

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя

«Самоменеджмент»

Курс лекцій

Тернопіль

2015

Юрик Н.Є. Самоменеджмент : Курс лекцій. – Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. – 89 с.

Становлення ринкової економіки в Україні, зміна позицій по відношенню до системи управління на підприємствах, змусили керівників різних підприємств переглянути підходи до теоретичної та практичної підготовки спеціалістів в сфері управління. Це зокрема стосується вміння реалізовувати управлінські функції, враховуючи потенційні можливості підлеглих працівників і здійснювати самоуправління, породжене суспільною потребою більш повно використовувати як потенціал працівників, так і розвивати власний творчий потенціал, в результаті впливу психологічних і соціальних чинників. Тому, на сьогоднішній день актуальною стає проблема підготовки висококваліфікованих спеціалістів з навиками ефективного керівництва і самоуправління. Саме дисципліна «Самоменеджмент» і забезпечує у визначальній мірі якісну підготовку таких спеціалістів. Наука про самоуправління є сучасною економічною наукою, яка покликана забезпечувати розвиток ефективного системного мислення керівника з метою оптимального, раціонального використання власного робочого часу і часу підлеглих працівників для покращення як власної роботи, так і роботи всього колективу.

Метою викладання дисципліни «Самоменеджмент» є набуття теоретичних знань та практичних навиків ефективного системного мислення з метою послідовного і ціленаправленого використання випробуваних раніше методів роботи керівника в щоденній його роботі для оптимального, раціонального використання власного робочого часу і часу підлеглих працівників.

Курс лекцій базується на літературних джерелах закордонних та вітчизняних авторів.

Рецензент:

к.е.н., доц. Дудкін Павло Дмитрович

Відповідальний за випуск:

к.е.н., доц. Юрик Наталія Євгенівна

Розглянуто й затверджено на засіданні кафедри менеджменту у виробничій сфері Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, протокол №1 від 29.08.2015р.

Рекомендовано до друку на засіданні методичної комісії факультету управління і бізнесу у виробництві Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, протокол № 31 від 3.09.2015 р.

ЗМІСТ

Вступ	4
Розділ 1. Теоретичні основи самоменеджменту	5
Тема 1. Становлення і розвиток теорії та практики самоменеджменту	5
Тема 2. Поняття кар'єри та успіху в самоменеджменті	12
Тема 3. Менеджер і його діяльність в умовах самоуправління	20
Тема 4. Теоретичні аспекти планування особистої роботи менеджера	27
Тема 5. Нормування управлінської праці, облік та аналіз робочого часу менеджера	34
Тема 6. Принципи самоорганізації роботи менеджера	37
Розділ 2. Практична діяльність керівника в умовах самоменеджменту	43
Тема 7. Оцінка світового досвіду управління і роботи керівника в умовах самоменеджменту	43
Тема 8. Характеристика складових управлінської роботи керівника в системі само менеджменту	49
Тема 9. Організація практичної роботи керівника в умовах самоменеджменту	53
Тема 10. Особливості реалізації практичного механізму планування особистої роботи менеджера	64
Тема 11. Самомотивація та самоконтроль менеджера	68
Тема 12. Розвиток менеджерського потенціалу	81
Рекомендована література	87

Вступ

*У людини є три шляхи, щоб робити розумні вчинки:
перший, найблагородніший – роздуми,
другий, найпростіший – копіювання, третій, найбільш гіркий – досвід.*

Конфуцій

Не соромно щось не знати, але соромно не бажати вчитися.

Сократ

Реформування економіки в Україні, зміна позицій по відношенню до системи управління на підприємствах, змусили керівників різних підприємств переглянути підходи до теоретичної та практичної підготовки спеціалістів в сфері управління. Тому, на сьогоднішній день актуальною стає проблема підготовки висококваліфікованих спеціалістів з навиками ефективного керівництва і самоуправління. Саме дисципліна «Самоменеджмент» забезпечує у визначальній мірі якісну підготовку таких спеціалістів. Наука про самоуправління є сучасною економічною наукою, яка покликана забезпечувати розвиток ефективного системного мислення керівника з метою оптимального, раціонального використання власного робочого часу і часу підлеглих працівників для покращення як власної роботи, так і роботи всього колективу.

Метою навчальної дисципліни «Самоменеджмент» є набуття теоретичних знань та практичних навиків ефективного системного мислення з питань особистісного розвитку менеджера; формування у студентів індивідуальних особливостей та поведінкових навичок, які необхідні майбутньому керівнику; розвиток у майбутніх керівників умінь організовувати особисту працю і працю підлеглих.

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

Основними завданнями вивчення даної дисципліни є теоретична і практична підготовка студентів із питань: визначення особистісних цінностей та цілей менеджера; управління саморозвитком особистості; розвиток навичок ефективного керівництва; організація управлінської діяльності менеджерів різних рівнів; застосування сучасних принципів та напрямів наукової організації діяльності менеджера; використання часу як ресурсу.

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

Методика вивчення курсу базується на синтезі лекцій, практичних занять, які передбачають вирішення задач, аналізу конкретних ситуацій, написання кейсів, проведення ділових ігор та тестування, а також самостійної роботи студентів.

Розділ 1. *Теоретичні основи самоменеджменту*

Тема 1. Становлення і розвиток теорії та практики самоменеджменту

Людина, яка не спроможна керувати собою,
не зможе керувати іншими.

В.Пенн

... тільки той, хто навчився управляти собою, зможе
без особливих зусиль навчитися управляти державою.

Конфуцій

1.1. Сутність поняття «самоменеджмент», етапи та передумови виникнення.

1.2. Концепції самоменеджменту.

1.1. Сутність поняття «самоменеджмент», етапи та передумови виникнення

Поняття «самоменеджмент» ввійшло в наукову літературу порівняно недавно. Початком виникнення цього напрямку прийнято вважати середину 90-х років. Однак не дивлячись на молодий вік, новий напрям менеджменту користується немалою популярністю. Підвищений інтерес до проблеми самоменеджменту не випадковий, він викликаний об'єктивною ситуацією в сфері управління і планування.

Одним із головних завдань кожного успішного менеджера в сучасному світі є безперервний індивідуальний саморозвиток саме тому, що організації в цілому не спроможні контролювати цей процес.

Дуже важливе значення приділяється в останні роки дослідженню проблеми самоменеджменту в Україні. Поряд з науковими дослідженнями виникає велика кількість авторських курсів, заснованих на феномені самоменеджменту (наприклад, курс лекцій Б. Будзана). Такий великий інтерес до проблеми самоменеджменту, як до нового шляху розвитку, в першу чергу, обумовлений кризовою ситуацією економіки і відсутністю застійних традицій менеджменту в нашій країні. На наш погляд, самоменеджментом займаються всі люди, а не тільки менеджери, і успіху в житті досягають тільки ті, котрі більш успішно це роблять. І навіть досягнення власних життєвих цілей вимагає від людини самоуправління. В протилежному випадку людина буде змушена в своїй життєдіяльності і діяльності реалізовувати інтереси інших. Тому поступово самовдосконалення стає одним із основних факторів виживання в ринкових умовах. Творчому потенціалу кожного працівника в прогресивних компаніях приділяється все більше і більше уваги, а це в свою чергу впливає на поглиблення психологізації і соціологізації менеджменту і на подальший розвиток самоменеджменту, як нового напрямку менеджменту.

Ретроспективний аналіз розвитку теорії і практики самоменеджменту дозволяє виділити наступні основні етапи його становлення:

Латентний – визначає формування історичних, соціальних, наукових, практичних передумов виділення в науковому пізнанні такої сфери як самоуправління життєдіяльністю та діяльністю.

Номінаційний – початок 20 століття, коли з'явилися наукові основи управління і була виділена значимість людського чинника.

Інституційний – пов'язаний зі створенням ряду соціальних структур: лабораторій по проблемах самоуправління, кафедр у вузах, інститутів людини.

В методологічному плані самоменеджмент по своєму суспільному статусу є сучасною комплексною науковою дисципліною фундаментально-прикладного характеру. Із створених недавно дисциплін самоменеджмент межує з акмеологією, предметом якої є вивчення об'єктивних та суб'єктивних чинників, які сприяють і не сприяють досягненню вершин розвитку людини; праксеологією, яка вивчає загальну теорію людської діяльності. Також самоменеджмент виступає як системостворюючий чинник інтеграції різних наукових знань (філософії, біології, соціології, психології, кібернетики тощо), необхідних сучасній людині для вирішення практичних задач.

Передумовами становлення і розвитку теорії та практики самоменеджменту визначається тим, що :

- час вимагає зміни правил суспільного розвитку, де людина як основний компонент будь-якої організації переміститься в центр уваги тих, хто займається організацією управління персоналом на всіх рівнях розвитку управління.
- людина, яка управляє своїм становленням і розвитком, перетворюється в об'єкт підвищеної уваги системи соціального управління (з однієї сторони, ним важко маніпулювати, з іншої – він сам починає ефективно управляти іншими), а також кадрової політики держави.
- згідно закону Ешбі різноманітність системи соціального управління повинна відповідати різноманітності людини (П.Флоренський стверджував, що людина є мікрокосмосом, аналогічному макрокосмосу). Відсутність необхідної системи управління планетарними процесами руйнівню впливає на біосоціальні і духовні системи, перешкоджаючи їхньому прогресивному розвитку.
- стрімкий розвиток науки і техніки, динаміка життя, незвичні види діяльності, порушення екологічного балансу вимагають приведення у відповідність функціональних можливостей людини, підвищення його захисно-адаптивних характеристик, тобто оволодіння способами і технологіями самоуправління.
- зміна суспільного ладу, уособлення, автономізація особистого життя людини привели до необхідності розробки рекомендацій по адаптації до нових умов.

Самоменеджмент для багатьох став реальним засобом виживання, самоутвердження, самореалізації, досягнення успіху.

До переваг самоменеджменту відносять: виконання роботи з найменшими затратами, краща організація праці, кращі результати праці, менше поспіху і стресів, більше задоволення від роботи, більша мотивація праці, підвищення кваліфікації, менше завантаження роботою, менше помилок при виконанні своїх функцій, досягнення професійних та життєвих цілей найкоротшим шляхом.

В самоменеджменті використовуються різні технології:

- **Технологія управління за ситуацією** передбачає, що менеджер приймає оперативні рішення, які торкаються персоналу, на основі постійного спостереження і аналізу його діяльності.
- **Технологія управління за результатами** полягає в тому, що корективи в діяльності суб'єкта на наступний період вносяться в залежності від досягнення запланованих результатів в минулому.
- **Технологія управління за цілями** близька до минулої, але орієнтована на досягнення не офіційних планових показників, а особистих цілей, сформованих на їх основі працівниками спільно із безпосередніми керівниками з врахуванням своїх індивідуальних здібностей і можливостей.
- **Технологія управління за відхиленнями** виходить з того, що останні часто зовсім не потребують коректування; часто їх подолання можливо силами самих виконавців і лише при значній їх величині необхідне втручання і допомога керівника.

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

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

У житті кожної людини присутні і впливають три різні потоки енергії: фізичний ритм (впливає на фізичну силу і на силу волі); психічний ритм (обумовлює динаміку почуттів, настроїв, творчих сил); інтелектуальний ритм (впливає на розумові здібності).

Оскільки тривалість окремих періодів різна (23, 28 і 33 дні), у кожної людини завжди спостерігаються різні, постійно мінливі комбінації характеристик фізичного, психологічного й інтелектуального стану. Облік свого індивідуального біоритмічного стану дозволяє поліпшити свою працездатність, з огляду на нього при складанні планів роботи.

Внутрішній шлях самовдосконалення набагато важчий, хоча й окуповується в багато разів більше. Результати його відчуються практично відразу, якщо Ви знайшли свій справжній, індивідуальний, свій неповторний шлях. Ось тут важлива не зовнішня сторона благополуччя (хоча це є лише

наслідком внутрішніх причин), а стан внутрішнього щиросердечного комфорту, визначення справжніх цілей і бажань. Найчастіше ми прагнемо того, що не є нашим власним бажанням, а визначено бажаннями, цілями соціуму, у якому ми знаходимося.

Саме тому досягнення поставлених цілей відбувається дуже важко, з великими зусиллями чи взагалі не здійснюється. Ми спонукувані якимись потребами, які, насправді, не є нашими, а продиктовані нашими рідними, близькими, учителями, знайомими тощо. Рухаємося потоком, не усвідомлюючи себе повноцінною одиницею Всесвіту і світу. А потім виявляємося зануреними в різного роду проблеми, неприємності.

Тому, у першу чергу, керівники повинні навчитися не ототожнювати себе з іншими, визначити границі свого «я», вивчити його слабкі та сильні сторони. Знайти свою справжню волю, що є воля внутрішня, це воля духу, воля думок і вчинків. У самій людині закладене все необхідне для того, щоб жити, розвиватися, удосконалюватися, допомагати собі самій справлятися зі своїми проблемами. Кожна людина створена так, щоб зуміти допомогти собі самій.

1.2. Концепції самоменеджменту

За довгу історію становлення і розвитку людська практика апробувала різні підходи і засоби самоменеджменту. **В світі існують різні школи самоуправління, на основі яких виділяють наступні концепції:**

Концепція економії свого часу

Вважається, що саме керівник Інституту раціонального використання часу в Німеччині, *Л.Зайверт*, увів поняття «само менеджмент» в наукову термінологію. В своїй книзі «Ваш час – у Ваших руках» він розглянув проблему часу сучасної людини і вивів основні правила його раціонального використання. А саме виділяє **два основних шляхи планування часу:**

- **Максимальний критерій** – час, який можна витратити для плідної і успішної діяльності.
- **Мінімальний критерій** – досягнення поставлених цілей з можливою найменшою витратою часу.

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

Основною метою самоменеджменту Л.Зайверт вважає – максимальне використання власного потенціалу управлінців, здолання різноманітних зовнішніх та внутрішніх перешкод.

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.

Для кожної функції пропонуються робочі прийоми і методи реалізації, котрі утворюють техніку самоменеджменту.

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

Не дивлячись на всі сильні сторони, масу практичних порад і технологій, дана концепція далека від проблем кар'єри. Вона не опирається на знання сутності механізмів ділової кар'єри. Адже фактор часу далеко не завжди є критерієм успішної кар'єри.

Концепція здолання власних обмежень

Слід зазначити, що автори цієї концепції *М. Вудкок і Д. 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. Метою кожного менеджера повинна бути боротьба з власними обмеженнями. Автори виділяють **наступні обмеження**: неспроможність управляти собою; нечіткість особистих цінностей; нечіткість особистих 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; невміння навчати; погане вміння сформувавши групу.

Результатом подолання обмежень для менеджера стане успішна ділова кар'єра, підвищення професійного рівня і творчого потенціалу. Однак, **основною метою даної концепції** є – підготовка менеджера до ділової кар'єри. Негативним в даній концепції є те, що специфіка самоменеджменту в процесі управління і ділової кар'єри практично не розкривається.

Концепція самоменеджменту як сукупності соціальних технологій

Концепція *В. Карпичева* носить практичний, прикладний характер. Її автор підійшов до питання самоменеджменту як до міждисциплінарної моделі, яка базується на всіх науках, вивчених людиною. Причиною виникнення самоменеджменту він вважає неперервний розвиток людської діяльності. Спрямованість самоменеджменту носить виключно суб'єктивний характер і розкривається такими поняттями, як самоуправління, самоорганізація, саморозвиток. Крім того, самоменеджмент має об'єктивні передумови, оскільки він походить з людської природи, а саме відповідає біоритмам і генетичній програмі людини. Автор не обмежує самоменеджмент внутрішніми процесами, а надає йому, в межах своєї концепції, можливості проектувати зовнішню управлінську ситуацію. Самоменеджмент не може бути представлений сукупністю зафіксованих правил, він глибоко індивідуальний і завжди ситуаційний.

Автор приділяє у своїй роботі велике значення технологіям самоменеджменту. В створенні своєї концепції він враховує досвід фінських і японських менеджерів; типи, способи і правила саморегуляції, управління власним станом; технології планування і структуризації часу. Однак, в даній

концепції багато питань залишаються спірними. Автор не проводить чіткої межі між менеджментом і самоменеджментом, приписуючи останньому можливість проектувати зовнішнє соціальне середовище. Крім того, про самоменеджмент з точки зору Карпичева не можна було б говорити, як про об'єкт науки, оскільки він мав би бути підпорядкований відповідним правилам і закономірностям. Автор концепції переконливо стоїть на позиції глибокої індивідуальності та ситуаційності самоменеджменту.

Концепція саморозвитку творчої особистості

Дана концепція була запропонована *В. Андрєєвим*. **Основна ідея її** полягає в творчому характері особистості менеджера. Цінність даного підходу 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; 3) рішучий, але не авантюрист; 4) гнучкий, але не демагог; 5) вимогливий, але не жорсткий; 6) незалежний, але не самовпевнений; 7) енергійний, але не суєтливий; 8) авторитетний, але не авторитарний; 9) оптиміст, але не паяц; 10) практик, але не прагматик; 11) принциповий, але не придириливий; 12) комунікабельний, але не демагог; 13) лідер, але не кар'єрист; 14) новатор, але не технократ; 15) конкурентоспроможний, але не стяжатель; 16) інтелігентний, але не інтелігентствующий; 17) революціонер, але не популіст; 18) реформатор, але не бюрократ.

Як бачимо всі запропоновані типи ґрунтуються на позитивних характеристиках. Тому, можна зробити такий висновок, що результати роботи автора можна використати для вдосконалення особистих професійних якостей, однак, як і у попередніх концепціях, специфіка управління залишається не врахованою.

Концепція підвищення власної культури ділового життя

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

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, 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, 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:**

- Які зусилля працівник готовий затратити для досягнення успіху?
- Чи готовий він працювати самостійно, або під керівництвом?
- В якій степені він готовий ризикувати заради успіху?
- Який шлях найбільш прийнятний – підприємницька чи службова кар'єра?

Дана концепція по всій суті найбільшим чином зорієнтована на кар'єру і успіх, як результат і основний критерій досягнення в кар'єрі. Але в той же час, вона не спирається на знання про механізми ділової кар'єри.

Висновок: кожна з описаних концепцій пропонує не мало корисних порад самовдосконалення і саморозвитку, методів і критерій самооцінки. Однак жодна з них не може бути визначена як універсальна методика, оскільки ніхто із представлених вище авторів не опирався на знання соціально-психологічних механізмів реалізації ділової кар'єри.

Як показують дослідження, різні школи самоменеджменту являються великим джерелом засобів розвитку людини, досягнення нею поставлених цілей. Однак практика їх використання вимагає врахування: національної культури, менталітету народу, психофізіологічні особливості розвитку людини, що формується у відповідному екологічному, соціальному середовищі.

Непродумане використання чужих систем самоуправління, засобів впливу на людину як складну біосоціальну і духовну систему приводить до негативних наслідків в її становленні і розвитку. В цьому випадку можлива деформація людини як індивіда, суб'єкта, особистості, індивідуальності.

Пріоритетною ціллю реалізації даних концепцій повинно стати вирішення протиріччя між прагненням людини до необмеженої свободи та необхідністю організації колективної життєдіяльності, що тисячоліттями вирішувалося шляхом поневолення людини, підпорядкуванням її інтересів державі. Вирішення цього протиріччя може бути знайдено у формі компромісу між особистістю і державою при умові, що остання забезпечить самоуправління розвитком кожної людини. Практика доводить, що становлення і розвиток самоменеджменту пов'язано з розробкою моделей самоуправління, де комплекс соціальних, психологічних і психофізіологічних технологій самоменеджменту вписується в соціальні технології суспільства (глобальні, інформаційні). А це в свою чергу дозволить послабити соціальне напруження, приймати оптимальні рішення як людині, так і органам системи соціального управління.

Тема 2. Поняття кар'єри та успіху в самоменеджменті

Успіх потрібно вимірювати не стільки становищем, якого людина досягла в житті, скільки тими перешкодами, які вона подолала, досягаючи успіху.

Д. Вашингтон

Я не можу представити вам формулу успіху, але готовий запропонувати формулу невдачі:
спробуйте всім сподобатися.

Т. Своун

2.1. Поняття успіху в процесі самоменеджменту.

2.2. Поняття та суть кар'єри в самоменеджменті.

2.3. Вибір кар'єри.

2.4. Особливості планування кар'єри.

2.1. Поняття успіху в процесі самоменеджменту

Успіх

Центральним поняттям в самоменеджменті є успіх. Як і інші поняття, воно прийшло в науку із повсякденного життя. **Під успіхом розуміють:** удачу в досягненні чогось; загальносуспільне визнання; хороші результати в роботі чи навчанні. Отже, **успіх перш за все пов'язаний з результативністю власної діяльності, тобто залежить від індивідуальних і ділових якостей людини.** На його досягнення впливають життєві обставини, а також оцінка суспільством соціальної значимості досягнутого індивідом результату. Найчастіше **успіх розглядають як подію, що отримує соціальну та суспільну оцінку.** Суспільна значимість успіху відображає реальний зв'язок індивідуального успіху фірми і суспільства в цілому.

Притаманна індивіду «жага успіху» є його психологічною характеристикою і включає в себе такі компоненти: вміння визначити ціль і досягнути її власними силами, можливість по кожному рішенню бачити конкретний результат, схильність до помірному ризику при опорі на власні можливості, а не на випадок.

Крім того, важливий **висновок**, що потреба в успіху ефективно реалізується шляхом пошуку людиною нових способів використання своєї енергії, можливостей і сил в тому випадку, якщо оточення заохотить прагнення до успіху, створюючи умови для його досягнення. Слід також відмітити, що індивідуальний успіх залежить від обставин і тенденцій, характерних для кожного періоду. *В період стабільності успіхом* вважають просування по професійній драбині, в той час коли *в кризові періоди успіхом* можна вважати навіть збереження робочого місця.

Умови успіху

Опорним поняттям наступної концептуальної ідеї самоменеджменту є **суб'єкт ділової кар'єри** – людина. Через розгляд проблеми людини можна зрозуміти, чому і який вид кар'єри вибирає індивід для досягнення успіху.

Вибираючи системний підхід в дослідженні людини як суб'єкта ділової кар'єри, треба приймати до уваги те, що системоутворюючими при цьому можуть бути різні чинники. Тому необхідно, щоб **системний підхід**:

- враховував взаємозв'язок біологічного, психологічного і соціального в людині,
- дозволив описувати не тільки статичний стан людини, але й її поведінку, дії при реалізації ділової кар'єри,
- дав можливість прив'язати ділове просування (переміщення) людини з іншими соціальними процесами,
- дозволив розглядати ділову кар'єру на протязі всієї трудової діяльності індивіду,
- враховував вплив на ділову кар'єру навколишнього середовища і соціальної сфери,
- дозволив би пояснити суть «кар'єрної» поведінки індивіду, а також механізми вибору тієї чи іншої індивідуальної кар'єри.

В контексті розглянутих вимог, проаналізуємо **системну концепцію людини**, як таку яка в найбільшій степені відповідає нашим цілям. **Людина в даній концепції представлена у вигляді багаторівневої «системи»:**

- **Людина – жива система**, яка відрізняється від всіх небіологічних систем ознаками життя і своєю поведінкою. Це – постійно і безперервно діюча система, її зупинити неможливо. Вона виникає, розвивається, старіє і руйнується за особливими законами.
- **Людина – саморегулююча система**. Їй притаманні адаптивні механізми саморегуляції, які дозволяють реагувати змінами власної поведінки на будь-які зміни оточуючого середовища.
- **Людина – соціально інтегрована жива система**. Ця властивість в ній виробилась під наростаючим впливом соціальних чинників в ході еволюції. Праця, свідомість, мова, мислення та інші атрибути людини суттєво вплинули на всі елементи і рівні системи, надавши їй соціально інтегрованого характеру.
- **Людина – відкрита система**, яка не може існувати окремо від оточуючого природного та соціального середовища, без неперервного обміну з ним енергією та інформацією. Людина і середовище представляють собою нову систему, між елементами якої в процесі еволюції склалася динамічна рівновага. Будь-яке відхилення від неї служить основним джерелом активності живої системи.

Висновок: Людина як суб'єкт ділової кар'єри представляє собою живу, відкриту, соціально інтегровану, саморегулюючу, багаторівневу систему.

Виходячи з цього, **щоб управляти собою, людина повинна в достатній степені володіти:**

- *здатністю до самопізнання*, тобто достатньо добре знати себе, свої переваги і недоліки, рівень своїх знань, професійних навиків і особистих якостей,
- *здатністю до самовизначення*, тобто точно знати, чого хочеш, свої реальні потреби в спілкуванні, в досягненнях; бачити реально існуючі проблеми і передбачити ті, які можуть завадити досягненню намічених цілей; визначати для себе задачі як на найближчий час, так і на перспективу,
- *самоорганізованістю*, тобто бути здатним раціонально використовувати свої сили і час; організувати свою діяльність так, щоб вона приносила не тільки конкретні результати, але й задоволення; зуміти як мобілізувати себе на досягнення цілі, так і розслабитися, зняти напругу, використовуючи прийоми аутотренінгу,
- *здатністю до самореалізації*, тобто вміти проявити себе там, де це необхідно, на межі своїх можливостей; довести собі та іншим, на що спроможний, опираючись на свої творчі можливості,
- *самодіяльністю*, тобто вміти проявити ініціативу, самостійність, незалежність,
- *самоконтролем*, тобто вміти адаптуватися до кожного нового виду діяльності, виконувати свої функції з мінімальною кількістю помилок, якісно та ефективно,
- *здатністю до самооцінки*, тобто вміти об'єктивно оцінювати свої особисті якості і результати своєї діяльності, не завищуючи чи занижуючи їх,
- *здатністю до самонавіяння*, тобто вміти переконувати себе в чомусь і завдяки цьому підпорядковувати себе, свою поведінку власній волі і розуму; знімати за допомогою самонавіяння емоційно-нервову напруженість,
- *здатністю до саморозвитку*, тобто вміти активно працювати над собою, вдосконалюючи свої творчі, професійні та інші якості.

Перераховані якості достатньо повно відображають можливості особи щодо самоуправління. Автори багатьох концепцій відійшли від традиційного принципу вибору роботи: спочатку вибір, а потім «підлаштування» себе під вимоги роботи. Замість ототожнення себе зі своєю роботою, пропонується інший шлях – зайнятися пошуками такої роботи, яка приносила б задоволення і повністю відповідала б природі людини. В цьому і полягає секрет успішної кар'єри.

2.2. Поняття та суть кар'єри в самоменеджменті

Представимо алгоритм побудови успішної кар'єри:

- оцінити свої можливості, визначивши свій тип особистості;
- вибрати з перерахованих професій і робіт, які відповідають своєму типу особистості найбільше;

- періодично уточнювати свій тип особистості, коректуючи вибір місця і виду роботи.

Людина і кар'єра

Кінцевою ідеєю в концепції самоменеджменту є «кар'єрна» поведінка людини, основана на адаптивно-розвиваючому механізмі. Суть механізму в тому, що нова трудова ситуація, що виникне на наступному ступені кар'єри, порушить рівновагу системи «людина-ділова сфера» і актуалізує адаптивну потребу – потребу у встановленні рівноваги. При цьому мотивується адаптивна поведінка людини, направлена на освоєння нової трудової ситуації та досягнення в ній успіху. Встановлення рівноваги в результаті адаптації, досягнутий при цьому успіх збагачують соціальним досвідом, збільшують адаптивний потенціал, розвивають людину як особистість.

В результаті, адаптивно-розвиваючий механізм діяльності людини може бути використаний для опису «кар'єрної» поведінки. **Адаптивно-розвиваюча концепція самоменеджменту ділової кар'єри може бути представлена у вигляді теоретичного «пакета» – сукупності теорій та ідей:** успіху як цілі та мотиву кар'єри, ідеї людини як живої біопсихосоціальної, відкритої, багаторівневої системи, направленої на свою життєздатність (життєзабезпечення), ідеї соціологічного моделювання, теорії типів особистості (К.Г.Юнг), ідеї адаптивно-розвиваючого механізму «кар'єрної» поведінки працівника.

Перевагами адаптивно-розвиваючої концепції є: інтеграція ідей, системність, можливість використання тестових методів для самооцінки, органічний зв'язок з центральною функцією людини – власним життєзабезпеченням.

Кар'єра – успішне просування по службі в обраній сфері діяльності, досягнення більш високого статусу, престижу і влади; це послідовність відношень і ліній поведінки людини, пов'язаних з досвідом трудової діяльності протягом її життя; професія, яка потребує навчання і обирається для забезпечення життєвих потреб. **Перспектива кар'єри** створює «ефект привабливості» трудової діяльності для спеціалістів, є чинником поглиблення особистої зацікавленості до неї у людей з помітним індивідуально-особистим та службовим потенціалом. **Змістовною складовою поняття кар'єри** є просування, досягнення, перехід тощо. З цієї позиції, **кар'єра** – це процес, який визначається як проходження, послідовність зміни робочого стану людини.

Тип кар'єрного процесу дає уявлення про особливості його виникнення, направленості й внутрішньої організації, зовнішніх зв'язків, взаємодії щодо інших процесів. **Основними типами кар'єрних процесів є:**

1. **Прогресивний тип** – це розвиток на вищу ступінь ієрархії.
2. **Регресивний тип** – це спади стану різної протяжності; це рух кар'єрного процесу вниз.

3. **Лінійний тип** – кар’єрні процеси розвиваються безперервною послідовністю (по лінії); це процес професійного зростання.
4. **Нелінійний тип** – кар’єрні процеси проходять стрибками або проривами після довгого періоду кількісного зростання. Це проходження за ступенями вгору або вниз. При цьому завжди змінюється статус працівника.
5. **По спіралі** – кар’єрні процеси проходять послідовним освоєнням посад при просуванні за ієрархічною градацією.
6. **Стагнація (застій)** – це окремі випадки кар’єрних процесів, коли в них не відбувається суттєвих змін.

Цілі ділової кар’єри

Цілі ділової кар’єри – цілі, які ставить перед собою людина, вступаючи на роботу, і цілі організації, яка приймає цю людину на роботу. Прийнятому на роботу необхідно вміти реально оцінювати свої ділові якості, порівнювати їх з вимогами, які ставить перед ним організація, його робота. Від цього залежить успіх кар’єри. Правильна самооцінка власних навичок і ділових якостей передбачає знання себе, своїх сил, переваг і недоліків. Тільки за цих умов можна правильно визначити мету кар’єри, визначити неприйнятну сферу діяльності, а також роботу, посаду, місце на службових щаблях. Цілі ділової кар’єри мають глибший зміст, зосереджені у причині, через яку людина хотіла б мати цю конкретну роботу, займати певне місце в ієрархії посад.

Цілі ділової кар’єри можуть бути такими: займатися певним видом діяльності чи обіймати посаду, яка відповідає самооцінці й тому принесе моральне задоволення; отримати роботу чи посаду в місцевості з природними умовами, які сприятливо діють на стан здоров’я і дають змогу організувати добрий відпочинок; обіймати посаду, яка посилює власні можливості й розвиває їх; мати роботу чи посаду творчого характеру; працювати за професією чи обіймати посаду, щоб досягти певного ступеня незалежності; мати добре оплачувану роботу чи посаду, яка дає змогу отримувати великі додаткові доходи; займатися вихованням дітей або домашнім господарством. Цілі кар’єри змінюються з віком, а також в міру того, як змінюється людина, підвищується її кваліфікація. Формування цілей ділової кар’єри – постійний процес.

Ефективність кар’єри

Ефективність кар’єри оцінюється як самою людиною, так і організацією в цілому. Із великої кількості **критерій ефективності кар’єри** найбільш розповсюдженими є: оцінка діяльності в кар’єрі, відношення до кар’єри, адаптація в кар’єрі та індивідуальність в кар’єрі.

Індикатором оцінки діяльності в кар’єрі є зарплата і посада, тобто чим швидше росте зарплата і чим швидше відбувається просування по службі, тим вищий рівень такої оцінки. Оцінка діяльності відображає ступінь індивідуального внеску в досягнення головних цілей організації. Разом з тим, правильній оцінці діяльності, пов’язаної з кар’єрою, можуть завадити дві обставини. По-перше, організація не завжди в повній мірі в змозі оцінити роботу працівника, і по-друге,

погляди на майбутнє, які організація пов'язує з конкретною людиною, можуть не співпадати з метою самої людини або її здібностями.

Відношення до кар'єри визначається сприйняттям і оцінкою людини своєї кар'єри. Чим позитивніше це сприйняття, тим ефективніша кар'єра.

Адаптація в кар'єрі означає застосування працівниками новітніх знань, навичок, технологій, що пов'язано з притаманними сучасним професіям змінами і розвитком. Працівники, які не здатні адаптуватися до цих змін і використовувати їх у своїй діяльності, не мають шансів зробити кар'єру.

Індивідуальність в кар'єрі характеризується ступенем усвідомлення людиною своїх інтересів, оцінок та сподівань на майбутнє, тим, як людина розглядає власний спосіб життя, і ступенем сприйняття нею самої себе як продовження свого минулого. При цьому важливо відповісти на питання: «Ким я хочу бути, і що повинен зробити, щоб стати тим, ким я хочу бути?»

2.3. Вибір кар'єри

Найважливіше рішення, яке приймає людина у своєму житті – це вибір кар'єри. Науковець *Джон Л. Голланд* дослідив теорію вибору кар'єри, вважаючи, що **вибір кар'єри** є виразом особистості, а не випадковою подією, що досягнення людини у тому чи іншому виді кар'єри залежить від відповідності між особистістю даної людини й обставинами роботи.

Згідно даної теорії кожна людина у процесі вибору кар'єри відноситься до одного із шести типів особистості:

1. **Реалістичний тип** – люди, які мають технічні або механічні здібності, люблять працювати з предметами, машинами.
2. **Дослідницький тип** – люди, які люблять спостерігати, навчатися, досліджувати, аналізувати, вирішувати.
3. **Артистичний тип** – люди, які люблять працювати у неформальних ситуаціях, використовуючи свої здібності, інтуїцію, творчість та уявлення.
4. **Соціальний тип** – люди, які люблять працювати разом, допомагаючи іншим.
5. **Підприємницький тип** – люди, які люблять здійснювати вплив, управляти іншими для досягнення цілей.
6. **Конвенційний тип** – люди, які люблять працювати з даними, мають здібності до розрахунків за інструкціями.

2.4. Особливості планування кар'єри

Планування кар'єрної стратегії

Суть кар'єрної стратегії полягає в організації кар'єри таким чином, щоб сам спосіб просування забезпечував оптимальне використання рушійних механізмів і послаблював дію будь-яких чинників стримування та опору.

Головна мета кар'єрної стратегії – забезпечення стійкості кар'єрного процесу, а не встановлення конкретного соціального або посадового статусу в стратегічному періоді.

Кар'єрна стратегія – це мистецтво послаблення або усунення гальмуючих чинників для досягнення поетапних цілей соціального або посадового статусу людини у стратегічному періоді.

При здійсненні індивідуального просування використовують наступні **принципи кар'єрної стратегії**, які є одночасно **принципами кар'єрної тактики**: безперервності; осмислення; швидкості; маневреності; економічності; примітності.

Кар'єрна тактика – це мистецтво використання усіх можливих інструментів в процесі реалізації кар'єрної стратегії.

Планування кар'єри

Кар'єра зазвичай цікавить всіх працівників. Основною причиною невдоволення роботою є незадовільна політика підвищення по службі. В зв'язку з цим, планування кар'єри є одним з важливих заходів роботи з спеціалістами. Останнім часом за кордоном відмічається збільшення фундаментальних досліджень з проблеми професійного просування, а також кількості компаній, які вкладають значні кошти у вирішення проблем службового просування молодих спеціалістів, володіючи запасом теоретичних знань і потенційно здатних зайняти керівні посади.

Фірмами і консультантами вивчаються **спеціальні аспекти процесу службового просування, а саме**: мотивація поведінки в залежності від кар'єрних амбіцій, «покровительські» відносини, прагнення до матеріального добробуту, особливості службового росту в залежності від статі тощо.

Класифікація швидкості службових просувань: стрімкий зліт; повільний, але постійний ріст; повільне просування.

Практиками запропонована **система поточного обліку молодих спеціалістів**, яка сприяє оптимальному переміщенню кадрів в структурі робочих місць з врахуванням потреб виробництва і бажань спеціалістів. Дана система заснована на систематичному спостереженні за службовим просуванням і дозволяє вирішити багато проблем спеціалістів. Кар'єра працівника, як об'єкт планування і управління здійснює істотний вплив на стабільність кадрів і мотивацію до оволодіння новими професіями.

Планування кар'єри може бути загальним і конкретним. **Загальні кар'єрограми** являють собою набір декількох можливих напрямків службового росту спеціалістів або групи спеціалістів, а **конкретні** – чіткий графік заміщення посад і відповідного навчання. На основі моделей ділової кар'єри спеціалістів і менеджерів, перспектив розвитку структур управління, штатних розкладів, аналізу динаміки росту потреб в управлінських кадрах розробляються **карти службового просування персоналу в межах фірми**.

Таким чином, **планування кар'єри** – це узгодження прагнень людини, яка робить кар'єру, з можливостями організації, що тісно пов'язані з **траєкторією кар'єри** (послідовність робіт, через які проходить людина, яка може привести до

досягнення особистої кар'єрної мети), яка обумовлена цими можливостями. Процес планування кар'єри та її траєкторії зображений на рис.2.1.

Зворотний зв'язок

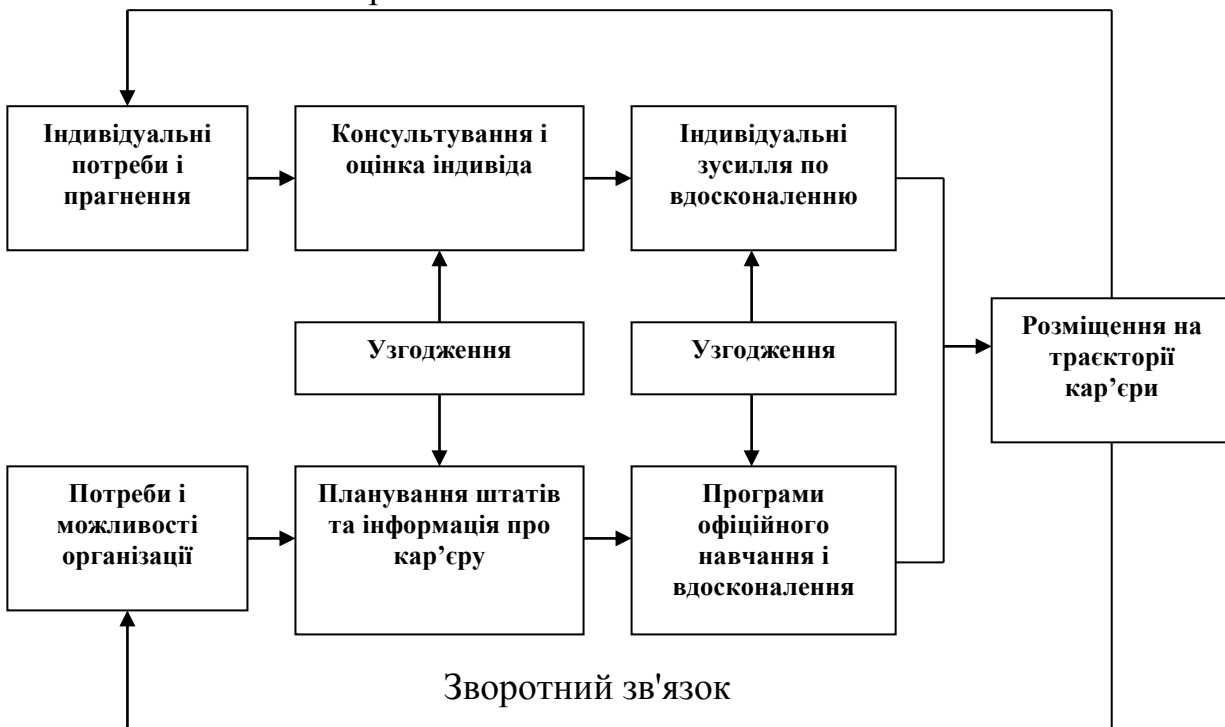


Рис. 2.1. Процес планування кар'єри та її траєкторії

З метою реалізації можливих просувань і переміщень по службі багатьма організаціями використовуються **програми вдосконалення кар'єр**. В програмі вказується послідовність посад, які може займати працівник. Це заохочує його підвищувати кваліфікацію і, відповідно, посісти вищу посаду. Це також дозволяє працівникові передбачати й планувати етапи власного просування по службі. При плануванні кар'єри працівники повинні ідентифікувати свої прагнення і здібності, які необхідні для конкретної траєкторії кар'єри, а організації повинні ідентифікувати свої потреби і можливості, і через планування штатів забезпечити інформацією про кар'єру своїх службовців. Це пов'язано з тим, що планування кар'єри не може проводитись, якщо інформація про траєкторію кар'єри, наявність вакантних посад і службові інструкції не доводяться до службовців.

Для узгодження потреб працівника і організації використовується офіційне і неофіційне консультування, симпозиуми та семінари.

Неофіційні консультації проводить відділ кадрів для бажаючих оцінити свої здібності та можливості, надаючи при цьому інформацію для подальшого планування кар'єри. Таке консультування базується на оцінці роботи працівників і згідно такої оцінки визначають, як виконують свою роботу працівники, і чого від них очікувати в майбутньому. **Офіційне консультування** включає симпозиуми, центри по оцінці і центри по вдосконаленню кар'єри.

Прикладом організації, яка забезпечує впровадження формального планування кар'єри, є центр вдосконалення кар'єри американської фірми «Сінтекс». В цьому центрі оцінюють сильні та слабкі сторони людини в межах

восьми параметрів, які на погляд фірми «Сінтекс» найбільш тісно пов'язані з ефективним управлінням: проблемний аналіз, комунікації, цілі структури, прийняття рішень та розв'язання конфліктів, підбір, навчання і мотивація персоналу, управління персоналом, компетентність і взаємовідносини між людьми, використання часу. На основі набраних балів по цих восьми позиціях, управлінець визначає індивідуальну кар'єру за допомогою штатних працівників центру. Залучаються також консультанти-професіонали по кар'єрі з інших організацій. Прагнення кожного управлінця по плануванні кар'єри обговорюються на семінарі, який проводиться протягом тижня. Семінар вводить кожного управлінця в імітаційні ситуації, в яких вимагається використання навичок по названих восьми параметрах. Кандидати приймають участь в імітаціях, після чого рецензують особисті плани по кар'єрі. Далі вони зустрічаються зі своїми безпосередніми інспекторами для розробки планів по вдосконаленню кар'єри.

Консультування по кар'єрі – це скеровуючий процес, який спонукає людину переглянути своє життя і мету, а потім визначити, яким чином її конкретна майстерність і здібності відповідають поставленій меті. Більшість кваліфікованих професійних консультантів по кар'єрі використовують дискусії, тести, інспектування, життєвий досвід та інші методи оцінки для того, щоб люди оцінили самих себе і визначили власні сильні та слабкі сторони. Практика показує, що планування кар'єри найбільш ефективно для людей, які мають відносно великі потреби у владі, зростанні і просуванні, мають успішне досвід по попередній кар'єрі і володіють вмінням реалізувати власні плани щодо кар'єри.

Висновок: вивчення теоретичних і практичних основ управлінської кар'єри стає об'єктивною умовою успішної діяльності як людини, так і організації в цілому.

Тема 3. Менеджер і його діяльність в умовах самоуправління

Мистецтво управляти людьми – саме складне і високе із усіх мистецтв.

490-429 до н. е.

Зібратися разом – це початок, зберегтися разом – це процес, працювати разом – це успіх.

Г. Форд

3.1. Особливості підготовки менеджерів.

3.2. Трудова, управлінська діяльності.

3.3. Посадова діяльність, її складові.

3.1. Особливості підготовки менеджерів

Проблема взаємовідносин «керівник-підлеглий» була і залишається самою складною для вирішення тому, що мова йде про взаємовідносини людей, груп, колективів.

Л.М. Толстой писав, що мудрість – не в тому щоб знати як можна більше, а в тому, щоб знати, які знання є самими потрібними, які менш і які ще менш

потрібні. Тобто мова йде про створення власної системи використання знань і про постійну діяльність щодо формування їхнього масиву, який можна буде реалізувати в управлінській діяльності. Таким чином, **організовані знання керівника** – це система інформації про те, як здійснювати управлінський процес у відповідності з об'єктивними законами самого управління.

В основі менеджерської діяльності особливе місце належить самоосвіті, самонавчанню. Підвищуючи власну професійну управлінську підготовку, треба пам'ятати, що до **інтелектуальних якостей** відносять:

- **логічне мислення** – визначається вмінням систематизувати події в причинній послідовності;
- **концептуальне мислення** – здатність узагальнювати інформацію в більш змістовній формі;
- **використання концепції при здійсненні аналізу** – пояснення ситуації чи прийняття рішення за допомогою відомої теорії чи моделі;

Основна ідея альтернативної моделі професійного навчання – переглянути **принципові підходи до навчання**, а саме:

- люди вчаться швидше, якщо вони безпосередньо залучені в процес вирішення реальних проблем;
- навчання в аудиторії не змінює поведінку людини, а практика дає набагато більше;
- краще активно вчитися на прикладі самому, ніж слухати про нього, тому відвідування інших організацій – могутній інструмент навчання та зміни поведінки.

Керівництво повинно бути впевненим в необхідності навчання, знаходити для цього час, винагороджувати за нього і брати участь в ньому. Підхід, який найбільшим чином враховує всі ці принципи, являється навчанням через діяльність.

Щоб оволодіти мистецтвом управлінської діяльності і успішно стимулювати ініціативу працівників, необхідно пам'ятати і здійснювати ряд рекомендацій і порад:

- Менеджеру, керівнику необхідно постійно дбати про те, щоб стимулювання і цілеспрямованість ініціативних підлеглих, працівників завжди займали одне з основних місць в діяльності і, по можливості, стали визначальними. Саме цим, в основному, визначається ефективність діяльності як окремого працівника, так і колективу в цілому.
- Кожен менеджер повинен взяти на себе особисту відповідальність за створення такого організаційного клімату, де б заохочувались нововведення.
- Необхідно бути готовим до того, що менеджер зіштовхнеться з інертністю і навіть протистоянням. Їх можна поступово усунути шляхом методичного переконання, що творча ініціатива потрібна для справи.
- Творча атмосфера не проявляється сама по собі. Для неї необхідно підготувати відповідну основу. Тут потрібна винахідливість, постійний

пошук нових форм організації праці, прагнення максимізувати творчу взаємодію працівників.

- Створіть атмосферу відкритості і свободи спілкування, щоб ваші підлеглі хотіли б ділитися один з одним, а також з вами ідеями та інформацією.
- Особлива сфера діяльності менеджера – це постановка нових завдань. Вони повинні бути зрозумілими, чіткими, а також вони вимагають творчого підходу.
- Вивчайте і враховуйте індивідуальні особливості своїх співробітників. Цінують якість кожного окремо. Відносьтеся до працівника як до експерта в своїй сфері. В цьому аспекті формуйте цілі та задачі так, щоб вони як можна більше відповідали б індивідуальним інтересам співробітників, які будуть брати участь в їх реалізації.
- Дуже важливо позбутися від вантажу старих продуктів, послуг, заходів, які тільки поїдають цінні ресурси, час і сили, але ніяк не сприяють розвитку вашого бізнесу.
- Важко переоцінити значення і можливість виявлення індивідуальності і компетентності співробітників, про що повинен піклуватися менеджер. Чим вища компетентність, тим більша трудова мотивація, ступінь самостійності, цінність трудового внеску, гнучкість, сфера спеціалізації. Доручайте вашим співробітникам таку роботу, виконання якої викликало б в них почуття професійного і особистого задоволення. Без цього вони не будуть по-справжньому залучені до справи, і необхідно віддати перевагу проектам, які не виходять за межі професійних інтересів співробітників.
- Для менеджера важливо знати, як різні співробітники оцінюють свої власні творчі можливості і яким чином вони хотіли б їх реалізувати. В кожній організації є ініціативні, винахідливі люди. Сформууйте з їх числа «мозкові команди», які допомогли б в пошуку нових ідей. Треба прагнути до того, щоб робота була організована таким чином, щоб творчо активні люди не отримували б нові завдання дуже часто. Їм необхідно затратити деякий час для обміркування своїх ідей. І разом з цим не давайте їм зациклюватися на одній проблемі.
- Створюйте сприятливі організаційні умови для творчо активних співробітників і відзначайте їх як особливу категорію працівників, що виконують складну роботу першочергової важливості. Чітко ставте задачу і приблизно моделюйте бажаний результат. Визначте першочергові напрями роботи. По можливості для постановки задач залучайте співробітників і в подальшому залучайте авторів ідей до роботи по її реалізації. Задійте інших спеціалістів, які володіють багатим досвідом, можуть бути генераторами ідей чи здатні представити ту чи іншу проблему в оригінальному вигляді.
- Вмійте оцінювати оригінальність ідей. При розгляді нової ідеї треба спершу вивчити всі її позитивні аспекти і переваги, тільки потім ви

правильно зможете визначити напрямки її реалізації і проблеми, які будуть з цим пов'язані.

- Фокусуйте зусилля на кінцевій цілі, а не на значимості внеску кожного в її досягнення. Встановлюйте високі, але розумні стандартні роботи. Пам'ятайте, що навіть самі благородні цілі не повинні виходити за межі технічних і фінансових можливостей організації.
- Прагніть того, щоб співробітники завжди розуміли цілі і поточні задачі організації, а також значення їх власного вкладу в процесі реалізації. Допоможіть своїм підлеглим сприйняти нову задачу як виклик їх професійним якостям. Це заохотить їх до роботи і допоможе подолати труднощі.
- Із самого початку формулюйте проблему широко, щоб дати можливість максимальному злету фантазії. Підтримуйте більш ємкі і менш структуровані підходи до її вирішення. Надайте своїм працівникам більшої свободи і самостійності в їх власній роботі. Визначайте їх сферу спеціалізації і при нагоді розширюйте її.
- Привчіть себе та інших не відкидати ідею зразу, а спершу знайдіть в ній раціональне зерно. На перший погляд, як правило, людина помічає 10%, одночасно упускаючи 90% її переваг. Заохочуйте повернення знову і знову до тієї ж проблеми доти, поки не буде знайдений оригінальний спосіб її вирішення. Завжди давайте зрозуміти, що якщо ідея не прийнята чи не розглядається (не розробляється), це не значить, що вона повністю зникла. Нема нічого гірше для творчої особистості, чим усвідомлювати те, що її зусилля витрачені марно. Відводьте достатньо часу на те, щоб ідея виникла і визріла.
- Проявляйте велике терпіння до помилок і промахів інших, адже як відомо «на помилках вчаться».
- Час від часу дозволяйте підлеглим реалізовувати їх «бредові» ідеї, при цьому не нападайте на них з критикою. Однак встановіть розумні межі в прийнятті помилкових рішень.
- Заохочуйте розумний ризик. Без нього не можливий процес створення і впровадження нововведень.
- Не карайте занадто суворо. Часто суворі покарання в декілька разів перевищує величину заохочення. А інколи, покарання за помилку перевищує покарання за повне неробство. В той же час, людина, яка оступилася один раз може втратити віру в свої сили. Заохочуйте за вдачі і ігноруйте промахи, наскільки це можливо. Контролюйте ситуацію таким чином, щоб в колективі панувала атмосфера взаємної поваги і як можна рідше виникало суперництво, підозра, недовіра.
- Якщо в роботі допущені помилки, замініть їх для себе і підготуйте щось схоже на навчальне заняття на тему, як їх не допустити чи усунути.
- Зведіть на мінімум страх бути покараним, якщо нова оригінальна ідея потерпить повного краху.

- Важливо зрозуміти, що не існує універсального стилю управління, однакового для здійснення управління різними людьми. Хороший управляючий – це хороший психолог, який в потрібний момент вибирає чи демократичний, чи авторитарний стиль управління.
- Максимально задійте творчо активних співробітників в процедуру вироблення рішення і формування довгострокових планів.
- Будьте лояльні по відношенню до своїх підлеглих і найдіть спосіб підтримання їх лояльності по відношенню до вас. Лояльності не можна досягнути за допомогою подачок чи примусу. Це є результат взаємної поваги, яку можна тільки заслужити в ході щоденної спільної роботи.
- Зверніть увагу на спілкування, яке повинно бути прийнятним. В залежності від ситуації треба бути вимогливим до себе, серйозним, відвертим, іронічним, прозорливим. Уважно вислуховуйте підлеглих.
- Відчувайте різницю між наполегливістю і агресивністю і ведіть себе відповідно.
- Питання вдосконалення і оновлення методів матеріального і морального заохочення за творчий внесок та ініціативу повинні стати особливою опікою керівника. Боротьба за владу, посадами та ставками породжує скритість, інтриганство, і що саме важливо, – підриває атмосферу творчості в колективі.
- Використовуйте критику, нехай навіть конструктивну, дуже обережно і в обмеженій кількості. Розмовляйте спокійно і доброзичливо.
- Своїми діями і відношенням демонструйте, що Ви «за» своїх підлеглих, а не «проти» них. Багато менеджерів настільки підпорядковані інструкціям, різного роду обмеженням та вимогами «зверху», що будь-яка нова ідея чи пропозиція сприймаються ними через призму вищевказаних обмежень.
- Допоможіть підлеглим працювати більш самостійно, долати їх страх і невпевненість.
- Стимулюйте, заохочуйте і розвивайте, а не обмежуйте ініціативи.
- Виведіть критерії творчої активності на перший план в системі заохочення працівників.
- Особисто виносьте подяку за хорошу роботу. При цьому особливо відмітьте індивідуальний внесок працівника, а не всієї його групи чи відділу.

Основні заповіді менеджера – як не «вилетіти» з роботи:

1. Засвоюйте комп'ютер.
2. Якщо Ви та сама людина до якої всі звертаються, коли гасне екран комп'ютера, Вам ціни нема.
3. Здолайте границі.
4. Вивчіть мови, які використовуються в діловому світі, і Ви станете незамінним працівником.
5. Влізайте в роботу повністю.

6. Всіма доступними способами шукайте для своєї компанії потенційних клієнтів.
7. Створюйте свій архів.
8. Необхідні записи, адреси потрібних людей, телефони можуть непередбачено згодитися.
9. Завжди говоріть «тверде ТАК».
10. Беріться за все. Ризикніть робити те, що здається вище Ваших можливостей. Самий короткий шлях вилетіти з роботи, це сказати: «Це не моя робота».
11. Вмійте зробити красивий жест.
12. Проявляйте готовність пожертвувати своїм часом в кризові моменти компанії.
13. Постійно підвищуйте кваліфікацію.
14. При спілкуванні з людьми будьте приємні і доброзичливі.
15. Добре було б знати і вміти дещо, що не знають і не вміють інші.
16. Сприймайте роботу не тільки «від і до».

Кодекс честі ділової людини

- Відносьтеся з повагою до влади. Відповідна повага до влади – важливий інструмент успішного підприємництва.
- Повага потрібна на всіх рівнях. Поважайте не тільки начальників але й підлеглих, що є надійним гарантом самоповаги.
- Будьте цілеспрямованим. Мета повинна бути чітко визначена.
- Особисті справи і моральні цінності не повинні протистояти загальнолюдським цінностям.
- Не розділяйте слово й діло. Ділова людина вважається такою, якщо вміє тримати слово.
- Мова бізнесмена повинна бути зрозуміла і коректна.
- Вмійте відпочивати і вести роздуми про своє життя.
- Поважайте старших. Прислухайтесь до порад досвідчених людей.
- Поважайте культуру і традиції власної країни та інших держав.
- Правильно розраховуйте свої можливості.
- Власність фірми та інформація, що є належить їй не можуть бути використані бізнесменом для власної користі.
- Будьте чесним і справедливим.
- Поважайте право приватної власності.
- Повага, престиж, благополуччя – результати, але не ціль.
- Фірма не має ніякої влади над сім'єю, але міцна сім'я є запорукою процвітання фірми.

3.2. Трудова і управлінська діяльності

Управлінська діяльність – це різновидність розумової праці, до неї можна віднести працю різних категорій працівників, незалежно від рангу, сфери діяльності, тобто це праця, затрачена на виконання організаційних,

координаційних дій та на регулювання. При організації управлінської діяльності необхідно вирішити дві основні задачі:

- **організація внутрішньої діяльності управлінського органу** – суб'єкту управління,
- **організація зовнішньої діяльності органу** по керівництву об'єктами управління.

Трудова діяльність людини забезпечує його функціонування в межах посади, професії, спеціальності, тобто достатньо вузьких межах, а **управлінська** – має більш широкі границі функціонування і впливу, які визначаються місцем менеджера в ієрархічній структурі органу управління чи системи.

3.3. Посадова діяльність, її складові

Посадова діяльність – це багатогранна діяльність працівника апарату управління здійснюється в межах відповідної посади. В основі кожної посади і її функціонального навантаження лежить, перш за все, розподіл праці. З врахуванням основних принципів і управлінської технології при реалізації відповідних видів діяльності виділяють функції, види робіт, операції, дії тощо, а потім йде закріплення розділеної управлінської праці за індивідом. При цьому необхідно максимально (кількісно та якісно) враховувати можливості індивіда, якщо здійснюється процес вдосконалення, реорганізації управлінської діяльності, системи управління. В протилежному випадку, повинні існувати кваліфікаційні вимоги до посадової особи.

Складові посади

Управлінська посада з'являється тоді, коли об'єм управлінської праці зростає до такого розміру, що один працівник чи група не може його виконати. **Кожна управлінська посада заключає в себе сукупність трудових функцій, обумовлених її місцем в структурі апарату управління і організаційній структурі системи управління.** Ці функції виражені конкретними роботами, операціями і змістом. Їх сукупність визначає функціональний зміст посадової діяльності, яка є однією з найважливіших характеристик. Розподіл управлінської праці – основний системоутворюючий чинник, тому перш за все треба визначити вихідну, первинну структурно-функціональну одиницю в системі управлінської праці. Такою одиницею служить посадова діяльність індивіда, тобто функціонування мікросистеми «посада-працівник».

Посада існує до того часу, поки існують цілі, для досягнення яких вона була введена. Ціль приводить до створення постійної системи «індивід-організація», де об'єднуючою ланкою служить посада. Через посаду індивід вступає в постійні взаємовідносини з організацією.

Висновок: Як управлінська категорія посада представляє собою результат розподілу управлінської праці в системі управління, за допомогою якої індивід і господарська організація вступають в постійні взаємовідносини і послідовно реалізують їх.

Тема 4 . Теоретичні аспекти планування особистої роботи менеджера

Коли ми витрачаємо час на планування, його стає більше.

В. Гюго

4.1. Особливості використання робочого часу керівниками різних рівнів управління.

4.2. Правила і принципи ефективного планування робочого часу.

4.3. Особливості планування особистої роботи менеджера на вітчизняних підприємствах.

4.1. Особливості використання робочого часу керівниками різних рівнів управління

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; невпорядкованість інформації; неорганізованість виробничих процесів; нечіткий розподіл прав і обов'язків; постійна зайнятість, безкінечна штурмівщина в 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.

Разом з цим, необхідно відмітити, що нова армія менеджерів, бізнесменів в значній степені переглядає своє відношення до цього питання і в багатьох випадках вводить елементи ефективної організації праці, більш раціонального використання робочого часу. Вони надають перевагу попереднім домовленостям щодо проведення ділових зустрічей та переговорів тощо. Також самі секретарі-референти стали приділяти більше уваги культурі спілкування, організації своєї праці і активно брати участь в плануванні управлінської діяльності свого шефа, створювати і підтримувати авторитет своєї організації.

Штучне продовження тривалості робочого дня та нераціональна витрата часу – результат відсутності чіткості, плановості і організованості в роботі менеджерів, керівників. **Вміння економно і правильно використовувати робочий час, постійно вдосконалювати процес його планування** – ознака організованого керівника. Врахування затрат робочого часу по видах робіт дає можливість одержати повну картину завантаження того чи іншого дня конкретного керівника.

Проблема ефективного використання робочого часу і його планування хвилює керівників будь-якого рівня. Візьмемо, для прикладу, **вищий інституційний рівень** – керівника корпорації (президент, віце-президент). Для такого рівня керівників характерний дуже напружений темп і великий об'єм роботи, що визначається багато характерністю завдань і безперервно змінними зовнішніми умовами. Керівник такого рівня не може бути впевненим, що успішно завершив свою діяльність, оскільки організація продовжує діяти, а зовнішнє і

внутрішнє середовище продовжують змінюватися, тобто постійно існує ризик припущення помилки. **Робочий тиждень управляючих вищої ланки триває 60-80 годин в тиждень і використовується наступним чином:** заплановані засідання, зустрічі – 50%; незаплановані зустрічі – 10%; робота з паперами – 22%; поїздки, огляди – 3%; розмови по телефону – 6%.

Керівники середньої ланки, які координують і контролюють молодших підлеглих керівників, є об'єднуючою ланкою між керівниками вищої і низової ланок управління. Вони готують інформацію для рішень, які приймаються керівниками вищої ланки і передають ці рішення в технологічно зручній формі, у вигляді специфікацій і конкурентних завдань низовим лінійним керівникам. На основі досліджень було виявлено, що деякі керівники середнього рівня витрачають біля 89% часу на усну взаємодію. Згідно іншим дослідженням, такі керівники проводять тільки до 34% власного робочого часу на одинці, а більша частина часу витрачається ними на усне спілкування.

Характеризуючи роботу **керівників низової ланки**, необхідно відмітити, що їх робота є напруженою і наповненою різноманітними діями, частими перервами, переходами від однієї задачі до іншої. Завдання самі по собі потенційно короткі: було виявлено, що середній час, який витрачав майстер на виконання одного завдання, становив 48 сек. Часовий період для реалізації рішень також короткий. Вони майже завжди реалізуються на протязі менш як два тижні.

Вітчизняні дослідження, в ході яких визначались основні причини перевантаження керівників вищого та середнього рівня і **причини неефективного використання робочого часу, призведе до наступних результатів:** недостатня кваліфікація управлінського персоналу – 66%; невпорядкованість інформації – 50%; низький рівень механізації праці в управлінні – 50%; неорганізованість виробництв – 32%; нечіткий розподіл прав та обов'язків – 30%; велика кількість нарад – 28%.

Аналіз використання робочого часу вітчизняними керівниками свідчить про наступне: тривалість робочого часу перевищує норму на 3-4 години, а корисна зайнятість при цьому складає всього 5-6 годин; замісники директора, головні інженери перепрацьовують по 2-3 години, а корисна зайнятість відповідно складає 5-6 годин. Начальники цехів використовують час приблизно так, як і головні інженери. Коли мова йде про корисну зайнятість, то мається на увазі перелік робіт, видів діяльності, прийняття рішень і т.д., які входять в компетенцію тільки даних керівників.

Висновок: Ефективність використання часу не означає, що він наперед розписується до останньої хвилини. Така ефективність з точки зору гнучкої і мобільної роботи була б повним абсурдом. В той же самий час ефективність не означає і «вижимання поту». Навпаки, ефективність пов'язана з неперервністю, яка забезпечує планову основу у використанні часу і дає змогу відпочити після роботи, зібратися з силами для успішної реалізації діяльності.

4.2. Правила і принципи ефективного планування робочого часу

Правила

- При перспективному плануванні увагу приділяють стратегічним питанням(тим більше, чим вищий рівень управління).
- Працюйте у відповідності із затвердженим регламентом роботи підрозділів, встановленою ієрархією управління і вимагайте дотримання регламентів замісниками і підлеглими.
- Строго дотримуйтеся режиму дня і графіка роботи, вимагайте цього від підлеглих.
- Керівнику потрібно періодично переглядати вирішені ним задачі, щоб визначити, чи можна було б їх виконати за більш короткий строк.
- Почніть планування кожен робочий день, відділяючи справи першочергової значимості від поточних, які можна було б передоручити підлеглим.
- Для керівників функціональних відділів і служб доцільною є структура затрат часу, в якій достатнє місце відводиться аналітичній роботі перспективного характеру(їх діяльність зводиться до розробки і обґрунтування пропозицій у відповідних межах).
- При розумному плануванні часу стає більше. Кожна година, витрачена на ефективне планування, економить 3-4 години виконавчого часу. Невдале планування – це планування невдач. Відсутність планів особистої роботи приводить до того, що поточні питання пересувають на задній план більш важливі справи. При нестачі часу для управлінської діяльності буде характерно:
 - безплановість у використанні робочого часу і слабе опрацювання пріоритетів,
 - нервовість і сумбурність в діях,
 - нестерпність в прийнятті рішень, по відношенню з рівними по рангу і з підлеглими,
 - недостатній рівень розподілу управлінської праці в підрозділах і низька степінь делегування,
 - відсутність порядку на робочому місці,
 - надлишок і безсистемність кореспонденції на робочому столі,
 - нестача часу для відпочинку, поганий сон, а, відповідно, і поганий настрій наступного дня. Для розумової діяльності настрої має велике значення – це 70% продуктивності.
- Плануйте час у відповідності із значенням і важливістю задач, а не з їх питомою вагою в загальній кількості справ.
- Складаючи план, використовуйте пропорцію 60:40, тобто основне правило планування часу:
 - 60% – запланований час;
 - 20% – непередбачений час;
 - 20% – спонтанний час.

Принципи

- *Перерахуйте всі роботи, які заплановані для реалізації в майбутньому плановому періоді.* Невиконані з цього списку можете взяти за основу для заповнення «вільних місць» при складанні плану на наступний період.
- *Регулярність – системність – послідовність.* Працюйте над своїми планами часу регулярно і системно, послідовно доводьте до кінця всі розпочаті справи.
- *Реалістичне планування.* Не впадайте в крайність надмірного планування і плануйте лише такий об'єм задач, з якими реально можете справитися.
- *Пристосованість.* Проявляйте гнучкість, оскільки плани обліку часу складаються не для того, щоб полохшити життя, а для того, щоб досягнути цілі.
- *Відновлення втрат часу.* Прагніть зразу відновити втрати часу. Необхідно, щоб діла не «зависали», а були виконані.
- *Письмова форма.* Складіть часові плани на формулярах свого виробництва чи на спеціально розроблених карточках і Ви будете завжди мати повний огляд справ.
- *Перенесення незавершеного.* Невиконані, але важливі задачі перенесіть в план майбутнього періоду. Тим самим вони автоматично враховуються при розробці нових планів.
- *Фіксація результатів замість дій.* Фіксуйте в планах результати чи досягнуті цілі, а не просто будь-які дії.
- *Встановлення часових норм.* Встановлюйте точні часові норми, передбачте в своєму плані рівно стільки часу на ту чи іншу справу, скільки вона дійсно потребує.
- *Строки виконання.* Встановлюйте точні строки виконання для всіх видів діяльності. Таким чином Ви привчитеся до самодисципліни. Уникайте нерішучості, повільності та відкладання справ.
- *Встановлення пріоритетів.* Точно визначте, якій справі Ви надасте перевагу і, виходячи з цього, встановлюйте послідовність виконання робіт.
- *Позбавлення від «тиранії терміновості».* Вчіться відрізнити важливе від термінового і позбудьтеся від «тиранії» термінових справ. Самі термінові справи не завжди бувають самими важливими, однак саме термінова і невідкладна справа забирає велику частину нашого часу. «Тиранія» термінового виникає по причині неправильності вибору пріоритетів, надання переваги неважливому. Внаслідок невдалого планування неважливі справи стають терміновими.
- *Делегування (передоручення) справ.* Із самого початку в своїх планах необхідно встановити, яку роботу Ви повинні виконувати особисто, а яку можна передоручити (делегувати).
- *«Поглиначі» часу і резерви часу.* Виділіть відповідний відсоток свого часу для резерву на непередбачених відвідувачів, телефонні розмови, неочікувані проблеми чи на випадок недооцінки тривалості окремих справ і прагніть скоротити кількість і об'єм «поглиначів» часу.

- *Переопрацювання – перепроверка.* Постійно перепрацьовуйте і перевіряйте свій план з точки зору того, чи можуть ті чи інші задачі (цілі) бути реалізовані повністю.
- *Вільний час.* Плануйте і корисно використовуйте свій вільний час.
- *Часові блоки і спокійний час (закриті години).* Резервуйте тривалі неперервні періоди часу для крупномасштабних завдань (спокійний час, закриті години) і більш короткі проміжки – для декількох дрібних справ. Якщо це можливо, використовуйте цей час в першій половині дня «за зачиненими дверима».
- *Час для планування і творчості.* Відповідну частину часу необхідно залишити для планової, підготовчої і творчої роботи, а також для підвищення кваліфікації.
- *Рутинна робота.* Плануйте виконання рутинних функцій, наприклад, читання місячних звітів, обхід об'єкта тощо. Необхідно також виділити і згрупувати окремо дрібні роботи.
- *Непродуктивна діяльність.* Слідкуйте за тим, щоб на непродуктивну діяльність, як наприклад, виготовлення фотокопій, несуттєві збори і т.д. витрачалося б як можна менше часу. Обмежуйтеся тільки дійсно необхідним, бо будете неспроможні використати свій час для більш важливих справ.
- *Альтернативи.* При плануванні намагайтеся розмірковувати оперативно, за принципом «завжди є інший, кращий шлях».
- *Різноманітність.* Вносьте різноманітність в свою діяльність, чергуючи виконання довго- і короткострокових проектів, індивідуальної роботи з групою.
- *Узгодженість часових планів.* Прагніть зробити свої робочі будні насиченими і втілюйте свої плани в життя, для чого узгоджуйте їх з планами інших людей (секретаря, начальника, підлеглих, колег).

4.3. Особливості планування особистої роботи менеджера на вітчизняних підприємствах

Планування покликане забезпечити раціональне використання найціннішого ресурсу для керівника – часу. Чим краще розподілений (тобто спланувати) час, тим краще він може бути використаний в особистих і професійних інтересах керівника. Головна перевага планування роботи полягає в тому, що воно приводить до значної економії часу в цілому. Існує **оптимум витрати часу на планування**, після якого подальше збільшення часу на планування стає неефективним від загального планового періоду (рік, місяць, тиждень, день). Такий оптимум має складати не більше 1%. Успішна діяльність організації можлива лише за умови, що планування в ній здійснюється цілеспрямовано.

При плануванні особистої роботи необхідно дотримуватися такої послідовності:

- визначення затрат часу на постійні справи (аналіз бюджету часу);

- аналіз змісту плануючих справ і визначення часу, необхідного для їх виконання;
- співставлення затрат часу на плануючі справи з особистим бюджетом часу;
- складання перспективного плану;
- складання плану-графіка;
- формування списку поточних справ і складання плану робочого дня.

Процес праці керівника повинен починатися з вибору особистісних цілей.

Встановлена ціль – це свідоме виконання своїх дій для її реалізації. **Цілі керівника повинні відповідати таким вимогам, а саме: бути досяжними, конкретними, вимірюваними та узгоджені між собою; мати конкретний часовий горизонт.**

Процес встановлення особистісних цілей менеджера передбачає три етапи:

1. **Визначення цілей** – керівник повинен визначити, чого він бажає досягти в особистому і професійному плані.
2. **Аналіз можливостей досягнення встановлених цілей** – проаналізувати свої сильні і слабкі сторони, які можуть полегшувати або ускладнювати досягнення цілей, а також відповідність між цілями і наявними ресурсами.
3. **Уточнення і конкретне формулювання цілей.** Для подальшого планування необхідно залишити тільки реальні для досягнення цілі, чітко сформульовані з конкретною часовою характеристикою. Пропонується встановлювати *довгожиттєві, середньожиттєві (до 5 років) і короткожиттєві (до 1 року) цілі.*

Після встановлення цілей розпочинається власне планування роботи.

Процес розробки плану особистої роботи менеджера здійснюється згідно етапів, представлених на рисунку 4.1.



Рис. 4.1. Схема процесу планування особистої праці менеджера

На першому етапі менеджер складає перелік справ, які слід виконати протягом планового періоду. *Це можуть бути:* завдання із перспективного переліку справ; невиконані завдання у минулому звітному періоді; додаткові інші справи та завдання, які періодично виникають. Перелік завдань слід складати у письмовій формі. Наприклад, у переліку справ на день відображають такі завдання: проведення нарад, прийомів, робота з документами, поїздки, контроль, телефонні переговори тощо. на цьому етапі достатньо здійснювати наближене рангування завдань, тобто розподілу їх за ступенем важливості або терміновості.

Другий етап передбачає визначення витрат часу, необхідного для виконання кожного виду роботи. Тут багато що буде залежати від складності і незвичайності вирішуваних завдань, досвіду і професіоналізму самого керівника, кваліфікації управлінського персоналу та інших факторів. Разом з тим, деякі види управлінських дій можна регламентувати досить чітко. Наприклад, керівники заздалегідь регламентують тривалість наради, ділового засідання, зустрічі та прийому. Однак, в цілому оцінка необхідних витрат часу буде приблизною і потребує їх корегування в ході реалізації того чи іншого завдання. Загалом встановлення тривалості виконання робіт дисциплінує керівника, примушує його вкладатися у встановлені строки.

Третій етап передбачає визначення резервного часу, особливо, на непередбачені справи. Робочий час керівника рекомендовано ділити на три частини з таким розподілом часу:

- 60% – запланований час на заплановані справи – виходячи з 8-го робочого дня, запланованої активності 5-6 годин;
- 20% – резерв часу (незапланований час) на непередбачені дії;
- 20% – резерв часу (спонтанний час) на управлінську творчу діяльність керівника.

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

Четвертий етап передбачає визначення фонду робочого часу планового періоду. Визначаючи плановий час, слід виходити з 5-6 годин на день. У тижневому плані за п'ятиденний тиждень загальний фонд робочого часу становитиме 40 год., а вирішення планових завдань – не більше як 30 год.

П'ятий етап передбачає здійснення контролю, який полягає у співставленні розрахованих на другому етапі витрат часу на виконання планових робіт з фондом робочого часу. Якщо спостерігається перевищення потрібних витрат часу над фондом планового періоду, необхідно переглянути перелік планових робіт.

Шостий етап передбачає складання плану особистої роботи керівника, готового до виконання. Для зручності такі плани рекомендовано розробляти за допомогою щоденників часу, персональної оргтехніки, в яких відображають завдання, необхідні дії, номери телефонів, адреси тощо.

Завдяки встановленому резерву часу менеджер має змогу протягом планового періоду адекватно реагувати на можливі зміни та ускладнення в процесі реалізації тих чи інших завдань, вирішувати непередбачувані справи, займатися творчістю.

Планування робочого часу менеджера повинно здійснюватися з урахуванням раціональної черговості проблем, які необхідно вирішити:

- *спочатку слід вирішувати справи:* з фіксованим терміном виконання; ті, що вимагають значних витрат часу; неприємні справи, відкладання яких на потім небажано,
- *далі планується до виконання рутинна робота і виконання повсякденних обов'язків,*
- *потім здійснюється реалізація другорядних і епізодичних справ* (наприклад, читання поточної кореспонденції, обходу робочих місць).

У будь-якому якому випадку при плануванні встановлюється точний термін завершення роботи.

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

Денний план повинен включати вирішення не більше 10 проблем, зокрема не більше 3 першочергових, робота над якими здійснюється насамперед. Найважливіші, а також самі неприємні справи плануються на ранкові години, з тим, щоб до вечора їх вдалося завершити.

Складати конкретні плани на більш-менш тривалий період важко. Тому на практиці зазвичай обмежуються розробкою плану особистої роботи на день, тиждень, місяць.

Висновок: Ефективне використання робочого часу і планування нероздільні. Проблема раціонального використання робочого часу необхідно вирішувати комплексно. **Для досягнення позитивних результатів необхідно здолати психологічний бар'єр:** усунути сумніви щодо можливості регламентації робочого дня, впровадження конкретної системи і технології організації роботи в апараті управління. Раціональне використання робочого часу передбачає ведення записів про те, як використовується робочий день, планування виконання найменш цікавих задач на період найбільшої працездатності, аналіз своєї роботи для того, щоб визначити, як об'єднати чи вилучити ті чи інші дії, не віддавати перевагу короткостроковим задачам перед довгостроковими, розглядати послідовність виконання своєї роботи і вносити до неї відповідні корективи для досягнення кращих результатів, визначати пріоритети вирішуваних задач по важливості поставлених цілей.

Тема 5. Нормування управлінської праці, облік та аналіз робочого часу менеджера

Нічого так не відрізняє ефективного управляючого, як бережливе відношення до часу.

Пітер Друкер

5.1. Нормування управлінської праці.

5.2. Облік та аналіз робочого часу менеджера.

5.3. Тайм-менеджмент.

5.1. Нормування управлінської праці

Нормування праці – це встановлення міри витрат праці на виконання визначеного обсягу робіт у даних організаційно-технічних умовах. **Основним завданням нормування праці** є визначення трудомісткості робіт і необхідної для їх виконання чисельності працівників.

Для нормування управлінської праці застосовують наступні методи:

а) **розрахункові (аналітичні) методи** – за їх допомогою аналізується використання робочого часу висококваліфікованими фахівцями. Зміст їх праці приймається як еталонний, а структуру їх робочого дня – нормативом.

б) **дослідницькі методи** – допомагають визначити трудомісткість конкретних видів робіт з урахуванням спеціалізації організації і змісту праці. За допомогою фотографії робочого дня і хронометражу вивчаються усі види робіт, їх структура і витрати робочого часу. Після цього визначаються усередині показники, які є нормативними.

в) **метод аналогів** – встановлюються нормативи витрат часу за аналогією з передовими організаціями. Цей метод використовується для визначення обсягів робіт тих категорій управлінських працівників, праця яких взагалі не піддається задовільному обліку через відсутність критерій регламентації термінів виконуваної ними роботи.

г) **методи прямого нормування** – використовуються для визначення нормативів постійно повторюваних робіт.

д) **методи непрямого нормування** – враховують вплив різних факторів на навантаження службовців. За допомогою даних методів встановлюються укрупнені нормативи чисельності різних категорій працівників, а також дані методи застосовують для встановлення норм обслуговування, тобто кількості працівників, які обслуговуються, що приходяться на одного обслуговуючого, тобто керівника.

З урахуванням специфіки праці менеджера доцільно виділити такі види норм:

1. **Норми керованості для керівників** – кількість працівників, якими найбільш ефективно може управляти начальник. Вважається, що для вищої ланки управління норма керованості повинна встановлюватися згідно із «законом 7 плюс-мінус 2», тобто не менше 5 і не більше 9 чоловік.
2. **Укрупнені нормативи чисельності для фахівців**, тобто чисельність працівників, необхідних для повного і якісного виконання робіт у визначених організаційно-технічних умовах.
3. **Нормативи часу й обслуговування для технічних виконавців** визначаються у залежності від трудомісткості робіт.

5.2. Облік та аналіз робочого часу менеджера

Щоб створити «часову базу» для планування, необхідно звернути увагу на перші два етапи:

- підготовка даних, щоб визначити затрати часу на постійні справи,

- здійснення аналізу змісту плануючих справ і визначити необхідний час для їх виконання.

Ці два етапи називають – **процесом обліку часу**.

Існують такі **методи обліку затрат робочого часу**: фіксація і самофіксація використання робочого часу; хронометраж; моментні спостереження. **Самим ефективним методом** є самофіксація робочого дня, так як тут діє управлінське правило: якщо працівник включений в процес регламентації своєї праці, він буде виконувати ці рекомендації.

Основні принципи техніки ведення обліку часу зводяться до наступного:

- облік всіх затрат часу – перевірка твердості рішення раціонально організувати свій час;
- виявлення простоїв, повільності, витоку часу – основа обґрунтованих реальних планів майбутніх справ;
- перш чим змінити способи роботи, необхідно їх детально вивчити;
- навчіться планувати час – реальна трудова перемога;
- не починайте створювати блискучих планів раціонального використання часу на майбутнє, поки не обдумали того, як на даний період часу ви його витрачайте.

Облік часу, який витрачається на виконання тих чи інших видів робіт, – не проста задача, так як його можна звести до різного ступеня деталізації. Однак, можна постійно займатися поясненням того, як витрачається кожна хвилина, і втратити з поля зору головну мету обліку і аналізу використання робочого часу – підвищення ефективності роботи менеджера, керівника. Техніка і методи обліку повинні бути по можливості прості і зручні, а групування видів діяльності повинно враховувати специфіку роботи того чи іншого керівника.

Разом з цим, можна виділити **такі види діяльності**: заплановані засідання, ділові зустрічі, переговори; незаплановані засідання, ділові зустрічі, переговори; робота з документами; поїздки, огляди; розмови по телефону; планова, технічна і організаційна робота (ознайомлення з планами, звітностями, технічною документацією тощо); облік керівників; суспільна робота; представницькі функції; фактично всі управлінські дії за участю підлеглих тощо.

Визнавши проблему часу (тобто його дефіциту) важливою, керівник проводить аналіз ситуації, яка склалася. Робиться огляд головних видів діяльності за відповідний період і визначається бажаний об'єм часу в порівнянні з фактично затраченим часом. Як свідчить практика успішних менеджерів, підприємців, управлінських працівників різних рівнів, достатньо раз в квартал на протязі 7-10 днів проводити ревізію своєї діяльності з точки зору затрат часу. А також потрібно проводити систематичний аналіз, який повинен враховувати, з однієї сторони, чи дійсно робота, що виконується відповідає посаді, знанням, кваліфікації, а з другої сторони, чи не протиріччять затрати часу на роботи, що виконуються розумним, раціональним підходам по використанню часу.

Менеджерами 15 країн було запропоновано 145 чинників непродуктивних затрат часу, з яких необхідно було виділити 15

універсальних. На основі проведених досліджень був складений наступний перелік: перерви в роботі в результаті телефонних дзвінків, випадкові відвідувачі, наради (заплановані і незаплановані), кризові ситуації, відсутність цілей, пріоритетів і конкретних строків виконання, нагромадження справ і особиста дезорганізація, неефективне делегування прав і обов'язків, рутинна робота, зайва деталізація питань, спроба братися зразу за все і нереальні часові оцінки, відсутність достовірної інформації, незрозумілі інструкції, невідповідна, неточна і застаріла інформація, нерішучість і відтягування прийняття рішень, нечітка уява про сфери відповідальності і повноважень, нездатність сказати «ні», невміння доводити задачі до кінця, відсутність самодисципліни.

5.3. Тайм-менеджмент

Тайм-менеджмент (англ. *time management*) – один із шляхів підвищення ефективності використання власного робочого часу; набір правил, порад, навиків, інструментів і систем, спільне використання яких дозволяє ефективніше використовувати власний час і, на перспективу, покращити якість життя.

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

Основні принципи тайм-менеджменту: не витрачайте марно часу; ставте перед собою цілі; користуйтеся спеціальними інструментами тайм-менеджменту (блокнот, записник, спеціальні програми тощо); формуйте пріоритети; розподіляйте завдання; обмежуйте час на виконання кожного завдання; використовуйте час, який витрачається на очікування.

Управління часом – це дія або процес усвідомленого контролю кількості часу, витраченого на конкретні види діяльності, при яких спеціально збільшуються ефективність та продуктивність. **Процес управління часом включає в себе широкий спектр діяльності, а саме:** планування; розподіл; постановку цілей; делегування; аналіз часових затрат; моніторинг; організацію; формування списку справ; розстановку пріоритетів. Зазвичай управління часом є необхідним заходом у процесі реалізації будь-якого проекту як цілої організації, структурних її підрозділів, так і окремої особи, оскільки визначає час завершення проекту і його масштаб.

Тема 6. Принципи самоорганізації роботи менеджера

Пливу не як вітер дме, а як вітрила поставлю.

Якщо людина знає себе, то вона вже мудра.

Антуан де Сент-Екзюпері

6.1. Закономірності і особливості ефективної самоорганізації роботи менеджера.

6.2. Принципи самоорганізації роботи менеджера.

6.1. Закономірності і особливості ефективної самоорганізації роботи менеджера

Нажаль, велика кількість менеджерів, підприємців, бізнесменів, керівників забагато зорієнтовані на сам процес діяльності і часто не беруть до уваги кінцеву ціль, тобто результат. Для того, щоб ця тенденція змінилася, треба добре розібратися з основними принципами організації роботи менеджерів, більш детально розглянути питання пов'язані з організаційним підходом до управлінської діяльності менеджера. Це дозволить кожному, хто прагне оволодіти організаційним мистецтвом, цілеспрямовано зробити свій вибір, який відповідав би його стилю керівництва, темпераменту, характеру, управлінській компетенції, ціннісним орієнтаціям тощо.

Розподіл управлінської праці

Досягнути успіху при вирішенні задачі можливо тільки тоді, коли кожен працівник чітко буде знати – за що він відповідає, що і коли він повинен зробити, кому що передавати, якими засобами володіє, перед ким і коли звітується, кому і яку інформацію передає тощо. Всі ці аспекти відображаються в розподілі праці управлінського персоналу.

Розподіл управлінської праці – це об'єктивний процес відокремлення її видів у самостійні сфери трудової діяльності різних груп управлінських працівників. **Основні види розподілу управлінської праці: функціональний, технологічний, професійно-кваліфікаційний, ієрархічний, посадовий.**

Функціональний розподіл праці полягає в тому, що вся діяльність працівників на підприємстві групується по функціях управління та інженерно-технічного обслуговування виробництва.

Технологічний розподіл праці передбачає розподіл по видах робіт і операціях з відповідною спеціалізацією працівників.

Професійно-кваліфікаційний розподіл праці оснований на розподілі обов'язків і розмежуванні відповідальності між працівниками з врахуванням займаної посади, ступені складності поручених робіт, які необхідно виконати і заміщення посад, спеціальності і кваліфікації (рівня підготовки і досвіду роботи) з метою забезпечення ефективної праці цієї категорії працівників.

Ієрархічний розподіл праці – розподіл робіт за функціями, за рівнями ієрархії управління; закріплення функцій за певними управлінськими працівниками і підрозділами та формування на цій основі їх повноважень.

Посадовий розподіл праці – розподіл управлінських працівників за посадами відповідно до їх компетенції.

Одна з найважливіших вимог розподілу праці працівників – недопущення завантаження керівників і спеціалістів роботами чи операціями, які можуть бути виконані менш кваліфікованими робітниками, а саме, технічними виконавцями.

Розподіл праці передбачає його кооперацію. **Кооперація праці** – це об'єднання, взаємодія групи працівників в процесі спільного виконання взаємопов'язаних трудових процесів.

Оскільки в організації робота поділяється на складові частини, то хтось повинен координувати роботу групи для того, щоб вона була успішною. У цьому випадку на перший план виступає **відокремлення функцій управління (спеціалізація праці)**, сутність якого полягає у цілеспрямованому координуванні та інтегруванні діяльності всіх елементів організації.

В організації існує **дві форми розподілу праці**.

Перша форма – це розподіл праці на компоненти, що становлять частини загальної діяльності, тобто *горизонтальний розподіл праці*.

Друга форма – *вертикальна форма розподілу праці* відокремлює роботу по координуванню дій від самих дій. Діяльність по координуванню роботи інших людей складає сутність управління. **Вертикальний розподіл управлінської праці здійснюється за такими напрямками:**

- *загальне керівництво* – розробка і реалізація головних, перспективних напрямів діяльності організації;
- *технологічне керівництво* – розробка і впровадження прогресивних технологій (раціоналізація виробничих процесів на основі впровадження сучасних методів управління, комплексної механізації і автоматизації виробництва);
- *економічне керівництво* – стратегічне і тактичне планування, аналіз економічної діяльності організації і забезпечення її рентабельної роботи;
- *оперативне управління* – складання і доведення до робочих з груп і окремих виконавців оперативних планів, розстановка виконавців за робочими місцями, їх інструктування, організація систематичного контролю;
- *управління персоналом* – підбір, розстановка і розвиток трудових ресурсів організації.

Розподіл та кооперація праці на підприємстві обумовлюють відокремлення функцій, які виконуються працівниками, серед яких виділяють:

- **локальні функції** – реалізуються в межах підрозділу; є обслуговуючими по відношенню до інших видів функцій; відображені тільки в посадових інструкціях (наприклад, розробка прейскуранта цін),
- **наскрізні функції** – відображені у положеннях про структурні підрозділи і пов'язані з виконанням спільних робіт кількома підрозділами (наприклад, робота щодо інвентаризації товарно-матеріальних цінностей),
- **кінцеві функції** – виконання даних функцій пов'язано із досягненням певного результату в діяльності організації в цілому. Цей результат відображає зовнішні контакти організації (наприклад, розробка бізнес-плану).

Організаційні підходи до управлінської діяльності менеджера

Зміст і організація праці лінійних керівників значно відрізняється від **характеру діяльності функціональних керівників**. Ця відмінність полягає перш за все в тому, що лінійні керівники повинні інтегрувати різноманітні функції управління, комплексно підходити до вирішення питань, враховуючи як технічні, так і організаційні, економічні, соціальні аспекти життя колективу. Кожен із функціональних керівників несе повну відповідальність за своєчасне і високоякісне обслуговування підрозділів тільки по якомусь одному напрямку – підготовці виробництва, збуту, постачанні, організації праці і зарплаті, і їх діяльність зводиться головним чином до розробки і обґрунтування пропозицій у відповідних межах, то лінійні керівники, наділені правом діяти на основі цих рекомендацій, повинні приймати кінцеве рішення з врахуванням складної взаємодії на виробництві. Здійснюючи розподіл праці між підлеглими, необхідно враховувати, що занадто глибока спеціалізація управлінських працівників при виконанні окремих видів робіт зменшує їх відповідальність за досягнення кінцевих результатів.

Чітко розроблена технологія управління дозволяє не тільки раціоналізувати методи виконання управлінських робіт, але й: ввести пряме нормування праці спеціалістів; відокремити низькокваліфікаційну працю, пов'язану з виконанням простих операцій, що повторюються, від висококваліфікаційної; раціонально розподілити обов'язки між працівниками підрозділів, навчити нових працівників і молодих спеціалістів; систематизувати технологічні процеси управління; визначити об'єм інформації на кожному рівні, регламентувати її потоки, виключити дублювання, скоротити невиробничі затрати часу.

Для успішного виконання управлінських робіт наведемо деякі основні організаційні підходи до управлінської діяльності менеджера:

- Керівник повинен навчитися виконувати поточну нескладну роботу у вільний час (продивлятися кореспонденцію, відповідати на телефонні дзвінки).
- Необхідно виробити бажання братися за виконання важкої роботи в першу чергу.
- Треба пам'ятати, що навантаження керівника зростає в геометричній прогресії по мірі зростання числа незалежних один від одного підлеглих.
- Необхідно бути обов'язковим при виконанні власних обіцянок та строків.
- Керівник, який поставив перед собою задачу ефективної організації власної праці, повинен правильно визначити перспективу, терміновість, важливість і черговість виконання робіт, вміти швидко і чітко реагувати на умови, що змінюються.
- Як правило, швидкі заходи по усуненню відхилень, що виникли не ліквідовують причину, що їх викликала.
- Головне полягає в тому, щоб ліквідувати психологічний бар'єр: усунені сумніви в можливості регламентації робочого дня, впровадження конкретної системи і технології організації роботи в апараті.

- Вищий рівень майстерності керівника досягається тоді, коли відповідає необхідність проведення щоденних зустрічей з підлеглими.
- Керівник повинен пам'ятати, що незавершене діло є стимулом, мотивуючим продовжувати роботи, в той час як нерозпочате діло не містить необхідності діяти.
- Потрібно розпочинати вирішувати якесь завдання тільки тоді, коли у вас буде повна інформація по ньому.
- Головними елементами впорядкування управлінського процесу вважається впровадження типових проектів організації робочих місць, а також формуванням і розрахунок раціональної технології управління. При цьому технологічний процес управління представлений у вигляді маршрутно-нормативних карт, розділених за процедурами.
- Поміркуйте, як можна позбавитися від монотонної, рутинної і нетворчої роботи за рахунок її механізації та автоматизації.
- Зверніть належну увагу на правило потенційної імітації. Якщо кожен працівник системи управління буде вміти імітувати функції по крайній мірі чотирьох інших співробітників: вищого рівня, нижчого рівня та двох працівників його рівня, то управляюча система спроможна здійснити необхідну роботу навіть при дефіциті 30% всього складу працівників.

Вітчизняний та закордонний досвід показує, що у керівників вищої та середньої ланки в залежності від об'єму зовнішніх зв'язків, які у багатьох керівників займають більше 30% робочого часу, в підпорядкуванні повинно бути 5-6, але не більше 8-10 чоловік. Скорочення управлінського апарату за рахунок технічних працівників приводить до подорожання функції в 2-3 рази, понижує оперативність управління і приводить до значного збільшення монотонної, нетворчої роботи як у керівників, так і у підлеглих (спеціалістів). Не можна вважати вдосконаленням апарату управління лише механічне зменшення чисельності службовців в окремих його ланках. Потрібно всесторонньо розібратися в тому, чим зайнятий кожен працівник, в якому об'ємі він виконує роботу, яка потрібна посада і робітником якої кваліфікації його можна замінити. Тільки ретельне вивчення затрат робочого часу, їх аналіз, встановлення відповідних посад дозволяють впорядкувати розташування кадрів, покращити співвідношення між окремими категоріями працівників, звільнити керівників і спеціалістів від невідповідних їм функцій і нетворчої, рутинної праці.

6.2. Принципи самоорганізації роботи менеджера

Управлінські прийоми і процедури, що використовуються в роботі менеджера, базуються на відповідних управлінських принципах. А сукупність цих прийомів і процедур представляє собою **систему управлінських механізмів, які використовує менеджер в своїй практичній діяльності**, що в свою чергу дозволяє здійснювати зв'язок менеджера з персоналом організації для досягнення найкращої взаємодії і підвищення ефективності роботи як самого менеджера, так

і організації в цілому. **Основні принципи самоорганізації роботи менеджера, а також конкретні процедури і рекомендації раціоналізації його роботи:**

- Принцип оптимального розподілу обов'язків і відповідальності між керівниками і виконавцями всіх рівнів. Кожен керівник повинен чітко і ясно представляти і розуміти зміст роботи своїх підлеглих, але не повинен виконувати цю роботу за них. Виконавець зобов'язаний в повній степені нести відповідальність за результати своєї діяльності.
- Контроль за змістом і якістю роботи виконавця зі сторони керівника повинен здійснюватися з врахуванням кваліфікації і можливостей виконавця і не бути надмірним.
- Принцип стандартних ситуацій і рішень. Суть його полягає в тому, що будь-яку реальну проблему (управлінську ситуацію) в процесі аналізу треба прагнути в максимально можливій степені звести в стандартну (базову), вирішення якої відоме з практики і процедура реалізації відпрацьована.
- Принцип постійної оцінки і переоцінки виникаючих практичних ситуацій і проектів в їх сукупності. Реалізація цього принципу дозволяє керівнику максимально сконцентрувати зусилля на головних напрямках власної практичної діяльності.
- Принцип інформаційного і логічного обґрунтування прийнятих рішень. Інформаційне обґрунтування передбачає необхідність забезпечення відповідною інформаційною базою керівника для ефективного вирішення проблемної ситуації (створення, аналіз і оцінка інформаційної бази). Логічне обґрунтування означає відсутність протистояння між вихідними даними та висновками. Мотиви та логіка дій керівника повинні бути зрозумілі для підлеглих.
- Принцип «пакування». Реалізація цього принципу створює значний резерв підвищення ефективності роботи як керівника практично будь-якого рівня, так і виконавців. Принцип полягає в концентрації однорідних робіт для виконання їх в сукупності в «пакетному режимі».
- Принцип автоматичності реалізації прийнятих рішень. Його суть полягає в тому, щоб прийняте керівниками рішення автоматично доходило б до відповідного рівня і втілювалось б в життя.
- Принцип оптимальної інформованості. Суть цього принципу полягає в тому, щоб усвідомити, що інформованість досягається ціною значних затрат часу і ресурсів.
- Принцип наочності. Кожен працівник спроможний одночасно ефективно виконати лише обмежену кількість проектів. Якщо ця кількість велика, то різко знижується якість робіт. Цей принцип забезпечує збалансування реальних можливостей керівника з практичним об'ємом управлінських робіт.
- Принцип необхідного різноманіття видів і форм управлінських документів. Це різноманіття повинно відповідати складності вирішуваних управлінських завдань.

Розділ 2. *Практична діяльність керівника в умовах самоменеджменту*

Тема 7. Оцінка світового досвіду управління і роботи керівника в умовах самоменеджменту

Люди віддають для того, щоб отримати –
основний принцип людських відносин.

Арістотель

7.1. Зміст управління в умовах самоменеджменту.

7.2. Цілі та зміст роботи керівника.

7.3. Закордонний досвід роботи керівника в умовах самоуправління.

7.4. Аналіз чинників результативності і успішної діяльності керівника в системі самоменеджменту.

7.1. Зміст управління в умовах самоменеджменту

Управління – це процес впливу на діяльність окремого працівника, групи чи організації в цілому з метою досягнення максимально можливих результатів у відповідних умовах; гармонійне поєднання людських і матеріальних ресурсів з метою виконання завдань і досягнення цілей фірми.

На практиці для досягнення конкретних результатів здійснюється процес управління. Кожен працівник трудового колективу вносить у виробничий процес свою частку, яка формує кінцевий результат. Трудовий внесок кожного працівника, якщо його трудовий процес правильно спланований, є складовою частиною загального успіху. На практиці поряд з великими фірмами існують середні та малі. Існує така думка, що на малих підприємствах процес управління простіший, ніж на великих. Однак суттєва різниця полягає не у розмірах, а у здійсненні управлінських функцій. На малих підприємствах функції керівника і замісника нерідко виконує сам керівник. Однак при збільшенні об'єму робіт і розмірах самої організації будь-який працівник не може здійснювати управлінські функції. Для цього необхідні спеціалісти, фахівці даної справи. Так функції управління стають основними у їх діяльності.

Під **управлінням** розуміють не тільки роботу саме тих осіб, які офіційно призначені на посаду керівників, але й наставницьку роботу кожного керівника по відношенню до себе і до підлеглих зокрема. Пояснимо зміст управління за допомогою рисунку 7.1.

Управління діяльністю. Метою такого управління є досягнення необхідних результатів в даній конкретній ситуації і при даному оточенні.

За допомогою системи управління керівники намагаються впливати на процес здійснення наміченої цілі на всіх етапах – на стадії планування, виконання (виробництва) і контролю за виконанням. Управління діяльністю та підлеглими (оточенням) означає роботу, що дістала назву управлінської діяльності.

Управління людьми. Означає діяльність по управлінню персоналом організації. Цю сферу управління ми називаємо роботою керівників. Більш конкретно і детально у курсі «Управління персоналом».



Рис.7.1. Зміст управління

Подальше вдосконалення управління діяльністю організації та людьми буде здійснюватись за рахунок вдосконалення самої системи управління, покращення планування діяльності фірми, дослідження і розвиток мікроклімату в організації, а також постійне вдосконалення розподілу праці.

7.2. Цілі та зміст роботи керівника

Цілі та зміст роботи керівника можна розглядати з точки зору організації в цілому, персоналу і самого керівника.

З точки зору організації в цілому найважливішими цілями керівника є узгодження довго- і короткострокових кінцевих цілей, а також постійний розвиток діяльності організації та її персоналу.

З точки зору персоналу, керівник повинен добре знати своїх підлеглих і як працівників, і як людей. Обговорення особистих проблем та підтримка керівника розцінюється як заохочення (морально-психологічне). Разом з тим керівник повинен враховувати потреби своїх працівників індивідуально (індивідуальний підхід). Тим самим керівник створює активну і стимулюючу робочу атмосферу.

З точки зору самого керівника – означає, що в трудовому колективі керівник повинен піклуватись про те, щоб робота, яка виконується в кожний даний момент, в максимальній степені відповідала поточним і майбутнім

потребам персоналу. При цьому керівник несе головну відповідальність за забезпечення і постійний розвиток власної мотивації. Він повинен достатньо добре знати себе самого і піклуватися про те, щоб робота стимулювала творчий підхід та ініціативність. Він повинен правильно розподілити свій робочий час, щоб його вистачало на вирішення всіх важливих питань. Керівник повинен розвивати себе і як людину, і як керівника. Внутрішньо спустошений керівник (відсутня внутрішня мотивація) являє собою загрозу ефективній роботі трудового колективу. І тільки від керівника буде залежати те, щоб не опинитись в такій ситуації.

7.3. Закордонний досвід роботи керівника в умовах самоуправління

Так, як вітчизняний досвід самоуправління практично відсутній, то доцільно розглянути закордону практику в даній сфері управління. Одним з найважливіших питань самоуправління є питання: *яким чином я можу працювати найбільш ефективно і досягнути найкращих результатів?* По своєму характеру робота керівника полягає в тому, щоб відповідним чином впливати на поведінку, дії людей, направляючи і мотивуючи їх на досягнення спільних цілей. Однак, це перш за все повинно ґрунтуватись на взаємодії, співпраці між керівником і працівником у відмінності від традиційних методів керівництва, які існували у нас на протязі багатьох десятиліть. Дії керівника визначаються тим, як він розуміє і сприймає свої функції і задачі, яку він займає по відношенні до них позицію, на основі яких передумов він діє.

Отже, **дії керівника** – це його стиль, спосіб його роботи. Виникає питання, а саме, як повинен діяти керівник для забезпечення ефективного результату, яке і є одним із основних напрямків розвитку управлінської думки за кордоном, навколо якого ведуться дискусії.

Для аналізу даного напрямку вченими-практиками була пророблена дослідницька робота, в основі якої було вивчення відмінних притаманних специфічних рис роботи керівника, а саме, притаманних рис **двох типів керівників**: керівників за результатами і керівників за особистим внеском (табл.7.1).

Таблиця 7.1

Порівняльна характеристики типів керівників

Притаманні риси керівника за результатами	Притаманні риси керівника за внеском
<ol style="list-style-type: none"> 1. В своїй діяльності бере до уваги оточення як свого підприємства так і зовнішнє. 2. Розробляє принципи діяльності для своїх підлеглих і для всього підприємства. 3. Делегує значну частину відповідальності іншим, виступаючи хорошим наставником. 4. Приймає до уваги ситуацію, що склалася. 5. Дає можливість підлеглим показати себе (проявити). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активність концентрується тільки на своїх підлеглих та колегах по роботі. 2. Здійснює принципи діяльності, вироблені іншими. 3. Прагне тримати у своїх руках все управління, виступаючи в якості командира. 4. Діє схематично навіть в мінливих ситуаціях. 5. Прагне сам продемонструвати як свої, так і

6. Заохочує підлеглих.	чужі ідеї.
7. Здатен відрізнити суттєве від не суттєвого (використання часу)	6. Зацікавлений в основному тільки власною кар'єрою.
8. Ставить за мету вдосконалюватись в галузях, які йому мало відомі.	7. Займається рутинною роботою, пов'язаною із великою втратою часу.
9. Допускає конструктивну критику діяльності власної фірми.	8. Обмежує свої інтереси тими спеціальними галузями, які засвоєні під час навчання і на практиці.
10. Не боїться ризику та відповідальності.	9. Критикує методи роботи.
	10. Боїться ризику і прагне діяти «на авось».

Проаналізувавши дані таблиці можна зробити висновок, що керівник по результатах в багатьох аспектах відрізняється від керівника-виконавця. В якості першого дають основу для формування бажаного типу керівника. Однак ефективність управління залежить від якостей керівника і від інших факторів, а саме, від змін, які відбуваються в різних ситуаціях в процесі управління, а також в людському оточенні, в якому саме і здійснюється керівництво. Саме тому в дослідженнях притаманних рис керівника, починаючи з минулого десятиліття, стали приділяти більшу увагу діям керівника.

Дії керівника залежать від його мислення:

1. Одномірне мислення – найбільш старе мислення, в основі якого лежить авторитарно-демократичний підхід. Шляхом дослідження і за допомогою практичного досвіду було доведено, що той спосіб управління, який використовувався в кожному конкретному випадку, знаходився між авторитарністю і демократичністю.

2. Двохмірне мислення – на першому етапі підкреслюється значення ефективності і одержання конкретних результатів. Принципи демократичності проявляються в участі і увазі персоналу. Демократичність і авторитарність розглядались в поєднанні. На другому етапі останні вже розглядались як незалежні зміни. Увага концентрується як на задачах, так і на людині (людський фактор).

3. Трьохмірне мислення – поряд з людським фактором та діяльністю береться до уваги поняття ефективності – результативності, яку досягається за рахунок управління. **Головним в трьохмірному мисленні** є врахування конкретної практичної ситуації і висування на перший план необхідних дій керівника. На практиці це повинно означати, що керівник повинен механічно змінювати стиль керівництва при зміні відповідних умов. Це повинно здійснюватись гнучко і з відповідним усвідомленням необхідності здійснення даних дій.

4. Багатомірне управлінське мислення – враховуються усі вимоги, які ставить перед нами процес управління (особисте бажання навчитись і в подальшому бути ефективним керівником). **Головним в багатомірному мисленні** є думати і діяти багатосторонньо. Цей тип мислення може характеризуватись поряд з ефективністю і результативністю мотивованістю, якістю праці, швидкістю прийняття рішень. Саме останніми і характерне

багатоміре мислення, в якому все ж таки найважливішими елементами являються ефективність і результативність.

Хороші результати управління досягаються завдяки використанню змін при різних конкретних ситуаціях. Прямолінійний (одномірний) спосіб управління є ефективний тільки в прямолінійних ситуаціях. Однак, на практиці внутрішня і зовнішня ситуації кожного підприємства змінюється дуже швидко. Тому, можна вважати, що сучасним хорошим керівником є той, хто вміє правильно і швидко зреагувати (нестандартно, творчо і по-новому) на зміни ситуацій.

7.4. Аналіз чинників результативності і успішної діяльності керівника в системі самоменеджменту

Чинники результативності працівника можна показати схематично (рис. 7.2).

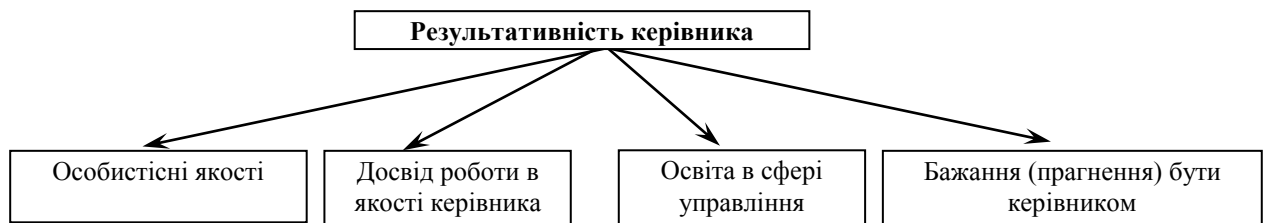


Рис.7.2. Чинники результативності керівника

Оцінка основних чинників самоуправління

Дана оцінка здійснюється на основі трьох етапів. Для аналізу чинників результативності необхідно дати оцінку основ ефективного управління. На **першому етапі** виявляються власні сильні та слабкі сторони керівника. Дані заносять в таблицю 7.2.

Таблиця 7.2

Аналіз сильних та слабких сторін керівника

Сильні сторони	Слабкі сторони
.

З метою забезпечення ефективності власної роботи керівника робляться відповідні висновки про підсилення сильних сторін та усунення (послаблення) слабких сторін.

Після цього переходимо до **другого етапу** – детального аналізу чинників успішної діяльності керівника. Для досягнення успіху від керівника вимагається наявність відповідних здібностей. До них відносять: вроджені і набуті якості (технічні, аналітичні, комунікаційні тощо). При наявності набутих у керівника є відповідна позиція і мотиви діяльності. На позицію і мотивацію керівника впливає стимулювання (преміювання, різного роду винагороди) і звичайно,

атмосфера у колективі. Тому успіх являється результатом правильного поєднання особистісних здібностей (якостей) керівника з його службовими обов'язками.

Основою творчого управління є здатність керівника позитивно впливати на інших людей (працівників фірми). Керівник вважається хорошим, якщо його вплив обґрунтований і якщо підлеглі йому працівники із задоволенням виконують його вказівки. Отже, керівник відіграє важливу роль в організації і при цьому несе особливу відповідальність. Хороший керівник повинен працювати в творчій взаємодії з іншими працівниками на усіх рівнях організації, з клієнтурою фірми, а також з окремими особами інших організацій в інтересах власної.

Загальні якості керівника концентруються в знаннях і навиках, в особистих якостях і рисах характеру, комунікативних здібностях. **Керівник** – це людина з широким діапазоном знань і його найціннішою рисою є вміння використовувати при необхідності послуги спеціалістів.

Поряд з цим **важливим завданням самоуправління** є правильна орієнтація для фірми, яку ще називають **стратегічним плануванням**. При цьому керівник повинен бачити майбутнє фірми, визначивши цілі, задачі і знайти способи для їх досягнення та вирішення. Стратегічний підхід керівником повинен здійснюватись як при створенні, так і при вдосконаленні діяльності фірми, так і при вдосконаленні власної діяльності і діяльності підлеглих.

В цілому, **мистецтво самоуправління проявляється в кризових ситуаціях у вигляді правильних та швидких рішень**. Наприклад, ті керівники, які добре справлялись із своїми службовими обов'язками на протязі багатьох років в умовах стабільної діяльності підприємств, в сьогоdnішніх кризових умовах господарювання, не можуть справлятися із власними обов'язками, пов'язаними із вирішенням кризових проблем, економічною ситуацією, яка склалась, і вони в кінцевому результаті були відкинуті від керма управління, оскільки не відповідали вимогам часу по всіх параметрах і навпаки.

На сьогоdnішній день дуже важливим для керівників є те, як вижити в умовах тотальної кризової ситуації і жорсткої конкуренції. Узагальнимо усі **найважливіші чинники, необхідні для успішної діяльності керівників** у таблиці 7.3.

Таблиця 7.3

Узагальнені чинники, які необхідні для успішної діяльності керівників

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Вміння добиватись результатів і прагнення працювати для їх досягнення.2. Вміння і бажання нести відповідальність і приймати ризиковані рішення.3. Готовність до різного роду змін, управляти ними і використовувати їх в інтересах фірми.4. Готовність до введення відкритого способу управління (співробітництва).5. Мистецтво приймати швидкі рішення.6. Здатність сконцентрувати увагу на теперішньому і майбутньому.7. Здатність бачити зміни (переміни), які проходять як в середині фірми, так і поза нею, і використовувати їх.8. Прагнення до різного роду соціальних взаємовідносин.9. Готовність до загального керівництва.10. Творчий підхід до власної роботи. |
|--|

11. Постійне самовдосконалення.
12. Вміння правильно і раціонально використовувати свій час.
13. Готовність до мотивування себе і персоналу.
14. Готовність працювати із персоналом.
15. Готовність до політичного керівництва.
16. Міжнародний кругозір.

Найбільш загальними причинами постійної втрати керівниками своєї ефективності є швидкий розвиток технології, вдосконалення систем управління, зміни цінностей, фізичний стан керівників, його особисте відношення до постійного саморозвитку.

Третій етап – оцінка чинників ефективної діяльності керівника. Для цього складемо таблицю чинників успішної діяльності в сфері самоуправління. На основі вище перелічених чинників вибираємо 5-7 найважливіших. Після цього визначимо, наскільки вміння і навички відповідають чи не відповідають даним чинникам. Далі складаємо план заходів, який передбачає, по-перше, використання вже «готових» передумов успіху, по-друге, доопрацювання інших якостей (табл.7.4). Таку оцінку особистих якостей необхідно робити один раз на рік.

Таблиця 7.4

Оцінка чинників успішної діяльності керівника

1. Найважливіші чинники успішної діяльності керівника.	2. Оцінка чинників діяльності (відповідають їм чи ні вмінням та навикам керівника)	
	2.1. Відповідають: як проявляються.	2.2. Не відповідають: як проявляються.
План заходів для використання «готових» передумов і доопрацювання інших якостей необхідних керівнику.		

Тема 8: Характеристика складових управлінської роботи керівника в системі самоменеджменту

Я хотів би, щоб на моєму могильному камені було написано таке:
 «Тут поховано чоловіка, який був достатньо мудрим,
 щоб взяти на службу людей, які знали більше, ніж він сам».

Е. Карнегі

- 8.1. *Управління за результатами – основний спосіб самоуправління.*
- 8.2. *Суть поняття «результат», види ключових результатів.*
- 8.3. *Особливості процесу управління за результатами.*

8.1. Управління за результатами – основний спосіб самоуправління

Основне завдання керівника – досягнення результатів. Це можливе лише при наявності **основних елементів процесу управління** – планування, реалізація планів, контроль.

Основні елементи управління є постійними і повинні постійно доповнюватись, оновлюватись, виходячи з вимог сьогодення і майбутнього. Тому тільки ті керівники є хорошими, які постійно повертаються до, здавалося б, уже вивчених основ управління.

Планування повинно здійснюватись різними системами за допомогою ПК, однак творчий внесок самої людини стає зовсім незначним. На зміну попереднім (старим) системам управління повинні прийти нові, а саме – стратегічне управління, у відповідності з яким фірми повинні виявити свої сильні сторони і ефективно їх використати.

В питаннях змісту основних етапів процесу управління вже є відповідний значний зарубіжний досвід, на якому слід зосередити увагу при вдосконаленні систем управління. Саме цей досвід дозволяє виділити **найважливіші об'єкти вдосконалення, якими є:**

- *В сфері планування:*

- зменшення жорсткості і схематичності планів, посилення їх конкретності і наближення до практики;
- одночасний розгляд декількох стратегічних варіантів, а також прогнозування різних діючих факторів ситуації;
- посилення уваги до ключових основних, визначальних результатів і цілей, які сприяють комерційній діяльності;
- перехід від мислення категоріями витрат виробництва до мислення, яке іде від результату;
- доведення запланованих завдань і цілей до кожного працівника на всіх організаційних рівнях;
- доведення планування до рівня затрат робочого часу і створення стимулюючої атмосфери, яка сприяла б управлінню собою.

- *В сфері реалізації планів:*

- посилення уваги до питань управління людьми і контролю за зовнішнім середовищем фірми;
- ефективне використання даних (наявних) повноважень, відмова від мислення типу «це мене не стосується» в конкретних ситуаціях управління;
- врахування морального, фізичного та соціального стану керівника і піклування про нього як основного фактора ефективності фірми в цілому.

- *В сфері контролю:*

- перетворення контролю із формальної констатації у багатосторонні процеси, обговорення досягнутих результатів, які приводить до практичних заходів по прийняттю рішень на основі одержаних оцінок;
- вдосконалення системи преміювання, пристосування її до конкретних результатів;

- підвищення вимог і рівня цілей;
- підвищення ефективності управління.

Висновок: направленість на досягнення нових результатів є загальним знаменником всіх об'єктів розвитку. На основі того, що критерій результату займає центральне місце, то систему управління, основою якої є отриманий результат, можна назвати управлінням за результатами.

8.2. Суть поняття «результат», види ключових результатів

Дуже важливим є те, щоб керівництво фірми чітко уяснило для себе, чого воно прагне і що може досягнути в даній конкретній ситуації. Чітке уточнення своїх цілей дає керівництву можливість оцінити, а при необхідності і уточнити стратегічні вихідні позиції діяльності організації. Такими позиціями можуть бути, наприклад, сучасний рівень поставлених задач, дієвість комерційних ідей, проміжні цілі і порядок їх складності, характер виробленої стратегії.

В якості практичної проблеми, як показує досвід, часто ставиться питання про те, як довести прийняті рішення до всіх рівнів фірми таким чином, щоб вони могли завжди реалізувати свою направляючу функцію. З цієї точки зору найбільш значними рішеннями є визначення ключових результатів і цілей.

Ключові результати можуть бути трьох типів:

- *ключові результати комерційної діяльності;*
- *ключові результати функціональної діяльності;*
- *результати підтримки.*

Найважливіше місце займає визначення найбільш значимих ключових результатів і цілей комерційної діяльності, рангування їх в порядку важливості і досягнення узгодженості по них на всіх рівнях фірми.

Результати комерційної діяльності проявляються при підрахунку результатів виведення балансу, оцінці контрольних показників. Наприклад, розрахунок обороту, покриття видатків, змінні та фіксовані розходи, використання капіталу (інвестиції, оборотні засоби тощо), рентабельність.

Якщо фірма не займається комерційною діяльністю (тобто основна діяльність – некомерційна), то для даної фірми можна визначити **функціональні результати і цілі**. Наприклад, кількість і якість виготовлюємої продукції, ступінь використання виробничих потужностей, ефективність використання сировини, матеріалів, палива тощо, відносно останніх встановлюються конкретні цілі, досягнення яких можна визначити різними показниками ефективності, продуктивності і економічності. Дані ключові результати змінюються – позитивно чи негативно – поряд з різними складовими балансу.

Результати підтримки сприяють досягненню комерційних і функціональних результатів. В якості прикладу зовнішніх результатів підтримки можна назвати характеристику підприємства, номенклатура продукції, яка виготовляється, групи кожного окремого виду продукції, відносини з зовнішніми пов'язаними групами. Результати підтримки в середині організації можна встановити у відношенні мотивованості персоналу, атмосфери організації, використання робочого часу, проходження (надходження) інформації.

Приведені вище приклади показують, що в управлінні за результатами саме поняття «результат» є широким і багатостороннім. Вихідним моментом при цьому є те, що для кожного працівника чи групи працівників встановлюються деякі найважливіші для них ключові результати та цілі, за допомогою яких виконання завдань та використання робочого часу та інших ресурсів можна направити на реалізацію головних цілей фірми.

8.3. Особливості процесу управління за результатами

Основними етапами процесу управління за результатами є процес визначення результатів, процес управління за ситуацією і процес контролю за результатами.

Процес визначення результатів починається з глибокого аналізу основ, на основі яких визначаються бажані результати для різних рівнів. Цей процес закінчується визначенням напрямку діяльності і комерційних ідей для її реалізації. Результати, які відповідають намаганням фірми, виражаються у вигляді відповідних цілей, стратегій, ключових результатів, проміжних цілей. Результати, які відповідають намаганням керівного персоналу, проявляються у вигляді ключових результатів, цілей і календарних планів використання робочого часу. Намагання кожного окремого члена організації проявляються у вигляді планів руху по службовій драбині і в цілому у житті.

Процес управління за ситуацією називається управлінням по днях. Основою даного процесу є організація справ діяльності людей і оточення таким чином, щоб плани перетворювались на бажані (очікувані) результати. В даному процесі найбільш важкою справою є управління людьми і оточенням, тому що його (процес) важко передбачити у всіх деталях. Володіння мистецтвом управління за ситуацією вимагає того, що керівники повинні володіти здатністю аналізувати і приймати до уваги зовнішні і внутрішні ситуаційні фактори; необхідно володіти різними стилями керівництва і впливу з тим, щоб використати їх у відповідності з вимогами ситуації, яка склалася. Даний процес вимагає наполегливості і творчого підходу.

В процесі контролю визначається, які результати в сфері комерційної діяльності досягнуті по плану, а які випадково; визначається, як виконуються плани персоналу, що пов'язані із службовим підвищенням і життєвими планами кожного працівника. **Основною частиною процесу контролю** є прийняття рішення за результатами контролю з метою проведення відповідних заходів. Останні можна запрограмувати для виконання їх в межах щоденного управління чи при складанні чергового річного плану. Якщо ці заходи мають крупномасштабний характер, то вони враховуються при стратегічному плануванні.

Найважливіші висновки в плануванні просування по службі і в житті служать цілями збереження трудової і життєвої мотивації.

Виходячи з цього, **управління за результатами** можна визначити як процес, направлений на досягнення комерційних результатів та результатів підтримки, в якому:

- за допомогою процесу управління визначаються в різних інтервалах часу намагання організації та її членів (вимоги до результатів і результати, які очікуються);
- наполегливе здійснення планів підкріплюється щоденним свідомим управлінням справами, людьми, оточенням;
- результати оцінюються для прийняття рішень які забезпечують проведення подальших заходів.

У змісті управління за результатами суттєвим є наголос на результат, що має як принципове, так і функціональне значення. При управлінні за результатами можливості організації використовуються такі чином, щоб плани діяльності включали в себе і відштовхувались від стратегічного рівня до планів індивідуального використання мислення усіх членів організації. При такому управлінні високо цінуються виконання плану (оперативне управління) і контроль як рівноправні етапи процесу управління поряд з плануванням. Творчий підхід, обов'язковий у виконанні планів, і наполегливість є суттєвими рисами управління за результатами.

Тема 9. Організація практичної роботи керівника в умовах самоменеджменту

Мета у житті – це стовбур дерева,
Ключові напрямки діяльності – гілки,
Завдання, які плануємо – молоді паростки,
Практичні заходи – листки.

- 9.1. *Аналіз чинників, що характеризують загальний стан організації.*
- 9.2. *Роль керівника в організації та способи його управління та самоуправління.*
- 9.3. *Технологія і правила делегування.*
- 9.4. *Визначення власного стилю управління і використання його в практичній діяльності керівника.*
- 9.5. *Сутність творчого підходу в діяльності керівника як основного елементу самоменеджменту.*

9.1. Аналіз чинників, що характеризують загальний стан організації

Основною задачею управління за ситуацією є отримання хороших функціональних результатів – запланованих чи випадкових. Комерційні результати досягаються шляхом використання оточуючого за допомогою добре поставленого управління людьми і комунікаціями. По цій причині на етапі планування управління за результатами крім комерційної діяльності визначаються бажані результати управління людьми і зв'язками, а також результати, отримані внаслідок розвитку організації.

Прогнозування управління за результатами

Успіх управління за ситуацією прогнозується поряд з визначенням ключових результатів також і:

1. Творчим і індивідуальним підходом до планування.
2. Складанням календаря використання часу для виконання задач управління з точки зору досягнення результатів.
3. Готовністю використання найбільш суттєвих зовнішніх і внутрішніх чинників стану організації.
4. Володінням ефективними стилями управління і взаємовпливу, а також методами і технікою управління.
5. Творчим вдосконаленням роботи.

Управління за ситуацією займає значну частину всього виробничого часу, так як за своїм характером воно є щоденним. Суттєві чинники ситуації є необхідними елементами планування і практики, тому що саме вони надають роботі індивідуальний характер. **Чинники ситуації** можуть бути за своїм характером загальними, що впливають на діяльність всієї організації. Інші є колективними і проявляються в роботі окремих керівників.

Вплив чинників ситуації з точки зору результату може бути як позитивним, так і негативним. **Розглянемо наступні загальні чинники комерційної фірми, які створюють загальну основ її діяльності:** 1. Загальний характер комерційної діяльності; 2. Загальний економічний стан; 3. Взаємопов'язані групи підприємства; 4. Етапи розвитку організації; 5. Розмір; 6. Структура; 7. Атмосфера; 8. Ресурси; 9. Керівники.

1. Загальний характер комерційної діяльності виступає в якості загального чинника ситуації, що надає специфічний відтінок практичній діяльності (в залежності від того, якою діяльністю займається дане підприємство, фірма) – сфера послуг, промислове підприємство.

2. Загальний економічний стан приймають до уваги на етапі планування діяльності. Якщо керівництво фірми реагує на зміни кон'юнктури на різних її етапах, що веде до змін ресурсів і стану на ринку кожного окремого підприємства, то негативні впливи кон'юнктурного циклу можна звести до мінімуму, а також використати з вигодою.

3. Взаємопов'язані групи підприємства – мова ведеться про використання груп для покращення результатів діяльності із проведенням відповідних заходів з боку керівництва фірми. В своїй виробничій діяльності підприємство є частиною суспільства як єдиної системи. Підприємство розглядається як відкрита система. Особи, групи, які входять у нього із властивими їм цілями, інтересами і які залежать від даного підприємства, називаються **взаємопов'язаними групами підприємства**. Такими групами є власники, персонал (керівники, спеціалісти, службовці, робітники), фінансисти, клієнти, суспільство, постачальники. Взаємопов'язані групи роблять свій внесок у підприємство і отримують за це компенсацію у різній формі. До числа пов'язаних груп відносять конкурентів, які також впливають на діяльність підприємства та її результати. **Взаємопов'язані**

групи підприємства поділяються на три види: внутрішні, зовнішні та універсальні.

4. Етапи розвитку організації. Вплив даного чинника відчувається в поточному плануванні з метою здійснення управління та прогнозування зміни методів діяльності для отримання оптимальних результатів.

Основними етапами розвитку організації є:

1. Етап створення організації – потреба в директорі нового типу.

2. Етап керівників – бунт начальників відділів або втрата інтересу до діяльності.

3. Етап делегування повноважень, який веде до кризи контролю.

4. Етап координування, який приводить до бюрократичної кризи.

5. Етап співробітництва, що веде до психологічної кризи.

На кожному з даних підетапів розвитку проходять значні зміни, що залежать від цілей керівництва фірми, структури організації, способів діяльності керівництва, системи контролю власних джерел мотивації керівництва. Аналіз даних підетапів дає змогу прогнозувати розвиток організації із врахуванням важливого моменту, що **розвиток** – це безперервний процес.

5. Розмір організації є статичним чинником ситуації, однак зміни її розмірів вимагають від керівництва активної діяльності. Даний чинник впливає на процес управління, структуру правління, гнучкість, використання ресурсів, взаємодію з оточуючим середовищем.

6. Структура. Існують наступні основні структури організації: **лінійна, функціональна, лінійно-функціональна (лінійно-штабна), матрична.**

В розвитку структури організації важливим є досягнення відповідності між основними рішеннями і чинниками, пов'язаними з ним (рис. 9.1.).

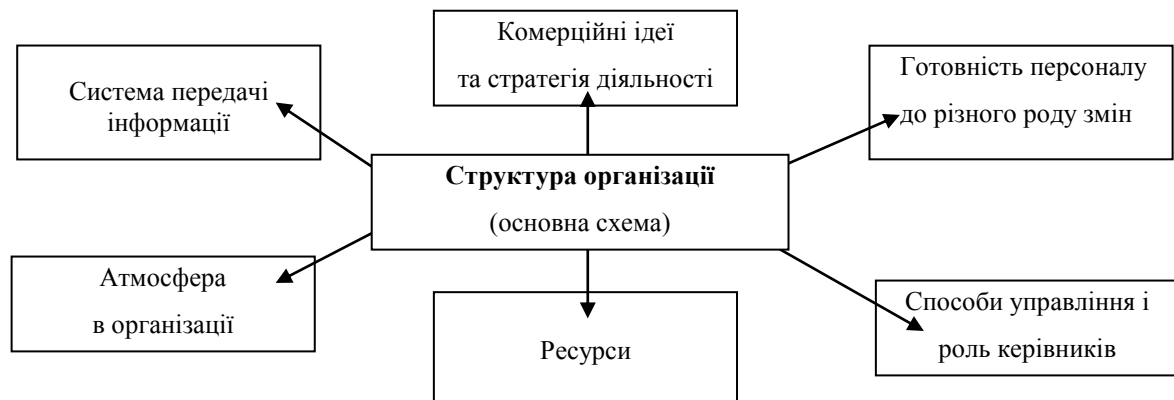


Рис. 9.1. Чинники, які необхідно приймати до уваги при вдосконаленні структури організації

7. Атмосферу організації можна розглядати як поєднання чинників і властивостей, через призму яких організація розглядає своїх членів і своє оточення. Зміст атмосфери організації уточнюється на основі суб'єктивного

досвіду її членів. **Основними елементами атмосфери є: структура організації; незалежність; гласність; направленість на розвиток відносин між працівниками.**

Вагомих результатів в розвитку атмосфери організації можна досягнути тоді, коли лінійне керівництво безпосередньо візьме участь у цій роботі. Силами зовнішніх і внутрішніх консультантів надається підтримка заходам по розвитку атмосфери організації. З точки зору успіху програми вдосконалення атмосфери організації важливе значення має особистість керівника.

8. Ресурси (інформаційні, трудові, матеріальні, фінансові), якими володіє організація, їх якість і кількість є значним чинником ситуації. **Завдання керівництва** – забезпечити можливість здійснення планів, а разом з цим і безперервну діяльність організації на найближчу і подальшу перспективу шляхом розвитку використання наявних і залучення нових ресурсів.

9. Керівники. Кожен керівник є суттєвим чинником стану організації. Оцінка його роботи, наявний досвід, мотивованість і рівень поставлених завдань впливають на способи роботи керівників. Дослідження підтверджують той факт, що процес вдосконалення організації і процес індивідуального вдосконалення керівників проходить одночасно і поетапно. Задача відповідальних керівників – направити організацію в цілому і її окремі складові частини в напрямку позитивного розвитку.

9.2. Роль керівника в організації та способи його управління та самоуправління

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

Керівник в малому трудовому колективі (декілька десятків працівників)

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

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

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

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

Акцент діяльності керівника та використання робочого часу переноситься на вирішення прямих задач керівництва і управління. Тут за результати діяльності відповідає керівник більш високого рівня, а сприяє їх досягненню нижчестоящий керівник. Це означає, що число адміністративних функцій керівника збільшується і вони займають більшу частину часу. В малому колективі начальник повинен бути добрим керівником оперативної практичної діяльності, а зараз він повинен бути здатен до ефективного здійснення управління адміністративною одиницею.

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

Керівник в колективі, орієнтованому на результат

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

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

Щоденна робота керівника

Готовність керівника до ефективної діяльності визначається його щоденною роботою.

- Ефективний керівник намагається отримувати хороші результати постійно, а не тільки час від часу як підсумок різних випадковостей; він повинен чітко визначити цілі своєї діяльності як на короткий, так і на більш тривалий період.
- Ефективний керівник складає для себе особистий план роботи і розподілу часу на кожен день і на декілька тижнів наперед. Він слідкує за тим, щоб і у персоналу були складені відповідні плани, хоча б на рівні робочих груп.
- Даний керівник прагне одержання хороших результатів, планомірного використання робочого часу, а також встановлення необхідних контактів з точки зору результатів як від себе, так і від підлеглих.
- Він планує підлеглим чіткі результати, особливо на короткий період, делегує робочим відповідальність за досягнення результатів по мірі їх зростання (підпорядкованості). У цьому випадку мова йде про делегування відповідальності за результат, а не за вирішення окремих задач.
- Він використовує в якості методу управління бесіду про результати, яка одночасно є частиною ефективного зворотного зв'язку між ним і підлеглими.
- Він вибирає разом з персоналом правильний спосіб виконання кожної роботи чи визначає, як вона буде виконуватись – індивідуально, в парі, чи групою.
- Ефективний начальник вміло дає доручення (вказівки), направлені на досягнення результату. Він свідомо здійснює керівництво і дає чітку оцінку роботи та заохочення підлеглих.
- Він повинен із існуючої кількості підлеглих вміло підібрати компетентного працівника і навчати його «всім тонкощам даної справи» – для передання йому згодом функцій начальника.
- Він повинен розвиватись сам і забезпечувати розвиток підлеглих, контролюючи використання нових моментів мотивації.
- Він повинен цінити як себе, так і персонал.
- Він повинен прагнути до співробітництва (зовнішнього і внутрішнього).
- Повинен справлятися із виникаючими конфліктними ситуаціями.
- Повинен успішно використовувати компетентність працівників інших підрозділів.

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

9.3. Технологія і правила делегування

Хто неправильно делегує, той неефективно управляє!

Для керівника важливо розуміти суть і характер процесу делегування як основи ефективного управління і управлінської діяльності. Саме використання делегування дозволяє скоротити загальну тривалість робочого дня менеджера,

більш раціонально використати робочий час, постійно підвищувати рівень компетентності підлеглих, покращуючи якість прийнятих рішень. **Основна задача керівника (і цим визначається його авторитет)** – вміти з максимальною ефективністю використати знання і вміння своїх підлеглих. Делегування займає важливе місце в роботі керівника, коли здійснюється активізація процесів самоуправління. Чим більша кількість підлеглих буде представляти керівника, чим більша кількість осіб буде мати право приймати відповідні рішення від його імені, тим більший об'єм роботи буде виконаний. Тільки тоді, коли працівник поставлений перед необхідністю думати і брати на себе відповідальність, він починає працювати в повній мірі своїх можливостей.

Трудності та помилки, які допускаються в процесі здійснення делегування: недостатня компетентність керівника; боязнь того, що його (керівника) можуть «затмарити»; недовіра до професійних здібностей підлеглих; підлеглі можуть не знати задач, поставлених перед організацією; керівнику подобається самому виконувати приємну роботу, з якою легко справиться підлеглий; невміння пояснити; незадоволеність; недоліки організаційної структури.

Аналіз менеджером, керівником перерахованих труднощів та помилок делегування дозволить цілеспрямовано визначати необхідні заходи і забезпечувати ефективність процесу делегування. **Практика управлінської діяльності виділяє 4 типи працівників, про які повинен знати менеджер:** 1. Працівники, які звикли до детального інструктування. 2. Самостійні працівники. 3. Неспокійні виконавці. 4. Працівники, які погано сприймають задачі.

Предмет делегування

Дуже важливо визначити, які проблеми закладені в змісті делегування.

Об'єкти делегування: спеціалізовану діяльність, рутинну роботу, приватні питання, підготовчу роботу (проекти тощо), середньоважливі і довгострокові задачі з сфери вашої діяльності, які можуть зацікавити співробітника і сприяти зростанню його професійного рівня.

Об'єкти, які не підлягають делегуванню: встановлення цілей, прийняття рішень, контроль результатів, перспективне планування; керівництво співробітниками; задачі особливої важливості; задачі високого ступеня ризику; незвичайні, виключні справи; актуальні, термінові справи, коли вже не має часу для пояснень, перепроверок, а також і для відповідної підготовки виконавця; завдання довірливого характеру; остаточне визначення організаційної структури фірми, організації; остаточне рішення про напрямки фінансової, кадрової, соціальної політики; рішення по концепції маркетингу.

9.4. Визначення власного стилю управління і використання його в практичній діяльності керівника

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

При визначенні власного стилю управління керівник повинен: здійснити перегляд типу мислення – з одномірного до багатомірного і «технологічного» та мислення категоріями пов'язаних груп.

«Технологічне» (попроцесне) мислення дозволяє:

- показати картину всієї діяльності підприємства і його окремих ланок, їх співвідношення;
- пояснити найбільш типові фази виробничої і фінансової діяльності підприємства, вплив прийнятих рішень по даних фазах на кінцеві результати діяльності;
- роз'яснення персоналу усіх рівнів їх ролі в досягненні кінцевих результатів.

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

- вияснити, які із пов'язаних груп зацікавлені в діяльності даного підприємства, який внесок вони готові внести і що вони очікують натомість тепер і в майбутньому;
- провести аналіз сильних і слабких сторін підприємства, перспектив розвитку;
- виробити основу для стратегічних планів;
- отримати основу для подальших стратегічних дій.

Основними вимірами стилів управління є авторитарність (демократичність) – встановлення нових відносин; ефективність – вміння об'єднати основні чинники ситуації для досягнення хороших результатів.

Оскільки на практиці не існує ідеального стилю управління, то кожному окремому керівнику серед них необхідно вибрати свій власний стиль прийняття управлінських рішень на основі аналізу управління справами і людьми.

Управління справами (ділами) і людьми

Результат управління особи, в тому числі керівника, складається з двох груп чинників – структурних і активізуючих.

Управління структурними чинниками означає управління ділами, а **управління активізуючими чинниками** – управління людьми. **Структурні чинники управління** вимагають раціонального підходу, логічності, об'єктивності, систематичності. **Активізуючі чинники управління** вимагають творчого підходу, знань в сфері людської поведінки, відчуття ситуації і проблеми.

Хороший результат управління можливий тоді, коли керівник володіє ситуаціями управління і досягає завдяки цьому рівноваги у використанні **структурних і активізуючих чинників**, які представлені на рисунку 9.2.

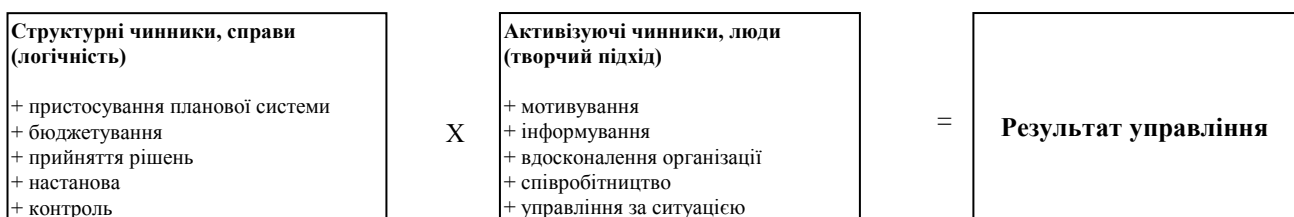


Рис. 9.2. Структурні та активізуючі чинники управління

Аналіз власного стилю управління

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

9.5. Сутність творчого підходу в діяльності керівника як основного елементу самоменеджменту *Творчий процес вирішення проблем*

Основними етапами творчого вирішення проблем є :

1. *Визначення проблем.*

2. *Збір даних.*

3. *Вироблення ідей і пропозицій по альтернативних рішеннях.* Чим більше буде знайдено способів рішень проблем, тим з більшою імовірністю буде знайдено результативне рішення.

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

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

6. *Діяльність і контроль.* Шляхом вдосконалення творчого підходу намагаються знайти способи для здійснення планів і для інших практичних дій.

Творча діяльність керівника

Основна умова творчого підходу особистості – наявність знань і навиків. Поряд з творчою діяльністю вимагається і логічна діяльність. Таким чином творчий підхід необхідно поєднувати з логічністю. Тобто, для результативного управління необхідно діяти на двох рівнях. Дані рівні діяльності подано на рисунку 9.3.

<i>Поверхневий рівень</i>	Мислення	Мова	Роздуми та логіка
<i>Перешкоди</i>			
<i>Глибинний рівень</i>	Приєднання та почуття	Справи	Творчий підхід

Рис. 9.3. Рівні творчої діяльності

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

Творчий підхід керівника

Творчий підхід в управлінні складається з трьох чинників:

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

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

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

В поведінці особи творчий підхід означає:

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

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

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

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

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

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

7. Сила волі.

Творчі можливості менеджера

Подамо деякі рекомендації щодо підтримки і цілеспрямованого розвитку своїх власних творчих можливостей:

- *Розширюйте кругозір.* Необхідно слідкувати за різними областями знань і нагромаджувати все, те що можна з вигодою використати в роботі. Здійснюйте обмін власними думками з іншими, говоріть про свої ідеї, не приховуйте їх. Активно беріть участь в обговореннях тих питань, які Вас цікавлять. Збирайте вирізки з різних видань, робіть нотатки і перерахуйте їх час від часу.
- *Зберігайте активність і зацікавленість в справах.* Повністю зосереджуйте всю увагу на тій справі, якою займаєтесь. Навчіться вчитися на власному досвіді. Невдачі і негативний досвід несуть і позитивний результат, так як сприяють розвитку.

- *Розвивайте активно і нестандартно сферу своєї спеціальності.* Систематично проглядайте спеціальну літературу та інші джерела замість того, щоб читати все підряд. Збирайте інформацію, аналізуйте її, групуйте по проблемах. Робіть відповідні висновки та записуйте їх.
- *Розвивайте свої можливості щодо вирішення проблем.* Проявляйте інтерес до виникаючих проблем. Правильний підхід до проблеми економить час, а її визначення – вже половину справи. Уважно відносьтеся до думок нових співробітників вашої організації, які ще не осліплені традиціями і структурою. Навчіться вислуховувати різноманітні точки зору і визнавати наявність проблеми. Вирішення і використання проблем в власних інтересах організації є ознакою здорової організації. Проблеми дають нам можливість розвиватися. Вони є для нас викликом!
- *Ідеї народжуються в роботі.* Записуйте всі альтернативні рішення, які прийшли вам на думку. Не затримуйтеся надовго на одному способі вирішення проблеми. Забудьте повністю про критику, Ви шукайте ідею, а не критикуйте її. Спитайте себе, чи дана проблема може бути вирішена нестандартним способом. Дайте простір своїй уяві. Записуйте ідеї, що з'явилися зразу.
- *Розвивайте впевненість в собі і зацікавленість в справі.* Хороший настрій важливий при появі ідеї. Усувайте всі перешкоди при творчій роботі, особливо на початку. Намагайтесь займатися творчою роботою в періоди, коли у Вас хороший настрій. Зацікавленість в справі і велике бажання вирішувати проблеми є виключно важливими передумовами на початковій стадії творчого процесу.
- *Видилюйте ідеї і навчіться їх правильно подавати.* Навчіться говорити не про «свою», а про «нашу» пропозицію. Намагайтесь вносити пропозиції тоді, коли інші можуть їх прийняти. Висувайте ідеї у відповідному місці і відповідній атмосфері.

Творча організація

Чому творчі особистості, працюючи в групі, колективі, часто стають нетворчими людьми? Як досягнути того, щоб творче начало кожної особи було направлене на досягнення цілей організації? Яка організація вважається творчою?

Ознаки творчої організації:

1. *Хороша організація планування.* Це означає, що в організації добре розуміють її призначення і комерційні ідеї, а також існує система для стратегічного і щоденного планування. Діюча система комплексного планування показує ті межі і ключові результати, яких організація повинна досягнути в своїй діяльності.

2. *Цілеспрямованість.* Коли на основі ключових результатів організації визначені ключові результати окремих працівників таким чином, що керівники умотивовані на дії у відповідності з планами, тоді можна вважати в даній організації існує цілеспрямованість. Пошук результату повинен проявлятися в

щоденній діяльності, як в ситуаціях вирішення конкретних проблем, так і в умовах прийняття рішень.

3. *Відкрита передача інформації.* Відкрита, чітка, критична і конструктивна інформація необхідна для прояву цілеспрямованості, так і творчого підходу. Гласність атмосфери допускає експеримент, визнає зштовхування протиріч і покращення співробітництва в організації.

4. *Індивідуальний і творчий підхід до вирішення проблем.* Атмосфера в організації повинна стимулювати творчі прояви. Творчих працівників неможна вважати незручними людьми, а навпаки, їх треба розглядати як ресурс для оновлення організації.

5. *Гнучка структура організації.* Матрична організація є творчим вирішенням організаційної структури і сприяє прояву творчих дій.

6. *Прийняття рішень, знання справи і компетентність розгалужені.* В творчій організації ресурси спеціалістів, відповідальність і повноваження розгалужені по всіх ланках організації. Це дає змогу найбільш повно використати всі існуючі можливості організації.

7. *Наявність зовнішніх контактів.* Ця наявність забезпечується за допомогою взаємопов'язаних груп і підтримання контактів з ними. Організація, яка вивчає і пізнає своє оточення, спроможна визначити своє власне становище і знайти реальні об'єкти розвитку.

Висновок: Кожна організація спроможна сприйняти лише обмежену кількість творчості. Ця кількість буде залежати від етапу розвитку організації, галузі, розміру організації, кількістю працівників і інших факторів ситуації.

Аналогічний висновок можна зробити і по відношенню до окремого керівника: кожен керівник сприймає лише обмежену кількість творчості зі сторони своїх підлеглих. Значне перевищення оптимальної межі приводить до виникнення протиріч. Таким чином, розгляд відносин між керівником і підлеглим допомагає дати відповідь на питання, хто і наскільки повинен бути творчим працівником.

Тема 10. Особливості реалізації практичного механізму планування особистої роботи менеджера

Коли ви навчитеся організовувати власну працю, то все інше, чого прийдеться навчитися в сфері управління, буде здаватися дитячою забавою.

Спеціаліст в сфері організації управлінської діяльності
А.Б.Осборн

10.1. *Аналіз умов, необхідних для планування власної роботи керівника.*

10.2. *Складання і розподіл за часом плану роботи керівника.*

10.1. Аналіз умов, необхідних для планування власної роботи керівника

Для досягнення відповідних цілей, керівнику необхідно об'єднати і збалансувати наявні матеріальні ресурси і наміри підпорядкованих йому працівників. Цілеспрямований керівник повинен орієнтуватись на такий виробничий процес, при якому отримується готова продукція, товари, послуги. При цьому необхідно знати також організацію грошового обороту. Тобто, ці два компоненти (**виробничий процес і організація грошового обороту**) на практиці тісно пов'язані і їх необхідно враховувати в прийнятті того чи іншого рішення.

Хороший керівник повинен добре знати різного роду взаємопов'язані групи і їх зацікавленість в діяльності даної організації. Йому необхідно в'яснити, що дані взаємопов'язані групи готові вкласти у виробничий процес і оборот грошей, а також, що вони очікують чи вимагають взамін свого внеску. Важливо також завчасно зауважити, в якому напрямку розвиваються їх інтереси і як ця тенденція може вплинути на роботу керівника на різних етапах його діяльності і часових інтервалах.

10.2. Складання і розподіл за часом плану роботи керівника

Для підтвердження реалізації ключових результатів та цілей на останній стадії планування необхідно включити в особисті плани конкретні дії та час їх виконання окремими особами. Найбільш дієвим засобом такого планування служить **календарний розподіл часу**.

Планування розподілу часу дає фотографію робочого часу. **Основним в такому плануванні** є відношення до роботи і бажання робити, а не технічна сторона справи. Оскільки умови керівника найчастіше такі, що він зосереджує увагу не на основних, а на другорядних справах, то він повинен врахувати цей факт і своєчасно спланувати свій час так, щоб якомога більша частина часу, а також часу його підлеглих використовувалась на безпосередню (основну) роботу по досягненню основних результатів.

В процесі планування особистої роботи необхідно приділяти увагу різним сторонам виконання плану, тобто плануванню виконання планів. В процесі послідовного планування з'являються нові ідеї, пов'язані з досягненням намічених цілей. Поряд з цим у практиці управління існує багато такого, що неможливо спрогнозувати, але до якого можна бути готовим, якщо раніше намітити декілька альтернативних рішень. Ситуації не підвладні точному прогнозуванню, вони або сприяють результативності дій, або заважають їй в залежності від того, як складені плани, наскільки швидко керівництво відреагує на нову ситуацію і наскільки творчо працює колектив. Якщо останнього досягається, то важливі непередбачені ситуації можна оперативно пов'язати (узгодити) з існуючими планами. Найчастіше такі ситуації приводять до досягнення ближчих цілей на персональному рівні.

В діяльності будь-якої організації існує ряд **специфічних чинників**, які прискорюють виконання планів. Дані чинники називаються **головними чинниками ситуації** і вони є **об'єднуючою ланкою між складанням планів та їх виконанням**.

Розбивка плану на часові відрізки

Реальність (приємливість) планів гарантується рамками (межами) плану. Логічний процес планування може призвести до створення планової системи, в якій видно основний зміст плану, його часовий відрізок і відповідальність за його виконання особи чи групи осіб.

Система планів може містити в собі різні плани, серед яких основними з точки зору цілісності плану є **річний план та план індивідуальної роботи. Мета такої системи** – гарантія реальності плану. Головне скласти таку планову систему, яка стала б постійно діючим процесом, враховуючим індивідуальні риси кожної організації.

Рекомендації щодо формування особистого плану використання часу

- При складанні плану максимально враховуйте кожну кінцеву ціль та заходи по її досягненні, як на рік, так і на протязі тижня.
- Визначайте у своєму плані діяльності заходи і групи заходів настільки конкретно, щоб можна було б зарезервувати більше часу для заходів, які вимагають більше часу.
- Визначайте для себе робочий ритм опорного року, опорного місяця, опорного тижня, опорного дня і свідомо впроваджуйте його при формуванні планів використання часу в майбутні звітні періоди на більш тривалий строк.
- Наперед резервуйте час для проведення наступних заходів: розвиток власного діапазону відповідальності і діапазону відповідальності всієї організації; виділення часу для особистого зосередження на розумінні кінцевих цілей і задач по розвитку; вияснення того, з ким в найближчі місяці, тижні і дні і по якому питанні треба буде провести ділові зустрічі (регулярні спільні збори, наради та інші спільні заходи) і підготовка до них; виділення часу для особистого росту і відпочинку; виділення часу для управління зовнішніми зв'язками та їх підтримання.
- Переконайтесь, що сплановане використання часу поширюється на весь діапазон діяльності на протязі року.

Деякі рекомендації і поради по складанні плану на тиждень

Роботи при складанні плану на тиждень доцільно розбити на три групи:

1. Обов'язкові з точки зору досягнення кінцевих цілей.
2. Роботи, які будуть виконані, якщо вистарчить часу на наступному тижні.
3. Роботи, які будуть виконані, якщо залишиться час.

Деякі рекомендації і поради по складанні плану на день

Денний план керівника можна скласти за методом «Альпи», який включає п'ять стадій:

1. складання переліку завдань;

2. оцінка тривалості дій щодо виконання кожного завдання;
3. резервування часу;
4. прийняття рішення про пріоритети і делегування (передоручення) роботи;
5. контроль виконання.

При складанні і реалізації плану роботи на день необхідно дотримуватися таких рекомендацій:

- Перевірте свою позицію по відношенню до планування використання часу і подбайте про зміни позицій, щоб закріпити управління часом.
- Позбудьтеся рутини.
- Довіряйте іншим і делегуйте повноваження.
- Ефективно використовуйте графіки робочого часу.
- Розвивайте телефонну культуру.
- Позбудьтеся поганих звичок.
- Визначте порядок значимості робіт і чітко його дотримуйтеся.
- Не відривайте інших від їх роботи з метою відпочити самому.
- Зарезервуйте достатньо часу для задач, які дійсно вимагають зосередженості.
- Поважайте свій план використання часу і плани, складені іншими.
- Записуйте в календар всі питання, які треба запам'ятати, зразу ж, як тільки вони виникнули.
- При необхідності твердо говоріть: «Ні».
- Інформуйте інших про ваш план використання часу і просіть взяти його до уваги.
- Відкиньте всі непотрібні збори, наради. Складіть план підвищення ефективності необхідних зборів, нарад (група може працювати ефективно без перерви максимум 1,5 годин).
- Секретар повинен діяти як ефективний фільтр.
- Підтримуйте хороший фізичний і психологічний стан.
- Чистий стіл.
- Зробіть коротку паузу ранком для планування робіт на день. Навіть в умовах дефіциту часу розпочніть свій робочий день із спокійного розміркування на протязі 10-15 хвилин про роботи, які треба виконати даного дня. Якщо у Вас є секретар, то розпочніть робочий день з наради з ним.
- Будьте пунктуальні і точні.
- Скоротіть перерви і правильно їх розподіляйте на протязі дня.
- Для початку позбудьтеся термінової роботи. Не звикайте до того, щоб розпочинати свій робочий день з ознайомлення з кореспонденцією, так як вона рідко містить щось термінове.
- Поменше вмішуйтеся в справи підлеглих.
- Позбудьтеся справ, які довго затягуються у своїх реалізації.
- Не виконуйте і не вирішуйте особистих справ в робочий час.

- Добре виконуйте одну справу.
- Зберіть дрібні справи докупи і реалізуйте їх швидко за одним разом.
- Ефективно використовуйте технічних виконавців.
- Ефективно використовуйте оргтехніку.
- Вміло переадресуйте кореспонденцію.
- Використовуйте попередні домовленості про зустрічі.
- Добре плануйте спільні заходи.
- Своєчасно передавайте роботу підлеглим, зайвий раз не затримуйтеся до пізньої години на роботі.
- Використовуйте зворотній зв'язок в роботі з начальником, підлеглими по відношенню до ефективності використання свого часу і можливостей підвищення ефективності.
- Постійно пам'ятайте про денний ритм роботи.

Тема 11. Самомотивація та самоконтроль менеджера

Бажання, нехай найневинніші, мають той поганий бік, що підкоряють нас іншій людині і ставлять нас в залежність від неї.

А. Франс

11.1. Особливості мотивації і самомотивації в діяльності керівника.

11.2. Турбота про мотивацію персоналу до роботи на різних етапах службової кар'єри з точки зору організації.

11.3. Турбота про індивідуальну мотивацію з точки зору особистості.

11.4. Роль контролю і самоконтролю в роботі менеджера.

11.1. Особливості мотивації і самомотивації в діяльності керівника

Мотивація керівника

Мотивація – це стан особи, який визначає, наскільки активно і з якою направленістю людина діє у відповідній ситуації. **Мотив** – це причина, повід, необхідність діяти, спонукання до будь-чого.

Ефективний керівник повинен добре знати поведінку людей і груп, а також активно використовувати свої знання в щоденній роботі. Мотивація споріднена з **поняттям «відношення»**, які також активізують і направляють поведінку людини. **Мотивація складається з двох частин: діяльність і направленість.** Різниця між цими двома поняттями полягає в тому, що **мотивація пов'язана з відповідною ситуацією, а відношення має більш стійкий характер і є довготривалишим.** Наприклад, відношення до роботи змінюються відносно повільно, а мотивація коливається в залежності від робочої ситуації.

Експериментальні дослідження та досвід показують, що співвідношення діяльності, чи активності, і результативності роботи визначаються кривою лінією. Спочатку по мірі зростання активності результати покращуються. Згодом у

відповідному діапазоні активності результати залишаються приблизно на одному рівні. Цей діапазон називається **оптимальним діапазоном активності**. Тут досягаються найкращі результати. Коли активність перевищує межу оптимального діапазону, результати починають погіршуватись. Начальник повинен прагнути не зверхактивності підлеглих, а зростання їх активності до оптимального рівня. Однак тільки активність не дає необхідної мотивації. Людина може працювати добросовісно, бути активною, але направляти свою діяльність не в ту сторону. Така ситуація може бути спричинена тим, що підлеглий не знає кінцевих цілей. Він не може по тій чи іншій причині досягнути їх і замінює їх іншими, неправильними. Причиною може бути і недостатній контроль, а також управління даним процесом. До неправильної направленості може також привести конфлікт між власними потребами і цілями персоналу при даних цілях діяльності.

Тому, коли керівник пояснює сам собі, як найкращим чином забезпечити мотивацію персоналу, то має на увазі дві його складові частини. Приділяючи їм належну увагу, керівники зможуть покращити не тільки мотивацію персоналу, але й власну мотивацію.

Розглянемо загальні принципи створення і підтримки власної мотивації

- Постійна мотивація породжується роботою. Тому керівник повинен свідомо здійснювати пошук мотивації персоналу в її привабливості, творчому характері, вимогливості та відповідальності. Ефективний керівник повинен турбуватися про те, щоб зміст роботи обновлювався достатньо швидко.
- Чітке визначення результатів роботи, а також постановка і оцінка цілей покращують мотивацію. Участь персоналу по мірі доцільності в плануванні і розвитку в першу чергу власної роботи і діяльності підрозділу покращують мотивацію. Повага, довіра, відкрите та щире відношення до підлеглих підсилює їх мотивацію. Керівник повинен проявляти інтерес не тільки до їх роботи, але і до них, як до особистостей і демонструвати цей інтерес своєю щоденною поведінкою.
- Визнання і подяка за досягнуті результати також дають мотивацію. Визнання і подяка повинні бути простими, природними і лаконічними, але разом з тим і щирими та сердечними. Коли людина відчуває невпевненість в собі чи втомленість, тоді подяка прибавляє нової сили.
- Мотиваторами виступають різного роду винагороди. Це – грошові винагороди, знаки пошани, премії за ініціативу, пам'ятні подарунки, надані відпустки.
- В якості фактора мотивації виступає делегування повноваження відповідальності за діяльність, результати та повноваження приймати рішення. Персонал заохочується до розширення своїх повноважень, а не до надмірного педантичного дотримання його меж.

- Просування по службі і відповідні плани на майбутнє, професійне зростання є хорошими чинниками мотивації. Плани просування по службі не повинні бути точним і довгостроковим абсолютом; вони повинні представляти собою зрозумілий та чіткий альтернативний варіант сьогоденної діяльності.
- Використання особистих розробок персоналу також є суттєвим мотиватором. Керівництву варто підкреслювати цінність і значення роботи кожного робітника.
- Виявлення та зменшення числа чинників, які перешкоджають досягненню результатів, покращує можливості мотивації.

Позитивне і негативне підкріплення

Позитивні заходи чи позитивне підкріплення діє ефективніше ніж негативні заходи чи негативне підкріплення. Однак, в роботі виникають і такі ситуації, коли неможливо уникнути використання негативних заходів (догана, зауваження, дорікання тощо). В цьому випадку треба враховувати, що заходи, які реалізовані на одинці з підлеглим будуть мати більший вплив, чим ті, які будуть реалізовані в присутності всієї групи.

Якщо об'єднати ці два принципи, тобто принцип позитивного підкріплення і принцип індивідуального обговорення, то отримаємо **модель дії механізму оберненого зв'язку**. Хороший керівник свідомо використовує позитивне підкріплення, але й вміє використати і негативне. Позитивне підкріплення необхідно використовувати як в індивідуальному порядку, наодинці, так і в присутності всієї групи – бесіда про результати. З точки зору мотивації найгіршою є ситуація, в якій підлеглі не отримують ні позитивного, ні негативного підкріплення.

Ефективний керівник при використанні оберненого зв'язку звертає увагу саме на результати і практичну діяльність. Підкріплення звернені не на особисті якості персоналу, а на досягнення. Використовуючи підкріплення, керівник повинен заохочувати підлеглого до самостійного мислення, розвитку власних ідей та пошуку нових альтернатив. Негативне підкріплення варто використовувати разом з позитивним, щоб в результаті наявності оберненого зв'язку, залишилося приємне враження і спонукання до дії на майбутнє.

Ефективне доручення

Чим чіткіше визначені і узгоджені разом з підлеглим кінцеві цілі, тим менше вимагається доручень, пов'язаних з окремими задачами. Раціоналізація роботи керівника полягає в тому, щоб кількість доручень персоналу була максимальна. **Суть доручення** полягає в тому, щоб надати виконавцям інформацію про поставлені кінцеві цілі і про ті задачі, які вони повинні за відповідний час виконати. **Ціль доручення** – роздати підрозділам чи робочим групам доцільні та ефективні вказівки чи інструкції таким чином, щоб вони дали можливість працювати самостійно та ініціативно для досягнення цілей. Можливі

незрозумілі моменти в дорученнях повинні уточнюватися зразу ж, краще всього зразу в момент одержання.

Дорученням на виконавця покладає обов'язок та відповідальність за виконання завдання і одержання результатів. Необхідно переконатися в дійсності його повноважень для виконання даного завдання ефективно і відповідно з графіком роботи. Нечітко надані доручення є причиною допущених помилок і неефективної діяльності.

Доручення – це основний канал інформації між начальником та підлеглими. Доручення може бути дона як в усній, так і в письмовій формах. Самою ефективною формою є поєднання усного та письмового доручення. Доручення повинно бути сформульовано чітко, але не звучати як наказ. В ефективному дорученні має бути присутній внутрішній поділ, воно повинно бути послідовне і орієнтуватися на досягнення кінцевих цілей. В ньому визначені цілі, які необхідно досягнути, і способи їх досягнення. Під послідовністю розуміють чіткість і акцент на самостійне мислення. Внутрішній поділ передбачає виділення в дорученні декількох частин, які містять в собі важливі ключові моменти. **Ефективне доручення відповідає на наступні основні питання:** що, хто, коли, з якою метою; визначає зміст доручення, виконавця, місце, час, спосіб виконання, обґрунтування і перш за все кінцеві цілі, по яких в підсумку роблять висновок про успішність виконання доручення.

Відсталий у своєму розвитку керівник, який не має мотивації, не може внести потрібний внесок у роботу трудового колективу. Ефективному керівнику потрібно взяти на себе основну відповідальність за свій розвиток як особи і як керівника. Звичайно, у свою чергу, трудовий колектив повинен надати підтримку даному керівнику, його прагненню до розвитку.

Мотивація – ідея самоуправління

Важливим аспектом складного механізму мотивації є **ідея самоуправління**.

Практика сьогодення свідчить про те, що менеджери надають перевагу впливу не на самого працівника як такого. Вони прагнуть враховувати його реальні цілі, життєві цінності і установки, очікування і надії і через них впливати на поведінку працівника.

Людина, яка поділяє цілі і цінності своєї фірми, спроможна самостійно встановлювати для себе задачі, знаходити шляхи їх вирішення і сама контролювати себе. Керуючись своєю мотивацією, без зовнішнього спонукання, вона досягає великих результатів праці. Але це можливо лише в тому випадку, якщо задоволені первинні потреби працівника, висока культура виробництва і створені необхідні умови для такого самоуправління. А людина, мотивація якої оснований на задоволенні вищих потреб, більше схильна до самоуправління (самовдосконалення, самоутвердження, самоактуалізації).

Самотивація керівника

Самотивація (з англ. self motivation) – «мотивація себе». **Самотивація** – це вміння тривалий час обходитися без зовнішніх стимулів і контролю в різних

ситуаціях, які з вами трапляються, зокрема на роботі; здатність вашого персоналу у важких ситуаціях та умовах необхідний час обходитися без зовнішньої підтримки і заохочення; процес виховання впевненості в собі, явище, яке породжене ієрархією потреб людини.

З одного боку, це здатність до самомотивації може бути вигідною керівникові: йому не треба прикладати значних зусиль для додаткової мотивації; але з іншого боку – працівник часто стає погано керованим, особливо при частковій або повній втраті інтересу до роботи, він легко залишає компанію в ситуації, коли самореалізація стає неможливою.

Самомотивацією найчастіше володіють особи, яких спонукає до роботи прагнення максимально розкрити свої таланти і можливості. Саме тому самомотивацію можна скоріше назвати життєвою позицією, а ніж управлінською характеристикою. В бізнесі ця якість в більшій мірі притаманна керівникам вищої та середньої ланок управління, а також спеціалістам з високим професійним рівнем.

Здатність до самомотивації – дуже цінна характеристика працівника. Вона демонструє, що людині подобається його робота, а гроші та інші матеріальні бонуси вторинні. Однак потрібно пам'ятати, що навіть заняття улюбленою справою потребує самодисципліни.

Розглянемо основну складову механізму самомотивації: переконання себе, що ви хочете і можете виконати все якісно, талановито і совісно. Пам'ятайте: є дуже багато способів домовитися із собою, щоб ефективність роботи не залежала від настрою.

Існують декілька прийомів самомотивації:

- **Перший «цеглинка», з якого будується самомотивація, – це причина (мета, мрія).** Ніщо так не демотивує людини, як безглузда діяльність. Неможливо робити щось із задоволенням, якщо ви не знаєте, навіщо ви це робите. Перш ніж взятися за роботу, запитайте себе: «Навіщо мені це потрібно?» Мета може бути конкретною («за цю роботу я отримаю певну суму грошей») або більш абстрактною («ця робота допоможе мені поліпшити мої навички»), але вона повинна бути обов'язково. Якщо вам здається, що мету знайти неможливо, – може, ви й правда займаєтеся не тим, чим потрібно?
- **Друга складова самомотивації – це змагання.** Але змагання не з іншими, а з самим собою. Конкуренція з колегами часто вибиває нас з колії, демотивує і підриває колективний дух – особливо якщо порівняння явно не на нашу користь. До того ж, кожна людина має свої сильні і слабкі сторони. А от порівнювати себе-справжнього з собою-минулим – це відмінна самомотивація. Помічайте ваш прогрес («А ось це в мене виходить краще, ніж раніше») і не зупиняйтеся на досягнутому. **Головне – не перегнути палицю і не чіплятися за минулі помилки.** Робіть з них висновки, але відпускайте негативні емоції – вони заважають продуктивності.

- **Третя сходинка на шляху до успішної самомотивації – це винагорода.** Якщо винагорода, спочатку передбачена за виконання роботи, вас не надихає, придумайте самі, чим ви нагородите себе за успішне досягнення мети. Наприклад: «Якщо я вчасно здам звіт, то я все-таки куплю собі ці нові туфлі на шнурівці». Або «Якщо я закінчу за два дні замовлені десять статей, я нарешті сходжу в новий паб». Хоча «якщо» краще замінити на «коли». Головне – щоб винагорода справді була для вас привабливою.
- **Установки людини:** позитив – негатив;
- **Рефреймінг** – це спеціальний прийом, що дозволяє побачити ситуацію, факт, дію під іншим, незвичним для людини кутом зору. У класичному прикладі оптиміст бачить склянку з водою наполовину заповненою, песиміст же вважає його наполовину порожнім. Знаючи, яка установка для співробітника є пріоритетною – позитивне «прагнення» або негативне «уникання», – цілком можливо частково спрогнозувати його дії в тій або іншій ситуації. Керівники за допомогою спеціальних прийомів можуть впливати на формування позитивного сприйняття дійсності, розвивати в них уміння бачити іншу сторону подій.

Рефреймінг може будуватися за декількома принципами:

- позитивне переформулювання повідомлень: «Ми даємо тобі додатковий проект, щоб ти міг виявити себе й довести свою здатність до подальшого росту» (замість: «Ти одержуєш додаткове навантаження за ті ж гроші»);
- виявлення переваг будь-якої ситуації або кожної якості людини, використання у формулюваннях слова «зате»: «Він повільний, зате ретельно все перевіряє й не допускає помилок»;
- постановка факту або ситуації у вигідний для порівняння ряд: «Наш відділ завантажений набагато менше ніж бухгалтерія», «Ти зараз робиш цю роботу швидше, ніж три місяці назад»;
- використання контрастів зі словом «або»: «Краще, якщо я пообіцяю тобі необхідні засоби, або скажу про реальні ресурси, які можу гарантувати?».

Використання рефреймінгу в жодному разі не має на увазі обману: всі факти, що характеризують іншу сторону події, явища або якості людини обов'язково повинні відповідати дійсності. Бажано, щоб керівники, рекомендуючи цей прийом співробітникам, показували також його переваги для самомотивації.

Всі ці методи – це **позитивна самомотивація**, вона схожа на нашу дитячому «я зумію, я зможу». Але на деяких такі методи, на жаль, не діють. Деяким більше підходить **негативна самомотивація**. Якщо в **позитивній самомотивації** ведучим був *мотив досягнення успіху*, то в **негативній** – *мотив уникнення невдачі*. Позитивна самомотивація налаштовує нас на те, що в разі успішного виконання роботи нас *чекає щось хороше*. А девіз **негативної самомотивації** може звучати так: «*напартачив – чекай невдач!*». **Негативна самомотивація** – це порівняння себе з іншими, це чітке уявлення неприємностей, які чекають у випадку невдачі. У деяких випадках доводиться «залучати»

помічників з боку. Наприклад, можна оголосити свої цілі публічно при якомога більшій кількості свідків. Деяким працюється продуктивніше, коли вони знають, що в разі невдачі їх буде зневажати весь відділ.

Самомотивація потрібна всім: начальникам і підлеглим. Саме самомотивація допомагає нам не перетворитися у всіма зневажаються офісний планктон, який з 9 до 6 розкладає пасьянс «Косинка», мріючи швидше піти додому. **Не чекайте, поки хтось додасть вашій роботі зміст, зробіть її цікавою та захоплюючою.** Мотивуйте себе самі!

Варто зазначити, що в процесі самомотивації менеджер повинен враховувати індивідуальні (особистісні) відмінності. Коли менеджер реалізує власні життєві і професійні задуми та плани через продуктивні форми організаційної поведінки та виробничу активність – це означає, що його самомотивація досягла успіху.

11.2. Турбота про мотивацію персоналу до роботи на різних етапах службової кар'єри з точки зору організації Цілі власного розвитку (просування) по службовій драбині

Цілі власного розвитку – переконатись в тому, що керівники усіх ланок (рівнів) мають якості, необхідні в орієнтованому на результат трудовому колективі і мотивацію для діяльності в якості ефективного керівника. Мотивація у цьому випадку повинна підкріплюватись збереженням бажання керівника керувати тим чи іншим способом на протязі тривалого періоду, поки він займає керівну посаду. Практичні заходи по власному розвитку як керівника значною мірою пов'язані з етапом службової кар'єри даної людини. Відмічено той факт, що людина на протязі своєї трудової діяльності проходить різні етапи. По багатьох причинах критичний етап приходить на середину кар'єри.

Найважливішими заходами підтримки мотивації є :

1. Систематична перевірка терміну роботи персоналу на даній посаді і кероване горизонтальне переміщення по службі з інтервалом приблизно в 5 років. Це переміщення повинно бути престижним. Поряд з цим необхідно зробити престижним переміщення вниз в службовій ієрархії на деяких етапах службової кар'єри.

2. Збагачення змісту роботи і розширення її меж (вплив 5-річного строку перебування на одній посаді).

3. Активне структурне планування організації і використання гнучких організаційних форм (проектна, матрична організація).

4. Систематичний розвиток організаційної діяльності, цінність навчання і творчого підходу.

5. Реалізація нових форм взаємодії, наприклад, бесіда начальника і підлеглих як складова частина ефективного управління.

Проблематика середини службової кар'єри

У багатьох людей у віці від 35 до 50 років у деякий момент наступає етап «бродіння», коли мотивація різко зменшується. Виникає велика кількість

проблем, які суттєво починають впливати на людину. В середині службової кар'єри людина усвідомлює, що настає кінець її кар'єри, що пов'язано із усвідомленням обмеженості і власних можливостей. Для того, щоб людина могла втриматись «на плаву» у цей важкий для неї період, вона повинні **вирішити для себе такі питання:** вузька (широка) спеціалізація по службі; знайти своє місце в організації і усвідомлення власних сильних сторін; в'яснити межі між мрією і дійсністю; визнання обов'язків, пов'язаних із керівництвом іншими; збереження позитивного прагнення до розвитку. Якщо людина може вільно вирішити ці питань і діяти на основі свого рішення, то вона може зберегти дійсну рівновагу і мотивацію.

Мета вищевикладеного – підкреслити яким чином керівнику треба визначити потребу розвитку власної мотивації в залежності від етапу службової кар'єри. У цьому випадку в'ясняють, яким чином потрібно покращувати його мотивацію (керівника), щоб він зміг ще ефективніше виконувати свою роботу і прогнозують зміни у змісті управлінської роботи на найближчі роки і вимоги, які ставляться до мотивації.

11.3. Турбота про індивідуальну мотивацію з точки зору особистості

Людина – це особистість, що формується під дією чинників і життєвого досвіду. Під впливом набутих і вроджених особистостей людина стає такою, якою вона є на сьогоднішній день.

Існує ряд правил, якими доцільно керуватися з метою турботи про власну мотивацію з точки зору особистості:

1) взьми на себе основну відповідальність за свою мотивацію до життя.

2) організації і люди розвиваються за допомогою кризи. Організація розвивається через подолання проблемних ситуацій. Розвивається той трудовий колектив, який вчасно визнає проблеми і кризи, відноситься до них відкрито і готовий їх вирішити, а також виносить з цього відповідні уроки. Все це стосується особи, яка також має право і можливість розвиватись через кризи та труднощі.

3) мотивація до роботи – частина мотивації до життя. Різні люди по-різному визначають значення роботи в мотивації до життя на різних життєвих етапах. І у випадку, коли мотивація до роботи починає зникати, а іншого змісту життя не має, то людина потрапляє у дуже важку ситуацію. У цьому випадку, щоб такого не сталося, рекомендують піклуватись про основу мотивації власного життя свідомо, вчасно і не тільки з точки зору трудового життя. Потрібно вчасно піклуватись і про мотивацію в сім'ї, товариських відносинах, хобі, релігії та інших основних питаннях, які допоможуть вийти із кризових ситуацій.

Заходи по забезпеченню власної мотивації до життя і до роботи

Заходи по забезпеченню власної мотивації до життя:

1. На практиці по мірі зростання вашого досвіду робота не зменшується, а навпаки, збільшується. Необхідно правильно використовувати власний час, знайшовши правильний підхід і проявити наполегливість.

2. Резервуй собі достатньо часу для досягнення ключових кінцевих цілей (треба виділити, що є суттєвим, що ми хочемо досягнути, що не є суттєвим). Не потрібно намагатись робити все, ні в якому випадку не робити найбільш спішну роботу, а лише найважливішу з точки зору кінцевих результатів.

3. Необхідно підтримувати найбільш важливі з точки зору пов'язаних з вашою роботою ключових результатів організаційні та індивідуальні контакти. За необхідністю займатися тим, що вас дійсно цікавить, збагачує ваше життя (різного роду хобі).

4. Сім'я – необхідно нести відповідальність за розвиток своєї сім'ї і за те, як вона вирішує складні ситуації. Необхідно бути уважним до всіх членів сім'ї, адже від сім'ї ви отримуйте значну частину мотивації до життя.

5. У вас є друзі як на роботі, так і поза нею. Тому про них необхідно піклуватись і тільки хороші людські взаємовідносини внесуть багато у зміст і мотивованість вашого життя.

6. Необхідно вчасно зайняти чітку продуману позицію щодо головних життєвих проблем і цінностей (переосмислення цінностей).

Заходи по забезпеченню власної мотивації до роботи:

1. Ви повинні завжди виглядати добре відпочившим, у хорошому настрої, бути дієвим.

2. Необхідно позитивно відноситись до роботи і життя.

3. За допомогою різних заходів необхідно зробити мотивацію більш багатопланою (підкріплення сильних і усунення слабких власних сторін, складання особистого плану розвитку).

4. Необхідно зробити більш приємним ваше оточення на роботі.

5. Намагайтесь щоб Ви не виконували одну і ту ж роботу, яка повторюється на протязі тривалого часу (через 5-7 років).

6. Визначте для себе на найближчі роки на основі власних потреб різні альтернативні варіанти переміщення по службі як у власному трудовому колективі, так і по за ним.

7. Будьте відвертими із своїми колегами і підтримуйте взаємозв'язок (існування оберненого зв'язку – вони з вами і ви з ними), не замикайтесь у собі, а будьте відкриті для інших.

8. Винагороджуй себе за хороші досягнення в роботі і вимагай цього від трудового колективу (не завжди у грошовій формі, а може бути – можливість самостійно розподіляти час, чітка поінформованість про можливості вашого успіху).

11.4. Роль контролю і самоконтролю в роботі менеджера

Контроль, його призначення в управлінській роботі керівника

На розвиток потенціалу організації суттєво впливає правильна постановка контролю. При реалізації функцій контролю треба враховувати загальний режим і умови діяльності апарату управління, графік вирішення його задач. Контроль потрібно здійснювати в такі періоди, коли спеціалісти апарату менш завантажені

своєю основною роботою, мають можливість більше часу приділити реалізації програми нагляду чи перевірки, або чітко визначити наперед час і вид контролю.

Дієвість та ефективність контролю підвищують також шляхом встановлення раціональних засобів його проведення. В цьому розумінні виділяють **систематичний, періодичний, разовий контроль**.

Завдання контролю не зводиться лише до виявлення розбіжностей між фактичними і плановими параметрами. **Основна мета його проведення** – встановлення причин, які спричинили невідповідності, забезпечення виконання планів і всіх нормативних вимог, створення сприятливих умов для діяльності людини на кожному робочому місці. Будь-яка ціль і планування ефективні лише настільки, наскільки ефективні наступні за ними реалізація і заключний контроль за виконанням.

Контроль – функція аналітична, яка включає нагляд за протіканням процесів в об'єкті управління; це основа планування на новий звітний період; процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей чи процес, за допомогою якого керівництво організації визначає правильність прийнятого рішення, а при необхідності чи не вимагають вони відповідного коректування.

Контроль повинен бути: розумним, своєчасним, оперативним, постійним, гласним, об'єктивним, неформальним, ретельним. Контроль виконання відноситься до найбільш ефективних методів керівництва. Контроль, являючись постійною функцією начальника, повинен враховуватися в робочому плані як планомірно здійснюючий процес, на який у багатьох керівників витрачається 20 і більше відсотків робочого часу.

Щодо вибору стратегії контролю, то тут важливо дотримуватися відповідних принципів, а саме: сумісність контролю і стилю управління; врахування мікроклімату, що склався в колективі, а також і існуючої системи винагороди; можливість одержання достатньо надійних оцінок якості роботи підлеглих; врахування особливостей характеру підлеглих.

Загальні принципи проведення контролю:

- Начальник проводить його тільки по відношенню до безпосередньо підпорядкованих йому працівників.
- Контроль – це пряма управлінський обов'язок і не є питанням довіри чи недовіри начальника до підлеглого.
- Контроль – це пряма і безпосередня функція начальника. Передавати він її може тільки своєму заміснику.
- Контроль вимагає активних дій начальника. Його необхідно проводити систематично.
- Контроль повинен проводитись цілеспрямовано. Начальник повинен чітко собі представити головне в роботі свого співробітника, знати, де можуть виникати помилки та небезпеки.
- Весь процес і всі процедури при вибіркового контролі повинні бути повністю проведені.

- Начальник при здійсненні контролю, поряд з перевіркою професійних і управлінських якостей співробітника, повинен на основі самооцінки визначити свої сильні та слабкі сторони.
- Проведення контролю не повинно створювати заваду для виробничого процесу. По можливості його треба проводити непомітно.
- Час, затрачений на проведення контролю, повинен бути оптимальним, а сам контроль повинен проводитись без спіху і нервовості.
- При проведенні контролю начальник повинен керуватися правилами хорошого тону: не ритися в робочому столі співробітника в його відсутність; не підривати авторитет співробітника, якого контролюють; заборонено таємне прослуховування телефонних розмов, як метод контролю.
- Начальник не може і не повинен використовувати контроль для перевірки своїх необґрунтованих підозр по відношенню до дій та рішень співробітників, якщо вони діють в межах наданих їм повноважень.
- Контроль повинен проводитись в звичайній робочій обстановці і з використанням відомих критерій.

Для повноти і якості контролю повинен здійснюватися аналіз його результатів, а співробітнику необхідно обов'язково повідомити зроблені начальником висновки за результатами перевірки.

Об'єкти, часові інтервали і точні моменти контролю визначаються на стадії планування. Поряд з цим необхідно здійснювати активний контроль за досягненням проміжних цілей і при цьому швидко реагувати на відхилення, як позитивні, так і негативні.

Детальніше зупинимось на призначенні контролю, що полягає у наступному:

1. Констатація і оцінка досягнутих результатів комерційної діяльності і відповідні висновки.
2. Констатація людей, які сприяють досягненню результатів комерційної діяльності, результатів підтримки та розвитку, а також відповідні висновки.
3. Констатація здійснення (в тому числі у відповідності з графіком) і ефективність заходів, що містяться в планах діяльності, а також відповідні висновки.
4. Багатостороння констатація і оцінка успішності ситуаційного управління, відповідні висновки.
5. Формування оберненого зв'язку з метою оцінки, переоцінки та інформування персоналу.

Таке призначення контролю дає можливість відмітити, що він починається з контролю за результатами і продовжується оцінкою чинників, які сприяють чи перешкоджають їх отриманню. Для одержання найбільш ефективної оцінки результатів необхідно, щоб кінцеві цілі були чітко визначені. Чітке визначення ключових результатів і цілей, яке створюється в процесі визначення результатів, є основою цілеспрямованого контролю.

Контроль та виміри результатів

Контроль, направлений на результати як комерційної, так і допоміжної діяльності. Контроль здійснюється систематично як на різних рівнях організації, так і по відношенню до різних об'єктів організації.

Вимірювання контролю повинно використовуватись для визначення дійсно спланованих результатів (які наперед планувались). Важливим моментом у цьому є не настільки точність вимірів, наскільки достатня база для оцінки отриманих результатів у відношенні поставлених кінцевих цілей і зовнішніх груп порівняння. Багато результатів, особливо комерційних, можна відносно виміряти в грошовій формі (чи в %). Вимірювання результатів допоміжної діяльності можна вести в штуках (чи гривні) і, у багатьох випадках, аналіз по принципу «мені здається» є достатнім або єдино можливим показником виміру. Висновки створюють основу для планування на наступний звітний період, а також для заходів, необхідних в даний момент.

Проводять групування висновків щодо кожного результату по їх часовому впливу і значимості:

1) при постійному ситуаційному управлінні:

- заходи, які необхідно здійснити негайно;
- заходи, які необхідно здійснити після невеликого додаткового вивчення.

2) на наступний звітний період:

- заходи, які необхідно здійснити негайно;
- заходи, які необхідно здійснити після додаткового вивчення.

3) самі по собі хороші (сприятливі) можливості для здійснення заходів, які на даний час не плануються до реалізації (чи додатковому вивченню).

Роль та значення самоконтролю в діяльності керівника

Самоконтроль – усвідомлення й оцінка суб'єктом власних дій, психічних процесів і станів; вміння підкорити емоції власним розумом; здатність контролювати свої дії в процесі виконання будь-якої діяльності, у тому числі навчальної; процес, в ході якого людина вчиться керувати своєю поведінкою, володіти собою; контроль над самим собою, спостереження, контролювання власної праці, поведінки.

Це якість не є вродженою. Можна назвати це психологічним прийомом, особливим способом мислення, за допомогою якого людина може змінити те, що йде врозріз з його задумами й планами.

Поява і розвиток самоконтролю визначається вимогами суспільства до поведінки людини. Формування довільної саморегуляції припускає можливість людини усвідомлювати і контролювати ситуацію або процес.

Самоконтроль важливий на всіх основних етапах діяльності: 1) при прийнятті або самостійному виробленні спільної стратегії майбутньої діяльності і способів її виконання; 2) в ході безпосереднього виконання певних дій; 3) після завершення діяльності, при звірці отриманого результату з планованим (за обсягом, за якістю тощо).

Проаналізуємо найважливіші кроки на шляху до самоконтролю (способи самоконтролю):

- Чітке визначення того, що саме варто змінити у вашій поведінці. Не вказуйте невизначені особисті особливості, наприклад, «Я – занадто вразлива, багато курю, страждаю від переїдання». Хоча подібні твердження можуть бути правдивими, однак не допоможуть навчитися самоконтролю. Займіться збором точних даних про те, що впливає на поведінку, яку вам би хотілося змінити, а також про те, наскільки часто спостерігається специфічна поведінка. Наприклад, якщо ви палите і хочете позбутися цієї звички, протягом деякого періоду порахуйте, скільки сигарет ви викурюєте щодня. Якщо робите спробу схуднути – кілька місяців щодня записуйте свою вагу. *Розробіть план дій*, який допоможе вам змінити частоту специфічної поведінки. Це допоможе зробити намічену мету більш легкою в досягненні. Наприклад, щоб не піддати себе спокусі придбати щось смачне, але шкідливе, йдучи в магазин, візьмете з собою строго обмежену суму. Краще всього в подібних ситуаціях якнайдалі триматися від спокус і подумки, і фізично.
- Вміння заохочувати себе за ту поведінку, яка є бажаною, однак стимул повинен бути достатньо доступним. Наприклад, якщо ви хочете збільшити свою фізичну активність, то за щоденні тривалі прогулянки пішки в кінці тижня можете витратити на щось приємне для вас певну суму грошей. Щоб небажана поведінка не повторювалася, розробіть також стратегію «покарань» за неї. При цьому якщо постійні покарання здаються вам складними, можете їх трохи пом'якшити.

Чинники і умови самоконтролю.

Здатність до самоконтролю в певній мірі є індивідуальною ознакою, однак залежить також від таких чинників, як: виховання, вплив середовища, вироблення відповідних навиків і потреб, освіта і практичне прагнення до виконання визначеної праці.

Саме тому, **самоконтроль** є в певному сенсі морально-виховною категорією. **Основною умовою правильного функціонування самоконтролю** є раціональна та ефективна організація цілого підприємства. Не можна правильно організувати самоконтроль при існуванні важливих недоліків у сфері організації і управління. **Самоконтроль** є процесом саморегуляції і самовдосконалення.

Техніка самоконтролю

Серед різних технік самоконтролю можна відокремити дві, які найчастіше використовуються:

- Перша, яка називається **фотографія робочого дня**, полягає в записі встановлених днів до послідовно виконаних операцій. Підсумок результатів кільканадцяти або кілька десятків таких фотографій робить можливою оцінку.

- Друга техніка, яка носить назву «**моментного спостереження**» і полягає в тому, щоб здійснювався запис послідовно виконаних операцій, але в коротких часових термінах. Підсумок результатів багатьох таких спостережень, які виконуються в різних періодах (днях, тижні тощо), дозволяє оцінювати і отримувати удосконалені висновки.

Сутність і призначення самоконтролю представлено на рисунку 11.1.

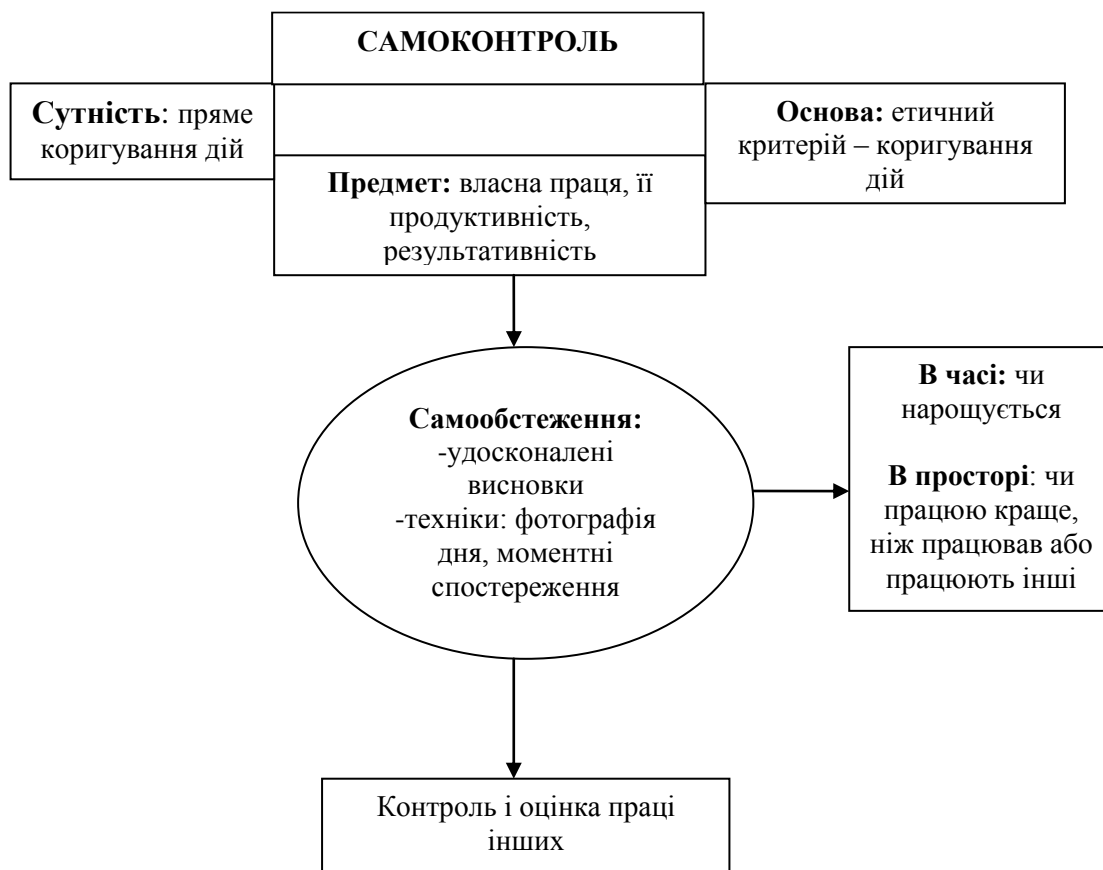


Рис. 11.1. Сутність та призначення самоконтролю

Самоконтроль є творчою діяльністю, яка дозволяє пізнати самого себе. Його метою, як і кожного виду контролю, є **прогрес і поліпшення в певній сфері діяльності**.

Тема 12. Розвиток менеджерського потенціалу

Краще запобігти майбутній помилці,
ніж шкодувати про минулий гріх.

Китайський філософ

12.1. Саморозвиток, самоосвіта, самовиховання та самопізнання керівника.

12.2. Аспекти самоорганізації та самовдосконалення менеджера.

12.1. Саморозвиток, самоосвіта,

самовиховання та самопізнання керівника

Акмеологічний підхід до саморозвитку персоналу

Вперше термін «акмеологія» у 1928 році запропонував М. Рибников для позначення періоду зрілості як найпродуктивнішого, творчого періоду життя людини. «Акме» – найвища точка, розквіт, зрілість, найкраща пора. Цей період охоплює вік від 18 до 55-60 років і характеризується завершенням загальносоматичного розвитку і статевого дозрівання, досягненням оптимізації фізичного розвитку, а також високим рівнем інтелектуальних, творчих і професійних досягнень. Структура психофізіологічного розвитку дорослих поєднує періоди піднесення, спадів і стабілізації функцій.

Зрілий вік є періодом практичного, професійного життя людини. **Постановка життєвих цілей** ґрунтується на принципах та ідеалах, визначених на попередньому етапі, а також на життєвих планах людини. Труднощі, що супроводжують певні етапи життя, долаються бажанням самої людини розвиватися, ставати більш зрілою і відповідальною. Зріла особистість у ході розвитку самостійно обирає чи змінює зовнішню ситуацію свого розвитку, а завдяки цьому змінює і себе.

Відповідальність створює психологічний простір для саморозвитку та самореалізації, задає мотиваційно і ситуаційно вивірені орієнтири для розгортання цих процесів; визначає зони оптимального співвідношення зовнішніх вимог щодо особистості з одного боку, та рівня домагань особистості і її актуальних можливостей, з іншого. В цьому зрізі **відповідальність** виступає як контролюючий механізм, котрий захищає особистість, задає її стійкість щодо зовнішніх дестабілізуючих впливів і внутрішніх не виважених ініціатив. Одним з **вимірів відповідальності** є суб'єктивний локус контролю особистості.

Локус контролю – це стійка стратегія людини бачити джерело управління своїм життям і поведінкою переважно в собі самому, або ж в зовнішньому середовищі; один з найважливіших механізмів, які визначають здатність і вміння людини долати життєві труднощі, забезпечуючи тим самим можливість її саморозвитку та самореалізації. *Особистість із зовнішнім локусом контролю (екстернал)* відповідальність за події, які визначають його життя, приписує, в основному, зовнішнім чинникам. **Інтернальна особистість (інтернал)** (*особистість із внутрішнім локусом контролю*) джерело подій власного життя вбачає перш за все в собі, відчуває стійкий зв'язок між власними діями, зусиллями і подіями власного життя. Зіткнувшись з перешкодами на шляху саморозвитку, **інтернали** значно частіше виявляють пошукову активність. Така активність створює передумови віднайдення продуктивних шляхів подальшого розвитку особистості. Відмова від пошукової активності може призвести до «навченої безпорадності», яка призводить до стагнації особистості, її деградації.

Встановлено також, що **соціальний інтерес** породжує широку гаму внутрішніх інтересів та мотивацій особистості, стимулюючи тим самим її саморозвиток.

Самоменеджмент зосереджує свої зусилля на тому, щоб навчити працівників спільно діяти і тим самим досягти синергізму (грец. *sunergos* – спільно) в роботі; передбачає чесність і довіру в ділових відносинах – етику в бізнесі оголошено золотим правилом; прагне сформувати таку організаційну культуру, яка б стимулювала саморозвиток працівників і їх бажання бути рівноправними членами організації.

З огляду на це найважливішими стають ті принципи, які дають змогу повністю розкрити потенціал людини і спрямувати його на користь організації: розвиток творчих здібностей персоналу; залучення співробітників до розроблення управлінських рішень; опора на систему гнучкого лідерства серед персоналу та особисті контакти працівників із зовнішнім оточенням; використання таких методів співпраці з людьми, які забезпечують їх задоволення роботою; постійна і цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми і організацій, які з нею співпрацюють; чесність і довіра в ділових відносинах; орієнтація на високі стандарти роботи і прагнення до нововведень; обов'язкове визначення розміру внеску працівника у загальні результати; орієнтація на перспективу розвитку; опора на загальнолюдські цінності та соціальну відповідальність бізнесу перед людьми та суспільством загалом.

На кожного працівника повинен виділятися визначений **бюджет для його саморозвитку**; він самостійно вибирає необхідні для себе теми. В організації заохочується уміння брати на себе відповідальність. **Індивідуальні потреби в навчанні кожного працівника** – центральна ланка планування його кар'єри.

Акмеологічна модель – оптимальний варіант особистісно-професійного сходження до акме – є описом ознак результатів рівнів продуктивності. Її визначають: 1) **акмеологічні критерії** – вимірник оцінки професійного становлення; 2) **акмеологічні показники** – професійні завдання певного роду і конкретного рівня розвитку професіоналізму; 3) **акмеологічні рівні** – ступінь розвитку професіоналізму.

Джерелом саморуху і розвитку є **акмеологічні суперечності**, які виникають в результаті взаємодії взаємно заперечних тенденцій. **Внутрішні суперечності** містяться всередині самої системи як певної цілісності, а **зовнішні** – відображають взаємодію різних систем. В акмеологічному дослідженні суперечності виявляються тоді, коли необхідно розкрити джерело, причини, типи і форми розвитку. Вирішення протиріч виводить систему на новий якісний рівень, для якого, у свою чергу, характерні інші суперечності, які також стають джерелом нових стадій розвитку.

Самоосвіта керівника

Самоосвіта – це самостійне збільшення знань, піднесення в майстерності: чим різнобічне й глибше знання й досвід, тим точніше вибір рішення й дій по його реалізації; необхідне мимовільне прагнення людини або організації до змін внутрішньої бази даних і бази знань. **Метою самоосвіти** є – придбання знань і

вмінь, необхідних для підвищення якості життя, розвиток здатності самоорганізовуватися й організувати.

Для **організації самоосвіти** необхідно використовувати робочий час керівника. **Організація самоосвіти складається з наступних етапів:** постановка мети; визначення пріоритетів (головних напрямків); вибір способу й забезпеченні регулярності роботи над собою. **Самоосвіта може проводитися у звичайних формах суспільного навчання** (вище, середнє й професійне утворення) на базі державних і приватних освітніх установ, а також самостійно за індивідуальною методикою.

Самовиховання керівника

Мета самовиховання – самоврядування особистості, свідома, цілеспрямована, творча перетворююча діяльність, у ході якої індивід вольовим зусиллям, відповідно до вибраної мети, до вимог зовнішніх обставин розвиває в собі соціально й особистісно значимі природні задатки й здатності, нові якості, звільняючись від звичок і властивостей, що заважають його самореалізації й успіху. **Весь процес самовиховання виражається в пошуку відповідей на три ключових питання:** чим я був(а)? що я зробив(а)? чим я став(а)?

Самовиховання вимагає розвиненого інтелекту, професійних знань і широкої ерудиції.

Самопізнання менеджера

Метою самопізнання – пізнання себе як особистості, як керівника, своїх властивостей і можливостей, своїх сильних і слабких якостей, усвідомлення своїх взаємин з іншими людьми, освоєння образів, ідей і предметів об'єктивного світу, спроба розібратися в розумінні сенсу життя й кар'єри, у своєму внутрішньому світі, у призначенні й покликанні. **Основна умова самопізнання** – оцінювання себе в порівнянні з іншими людьми.

Самопізнання містить у собі пізнання наступних компонентів: *сенси життя, покликання, інтереси, потреби, мотиви, ідеал* (образ «внутрішньої мети» і діяльності); *мрії* (уява, спрямована в майбутнє, у перспективу життя й діяльності); *переконання* (зрозумілі й відчуті людиною судження й думки, в істинності, яких він не сумнівається і якими керується в роботі); *віра в себе і свої можливості*. **Інструментарій самопізнання:** концентрація – фокусування й часткова фіксація уваги на якому-небудь внутрішньому або зовнішньому об'єкті; споглядання – почуттєве пізнання, пов'язане з одержанням інформації про себе через органи почуттів і утворення відчуттів, сприйняття і подань; спостереження – цілеспрямоване, планомірне сприйняття; уява - створення образів – подань нового, тобто того, що в минулому дана людина не сприймала, із чим раніше не зустрічався, виникнення наочного образу того, що ще тільки буде створено; інтуїція – це внутрішній зір, внутрішній голос, упевненість у тім, що потрібно діяти певним чином.

12.2. Аспекти самоорганізації, самовдосконалення та самореалізації менеджера

Самоорганізація менеджера

Мета самоорганізації – оволодіння методологією й методикою організації життя й діяльності, розвиток навиків і вмінь шляхом самонавчання, самовиховання, самоконтролю тощо. **Самоорганізація містить у собі наступні компоненти:** здатність до самоаналізу, самоконтролю, саморегуляції, уміння передбачати, цілеспрямованість, самостійність, рішучість, наполегливість, мужність, енергійність, ініціативність, самовладання, стриманість, самокритичність, самодисципліна, терпіння.

Самовдосконалення менеджера

Самовдосконалення – особисті зміни, виникнення нових поглядів, відчуттів. Ці зміни особистості і є розвитком вашого «Я».

Вище «Я» – це ваші позитивні риси. *Порада:* усвідомте наявність у вас позитивних рис, але уникайте самовдоволення.

Нижче «Я» – це ваші негативні риси. *Порада:* не заперечуйте наявність у вас негативних рис, бо ви перешкоджаєте процесу самовдосконалення

Головним напрямком самовдосконалення є розвиток навичок самостійного мислення, розробка власних ідей на базі власного досвіду. **Даний напрям передбачає** розробку власних ідей на основі отриманої інформації, спілкування з іншими людьми і зворотній зв'язок. **Основні методи самовдосконалення,** що сприяють досягненню загальних результатів у розвитку особистості: ведення особистого журналу; ретроспективний огляд подій; роздуми про події, що відбуваються; вміння прислухатися до свого внутрішнього «Я»; розвиток інтуїції; сміливість у використанні нових ідей; експериментування з новим типом поведінки; зміцнення сили волі; підтримка здатності до сприйняття нового; робота над вищим і нижчим «Я»; способи вдосконалення мислення; навчання на курсах; участь в різних об'єднаннях, гуртках, розробка індивідуального стилю управління, розвиток здатності спілкування тощо.

Результативність процесу самовдосконалення розглядається з погляду мислення (наші ідеї, переконання, концепції, теорії); *відчуття* (наші почуття, настрої); *готовності до дій* (здатність або нездатність діяти залежно від ситуації). Самовдосконалення передбачає аналіз даних аспектів у житті людини й усунення будь-якого дисбалансу. Слід зазначити, що відсутність належного усвідомлення своєї особистості суперечить принципам самовдосконалення. *Необхідно вміти примиритися із своїми недоліками, але не можна ненавидіти себе через них:* ви маєте або виправити ці недоліки, або постаратися знайти оптимальний вихід із невдалої ситуації, коли вони вам будуть не на руку. Ви повинна також визнавати і свої переваги, не опускаючись до надмірного самовдосконалення, так само, як і до самозвинувачення й удаваної скромності. Отже, поняття самовдосконалення передбачає зміцнення здоров'я, розвиток майстерності, мотивації, рішучості, усвідомлення свого «Я» і мети життя.

Самореалізація менеджера

Кваліметричний підхід до виявлення ступеня самореалізації

Кваліметричні виміри дозволяють формувати не просто вимоги до наявності тих чи інших якостей, а ступінь необхідної (нормативної) присутності якостей у претендента на посаду. Тому відхилення реального ступеня наявності якостей у претендента від нормативного рівня дає інформацію не тільки про ступінь придатності, а також інформує працівника про необхідність самоудосконалювання чи добровільної відмови від посади.

Ступінь самореалізації залежить від можливості працівника реалізувати свої творчі здібності через прийняття відповідних рішень та їх застосування на практиці. Це виявляється на базі **кваліметричних моделей** відповідно до оцінки самих працівників, що дає інформацію про відхилення від ідеального рівня (повної задоволеності). Тому, **з одного боку**, потрібно організувати людський чинник як головну продуктивну силу для кожного конкретного підприємства в рамках досягнення його цілей, **а з іншого** – сприяти самореалізації кожного працівника і у першу чергу тих, хто функціонально займається інноваційною діяльністю (питання самореалізації працівників безпосередньо пов'язано з сутністю громадянського суспільства, яке забезпечує самореалізацію людини в різних сферах життєдіяльності).

Вагомим елементом потенціалу керівника є **міра його самореалізації**. Дійсно, цей важливий показник раніше більше декларувався в документах, ніж реально використовувався в якості практичних характеристик соціальних явищ. У той же час саме **ступінь самореалізації працівників** на своїх робочих місцях в конкретних соціумах (колективах) може стати показником, що відображає їх можливості активізувати свою діяльність взагалі та інноваційну зокрема. **Вимір ступеня самореалізації працівників** здійснюється *за трьома напрямками шляхом соціологічного опитування*. З цією метою були розроблені відповідні анкети.

1. **Перший напрямок, з точки зору ступеня самореалізації, відображає наступні внутрішні чинники самореалізації працівників:** зміст виконуваної роботи; можливість бачити результати своєї праці; можливість використання своїх професійних знань на даній посаді; можливість розвитку кар'єри; можливість підвищення кваліфікації чи зміни професії.
2. **Другий напрямок, з точки зору ступеня самореалізації, враховує зовнішні чинники:** винагорода за працю; справедливість в оплаті праці; мікроклімат в колективі; культура управління; умови праці.
3. **Третій напрямок вияву ступеня самореалізації працівників, з точки зору ступеня задоволеності, розглядається відносно особливої категорії працівників, які професійно мають відношення до інноваційної діяльності, відповідно до своїх функціональних обов'язків.** Цю категорію працівників умовно називають **інноваторами**.

Специфічність цієї категорії працівників робить необхідним урахування таких чинників самореалізації: можливість проявити ініціативу та

пропонувати нестандартні ідеї і рішення; атмосфера в колективі; наявність мотивації до творчої активності.

Після проведення соціологічного опитування за відповідними анкетами усі три напрямки оцінки міри самореалізації працівників було зведено до **єдиного кваліметричного комплексного показника з урахуванням вагомості кожного. Цей показник кількісно характеризує безпосередньо інноваційний потенціал персоналу на момент виміру в діагностичному режимі, надаючи достатньо об'єктивну інформацію для знаходження конкретних шляхів підвищення інноваційного потенціалу підприємства.**

Рекомендована література

Основна література:

1. Атаев А. А. Управленческая деятельность. Практика и резервы организации / А. А. Атаев. – М. : Экономика, 1988.
2. Андреев В. И. Саморазвитие менеджера / В. И. Андреев. – М. : Нар. образование, 1995.
3. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : [навч. посіб.] / Л. В. Балабанова, О. П. Сардак. – К. : Професіонал, 2007.
4. Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – Питер, 2000.
5. Будзан Б. Самоменеджмент: управление своим временем: [курс для менеджеров] / Б. Будзан. – М. : Офис, 1998.
6. Блейк Р. Научные методы управления. / Р. Блейк, Д. Моутон. – К. : Наукова думка, 1991.
7. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис; [пер.с англ.] – М. : Дело, 1991.
8. Гупалов В. К. Управление рабочим временем на предприятии / В. К. Гупалов. – М. : Дело, 1991.
9. Грабовский П. Г. Риски в современном бизнесе / П. Г. Грабовский, С. Н. Петров. – М. : Аланс, 1994.
10. Дараховский И.С. Бизнес и менеджер / И.С Дараховский, И.П. Черноиванов. – М. : Азимут-Центр, 1992.
11. Добротворский И. Л. Самоменеджмент: Эффективные технологии: Практическое руководство для решения повседневных проблем / И. Л. Добротворский. – М. : "Приор-издат", 2003.
12. Довгань Л. Є. Праця керівника або практичний менеджмент: [навч.посіб.] / Л.Є. Довгань.– К. : Ексоб, 2002.
13. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в двадцать первом веке: [учеб. пособ.] / П.Ф. Друкер ; [пер. с англ.]. – М. : Изд.дом «Вильямс», 2000.
14. Друкер П. Эффективный управляющий / П. Друкер. – М. : Изд.дом «Вильямс», 1994.
15. Ермошенко Н. Н. Управление производством и руководитель / Н. Н. Ермошенко, Г. И. Бритченко. – Киев-Донецк : Вища школа, 1989.

16. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках (Советы руководителя как эффективно использовать рабочее время) / Л. Зайверт; [пер. с нем.]. – М. : Экономика, 1991.
17. Зеленовский Я. Организация трудовых коллективов. Введение в теорию организации и управления / Я. Зеленовский – М. : Экономика, 2004.
18. Карпичев В. С. Самоменеджмент (введение в проблему). Проблемы теории и практики управления / В. С. Карпичев. – М. : Экономика, 1994.
19. Керівництво організацією : [навч. посіб.] / О.Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Проник. – Л. : Вид-во нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008.
20. Кинан К. Самоменеджмент / К. Кинан. – М. : Эксмо, 2006.
21. Кузнецов Ю. В. Проблемы теории и практики менеджмента / Ю. В. Кузнецов. – Санкт-Петербург : Изд-во Санкт-Петербургского университета, 1994.
22. Ковалевски С. Руководитель и подчиненный / С. Ковалевски. – М.: Эксмо, 2005.
23. Лукашевич Н.П., Самоменеджмент: как достичь успеха в деловой карьере / Н. П. Лукашевич, О. Н. Лукашевич ; [в 2-х кн.] – Харьков : ОКО, 1998.
24. Лукашевич Н.П. Теория и практика самоменеджмента : [учеб. пособ.] / Н.П. Лукашевич – К. : МАУП, 1999.
25. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента : [учеб. пособ.] / Н. П. Лукашевич ; [2-е изд., испр.] – К. : МАУП, 2002
26. Макаров С.Ф. Менеджер за работой / С.Ф. Макаров. – М. : Молодая гвардия, 1989.
27. Марченко И. П. Какой руководитель нам нужен? / И. П. Марченко. – М. : ЭКМОС, 1993.
28. Ниссене Й., Время руководителя / Й. Ниссене, Э. Воутилайнен. – М. : Политлитература, 1990.
29. Никифоров П. С. Самоконтроль человека / П. С. Никифоров. – М. : Эксмо, 1990.
30. Омаров А. М. Руководитель. Размышление о стиле управления / А. М. Омаров. – М. : Политиздат, 1987.
31. Орликовський М.О. Самоменеджмент: [навч. посіб. для студ. екон. вузів] / М.О. Орликовський, Г.В. Осовська, В.І. Ткачук. – К. : Кондор-Видавництво, 2012.
32. Платонов С. В., Искусство управленческой деятельности / С. В Платонов, В. И Третяк., В. В. Черкасов – К. : Либра, 1996.
33. Русинов Ф. М., Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений / Ф. М Русинов, Л. Ф. Никулин, Л. В. Фаткин – М. : ИНФРА-М., 1996.
34. Санталайнен Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне, И.Х. Ниссинен – М. : Прогресс, 1988.
35. Сацков Н. Я. Практический менеджмент / Н. Я. Сацков. – Донецк : Сталкер, 1998.
36. Скотт Т. Конфликты – пути их преодоления / Т. Скотт. – К. : Внешториздат, 1991.

- 37.Тигер П. Делай то, для чего ты рожден: Путь к успешной карьере через самопознание / П. Тигер ; [пер. с англ.]. – М. : АРМАДА, 1996.
- 38.Третьяк В. И., Менеджеру о менеджменте / В. И. Третьяк, С. В. Платонов – К. : УФИМБ, 1995.
- 39.Хомич И. И. Человек – живая система: Естественно-научный и философский анализ / И. И. Хомич. – Минск : Беларусь, 1989.
- 40.Хміль Ф. І. Ділове спілкування : [навч. посіб.] / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2004.
- 41.Хроленко А. Т. Самоменеджмент: для тех, кому от 16 до 20 / А. Т. Хроленко. – М. : Экономика, 1996.

Додаткова література:

- 42.Уткин Э. А. Управление компанией / Э. А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 1997.
- 43.Урбанович А. А. Психология управления: [учеб. пособ.] / А. А. Урбанович. – М. : Харвест, 2002.
- 44.Шегда А. В. Менеджмент: [підручник] / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2004.
- 45.Швальбе Б. Личность, карьера, успех / Б. Швальбе, Х. Швальбе ; [пер. с нем.]. – М. : АО''Изд. Группа ''Прогресс-Интер'', 1993.
- 46.Щекин Г. В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: [науч.-практ. Пособ.] / Г. В. Щекин. – К. : МАУП, 1999.
- 47.Щекин Г. В. Практическая психология менеджмента. Как делать карьеру. Как строить организацию / Г. В. Щекин. – К. : Україна, 1994.
- 48.Щекин Г. В. Как работают с людьми за рубежом / Г. В. Щекин. – К. : ВЗУУП, 1990.
- 49.Юнг К. Г. Психологические типы / К. Г. Юнг. – М. : Прогресс-Универс, 1995.
- 50.Якокка А. Карьера менеджера / А. Якокка; [пер. с англ.]. – М. : Прогресс, 1990.