

Львівський державний університет внутрішніх справ

# Самоменеджмент

*Навчальний посібник*

Львів  
2021

УДК 005-027.552(075.8)

С 17

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Інтернет  
Вченою радою Львівського державного  
університету внутрішніх справ  
(*протокол від 28 квітня 2021 року № 12*)

Рецензенти:

**Зось-Кіор М. В.** – доктор економічних наук, професор  
(Полтавська державна аграрна академія);

**Дудюк В. С.** – кандидат економічних наук, доцент  
(Національний лісотехнічний університет України)

**Самоменеджмент** : навчальний посібник / Г. З. Леськів,  
С 17 Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра,  
Г. В. Коваль. Львів : Львівський державний університет  
внутрішніх справ, 2021. 280 с.

ISBN 978-617-511-339-4

Розкрито зміст дисципліни, зокрема теоретичні засади, концепції, методологію та практичні рекомендації з питань самоуправління та самоорганізації. Самоменеджмент – важливий напрям у розвитку управлінської науки і має на меті впроваджувати головні процеси управління собою й особистою діяльністю, персоналом, командами.

Для здобувачів вищої освіти, наукових, науково-педагогічних працівників, аспірантів, менеджерів, фахівців, а також усіх, хто цікавиться питаннями самоменеджменту.

The manual «Self-Management» covers eight topics that consistently reveal the content of the discipline, including theoretical principles, concepts, methodology, and practical recommendations on self-government, self-organization. Self-management is an important direction in the development of science and aims to implement the main management processes of self-management, management of personal activities, HR management, and teams.

The manual due for students, researchers, and teaching staff, graduate students, managers, as well as anyone interested in self-management.

**УДК 005-027.552(075.8)**

© Леськів Г. З., Левків Г. Я., Бліхар М. М.  
та ін., 2021

© Львівський державний університет  
внутрішніх справ, 2021

**ISBN 978-617-511-339-4**

# Зміст

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	6
<b>Тема 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО САМОМЕНЕДЖМЕНТУ</b> .....	8
1.1. Складові та зміст самоменеджменту.....	8
1.2. Концептуальні підходи до самоменеджменту.....	12
1.3. Критерії ефективного самоменеджменту.....	19
Питання для самоконтролю.....	36
Тести для перевірки знань.....	36
<b>Тема 2. ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ ТА ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ МЕНЕДЖЕРА. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ</b> .....	39
2.1. Планування особистої роботи менеджера.....	39
2.2. Планування ділової кар'єри менеджера.....	46
2.3. Суть та основні завдання тайм-менеджменту.....	50
2.4. Методи аналізу витрат часу.....	55
2.5. Методи управління часом.....	58
Питання для самоконтролю.....	63
Тести для перевірки знань.....	63
<b>Тема 3. СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ</b> .....	65
3.1. Головні поняття організаційної поведінки: предмет, об'єкт цілі, методи дослідження.....	65
3.2. Теорії та моделі організаційної поведінки.....	72
3.3. Історія становлення організаційної поведінки.....	78
Питання для самоконтролю.....	81
Тести для перевірки знань.....	81
<b>Тема 4. МІСЦЕ ЛЮДИНИ У СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ</b> .....	84
4.1. Поняття особистості, його сутність і структура.....	84
4.2. Характерні риси особистості та чинники організаційної поведінки особистості.....	88
4.3. Підходи до встановлення взаємодії людини та організації.....	91
4.4. Поняття соціальної та трудової адаптації працівника.....	95
Питання для самоконтролю.....	104
Тести для перевірки знань.....	104

Тема 5. <b>ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА</b> .....	108
5.1. Зміст та особливості управлінської праці.....	108
5.2. Основні види розподілу та кооперації управлінської діяльності.....	115
5.3. Методи нормування управлінської праці.....	120
5.4. Організація робочого місця менеджера.....	123
5.5. Техніка організації особистої роботи менеджера.....	131
Питання для самоконтролю.....	137
Тести для перевірки знань.....	138
 Тема 6. <b>САМОМОТИВУВАННЯ І САМОКОНТРОЛЬ МЕНЕДЖЕРА</b> .....	140
6.1. Розвиток ініціативності, енергійності, стресостійкості, вміння володіти ситуацією.....	141
6.2. Розвиток уміння стимулювати, карати, критикувати людей.....	146
6.3. Розробка системи мотивації за KPI.....	156
6.4. Конфлікти в діяльності менеджера: сутність і види. Закономірності взаємовідносин і поведінки людей у конфліктних ситуаціях.....	161
6.5. Методи і прийоми подолання конфліктних ситуацій.....	167
6.6. Стратегія і тактика взаємодії в конфліктних ситуаціях.....	169
Питання для самоконтролю.....	174
Тести для перевірки знань.....	175
 Тема 7. <b>ФОРМУВАННЯ ЯКОСТЕЙ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА</b> .....	177
7.1. Розвиток менеджера як особистості. Чинники впливу соціального оточення на формування професійно важливих якостей менеджера.....	178
7.2. Психологічні особливості стилів управління.....	180
7.3. Авторитет керівника: суб'єктивна та об'єктивна значущість.....	183
7.4. Розвиток харизматичних здібностей особистості.....	185
7.5. Внутрішньоособистісні аспекти лідера.....	189
7.6. Формування професійно-ділових якостей менеджера.....	190
7.7. Розвиток адміністративно-організаційних, соціально- психологічних і моральних якостей менеджера.....	194
Питання для самоконтролю.....	200
Тести для перевірки знань.....	201

Тема 8. <b>РОЗВИТОК ПОТЕНЦІАЛУ МЕНЕДЖЕРА</b> .....	203
8.1. Сутність і напрями розвитку потенціалу менеджера.....	203
8.2. Процес і бар'єри самореалізації особистості в певних видах творчої діяльності.....	208
8.3. Характеристика керівника з творчим підходом до виконання посадових обов'язків. Творче вирішення управлінських проблем.....	211
Питання для самоконтролю.....	215
Тести для перевірки знань.....	215
<b>ПРАКТИКУМ</b> .....	218
<b>ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК</b> .....	266
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	276

# ПЕРЕДМОВА

*Хто хоче зрушити світ,  
нехай зрушить себе!*

**Сократ**

Істинна перемога у житті – це перемога над собою. У цих словах закладено головний принцип управління, що сформувався під впливом накопиченого тисячолітнього досвіду людства. Людина, яка перемогла свої побоювання, страх, невпевненість, честолюбство, бездіяльність і лінь, здатна досягти найвищого успіху у житті, бути прикладом та надихати інших для досягнення поставлених цілей, змінювати цей світ. Сучасна теорія управління особливу увагу приділяє самоменеджменту як системі знань про самоуправління, самоорганізацію та самоконтроль керівника, що дозволяє раціонально використовувати власні ресурси та ефективно управляти своїм часом для реалізації управлінських функцій. У сучасному світі з його швидкими темпами розвитку та високим ступенем невизначеності опанування мистецтва самоменеджменту є необхідною умовою для формування успішного менеджера, що актуалізує навчальний посібник «Самоменеджмент».

Основною метою навчального посібника є теоретична та практична підготовка майбутніх менеджерів із питань:

- формування системи цінностей та визначення цілей сучасного менеджера;
- забезпечення навиків, необхідних для саморозвитку особистості;
- розвиток особистісних якостей для ефективного керівництва;
- раціоналізація управлінської діяльності менеджерів;
- застосування сучасних принципів і напрямків наукової організації діяльності менеджера;
- ефективне використання часу як ресурсу.

У навчальному посібнику розглядаються теоретичні аспекти концепції самоменеджменту Л. Зайверта, яка ґрунтується на економії власного часу; теорія обмежень М. Вудкока і Д. Френсіса; концепція, спрямована на розвиток і досягнення власного ділового успіху, розроблена німецькими авторами А. Бабелем і Х. Швальбе.

Проаналізовано методи та інструменти, призначені для ефективного використання робочого часу, способи організації виступів і ділових нарад. Розкрито теоретичні питання розвитку менеджера як особистості, наведені практичні навички мистецтва самоврядування, представлені методи і прийоми управління особистою кар'єрою, раціоналізації своєї праці, техніка та прийоми переконання, методи і навички підвищення і збереження своїх властивостей і підлеглих, уміння управляти своїм часом.

Освоєння основних положень, що містить навчальний посібник, дасть змогу сформулювати відповідні професійні та особистісні компетенції та оволодіти практичними навичками, які необхідні кожній діловій людині для успішної роботи у сучасному глобалізованому середовищі.

Навчальний посібник призначено для здобувачів вищої освіти, наукових, науково-педагогічних працівників, аспірантів, менеджерів, фахівців, а також усіх, хто цікавиться питаннями самоменеджменту.

# Тема 1

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

*Збудуй себе, а потім впливай  
на душі тих, що у тебе є.*

*В. фон Гумбольдт*

### 1.1. Складові та зміст самоменеджменту

### 1.2. Концептуальні підходи до самоменеджменту

### 1.3. Критерії ефективного самоменеджменту



**Основні терміни теми:** самоменеджмент, концепції, менеджер, управління, управлінські процеси, організаційний клімат, мистецтво управління, особисті цілі, комунікація, команда, концепції самомеджменту.

### 1.1. Складові та зміст самоменеджменту



Хто не зумів навчитися впевнено керувати собою, той не зуміє керувати іншими, твердить стародавня мудрість. Чи можна розуміти інших, коли не розумієш себе? Питання риторичне. Тому людина повинна пізнати себе.

Мистецтво керувати собою, своїм часом, життєдіяльністю, плином свого життя, розвиватися й удосконалюватися – неповний перелік завдань, які розглядає самоменеджмент.

*Самоменеджмент* – це послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці, щоби оптимально і змістовно використовувати свій час.

*Самоменеджмент* – формування вмій з ефективною організацією, планування діяльності та часу особистості.

Менеджеру важливо знати й ефективно впроваджувати ключові управлінські процеси, поділені на рівні (рис. 1.1).

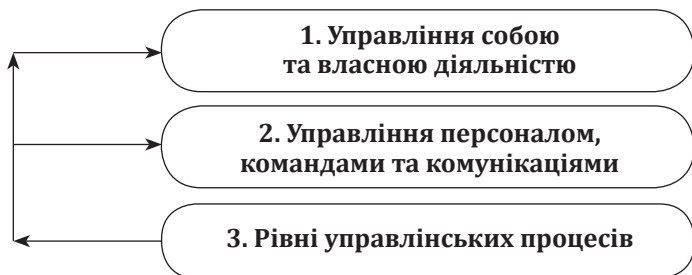


Рис. 1.1. Рівні управлінських процесів у самоменеджменті керівника

Рівень 1 – управління собою та власною діяльністю.

Рівень 2 – менеджер розпочинає управління персоналом, командами та комунікаціями.

На рівні буденної практики самоменеджмент – це вміння людини забезпечити та підтримувати: здорове тіло; енергійність, оптимізм, життєстійкість; спокійний і збалансований підхід до життя, роботи; відпочинок для тіла, розуму.

**Самоменеджмент сприяє формуванню умінь і навичок менеджера та виявляється в:**

Продуманих особистих цінностях	Здатності управляти конфліктами
Правильному, чіткому формулюванню та розумінні цілей	Здатності створювати належний організаційний клімат, корпоративну культуру
Пізнанні своїх можливостей та їхніх меж	Здатності до адаптації, стійкості до змін
Ефективному використанні часу, енергії, знань	Організації комунікаційного процесу
Організації власної роботи та роботи персоналу	Умілому створенні власного іміджу
Здатності впоратися зі стресами	Можливості ефективного ухвалення рішень
Ефективному управлінні кар'єрним просуванням	Здатності створення, розвитку команд

Рис. 1.2. Вплив самоменеджменту на формування умінь і навичок професійного менеджера

Самоменеджмент – це інноваційний напрям у повсякденному менеджменті, який сформувався у відповідь на зміни в управлінні загалом:

1. Збільшення масштабів, динаміка змін в організації потребують від менеджерів опанування інноваційними підходами і навичками управління, розширення можливостей власного удосконалення, безперервності саморозвитку.

2. Зростаючі навантаження у різних структурах життєдіяльності підприємства та пов'язані з цим стреси обумовлюють необхідність керувати собою при здійсненні функцій менеджменту.

3. Трансформація творчого потенціалу працівників у капітал підприємства висуває умову зберігати та розвивати його саме у працівників.

4. Традиційні школи значною мірою використали свої методи керування, тому менеджери повинні оволодіти сучасними управлінськими способами переосмислення власного потенціалу та максимально працювати над його розвитком.

Основне завдання самоменеджменту – забезпечити відповідну організаційну культуру та колективну гармонію з боку усіх працівників організації. Ефективний самоменеджмент нездійснений без зобов'язань і відповідальності менеджерами, керівниками й окремими працівниками. Це – праця насамперед в інтересах підприємства, а не особистих.

На рисунку 1.3 зображені недоліки самоменеджменту.

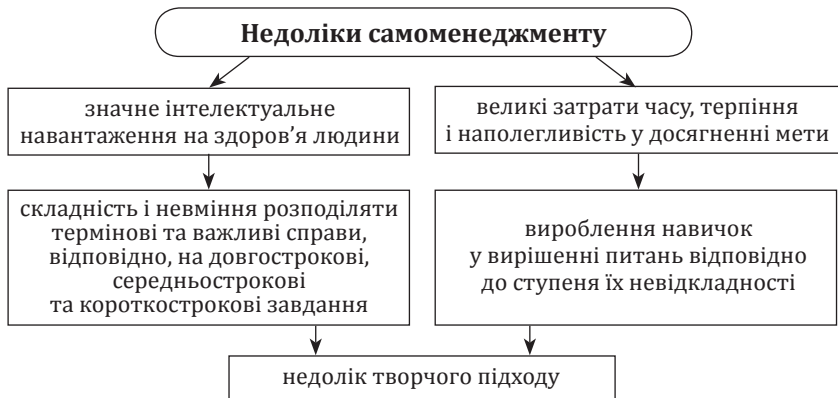


Рис. 1.3. Недоліки самоменеджменту

Процес самоменеджменту можна уявляти як коло правил, що відображає зв'язок між його окремими функціями (рис. 1.4).

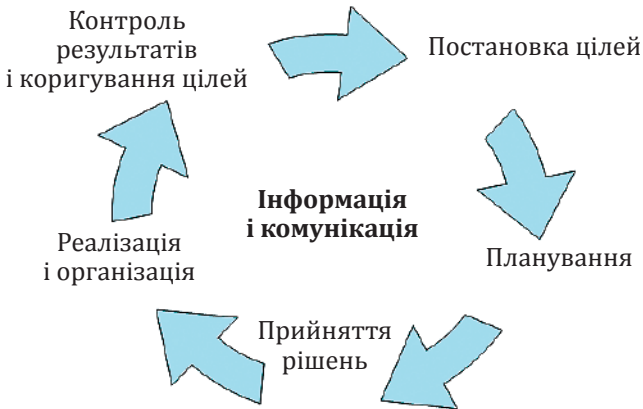


Рис. 1.4. Коло правил техніки самоменеджменту

Для кожної з функцій розроблені робочі прийоми і методи їх здійснення, а також реальний результат у вигляді економії в часі.

Ці функції становлять техніку самоменеджменту.

У зовнішньому колі представлені п'ять правил:

1. Постановка цілей (аналіз і структуризація особистих цілей).

2. Планування (розробка планів, вибір варіантів виконання своєї роботи).

3. Прийняття рішення (щодо майбутніх справ).

4. Реалізація та організація (монтування розпорядку дня й організація власного трудового процесу, щоби виконати всі завдання).

5. Контроль (самоконтроль, підсумковий контроль).

У внутрішньому колі розташована шоста функція – інформація і комунікація (пошук та обмін інформацією, здійснення активних комунікаційних зв'язків, необхідних на всіх етапах самоменеджменту).

## 1.2. Концептуальні підходи до самоменеджменту



Описані в літературних джерелах концепції самоменеджменту формуються на основі чіткої ідеї, навколо якої створюється комплекс методик і прийомів діяльності щодо себе для її втілення.

1. Якщо розглядати концепцію Лотара Зайверта, ідея формується на економії власного часу.

2. Відповідно до концепції М. Вудкока і Д. Френсіса, ідея формується на подоланні особистих обмежень.

3. У концепції В. А. Андрєєва ідея формується на саморозвитку і самоудосконаленні творчої особистості.

4. Згідно з концепцією А. Т. Хроленко, ідея формується на підвищенні власної культури ділового життя.

5. У концепції А. Бербеля і Х. Швальбе ідея формується на розвитку й досягненні власного ділового успіху.

Головною перевагою першої концепції Л. Зайверта вважається те, що раціональне керування та економія найбільш дефіцитного і важливого індивідуального ресурсу – особистого часу.

До переваг самоменеджменту Л. Зайверт відносить позиції, зображені на рис. 1.5.

Оцінюючи практичність цієї концепції самоменеджменту, потрібно відразу уточнити, що проблеми кар'єри у ній не розглядаються. Однак її практична корисність для реалізації майбутньої ділової кар'єри не викликає сумнівів, адже:

- становить цілісне уособлення сутності самоменеджменту: від його пояснення, через призму функцій, мети, техніки самоменеджменту і вказуючи на переваги;

- спрямовує на індивідуальну керівну діяльність у кожному з головних складових компонентів самоменеджменту (рис. 1.4 Коло правил техніки самоменеджменту);

- направляє на самооцінку потенціалу менеджера в кожній з позицій, дає змогу порівняти результат з нормою, скеровує в напрямі практичного покращення результату;

- запропонована закономірність утілення самоменеджменту спрямована на самонавчання практичному цілеспрямованому керуванню часом, плановості, рішучості у роботі

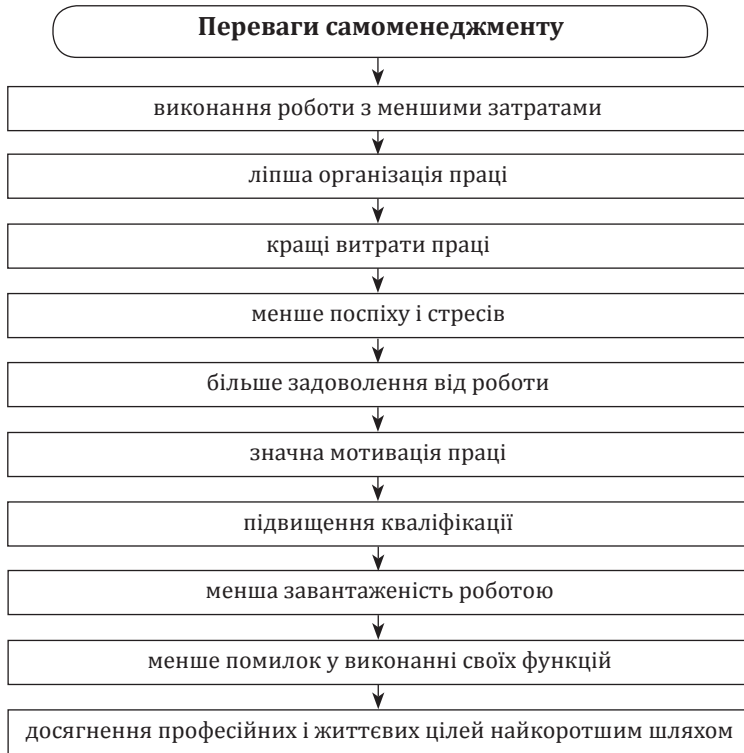


Рис. 1.5. Переваги самоменеджменту згідно із теорією Л. Зайверта

зі зменшенням рівня загрози стресів і буденними досягненням успіху.

Отож, техніка менеджменту може бути втілена для самоменеджменту ділової кар'єри в тому форматі, де йдеться про самооцінку індивідуальних ділових якостей та їх саморозвиток як одну з передумов досягнення успіху на місці праці, про мінімізацію часу оволодіння навичками праці (наступної сходинки кар'єри). Саме тому *ділова кар'єра* – це своєрідний об'єкт управління. Універсальні способи і прийоми самоменеджменту не в змозі задовольнити його [цього об'єкта – *авт.*] потенціал у такому випадку, оскільки не спираються на розуміння сутності і соціальних процесів ділової кар'єри. Крім того, чинник часу не завжди слухний як цілісний критерій успіху

в діловій кар'єрі: як відомо, стрімка вертикальна кар'єра приховує ризики невдач.

Друга концепція самоменеджменту (М. Вудкок і Д. Френсіс) описана через ідею подолання власних обмежень (книга «Розкутий менеджер»).

Відповідно до концепції М. Вудкока і Д. Френсіса, самоменеджмент – це всебічний метод обґрунтування власних особистих можливостей та обмежень, а також пошук реальних напрямків розвитку особистісних і ділових якостей.

Вони підсумували зміст роботи працюючого менеджера і згрупували одинадцять чітких чинників (табл. 1.1) на управлінську діяльність.

Таблиця 1.1

**Чинники, які впливають на навички і здатність менеджерів, сформульовані М. Вудкоком і Д. Френсісом**

<b>Чинники</b>	<b>Вимоги до особи, яка працює на посаді менеджера</b>
Стреси, тиск і невизначеність у більшості форм життя підприємства	Здатність ефективно керувати собою та своїм часом
Ерозія традиційних цінностей призвела до розбіжності в особистих переконаннях і цінностях	Здатність пояснити й уточнити свої особисті цінності
Наявність широкої можливості вибору	Чітко встановити як цілі роботи, які виконуються, так і особисті цілі
Організаційні системи не можуть забезпечити все для навчання, необхідного сучасному менеджеру	Кожен менеджер повинен сам переживати і підтримувати постійний особистий розвиток
Проблем стає дедалі більше і вони ще складніші, тоді як засоби їх вирішення – часто обмежені	Здатність вирішувати проблеми швидко й ефективно стає важливою частиною управлінських навичок
Постійна конкуренція за ринки збуту і прибутковість обумовлюють необхідність висування нових ідей і засобів	Необхідно бути винахідливим і здатним гнучко реагувати на зміну ситуації
Традиційні ієрархічні відносини ускладнюються	Необхідно виконувати навички впливу на середовище, не використовуючи прямих наказів
Багато традиційних шкіл і методів управління вичерпали свої можливості і не відповідають потребам теперішнього та майбутнього	Використовувати нові, більш сучасні управлінські методи, освоювати інші підходи до підлеглих

Великі витрати і труднощі пов'язані з використанням найманих працівників	Необхідно краще використовувати людські ресурси
Зростання масштабів змін потребує освоєння нових навичок, розвитку нових підходів і боротьби з можливістю власного «старіння»	Вміння допомогти іншим швидше вивчати нові методи і способи оволодіння практичними навичками
Складні проблеми дедалі більше потребують об'єднання зусиль декількох людей для спільного здійснення їхніх ідей та рішень	Менеджер повинен уміти створювати і вдосконалювати групи, здатні швидко ставати винахідливими і результативними в роботі

На основі цих чинників і вимог автори сформулювали визначення ефективного управління майбутнього десятиліття, що потребує наявності у менеджерів навичок і здібностей, а саме:



Рис. 1.6. Пропозиції навичок і здібностей для менеджерів за концепцією М. Вудкока і Д. Френсіса

Усі перелічені здібності й навички забезпечують основу для оцінювання кожним працівником власного потенціалу щодо виробничих потреб. Коли будь-які із цих навичок і здібностей не наявні у менеджера, виникають обмеження. Отже, автори концепції чітко окреслюють відповідні обмеження, що перешкоджають сприятливій кар'єрі.

Ще одна концепція самоменеджменту обґрунтована В. Андреевем. Головна її ідея – визначення та саморозвиток творчих рис особистості, самореалізація в одній, а найчастіше – у декількох видах професійно-творчої діяльності. Підґрунтям для саморозвитку індивіда є визначення власного типу творчої особистості. Для цього автор рекомендував 18 характеристик різних творчих типів особистості менеджера (рис. 1.7).



Рис. 1.7. 18 характеристик різних творчих типів особистості менеджера за концепцією В. Андреева

Цим характеристикам типів особистості присвоюють оцінку за дев'ятибальною шкалою і формують профіль талановитої особистості, визначивши сильні та слабкі сторони. Автор концепції рекомендував тести й методики для визначення та оцінювання, розвитку необхідних сторін особистості: менталітету, рівня інтелігентності та конкурентоздатності, здатності до ризику, самоврядування, комунікативно-лідерських здібностей, саморозвитку. На підставі результатів самооцінки формуються методичні поради для розроблення і вдосконалення програм самоосвіти й саморозвитку.

Наступна концепція самоменеджменту формується на ідеї культури кар'єрного життя, досягнення якої, власне, є головною метою самоменеджменту. Через конкретизацію культури автор концепції *А. Хроленко* розкриває структуру цільових орієнтирів самоменеджменту, які ініціюються в умінні жити у злагоді з іншими, проводити наради і бесіди, писати власні та ділові листи, слухати і чути людину, активізовувати своє життя і відпочинок. З таким покликанням самоменеджмент формується як сукупність корисних фраз, думок (мотиваторів) і практичних ділових заходів для підвищення власного ділового рівня у його різноманітних аспектах.

Зв'язок самоменеджменту з діловою культурою простежується в тому, що примноження професійних можливостей індивідуальності, в результаті цілеспрямованої праці з удосконалення своїх ділових якостей, створює основу для кар'єрного зростання.

Ще одна аналізована нами концепція зорієнтована на кар'єру. Автори концепції *Бабель і Хайнц Швальбе* центральною складовою вибрали зв'язок кар'єри з успіхом. Саме орієнтир досягнення успіху, себто наслідку діяльності, співвіднесеного з очікуваннями, системою цінностей, життєвою метою індивіда, який, водночас, отримує позитивну громадську і соціальну оцінку, діє головним мотивом просування щаблями ділової кар'єри.

Слід підкреслити слушне спостереження авторів про те, що працівники, які головною орієнтацією обрали успіх, націлюються передусім на власні особисті ділові якості. Отже, шлях до успіху пролягає через самопізнання й удосконалення своїх якостей. Утім, не варто забувати про тренування

природних задатків, адже вдосконалення власних якостей – це тільки частина справи. Важливо зуміти перевірити результати, здобуті самовідданою працею із самовдосконалення, у діловий чи професійний успіх. Для цього потрібна власна концепція ділової кар'єри, яка об'єктивно враховує індивідуальні переваги й недоліки, спрямована на своє бачення успіху. Вона може бути сформована на основі аналізу відповідей на такі питання:

1. Яких зусиль працівник може докласти для максимального досягнення успіху?

2. Чи зможе і чи готовий він працювати самостійно або під керівництвом?

3. Наскільки він готовий ризикувати заради успіху?

4. Який шлях для працівника ближчий і прийнятний – підприємницька діяльність чи службова кар'єра?

Доречним є запропонувати ділові консультації щодо організації та розвитку власної справи в інтегрованих ринкових умовах сучасної економіки.

Можна впевнено сказати, що ця концепція цінна своєю спрямованістю на перспективу й успіх як результат і критерій ділової кар'єри. Але робота із саморозвитку набуває спрямованості на досягнення ділового чи професійного успіху, що, своєю чергою, надає їй потужної мотивації. Водночас бракує підсилення оптимальними практичними пропозиціями, методиками і тестами самооцінки, технологіями саморозвитку та іншими психолого-педагогічними механізмами роботи над собою задля втілення кар'єрних цілей.

Отож, сумнівно, чи можна з упевненістю стверджувати, що бодай якась із проаналізованих нами концепцій самоменеджменту могла б бути запропонована як достатньо обґрунтована й успішна методика управління власною кар'єрою. Хоча, поза сумнівами, усі вони пропонують чимало корисних методів, прийомів, пропозицій і рекомендацій, які можна активно використовувати у самоменеджменті ділової кар'єри.

### 1.3. Критерії ефективного самоменеджменту



Систему персонального менеджменту можна репрезентувати критеріями щодо якостей менеджера.

Уміння менеджера керувати собою – це переживання за себе та підтримка власної працездатності. Основними аспектами управління собою є:

- а) підтримка фізичного здоров'я;
- б) доцільний розподіл сил;
- в) подолання труднощів;
- г) уміння впоратися зі стресом.

Уміння й мистецтво керувати собою формується зі семи головних блоків особистих якостей і цінностей (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

#### Уміння керувати собою

Основні блоки якостей (перший рівень)	Зміст критерію	Первинні якості
1. Особиста організованість	Здатність жити та працювати за системою	1.1. Прихильність до системного підходу 1.2. Вміння цінувати й ефективно використовувати час 1.3. Вміння зосереджуватись на головному 1.4. Вміння все робити згідно з планом 1.5. Уміння не упускати дрібниці 1.6. Вміння аналізувати витрати часу
2. Самодисципліна	Вміння тримати себе у руках, керувати своєю поведінкою	2.1. Обов'язковість, здатність тримати слово 2.2. Дисциплінованість, точність виконання 2.3. Зібраність, уміння не розпорошувати сили 2.4. Наявність відчуття відповідальності

Продовження табл. 1.2

<p>3. Знання техніки особистої роботи</p>	<p>Знання правил і прийомів організації роботи, вміння ними користуватись</p>	<p>3.1. Організація робочого місця          3.2. Вміння працювати з інформацією          3.3. Вміння складати документи          3.4. Вміння розмовляти по телефону          3.5. Вміння слухати          3.6. Вміння планувати свої справи          3.7. Знання раціоналізації особистої праці          3.8. Вміння користуватись сучасною організаційною та обчислювальною технікою          3.9. Вміння змінювати заняття          3.10. Володіння технологіями комунікації          3.11. Вміння делегувати повноваження          3.12. Вміння готуватись до службового відрядження</p>
<p>4. Емоційно-вольовий потенціал</p>	<p>Здатність керувати своєю волею</p>	<p>4.1. Вольові якості          4.2. Працьовитість          4.3. Наполегливість у досягненні цілей          4.4. Цілеспрямованість          4.5. Рішучість          4.6. Напористість          4.7. Вміння зацікавити і вмотивувати себе          4.8. Оптимізм і життєрадісність          4.9. Захопленість роботою          4.10. Відданість роботі і колективу          4.11. Сімейний добробут          4.12. Впевненість у собі          4.13. Психологічна підготовка до роботи</p>
<p>5. Здатність поліпшувати своє здоров'я</p>	<p>Гарний стан здоров'я, гігієна розумової праці</p>	<p>5.1. Фізичне навантаження          5.2. Харчування          5.3. Сон          5.4. Дихання          5.5. Водні процедури          5.6. Загартовування          5.7. Боротьба з шумом          5.8. Натренованість нервової системи          5.9. Вміння розслабитись          5.10. Відмова від шкідливих звичок          5.11. Режим праці й відпочинку</p>

Закінчення табл. 1.2

6. Здатність формулювати і реалізувати життєві цілі	Вміння формулювати і досягати реалізації життєвих цілей	6.1. Здатність пізнати самого себе 6.2. Вміння формулювати свої життєві цілі 6.3. Вміння приймати рішення 6.4. Вміння планувати кар'єру 6.5. Вміння знайти й отримати хорошу роботу 6.6. Вміння адаптуватися в колективі
7. Особистий самоконтроль	Здатність контролювати процеси і результати своєї діяльності	7.1. Контроль процесів 7.2. Контроль результатів 7.3. Контроль режиму дня 7.4. Вміння формувати і контролювати свій імідж

Менеджер у своїй роботі завжди визначає, що важливо, а що – ні. Його цінностями можуть бути:

- ставлення до рівності статі, раси, віку людини;
- ставлення до ризику на роботі;
- ступінь здатності допомоги іншим;
- ступінь використання заохочень і покарань для підлеглих;
- залучення працівників до управління;
- ставлення до свого здоров'я, сім'ї, друзів;
- ставлення до підлеглих і вищого керівництва;
- ступінь відкритості тощо.

Цінності формуються впродовж тривалого періоду й укладають основні життєві позиції, які фундаментально впливають на життя. Менеджер, який має чіткі особисті цінності, схильний у поведінці до таких рис:

- поводитися згідно з декларованими цінностями;
- послідовність;
- висловлення своїх поглядів для обговорення;
- прагнення зрозуміти погляди інших;
- активне життя;
- здатність твердо стояти на своєму;
- прагнення встановлювати зворотний зв'язок із підлеглими;
- готовність відповідати за свої цінності.

Чіткі сформульовані особисті цінності найперше зобов'язані мати керівники, які приймають стратегічні рішення, виконують принципово важливі завдання, консультують із приводу виконання рішень вищого керівництва.

Для того, щоби зуміти навчитись ефективно і якісно управляти собою, потрібно хотіти цього і витратити чимало сил і часу. Психолог Кейт Кінан вирізняє такі частини ефективного самоменеджменту:

1. *Самооцінка.* Самооцінка виконує надзвичайно важливу роль у самоменеджменті. Коли в людини знижена самооцінка, вона навіть не замислюється про можливість навчитися керувати собою. Якщо особистість не цінує і не поважає себе, чому їй повинні цінувати інші?

Пропонується сформулювати список того, що індивіду самому в собі імпонує, а що – ні. Безперечно, усвідомлення особистих переваг додає людині рішучості, впевненості в собі. Водночас помилки потрібно сприймати як щось належне, як частинку себе такого, як є. Або ж подумати, чи варто спробувати позбутися їх.

Тільки власні особисті досягнення здатні підвищити самооцінку. Кейт Кінан пропонує розпочинає з малого:

- прибувати завчасно на місце праці;
- виконувати зобов'язання в строк;
- дотримувати обіцянки;
- завершувати мінімум одне завдання, яке геть не було бажання виконувати;
- завершити те, що давніше розпочали і ніяк не можете завершити.

Людина стане впевнена у собі тільки тоді, коли виникнуть власні стандарти діяльності, тому потрібно дотримуватися їх. За досягнення певних результатів людина реально зможе сприймати визнання інших як заохочення виконати навіть мінімальні завдання і буде переконана, що компліменти заслужені. Не годиться принижувати інших. Висока самооцінка надає особистості впевненості у собі, у своїх можливостях, заохочує досягати успіху.

2. *Уміння постояти за себе.* Зазвичай людям надзвичайно важко обстоювати свою думку і відмовляти (сказати «ні»), оскільки вони думають, що нав'язують своє бачення. У цьому випадку слід:

а) впевнено наполягати на своєму. Якщо людина впевнено чогось прагне і всіма силами хоче цього досягнути, то, зазвичай, вона відчуває певне занепокоєння, викликане передчуттям відмови. Ризик відмови завше можливий, але необхідно бути готовим до нього, щоби потім не розчаруватися.

Можна стверджувати, що від того, як індивід презентує свої бажання, залежить чимало. Сказати, що «це перспективна ідея, але ...» краще, ніж «я вимагаю, щоб...». Тенденція досягти успіху з'явиться, коли сказати: «Я розумію, що Ви заклопотані, але я б попросив Вас...», і зникне при словах: «Як Ви не зуміли виконати завдання, про яке я Вам говорив?»;

б) уміння вчасно сказати «ні». Головна проблема багатьох людей – нездатність відмовити. Тому, щоб не доводилося повторювати «ні», людині необхідно проаналізувати, чому саме до неї звертаються із таким проханням. Є ймовірність, що це або надійна людина, або дуже м'яка, яку можна використати у будь-яких труднощах. Але, можливо, ця особистість є дуже відповідальною, чітко і вчасно виконує завдання, інколи навіть на зло собі.

Слід простежити, як часто людина має змогу надати допомогу іншим. Виконуючи допоміжні завдання, індивід витрачає власний дорогоцінний час. Потрібно роз'яснювати людям, де можна відшукати необхідну інформацію, як виконати складні завдання. Ця стратегія має дві переваги:

- не потрібно працювати над чужим завданням;
- інші працівники зможуть навчитися виконувати завдання власними зусиллями; є імовірність, що більше не надокучатимуть з проханнями.

Зазвичай людині дуже складно сказати «ні». Вона при цьому ніяковіє, або ж просто змушена виконувати прохання, оскільки не має вибору. Кейт Кінан стверджує, що не слід боятися говорити «ні». Він пропонує більше спілкуватися, що, своєю чергою, спростить розв'язання проблеми. Потрібно пам'ятати: якщо до особи звертаються з проханням, а вона у відповідь твердо відповідає: «Ні, я не в змозі вам допомогти, але можу підказати чи запропонувати...», то цю людину ніколи не зможуть робити те, що не входить в її функціональні обов'язки.

3. *Уміння бути наполегливим.* Коли прийняли рішення, потрібно швидко діяти. Тільки в такому випадку можна отримати найкращий результат. Досягти його може кожен, хто невинно працює і затято прагне досягти цілі. Безсумнівно, особа мусить бути упевнена в необхідності вирішувати завдання. Потрібно йти до своєї мети, долаючи перешкоди. Слід бути готовим до негативних відгуків на свою адресу, щодо зробленого – у недоброзичливців знайдеться чимало причин, щоби ваші плани не втілилися. Але якщо людина твердо переконана у слушності свого рішення, такі зовнішні впливи не зможуть їй завадити. З огляду на це, потрібно довіряти тільки собі і чітко прямувати до мети. Кожна людина може досягти неймовірних результатів, повіривши у можливість свого успіху і продовжуючи розпочате. Потрібно пам'ятати приказку, що «вода камінь точить».

4. *Уміння впоратися зі стресом.* Люди, які жили у первісні часи, були мисливцями і збирачами. Життя було важким, адже, щоби мати все необхідне, полюючи на диких тварин, слід було постійно виборювати й можливість жити. Тому в житті первісних людей завжди були страх і гнів. Вони й досі залишаються частиною людської сутності. Але нам властиво справлятися з цими почуттями. У відповідь на можливу небезпеку людський організм може виявити два види захисної реакції:

а) боротьбу – смілива й упевнена людина впорається з ситуацією (або ж у неї вже не буде іншого вибору);

б) втечу – якщо мудрішим рішенням буде уникнути небезпеки.

Схожа схема реагування спричиняє виникнення стресу, оскільки сприяє нагромадженню негативної енергії, яку не завжди потрібно виявляти. Отож, особистість опиняється у стресовій ситуації.

Панацея від стресу й негативу реально існує. Розглянемо три методи вивільнення від нього:

1) спорт і фізичні навантаження зменшують напругу, дають змогу повернутися до нормального стану;

2) бесіда, дружнє спілкування та сміх сприяють виходу негативної енергії;

3) розробка всіляких планів допомагає відволіктися, дає змогу замислитися і спрямувати свою енергію в позитивне

русло, хоч, зазвичай, це не найбільш ефективний спосіб забути про неприємності.

Дозволено застосовувати кожен метод поодинці, але їх поєднання дає кращі результати.

5. *Здатність установлювати чіткі особисті цілі.* Сучасне життя вимагає від менеджера чітких, обґрунтованих цілей, які розвиваються під впливом кількох чинників:

- жвавий розвиток технологій;
- фінансова та економічна кризи;
- зміна вартості енергоресурсів;
- зростання безробіття;
- відчуття відчуження від управління і нездатність впливати на події.

Незважаючи на ці невдачі, менеджери мусять прагнути контролювати зовнішні події, навчитись знаходити можливості, які надає наше життя. Тому визначеність у питаннях особистих цілей є основним засобом реалізації цих можливостей.

Зміст установлення цілей полягає в тому, щоби зосередити увагу на позитивних результатах, застосовуючи різні строки і завдання. Постановка цілей допомагає менеджерам вирішувати, що є найбільш потрібним і корисним. Але лише наявність особистих цілей не забезпечує розв'язання всіх проблем.

Звичайно, легше визначити мету, ніж її досягти. Це потребує всебічного аналізу можливих обставин і реалістичності досягнення цілі ще до того, як остаточно взятися за її досягнення.

Для того, щоби поставити собі мету, необхідно здійснити 7 кроків у такій послідовності (таблиця 1.3).

Якщо з'ясувалося, що ціль не досягнута, то потрібно відповісти собі на такі питання:

- Чи насправді вона для мене важлива?
- Чи ця мета реальна?
- Чи докладено достатньо сил для досягнення цілі?
- Чи актуальна моя мета?
- Чи достатньо інших залучено для її досягнення?
- Чи не зарано я визнав(-ла) себе переможеним(-ою)?

На вибір цілей можуть впливати такі фактори: недостатня реалістичність установленної мети; чітко не визначені часові параметри; відсутність критеріїв результативності;

**Порядок постановки цілей**

Крок 1. Визначення своїх потреб	Провести аналіз поточної ситуації і дати відповідь на питання: «Чого б я хотів досягнути?»
Крок 2. Визначення можливостей	Відібрати ті можливості, які не суперечать своїм цінностям або не створюють надзвичайних перешкод
Крок 3. Прийняття рішення про те, що потрібно	Відповісти на такі питання: а) що для мене важливо? б) на який ризик я можу погодитися? в) як моє рішення вплине на інших?
Крок 4. Здійснення вибору цілі	1. Спрямувати зусилля на вибір конкретної цілі. 2. Затвердити напрям докладання зусиль на реалізацію обраної цілі. 3. Передбачити боротьбу за успіх у вкрай несприятливих умовах. 4. Вибрати найбільш привабливий варіант.
Крок 5. Уточнення цілі	Порівняти зв'язки між загальними завданнями і конкретними робочими цілями для того, щоби мінімізувати зайві зусилля.
Крок 6. Установлення терміну досягнення цілей	1. Розподілити час виконання дій. 2. Здійснювати управління своїм часом і мінімізувати його витрати. Час – цінний ресурс, як і гроші в банку. Час надає можливості, керування часом забезпечує розширення цих можливостей. 3. Встановлювати швидкість руху до цілі. Якщо ціль не має часових обмежень, то і немає можливості відстежувати свій успіх.
Крок 7. Контроль досягнення цілей	1. Спостереження за своїми результатами. 2. Оцінка ступеня досягнення цілі за окремими результатами.

неефективність цілі; слабка спільна зацікавленість; конфлікти з іншими (цілями, виконавцями); недостатня поінформованість; несистемність аналізу.

Менеджер, який має сформовані особисті цілі, виконує такі дії (рис. 1.8):



Рис. 1.8. Дії менеджера зі сформованими особистими цілями

### 6. Майстерність до постійного власного розвитку

*Майстерність до саморозвитку* – це здатність людини до накопичення, оновлення і розвитку умінь і знань, пристосованість до змін у навколишньому середовищі. Це пов'язано з тим, що покращення в технологіях, організаційних структурах, на ринку, у виробничих відносинах збільшуються і поглиблюються з кожним наступним роком.

Кожна людина повинна мати змогу займатись власним саморозвитком упродовж цілого життя. Якщо у перші двадцять п'ять років розвитку людина щільно пов'язана з досягненням фізичної зрілості, то далі, з роками, зростають роль і вплив зовнішніх обмежуючих чинників розвитку, підпорядкування яких залежить від особистості, її ініціативи.

Майстерність саморозвитку тільки порівняно залежить від умінь засвоювати теоретичний матеріал. У житті є багато

чинників, які, своєю чергою, є перешкодою для людей, які хочуть реалізувати свій природний інтелектуальний потенціал.

До основних можна віднести:

- вплив сім'ї;
- власна бездіяльність, небажання щось робити;
- передчасне розчарування, коли утворюється позиція-визначення «неможливо нічого вдіяти»;
- недостатня підтримка від навколишніх при можливих невдачах і стресах, які виникають і процесі змін;
- необ'єктивне оцінювання іншими людьми;
- жорстокість інших людей, які впевнені, що зміни можуть загрожувати їхньому статусу або завдавати занепокоєння.
- надто мала кількість ресурсів.

Отож, *особистий розвиток* – це процес усебічного вдосконалення людини в процесі життя. Це майстерність керувати теперішніми подіями, битва з негараздами в конкурентному середовищі. Для менеджера дуже важливим є розвиток, відкритість для нових знань і досвіду, вміння бути гнучким, адаптуватися до змінних обставин.

Можливість бути універсальним визначається комплексом таких навичок:

- чітко оцінювати ситуацію;
- слухати та чути інших;
- не зупинятись на отриманому досвіді;
- отримувати задоволення від подолання бар'єрів;
- визнавати помилки.

Універсальність пов'язана з відкритістю людини. Відкрита особистість має такі переваги:

- вміє переконувати;
- викликає довіру і лояльність до інших;
- дає вихід своїм почуттям, відтак знижує відчуття напруги;
- встановлює взаємини з іншими.

Саморозвиток – це більше постійний процес, ніж ціль, яку необхідно досягнути.

Менеджер, спроможний до тривалого власного саморозвитку, виконує такі дії:

- відповідає за майстерність і навчання;
- бажає вивчати свої сильні та слабкі сторони;

- знаходить час для особистого розвитку;
- не має страху перед бар'єрами на своєму шляху;
- шукає зворотний зв'язок;
- знаходить час для самоаналізу;
- пізнає свої почуття;
- аналізує та оцінює свій досвід;
- опановує інноваційні технології та бере участь у дискусіях;
- знає про свій потенціал;
- намагається бути більш відкритим;
- керує своїм професійним розквітом.

### *7. Навички вирішувати проблеми*

Невідкладним завданням менеджера є врегулювання проблем. *Проблема* – це складне завдання, яке потребує вирішення. Розв'язання проблеми – непросте. Це потребує відповідних навичок.

У практиці менеджера є три шляхи врегулювання проблеми:

1. Застосування системного підходу.
2. Підбір методів для вирішення проблеми.
3. Залучення людей і ресурсів, які могли би посприяти у розв'язанні проблеми.

Системний підхід у вирішенні проблеми полягає у 7 поступових кроках (табл. 1.4):

Отже, системний підхід до врегулювання проблеми є пристосованим знаряддям для гнучкої експлуатації. На будь-якій стадії слід повертатись на декілька кроків та узгоджувати відповідність методів діяльності і конкретних завдань для вирішення проблеми. Для подолання проблеми менеджер використовує такі методи:

*Інструктивний.* Полягає в тому, що для вирішення проблеми менеджер ухвалює рішення відповідно до інструктивних вказівок вищого керівництва. Він бере на себе відповідальність за своєчасне усунення проблеми й труднощів, які виникли, робить правильні висновки і досягає того, що від нього вимагалось. Тут не потрібен творчий підхід, тому що всі процедури попередньо прописані.

*Ініціативний.* Потребує певної ініціативи та свободи дій, але у визначених межах. Тут менеджер оцінює переваги низки

Таблиця 1.4

## Розв'язання проблем із використанням системного підходу

Послідовність	Дії
Крок 1. Оцінка проблеми	1. Виявити наявні труднощі 2. Якщо проблема в роботі групи, необхідно вирішити, як організувати спільну роботу для її усунення
Крок 2. Визначення мети вирішення проблеми	1. Сформулювати чітко, чого потрібно досягти 2. Схвалити цілі всіма працівниками
Крок 3. Визначення критеріїв оцінки успіху	1. Визначити спосіб оцінки дій: а) як визначити досягнення/недосягнення цілей; б) як визначити ефективність спільної праці робочої групи. 2. Визначити витрати зусиль (часу) для виконання завдань
Крок 4. Збір інформації	1. Збір фактів, думок, ідей з цієї проблеми. 2. Використання методів збору і надання інформації. 3. Визначення можливих альтернатив. 4. Оцінка сильних і слабких сторін розв'язання проблеми.
Крок 5. Планування	1. Прийняття рішення про те, що має бути зроблено. 2. Визначення плану конкретних практичних кроків щодо виконання дій робочої групи.
Крок 6. Виконання	Проведення практичної роботи з виконання планових заходів.
Крок 7. Аналіз дій для їх покращення	1. Оцінка успішної роботи 2. Встановлення причин невдач

можливих рішень та обирає з добре відпрацьованих альтернативних дій найдієвіші у конкретній ситуації. Результативність залежить від здатності менеджера вибрати найбільш економічні й ефективні напрямки дій.

*Адаптивний.* Заснований на розробці оригінального творчого рішення, яке може бути зовсім іншим, ніж ті, що втілювалися раніше. Тут поєднуються накопичені знання про стандартні випадки і деякі нові ідеї. Менеджер виявляє власну ініціативу і здатність скоригувати ситуацію, застосовуючи щось нове, впровадити створену таким чином новацію в систему або технологію.

*Інноваційний.* Є найбільш складним і потребує цілком новаторського підходу. Менеджеру необхідно виявити способи розуміння неочікуваних проблем, які потребують інноваційного мислення і підходів розв'язання. Проблеми сьогодення зазвичай пов'язані зі створенням нових технологій і винахідництвом.

Менеджер, який має навички вирішення проблем такого стибу, виконує перелічені функції:

- завжди розв'язує проблеми;
- підбирає чіткі й доцільні методи;
- використовує системний підхід;
- впевнено встановлює відповідальних за проблему;
- визначає особисті цілі кожного працівника;
- встановлює стандарти для визначення успіху;
- вміло аналізує і конкретизує інформацію;
- ефективно планує роботу;
- ефективно і чітко координує роботу підлеглих.

Кожен менеджер повинен уміти вирішувати проблеми, але навички подолання проблем високого рівня необхідні там, де слід адаптуватись до змінних обставин і проявляти інноваційний підхід.

#### *8. Творчість і здатність до інновацій*

У кожної людини спостерігаються різні змінні комбінації характеристик фізичного, психологічного та інтелектуального стану, пов'язані з біоритмами, періодами життя. Інноваційні якості особистості виражаються у: постійному пошуку нових рішень; умінні спрогнозувати й передбачити результати діяльності; відсутності страху перед ризиком. Із цим тісно пов'язаний високий творчий потенціал.

*Творчість* – це вид діяльності, спрямований на створення нових культурних духовних і матеріальних цінностей.

*Творча людина* – та, яка самостійно створює щось нове й оригінальне навіть в умовах побуту і щоденної діяльності.

Посада менеджера особливо гостро потребує творчого підходу, коли для досягнення результатів необхідно знайти нові рішення та ідеї. Він особливо підходить там, де дії обмежуються наявними та функціонуючими системами і процесами. Однак є фактори, що суттєво обмежують чи й зводять нанівець творчі здатності менеджера. Основними з них є:

лінощі, ортодоксальність манер і мислення; надмірна напруга внаслідок невпевненості, недостатня цілеспрямованість, обмежені можливості.

Творчі рішення потребують наявності досвіду роботи й особливих навичок, які виробляються в такій послідовності (табл. 1.5).

Менеджер із творчим підходом до справи володіє такими рисами:

- цінує творчий підхід підлеглих;
- приймає рішення в умовах невизначеності;
- вірить у творчі здатності підлеглих;
- наполегливий у виконанні завдань;
- відчуває потребу в змінах;
- надає перевагу новаторським рішенням;
- вирішує проблему систематизовано;
- використовує метод «мозкового штурму»;
- здатен керувати творчою групою;
- прагне вчитися на помилках, ризикує.

Таблиця 1.5

### Творче вирішення проблем

Послідовність	Дії
<b>Крок 1. Вивчення проблеми</b>	1. Провести дослід. 2. Налаштуватися на завдання інтелектуально та емоційно. 3. Встановити цілі та критерії їх досягнення.
<b>Крок 2. Розробка ідеї (новаторської)</b>	1. Коротко викласти проблему. 2. Обговорення проблеми методом «мозкового штурму». 3. Логічне упорядкування ідей.
<b>Крок 3. Вибір ідеї</b>	1. Відхилити непридатні ідеї на основі логіки, а не емоцій. 2. Визначити реальність ідеї серед інших. 3. Створення творчої групи.
<b>Крок 4. Планування нововведення</b>	1. Визначити роль кожного виконавця в загальній системі. 2. Конкретизувати впровадження інновацій в рамках всієї роботи.
<b>Крок 5. Зворотний зв'язок і аналіз</b>	1. Регулярний аналіз досягнутих успіхів. 2. Зміна цілей і планів.

### 9. Уміння вчити

Менеджер зобов'язаний проявляти увагу і занепокоєння щодо підвищення компетентності працівників, бо на цьому ґрунтується їх просування по службі. Людина з вищим ступенем саморозвитку володіє більшою життєвою енергією і досягає високих результатів у роботі, тому продукує сприятливий мікроклімат у колективі. З цього боку менеджер є вчителем, який постійно ініціює, розвиває та виховує підлеглих. Вихідним фактом для навчання є реальні поточні виробничі питання, що відображають стан щоденного виконання завдань. Ефективними та дієвими методами навчання підлеглих є:

- проведення співбесід;
- консультації;
- вдосконалення майстерності;
- обговорення конкретних проблем;
- обговорення і планування кар'єри;
- самопідготовка;
- тренування;
- освоєння нових завдань.

Під час того, як працівники вчать і розвиваються, вони самостійно встановлюють собі стандарти роботи і здійснюють контроль за ними.

Менеджер, який вміє навчити інших працівників, характеризується такими рисами:

- чітко окреслює роль навчання в робочій групі;
- створює в колективі позитивне ставлення до навчання;
- допомагає аналізувати потребу працівників у навчанні;
- дає всім важкі доручення, а за потреби – допомагає;
- систематично здійснює оцінку роботи підлеглих, володіє інформацією про їх сильні та слабкі сторони;
- має змогу визначити потенціал підлеглих;
- допомагає колегам планувати і реалізувати розвиток кар'єри;
- вживає активних заходів із профілактики професійного вигорання працівників;
- систематично проводить консультації працівників із виконання завдань;
- використовує всі можливі методи для розвитку майстерності в процесі роботи.

### *10. Висока здатність впливати на інших*

Менеджери зобов'язані вміти впливати на колектив шляхом формування першого сприятливого враження, розвитку взаєморозуміння, досягнення певного ступеня довіри у колег. Це особливо потрібно менеджерам з персоналу в комерційній роботі під час купівлі і продажу товарів, ведення переговорів. Чинниками впливу на колектив є:

1. Зовнішній вигляд керівника.
2. Майстерність тримати себе твердо і впевнено.
3. Особисте спілкування з підлеглими.
4. Винагорода.

Поведінка менеджера виконує головну роль у питаннях впливу на працівників. Менеджери, які говорять нечітко, невиразно і невпевнено, сприймаються погано.

*Упевненість у собі* – це якість, яка демонструє чіткість поглядів і конкретність позиції людини. Упевнений в собі менеджер реалізує право вільно висловлювати власну точку зору, при тому поважає права інших. Упевнений в собі менеджер має такі переваги:

- почувається сильнішим;
- частіше досягає того, чого прагне;
- покращує відносини з іншими;
- пришвидшує процес прийняття рішень;
- знаходить можливість спільного вирішення проблем.

Установлення хороших відносин з іншими людьми є характерною рисою справжнього впливу. Створення атмосфери взаємопорозуміння – це здійснення контакту з іншою людиною без втрати відчуття власної цілісності.

*Винагорода* – це не тільки матеріальний стимул і заохочення. Вона може бути різно, зокрема й нематеріальною. Менеджер, який намагається досягти високої впливовості, повинен уникати несхваленень дій підлеглих, використовувати позитивне підкріплення їх поведінки навіть при виникненні труднощів і негараздів.

У практичній діяльності менеджери застосовують методи управлінського впливу на підлеглих, використовуючи сильні і слабкі підходи. Основними з них є:

- чіткі накази та розпорядження;
- переконування – апеляція до логіки, почуття особистої зацікавленості або лояльності іншої людини;

– погрози й залякування, які ґрунтовані на тому, що страх інколи є сильним мотивом і на нетривалий час може стати результативним, але емоції та почуття образи можуть накопичуватися і, врешті, негативно вплинути на менеджера;

– прохання – це спроба сформувати прихильність іншої людини до себе, забезпечити співчуття. Прохання можуть мати позитивний результат тільки тоді, коли між менеджером і підлеглим є хороші відносини;

– вимоги – це використання правил субординації, щоби запропонувати працівнику виконати конкретне завдання. Цей метод демонструє повагу до іншої особистості.

Чіткі завдання повинні бути сформульовані не в різкій чи грубій формі, щоби не викликати образи в підлеглого.

Отож, впливовість – це якість заслужувати на довіру людей. Ключовим фактором у цьому є особисте взаєморозуміння. Менеджеру, який вміє впливати на інших людей, притаманні такі якості:

- цінує підлеглих;
- розуміє процес впливу;
- використовує методи впливу;
- коротко й чітко викладає свої думки;
- впевнений у собі;
- встановлює хороші взаємовідносини з іншими;
- дає чіткі розпорядження;
- винагороджує за відповідну поведінку;
- дослухається до інших.

Таким чином, менеджеру необхідно мати такі особисті якості:

– прагнення до оновлення знань, професіоналізм, новаторство і творчий підхід до роботи;

– нестандартне мислення, винахідливість, ініціативність, здатність генерувати ідеї;

– психологічна здатність впливати на людей;

– комунікабельність і відчуття успіху;

– емоційна врівноваженість і стресостійкість;

– відкритість, гнучкість і легка пристосовність до змін;

– ситуаційне лідерство та енергія особистості в корпоративних структурах;

– внутрішня потреба до саморозвитку і самоорганізації;

- відповідальність за діяльність і прийняті рішення;
- потреба працювати в колективі і з колективом.

### **Питання для самоконтролю**

1. Що таке самоменеджмент?
2. Яка основна мета самоменеджменту?
3. Які концепції самоменеджменту Вам відомі?
4. У чому полягає сутність концепції самоменеджменту М. Вудкока і Д. Френсіса?
5. Які переваги самоменеджменту згідно з концепцією Л. Зайверта?
7. Яка принципова відмінність між менеджментом і самоменеджментом?
6. У чому полягає сутність концепції самоменеджменту А. Бербеля і Х. Швальбе?
8. Яке значення має вміння правильно поставити цілі?
9. Які етапи охоплює процес постановки цілей?
10. Якими правилами слід керуватися у визначенні цілей?
11. У чому полягає сутність концепції самоменеджменту В. І. Андрєєва?
12. У чому полягає сутність концепції самоменеджменту А. Т. Хроленко?
13. Які етапи пошуку особистих цілей Ви знаєте?

### **Тести для перевірки знань**

#### **1. Одним із підрозділів менеджменту є:**

- а) статистика;
- б) логістика;
- в) маркетинг;
- г) самоменеджмент;
- ґ) фінанси.

#### **2. Німецькі дослідники проблем практичного самоменеджменту і ділової кар'єри:**

- а) Лотар Зайверт;
- б) Майк Вудкок;
- в) А. Бербель, Х. Швальбе;
- г) Хайнц Швальбе;
- ґ) Дейв Френсіс.

**3. Основна мета самоменеджменту полягає у:**

- а) ефективного використання власних можливостей;
- б) самовизначенні;
- в) подолання зовнішніх впливів як на роботі, так і в особистому житті;
- г) творчий потенціал;
- ґ) тип особистості;
- д) рівень ділової культури.

**4. У концепції А. Т. Хроленко закладено:**

- а) самооздоровлення;
- б) саморозвиток;
- в) самопізнання;
- г) підвищення особистої культури ділового життя;
- ґ) самореалізацію.

**5. У концепції А. Бербеля і Х. Швальбе як центральну ідею обрано:**

- а) причинно-наслідковий зв'язок особистості;
- б) зв'язок кар'єри з успіхом;
- в) зв'язок із зовнішнім світом;
- г) професійний ріст;
- ґ) інтелектуальне зростання.

**6. Мистецтво керувати собою складається з:**

- а) особистої організованості;
- б) самодисципліни;
- в) знання техніки особистої роботи;
- г) здатності оздоровлюватися;
- ґ) здатності формулювати і реалізовувати життєві цілі;
- д) всі з наведеного.

**7. Основні складові ефективного самоменеджменту:**

- а) стиль життя менеджера;
- б) самооцінка;
- в) вміння постояти за себе;
- г) вміння бути наполегливим;
- ґ) вміння впоратися зі стресами.

**8. Підвищення рівня ділової культури менеджера полягає в:**

- а) культурі взаємин між людьми;
- б) мистецтві ділової бесіди;
- в) організації ділової наради;
- г) культурі ділового листа;
- ґ) мистецтві підготовки доповіді та публічного виступу;
- д) техніці особистої роботи;

- е) стилі життя менеджера;
- є) всі з наведеного.

**9. Основний момент самовдосконалення – це:**

- а) розвиток якості;
- б) інноваційна діяльність;
- в) самопізнання;
- г) облік витрат часу.

**10. Усвідомлення і оцінка суб'єктом власних дій, психічних процесів і станів – це:**

- а) самоорганізація;
- б) сомоуправління;
- в) самосвідомість;
- г) самоконтроль;
- г) самовдосконалення.

## Тема 2

# ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ ТА ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ МЕНЕДЖЕРА. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

*Ваш найголовніший актив – це ви.  
Вкладіть час, зусилля і гроші  
в навчання, підготовку і підтримку  
свого найголовнішого активу.*

**Том Хопкінс**

- 2.1. Планування особистої роботи менеджера**
- 2.2. Планування ділової кар'єри менеджера**
- 2.3. Суть та основні завдання тайм-менеджменту**
- 2.4. Методи аналізу витрат часу**
- 2.5. Методи управління часом**



**Основні терміни теми:** тайм-менеджмент, розподіл праці, норма керованості, методика обліку часу, правила та критерії тайм-менеджменту, мобільні додатки для планування робочого часу.

### 2.1. Планування особистої роботи менеджера



Планування повинно бути довгостроковим (рік, квартал, місяць) та оперативним (тиждень, день). Починати потрібно з довгострокового плану. З цією метою необхідно скласти перелік найважливіших частин року (кварталу, місяця), відтак визначити умови їх початку та закінчення. До цих робіт належать ті, що повторюються з року в рік. Наприклад, річний звіт, збори персоналу за підсумками року тощо. Існує практика складання графіка роботи на день, тиждень, рідше – декаду або місяць. Ці графіки не лише дисциплінують роботу керівника, але і підпорядкований йому колектив.

Менеджер, який планує свою роботу, повинен урахувати час, необхідний для вдосконалення ділових навичок, рівень політичних та економічних знань, виконання державних обов'язків та набір працівників у службових та особистих справах.

У плані повинен бути чітко зазначений час роботи з документами, прийом відвідувачів, перебування у структурних підрозділах, участь у зборах акціонерів та персоналу, зустрічах з підлеглими тощо. Такий план створює нормальний ритм роботи управлінського персоналу, забезпечує порядок виконання завдань, дає змогу резервувати час на творчі роботи, інновації, навчання. Тут менеджер може грамотно та заздалегідь брати участь у оголошенні та вирішенні стратегічних питань, щоб продуктивно працювати.

Процес складання плану особистої роботи менеджера пропонується здійснювати за схемою, наведеною на рис. 2.1.

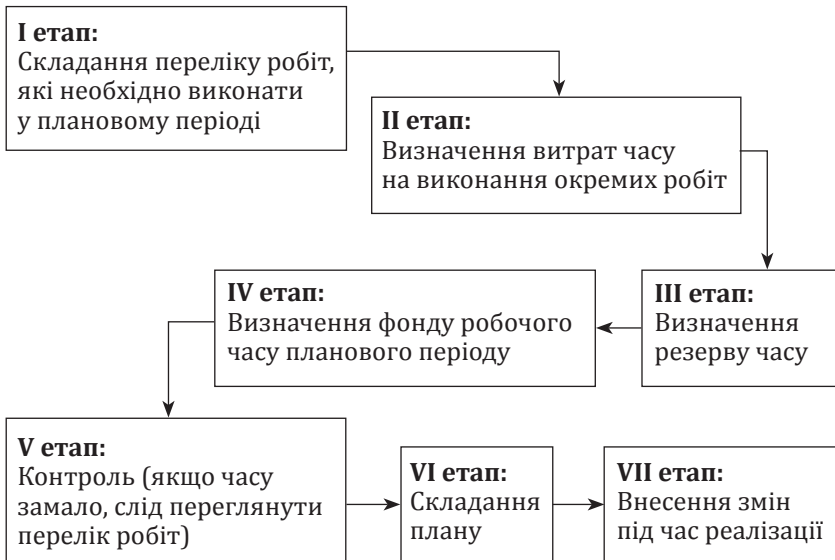


Рис. 2.1. Схема процесу планування особистої роботи менеджера

**Перша фаза.** Керівник складає перелік завдань, які потрібно виконати протягом періоду планування. Це можуть бути завдання з довгострокового переліку справ, які не вико-

нувались у попередній період, інші справи, завдання, що викликають час від часу. Список внесків повинен бути написаний. Наприклад, перелік справ цього дня відображає такі питання: зустрічі, прийоми, оформлення документів, поїздки, спостереження, телефонні розмови тощо. На цьому етапі достатньо лише орієнтовної класифікації завдань, тобто їх розподілу за ступенем важливості або актуальності.

**Другий етап.** Після складання переліку робіт на запланований період повинен бути визначений час, необхідний для виконання кожного виду робіт. Звичайно, це складне завдання, оскільки керівникові важко заздалегідь передбачити, скільки часу займе та чи інша робота. Тут багато що залежить від складності та незвичності завдань, досвіду та професіоналізму менеджера, кваліфікації управлінського персоналу та інших факторів. Однак тривалість деяких заходів управління може бути оцінена досить точно. Приміром, менеджери попередньо регулюють тривалість прийому відвідувачів щодо особистих речей, зустрічей тощо.

Нарешті, передбачуваний витрачений час буде приблизним, що вимагатиме коригування між завданнями. Крім того, визначення тривалості роботи дисциплінує керівника і змушує його інвестувати протягом установленого часу. Недарма кажуть, що робота триває до тих пір, поки вона призначена.

**Третя фаза.** Оскільки неможливо передбачити, які завдання потрібно буде виконати за період планування, слід установити час для непередбачених подій.

**Четверта фаза.** Повинен бути визначений фонд робочого часу на запланований період. Слід починати з 5–6 годин на день. Таким чином, у тижневому плані на п'ятиденний тиждень загальний фонд робочого часу становитиме 40 годин, а для вирішення запланованих завдань – максимум 30.

**П'ята фаза.** Перед завершенням власного плану роботи необхідно провести контроль, порівнявши тимчасові витрати на виконання запланованих робіт, розраховані на другій фазі, з фондом робочого часу. Якщо необхідний час перевищує фонд запланованого періоду, слід переглянути перелік запланованих робіт. Керівник повинен класифікувати заплановані роботи відповідно до їх важливості та терміновості та усувати незначні дії. Так, не дуже нагальні питання можна перенести

на наступний період. Частина роботи також повинна бути доручена підлеглим.

**Шостий етап.** Менеджер складає план власної роботи перед виступом. Для зручності рекомендується розробляти його, використовуючи журнали часу, що відображають завдання, необхідні дії, номери телефонів, адреси та іншу інформацію.

**Сьомий етап.** Коригування плану за необхідності – модифікація та доповнення. Завдяки встановленому запасу часу менеджер має змогу належним чином реагувати на можливі ускладнення у виконанні певних завдань упродовж планового періоду, вирішувати непередбачені справи та займатися творчою роботою.

Якщо менеджер не має особистого плану роботи, то в колективі виникає нервова напруга. Це призводить до неефективної управлінської роботи.

План деяких робіт не можна передбачити. Для цього необхідно створити запас часу на їх виконання, але якщо цього недостатньо, – скоротити час, що витрачається на заплановані роботи, відкласти їх виконання або довірити відповідальному працівникові.

Фотографія робочого часу виконується двох видів: суцільна (фіксуються витрати часу протягом усього періоду роботи), вибіркова (фіксуються витрати часу протягом певного виду робіт або певного періоду часу). Здійснення самоаналізу витрат робочого часу передбачає ведення самостійного обліку, в процесі якого реєструється всі виконувані роботи та перерви і встановлюється фіксований інтервал часу. Ґрунтуючись на цих даних за весь період спостереження, формуються обсяги витрат робочого часу та встановлюються норми витрат робочого часу за посадами або іншими відмінними характеристиками та опрацьовуються заходи щодо удосконалення організації праці на підприємстві уже з урахуванням виявлених недоліків.

У наш час набув популярності метод моментних спостережень. Його принципи та методика мають багато спільних, проте і відмінних від вивчення витрат праці характеристик. Зокрема, потрібну кількість моментних спостережень при дослідженні роботи працівників не обов'язково визначати за елементом з найменшою питомою вагою в загальних витратах.

Якщо трудовий процес спостерігається більше ніж за 10-ма елементами витрат, то питома вага елемента, на основі якого розраховується загальна кількість спостережень, має бути не менше 15 %.

Час як ресурс має низку особливостей, що робить процес управління ним унікальним у загальній системі управління. Процес оптимізації витрат часу у провідних менеджерів складається із таких елементів:

- фіксація витрат часу;
- керування часом;
- укрупнення часу.

Загалом же для ефективного використання часу та управління ним необхідно дотримуватись певних принципів:

- виявлення простоїв, причин повільності та втрати часу як основи зважених реальних графіків у майбутньому;
- врахування усіх витрат – перевірка твердості рішення раціонально організувати свій час;
- зміна та коригування графіків з урахуванням результатів аналізу витрат часу;
- аналіз наявних засобів роботи.

Зазвичай часу є вдосталь для виконання усіх завдань, за винятком неправильного його планування. Однак причинами невчасного виконання завдань є втрати часу керівником, особливого топ-менеджерів.

Для ефективного управління своїм часом необхідно найперше з'ясувати причини втрати часу, що потребує виявлення:

- непродуктивних втрат часу, що спричинені належною системою планування робочих процесів і прогнозування;
- компактності робочого колективу, тобто аналіз «роздутості» штатів, що переважно здійснюється шляхом підрахунку витрат часу на «з'ясування відносин»: якщо вони становлять більше 10 %, такий колектив є «роздутим та потребує скорочення»;
- причини неправильної організації робочого процесу;
- порушення достовірності інформації, що передається, та збоїв у її передачі.

Аналіз використання робочого часу менеджерів за допомогою встановлення зазначених показників слід здійснювати у двох напрямках: охарактеризувати екстенсивне

використання робочого часу; з'ясувати ступінь завантаження працівників різними видами обов'язків, оцінювати структуру витрат робочого часу. На рисунку 2.2 представлено найважливіші «поглиначі» часу керівників.



Рис. 2.2. Найважливіші «поглиначі» часу керівника

Уникнення втрати часу менеджером потребує також раціоналізації таких процесів, як управління потоком відвідувачів, прийом підлеглих, телефонні розмови.

Отже, для правильної організації прийому відвідувачів необхідно визначити перелік службових питань та тих категорій працівників, яких керівник приймає особисто. Також необхідно чітко визначити дні та години прийому працівників. Зазвичай прийом, присвячений вирішенню невідкладних справ, здійснюють зранку, з початком робочого дня, а з усіх інших питань – у визначені дні та години.

Прийом з термінових справ, окрім керівника, здійснюється за участі його заступників і помічників, з метою оперативного вирішення необхідних питань. Прийом з інших службових справ керівник здійснює самостійно, у зручний для себе час. Зазначимо, що доведення наказу до безпосереднього виконавця краще здійснювати у формі індивідуальної бесіди.

У наказі, зазвичай, цілком відображені його мотиви та специфічні, характерні для зазначеної сфери, подробиці. Впродовж бесіди керівник може зразу відповідати на поставлені підлеглими питання. Такі бесіди дозволяють підлеглому швидше зрозуміти зміст завдання, а керівнику – уникнути помилок у визначенні відповідальності виконавця, терміну виконання завдання чи усуненні недоліків у роботі тощо.

До початку проведення зустрічі з підлеглими слід скласти план її проведення. У плані зазначають такі основні пункти:

- вступне слово, що повинно зорієнтувати підлеглого стосовно цілей і змісту розмови;
- перелік основних питань, що слід задати для з'ясування сутності проблем, які цікавлять керівника;
- попереднє формулювання, у разі потреби, резолюції або рішення керівника з питань, що обговорювались.

Успішні керівники важливого значення надають атмосфері довіри для успіху бесіди, що зобов'язаний забезпечити керівник.

Щодо прийому підлеглих, то його варто здійснювати в чітко визначені для цього дні й години. Зазвичай його здійснюють в кінці робочого дня. Через різноманітність запитань, на які доводиться відповідати під час таких прийомів, керівник має виявляти не тільки ерудованість, а й повну увагу і чуйність до підлеглого, що проявляється у задоволенні навіть незначних особистих прохань. Відомі випадки, коли байдуже ставлення керівника до особистих, на перший погляд, неважливих прохань підлеглих, ставали причиною загострення стосунків та навіть звільнення з роботи, тобто були причиною плинності кадрів. Водночас керівнику в жодному разі не слід давати обіцянок, виконання яких він не може забезпечити або сумнівається в цьому.

Щодо телефонних розмов керівника слід виділити основні правила:

- усміхайтесь по телефону;
- будьте розкутими, дзвінок може нервувати вас, проте для того, щоб приховати свої почуття, розправте і опустіть плечі, розслабтеся, або розмовляйте стоячи, тоді ваш голос лунатиме переконливіше, викликаючи у підлеглого довіру та повагу;

- не соромтеся перепитувати, якщо ви чогось не зрозуміли або не впевнені, що спілкуєтесь з потрібною вам людиною;
- намагайтесь бути лаконічними, зайнятій справами людині не подобається, коли її несподівано відволікли від роботи телефонним дзвінком, та ще й змушують довго вислуховувати безупинний словесний потік;
- завжди зважайте на настрій співрозмовника;
- спрямовуйте розмову у потрібному руслі;
- частіше робіть паузи, щоб співрозмовник зрозумів сказане вами чи за потреби занотував;
- будьте зосередженими на розмові, оскільки, якщо ви займаєтесь іншими справами, співрозмовник відчує вашу неувагу та сприйме її як байдужість або неповагу;
- використовуйте правило: правильне запитання – половина відповіді;
- завжди намагайтесь мислити і говорити позитивно;
- і пам'ятайте головне: телефонна розмова ніколи не замінить особистого спілкування.

## 2.2. Планування ділової кар'єри менеджера



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Тип кар'єрного процесу (таблиця 2.1) дає уявлення про особливості його виникнення, спрямованості й організованості внутрішніх і зовнішніх зв'язків, взаємодію з іншими процесами.

Таблиця 2.1

### Основні типи кар'єрних процесів

№ з/п	Типи кар'єрного процесу	Характеристика
1	Прогресивний	Це просування на вищий ступінь ієрархії. Кожен ступінь змін відрізняється від попередньою вищим рівнем здібностей і можливостей життєдіяльності. Зміни процесу просування незворотні і спрямовані на майбутнє із урахуванням накопичених знань і досвіду.
2	Регресивний	Це рух кар'єрного процесу: вниз – за невідповідності здібностей та активності людини вимогам її статусу, структурних реорганізацій управління, стану здоров'я чи віку.
3	Лінійний	Кар'єрні процеси професійного зростання, що розвиваються у безперервній послідовності (за лінією).
4	Нелінійний	Кар'єрні процеси відбуваються стрибками або проривами після тривалого періоду кар'єрного спаду. Це проходження ступенями вгору або вниз із зміною статусу працівника.
5	За спіраллю	Кар'єрні процеси минають за послідовним освоєнням посад шляхом просування за ієрархічною градацією.

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

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

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

Розглянемо деякі чинники гальмування кар'єри.

Будь-який процес здійснюється під впливом гальмування сил, що уповільнюють розвиток процесу аж до його зупинки, зміни напрямків та ін. На окремих етапах розвитку за визначених умов може настати кар'єрна криза, наслідки якої впливають на майбутнє людини й організації.

За характером впливу вирізняють такі чинники:

1. Стримування.
2. Опору.

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

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

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

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

Психологічні фактори пов'язані із вимогами суб'єкта кар'єри щодо себе та інших, станом нерішучості, боязливості, страху, проблемами інтелекту.

Чинники соціальної природи обумовлені дезорганізацією на різних рівнях соціального устрою:

- 1) *на політичному* (переваги політичної орієнтації);
- 2) *на державному* (низький престиж професії);
- 3) *на організаційно-адміністративному* (відсутність чітких правил призначення на посаду);
- 4) *на правовому* (правова незахищеність посади та працівників);
- 5) *на економічному* (відсутність матеріальних стимулів);
- 6) *на неформально-груповому* (напруженість у стосунках).

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

За часом дії чинники гальмування (стримування) можуть бути:

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

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

### 2.3. Суть та основні завдання тайм-менеджменту



Стрімкий розвиток менеджменту та ділової активності призвели до виникнення потреби в управлінні власним часом керівника-менеджера, його раціональному розподілі та використанні, що зумовило, своєю чергою, формування поняття «тайм-менеджмент».

Наявні підходи до трактування зазначеного поняття є актуальними, проте доволі суперечливими. Варто зазначити,

що час – складна для сприйняття та розуміння категорія, тому що її не можна візуально оцінити як довжину або площу, не можна відчутти. Загалом час – загальна форма буття, що виражає тривалість процесів взаємодії та послідовність зміни його станів. Тобто час – це те, що відокремлює одну подію від іншої. Крім цього, час – це ще і темп, швидкість, строки, ритми, періоди, етапи різних процесів та явищ. Час є життєвою енергією, без якої неможливі існування та розвиток. Одиницею вимірювання часу є секунда, хвилина, година, доба, тиждень тощо.

Відповідно виникає нова галузь наукового пізнання – тайм-менеджмент.

*Тайм-менеджмент* (дослівно – управління часом) – це сукупність методик оптимальної організації для виконання поточних завдань, проєктів і календарних подій. У процесі управління часом, тобто здійсненні тайм-менеджменту, необхідно враховувати принципи ефективності та раціональності. Тобто використання часу повинно спрямовуватися на виконання потрібного обсягу завдань та, відповідно, зробити більше завдяки скороченню втрат часу. Основні елементи тайм-менеджменту зображено на рис. 2.3.

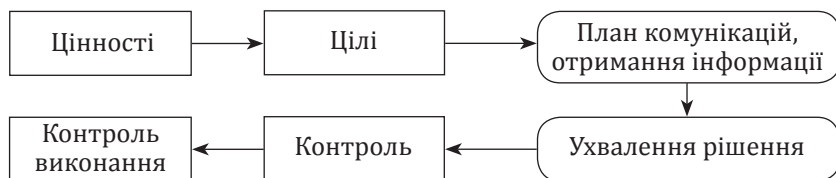


Рис. 2.3. Основні елементи тайм-менеджменту

Тайм-менеджмент вважається складовою процесу оптимізації витрат часу. Загалом же процес оптимізації витрат часу містить такі складові:

- облік та реєстрація витрат часу;
- управління витратами часу, що передбачає аналіз, планування, розподіл часу, контроль за витратами часу тощо;
- оптимізація часу.

Відомий вчений П. Друкер установив, що досвідчені менеджери не відразу намагаються вирішувати свої завдання. Вони розпочинають з аналізу витрат власного часу, а не з планування робочого дня, – спочатку продумують як розподілити

свій час. Згодом намагаються контролювати витрати часу, найважливішим елементом якого є скорочення непродуктивних витрат. Врешті, вони зводять свій робочий час у максимально крупні та зв'язані між собою блоки.

Є кілька причин браку часу для сучасних керівників, зокрема:

- недосконале планування;
- недосконала система обміну інформацією;
- неправильне визначення пріоритетності робіт;
- накопичення невиконаних робіт та постійні доопрацювання;
- відсутність делегування завдань і повноважень;
- відсутність мотивації;
- поспіх, метушливість, перевтома.

Також виділяють об'єктивні фактори, що створюють брак часу. Це, зокрема:

- велика кількість рутинних справ;
- непередбачені, екстрені справи;
- велика кількість термінових справ;
- робота з інформацією, для виконання якої потрібно багато часу;
- наявність «поглиначів часу» на ефективність роботи.

Виокремимо також основні причини перевантаження керівників, а саме:

- низька кваліфікація управлінського персоналу;
- неупорядкованість інформації, наявність великого обсягу зайвої інформації, а також дезінформації;
- низький рівень технічного оснащення управлінської праці;
- погана організація виробничих процесів;
- нечіткий розподіл прав і обов'язків;
- значна кількість нарад та зборів, що не є потрібними.

Варто зауважити, що результати досліджень свідчать про те, що 87 % людей роблять висновок про управлінські здібності керівника з уваги на те, наскільки організовано вони проводять наради та збори. Газета «Wall Street Journal» опублікувала деякі дані щодо часу, який витрачають керівники на проведення нарад:

- генеральний директор, топ-менеджер, президент – в середньому 17 год. у тиждень;

- виконавчий директор – в середньому 23 год. у тиждень;
- менеджери середнього рівня – в середньому 11 год. у тиждень.

Також результати досліджень демонструють, що 56 % усіх проведених нарад були результативними, 25 % нарад можна було замінити телефонною розмовою чи службовою запискою.

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

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

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

А саме – правила початку дня:

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

Правила проведення дня:

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

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

- регулярно робити перерви між завданнями;
- накопичувати однотипні та прості справи та виконувати їх разом.

Правила завершення робочого дня:

- намагатися завершувати розпочаті справи;
- здійснювати контроль виконаних завдань;
- сформулювати план роботи на наступний день;
- завершуючи робочий день, створити гарний настрій, виокремивши найважливіші позитивні події та звершення дня.

Також слід вирізнити інструменти планування роботи керівника.

1. Календар-щотижневик:

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

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

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

3. Електронна записна книжка.

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

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

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

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

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

## 2.4. Методи аналізу витрат часу

Видатний експерт із раціоналізації праці Р. Дж. Маккензі за тривалий період своєї консультативної діяльності здійснив опитування великої кількості управлінців та сформулював відповідні висновки до своїх досліджень.

З кожних ста менеджерів:

- 1 % керівників має достатньо часу;
- 10 % потрібно на 10 % більше часу;
- 40 % потрібно 25 % більше часу;
- решті потрібно вдвічі більше часу.

Для аналізу використання робочого часу потрібно здійснити структурування усіх видів робіт та витрат часу, що затрататимуться на їх виконання.

Така структурування часу передбачає встановлення:

- витрат часу;
- втрат часу;
- поглиначів часу.

Численні опитування працівників США та інших розвинених країн дозволили структурувати витрати часу впродовж робочого дня, зокрема:

- 25 % часу витрачається на виконання завдань;
- 15 % часу займають відповіді на повідомлення електронної та голосової пошти;
- 15 % часу витрачається на телефонні розмови;
- 20 % часу витрачається на ділові зустрічі, наради та переговори;
- 25 % часу відводиться на підготовку до цих зустрічей або на підведення підсумків.

Загалом витрати часу протягом доби можна скомпонувати в блоки, наведені на рис. 2.4.

З метою аналізу та структурування витрат часу науковцями та практиками розроблено велику кількість методик. Серед них найбільш відомими є: картка щоденного обліку часу; хронокарти; АВС-хронометраж; щоденний облік часу (за допомогою таблиць Excel); фотографія робочого тижня; журнал часу; аналіз щоденних перешкод часу. Сутність найважливіших методик аналізу та структурування часу представлено у табл. 2.2.

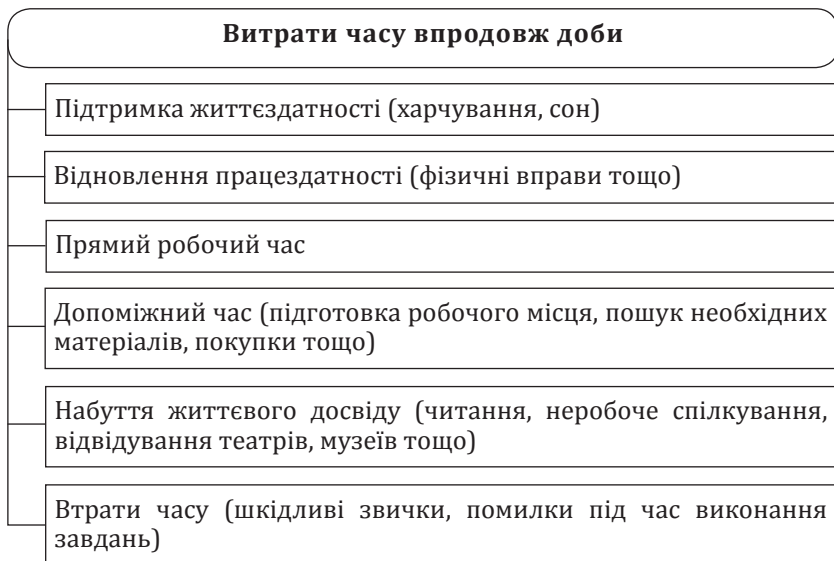


Рис. 2.4. Структура витрат часу впродовж доби

Таблиця 2.2

### Сутність методик обліку часу

<p><b>Картка щоденного обліку часу</b></p>	<p>Формується картка обліку особистого часу, яка заводиться на один день. В лівій частині вписується код і вид діяльності, справа відзначається тривалість виконаного виду діяльності. Для спрощення аналізу подібні види діяльності групуються та їм присвоюється спільний код, кількість таких кодів має бути у межах 15–20. Дані з карток обліку переносяться у графік аналізу результатів обліку часу.</p>
<p><b>ABC-хронометраж</b></p>	<p>Сутність ABC-хронометражу полягає в тому, що особлива увага в момент обліку часу приділяється ключовим завданням, а обліку й аналізу нерезультативних справ відводиться незначний час. Основні принципи методики:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Концентрація уваги на головних завданнях або парадокс самоуправління (всі завдання діляться на ключові, інші справи та явні втрати, тому картка поділена на три частини та уможливує паралельну фіксацію одночасної діяльності).</li> <li>2. Простота і гнучкість ведення форми обліку часу (час відзначається галочкою, а всі завдання згруповані за типами, що дозволяє вести повноцінний хронометраж будь-яких за інтенсивністю днів, а також налаштувати облік під себе).</li> </ol>

	<p>3. Вимірювання і наочне представлення результатів діяльності (зазначена форма дозволяє відзначати здійснені одночасно дії, крім картки ефективності, складається таблиця аналізу використаного часу, яка ведеться в MS Excel).</p> <p>4. Корисна повнота інформації (розукрупнення важливих і укрупнення рутинних завдань; розгляд цілого комплексу завдань категорії «Важливо», таблиця аналітики дозволяє розглядати діяльність людини в ретроспективі).</p>
<b>Щоденний облік часу</b>	Передбачає виокремлення більш крупних дій і оцінювання часу, що на них витрачається за допомогою програмного продукту MS Excel.
<b>Фотографія робочого тижня</b>	Необхідно вести щоденні записи всіх справ за тиждень з докладним описом робочого дня, з зазначенням початку та завершення будь-якого виду діяльності. Після збору необхідної інформації розпочинають її аналіз: групують виконані дії та надають їм певні коди. Класифікувати справи можна у такий спосіб: за виконуваними функціями (контакти з клієнтами – дзвінки (Дз), переговори (Пр), листи (Л)); по ефективності витраченого часу (робочий час (Роб), паузи і перерви (Па), неробочі розмови (Роз), відпочинок (В)) і т. д. Витрачений час також ділиться по пріоритетам: витрачений на головні завдання (1), на поточну роботу (2) і не важливу (3). Потім вираховується за кожним елементом класифікації кількість часу, витраченого на той чи інший код, а отримані дані зображуються у табличному або графічному вигляді.
<b>Журнал часу</b>	Пропонується розбити кожен день тижня на 15-хвилинні проміжки, за якими фіксувати тривалість дій. Цей журнал ведеться кілька тижнів, у якому підкреслюється, як витрачається робочий час (у відсотках), уникаючи оцінок і аналізу ситуації.
<b>Аналіз щоденних перешкод часу</b>	Слід вести щоденний облік перешкод часу, відзначаючи назву перешкоди (телефонні розмови; неорганізований обмін інформацією; невміння слухати інших; колеги, які відволікають).

## 2.5. Методи управління часом



Методами управління часом людство цікавиться уже дуже давно. Адже вміння управляти своїм часом вважається дорогоцінним капіталом. Стати успішним та ефективним керівником можливо тільки опанувавши мистецтво тайм-менеджменту.

Ефективне управління часом відображається такою послідовністю етапів:

- постановка мети;
- планування;
- прийняття рішень та встановлення пріоритетів;
- реалізація та організація;
- аналіз та контроль за виконанням завдань;
- комунікація та робота з інформацією.

Також варто виокремити основні методи управління часом, що дозволяють вирішувати проблеми щодо ефективного та раціонального управління часом. Сутність основних методик управління часом представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

### Основні методики управління часом

Методика	Сутність
<b>Система управління часом Б. Франкліна</b>	Ця методика передбачає поділ будь-якого крупного завдання на невеликі (побудова ієрархічної системи задач). Залежно від рівня завдання встановлюються відповідні терміни його виконання. Така методика дозволяє поступово й поетапно досягати власних цілей та ефективно відстежувати ступінь виконання крупних завдань і глобальних цілей.
<b>Матриця пріоритетів Д. Ейзенхауера</b>	Ця методика є досить простим допоміжним засобом, що дозволяє швидко вирішити, якому завданню віддати перевагу. Пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість і важливість справи.
<b>Часовий принцип В. Парето (правило 80/20,</b>	Принцип В. Парето полягає у непропорційній важливості окремих складників. Так, малі частини виявляють набагато більшу значущість, ніж це відповідає їхній відносній питомій вазі в цій групі (80 % результату

<b>«золоті пропорції планування часу»)</b>	забезпечується лише 20 % зусиль). Тому в тайм-менеджменті головне завдання полягає в тому, щоб знати ті 20 % справ, що забезпечують 80 % успіху, і зосередити увагу на їхньому виконанні.
<b>Система АБВ-аналізу</b>	Ця система є ефективним способом класифікації та розташування завдань за ступенем важливості. За допомогою букв «А», «Б» і «В» завдання поділяються на три класи відповідно до їхньої значущості. Відповідно, найважливішу увагу слід приділяти саме завданням групи «А», групу «Б» та особливо «В» доцільно делегувати.
<b>Метод «Альпи»</b>	Цей метод передбачає оцінювання власного бюджету часу, планування завдань, їхньої тривалості, можливості делегування, організації їхнього виконання та контролю за ефективністю кожного з етапів управління часом.
<b>Інтелект-карти Т. Б'юзена</b>	Методика планування діяльності, яка передбачає створення візуальної ієрархічної моделі власних цілей та завдань. Це дозволяє розділити велику мету на окремі завдання та послідовно їх виконувати.
<b>Метод «помідору»</b>	Цей метод передбачає певний часовий ритм інтенсивної діяльності, який достатній для запобігання втоми, водночас для активного протікання розумового процесу й отримання задовільного результату. Після повного занурення в роботу (25 хв.), якщо навіть вона не завершена, передбачається перерва на 5 хв.
<b>Метод «слона» або «салямів»</b>	Цей метод передбачає розподіл крупних і складних завдань на більш менші та поступове виконання їх. Під час цього необхідно так планувати власну діяльність, щоб кожен день можна було «з'їсти» хоча б одну частину
<b>Метод «швейцарського сиру»</b>	Це метод організації виконання складних і неприємних завдань. Він передбачає відмову від поетапного та послідовного виконання. Починати такі справи доцільно з найцікавіших і найпростіших складників, поступово переходячи до більш складних.
<b>Метод «з'їсти жабу»</b>	Цей метод передбачає першочергове виконання найскладніших і найбільш неприємних складників завдання.

Сформовані методики управління часом дозволяють керівникам, особливо топ-менеджменту, ефективно та раціонально використовувати свій час та організовувати роботу своїх підлеглих. Загалом же керівники будь-якого рівня повинні

бути прикладом для підлеглих в управлінні часом. Як уже зазначалося, ефективне управління своїм часом надає чимало переваг, а саме:

- збільшення продуктивності (досягнення ліпшого результату за менший час);
- організованість (скорочення витрат часу на непотрібні чи неважливі справи та усунення «поглиначів» часу);
- зростання ефективності ухвалених рішень (концентрація на найважливіших справах та завданнях дозволяє виділяти час для пошуку нестандартних та творчих підходів до вирішення завдань).

Загалом же ефективність тайм-менеджменту залежить від опанування методик аналізу витрат часу та методик управління часом (система управління часом Б. Франкліна, матриця пріоритетів Д. Ейзенхауера, часовий принцип В. Парето, система АБВ-аналізу, методика «Альпи» та ін.).

З метою ефективного та раціонального використання тайм-менеджменту сформовано певні критерії, що формують конкретні правила (табл. 2.4). Дотримання зазначених правил підвищує ефективність управлінської діяльності.

*Таблиця 2.4*

### **Правила та критерії тайм-менеджменту**

<b>Критерії тайм-менеджменту</b>	<b>Правила тайм-менеджменту</b>
Матеріалізованість	Необхідно матеріалізувати думки та завдання. «В голові», вони не контрольовані
Вимірність результатів, часу та ефективності	Для управління необхідно заміряти. Управляти треба на основі фактів, а не думок
Системність, узгодженість і координованість роботи	Усю роботу необхідно систематизувати та структурувати. Без системності немає результату
Гнучкість діяльності, простота планування, оперативність реагування	Плани мають бути максимально прості та гнучкі. На зміни треба реагувати максимально швидко
Цілеспрямованість, визначеність спрямування	Необхідно чітко формулювати власні цілі, а будь-яку дію оцінювати з погляду корисності для цих цілей
Пріоритетність, фокусування на головному	Приділяти час і сили потрібно найперше найважливішим завданням

Закінчення табл. 2.4

Орієнтація на розвиток і довгострокові інвестиції	Власний час потрібно інвестувати у майбутнє, для отримання майбутнього, а не тільки поточного результату
Своєчасність виконання	Важливо своєчасно користуватися вдалими можливостями
Контрольованість виконання	Обов'язково необхідно моніторити власні результати та виконання завдань
Легкість роботи	Важливо управляти власним навантаженням, «працювати менше, але розумніше»
Увага до ефективності	Важливо створити у себе «почуття часу» та «почуття ефективності» (розуміння власних витрат часу й власної ефективності)

Зараз існує велика кількість спеціальних програм та мобільних додатків для управління власним часом, аби здійснювати планування та контроль, уникати «поглиначів» часу. У таблиці 2.5 представлено сучасні мобільні додатки та програми з тайм-менеджменту.

Таблиця 2.5

### Мобільні додатки та програми для управління часом

<i>Програми та сутність їхніх функцій</i>	
<b>Manic Time</b>	Щоб контролювати свій час, варто знати, на що ви його витрачаєте. Ця програма фіксує статистику відвідування соціальних мереж, час, витрачений на перегляд серіалів та інших вкладок, які навряд чи пов'язані з робочим процесом, вона зафіксує навіть період роботи комп'ютерних програм, наприклад, Windows Media Player чи Adobe Photoshop. З її допомогою можливо дізнатись, скільки часу витрачається на важливі справи: переговори, оформлення договорів, ділове листування тощо
<b>Rescuetime</b>	Схожа на попередню програма, яка також допоможе визначити причини низької продуктивності та «поглиначів» вашого часу
<b>Achieve Planner.</b>	Це онлайн-щоденник, який покаже вам картину вашого робочого дня, тижня та життя загалом. Програма має зручний інтерфейс, який дозволяє поділити всі справи на основні категорії, а в них виділити основні завдання, розділивши їх на більш дрібні – короткострокові

<b>Self-Control</b>	Ця програма дозволяє заблокувати усі «шкідливі» сторінки на певний час, на який ви її запрограмуєте, і до спливу цього часу навіть перезавантаження комп'ютера чи інші маніпуляції не допоможуть зупинити її дію – доведеться чекати встановленого терміну
<b>Mind 42</b>	Mind42 – сервіс, який буде до вподоби тим, хто любить візуалізувати свої плани, він допоможе систематизувати усю необхідну інформацію, краще організувати роботу та більш ефективно виконувати робочі завдання. Завдяки Mind Map (інтелект-карті або діаграмі зв'язків) можливо створювати схеми, додаючи до них картинки чи написи
<b>Google Календар</b>	Доволі популярний інструмент, який дозволяє зручно здійснювати довгострокове планування справ на місяці вперед. Календар надсилає SMS-повідомлення про важливі заплановані події заздалегідь
<b>Stayfocusd</b>	Ця програма дозволяє контролювати період відпочинку. Якщо ви пообіцяли собі грати в ігри не більше 30 хв. у день, то коли час вичерпається – вони будуть заблоковані на добу
<b>Any.Do.</b>	Дозволяє створювати списки справ, розділяючи їх за категоріями, робити нотатки та нагадування, а завдяки тому, що синхронізується з поштою, дає змогу перетворювати листи на окремі завдання
<b>Evernote</b>	Корисний додаток з великим набором можливостей: можна писати нотатки та статті, додавати музику, відео чи фото, прив'язувати інформацію до місця розташування, щоб потім можна було здійснювати зручний пошук. Чудово підійде для тих, хто любить тримати усю інформацію в одному місці
<b>Speakit!</b>	Сервіс, який перетворює текст в мову: ви зможете заощадити час на перечитуванні тексту, замість цього прослухавши його. Додаток працює близько з 50 мовами. Ідеально підійде для тих, хто краще сприймає інформацію на слух

Сучасні тенденції глобалізації, розвитку інформаційних технологій та зростання частки розумової праці сприяли актуалізації тайм-менеджменту. Тому що управління своїм часом є одним із найважливіших завдань сучасного менеджера та становить його основну конкурентну перевагу на ринку праці. Оволодіння методами, методиками та засобами управління часом є вимогою до менеджерів у більшості компаній світу. Відповідно, засвоєння цих навиків українськими управлінцями сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності на вітчизняному та світовому ринках праці.

### **Питання для самоконтролю**

1. Які Ви знаєте засоби та способи оптимізації часу менеджера?
2. Перелічіть основні причини та чинники дефіциту часу.
3. Опишіть чинники, що впливають на процес планування особистої роботи менеджера.
4. Охарактеризуйте види планування часу менеджера.
5. Назвіть основні етапи планування особистої роботи менеджера.
6. Які Ви знаєте основні засоби планування особистого часу?
7. Які принципи та методи планування часу використовують керівники?
8. Охарактеризуйте методи планування особистої діяльності менеджера.
9. Опишіть структуру витрат робочого часу керівників, фахівців і технічних виконавців.
10. Розкрийте суть делегування повноважень. Які Ви знаєте перешкоди для делегування повноважень?
11. Охарактеризуйте форми передачі розпоряджень за ступенем категоричності.
12. Охарактеризуйте ключові принципи розпорядчої діяльності.
13. Як здійснюється аналіз використання робочого часу керівників і спеціалістів?

### **Тести для перевірки знань**

**1. Тривалість ненормованого робочого часу топ-менеджера становить:**

- а) 8 годин;
- б) 10 годин;
- в) 11 годин;
- г) 12 годин.

**2. Нормований робочий час менеджера середнього рівня управління становить:**

- а) 8 годин;
- б) 10 годин;
- в) 11 годин;
- г) 12 годин.

**3. Реальна завантаженість робочого дня менеджера справами становить:**

- а) 7–8 годин;
- б) 5–6 годин;

- в) 3–4 години;
- г) 2–3 години.

**4. Витрати робочого часу менеджера залежать від:**

- а) суспільної діяльності;
- б) місця в ієрархії організації;
- в) численних ролей в організації;
- г) особистої дезорганізації.

**5. Вибіркова самофіксація використання робочого часу здійснюється:**

- а) один раз на рік;
- б) два рази на рік;
- в) щодня;
- г) погодинно.

**6. Оперативне планування особистої роботи менеджера відбувається:**

- а) щотижня;
- б) щодня;
- в) погодинно;
- г) на розсуд керівника.

**7. Хронометраж робочого часу здійснюється з метою:**

- а) виміру повторюваних елементів роботи;
- б) послідовності роботи;
- в) виміру елементів роботи;
- г) чіткості проведення елементів роботи. Які не повторюються.

**8. Фотохронометраж робочого часу здійснюється з метою:**

- а) виміру повторюваних елементів роботи;
- б) виявлення послідовності роботи;
- в) виміру неповторюваних елементів роботи;
- г) чіткості проведення елементів роботи.

**9. Оперативне планування передбачає складання планів зв'язки з:**

- а) дисципліною праці;
- б) боротьбою з рутинною роботою;
- в) виконанням тижневого плану;
- г) виникненням збоїв у роботі.

**10. Особистий план менеджера складається на:**

- а) рік;
- б) квартал;
- в) у місяць;
- г) тиждень;
- г) день;
- д) всі з наведеного.

## Тема 3

# СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

*Система – це мережа взаємопов'язаних компонентів, які працюють разом для досягнення однієї цілі. У системи повинна бути ціль! Якщо немає цілі – немає системи.*

**Вільям Едвардс Демінг**

**3.1. Головні поняття організаційної поведінки: предмет, об'єкт, цілі, методи дослідження.**

**3.2. Теорії та моделі організаційної поведінки.**

**3.3. Історія становлення організаційної поведінки**



**Основні терміни теми:** поведінка, організаційна поведінка, предмет організаційної поведінки, об'єкт та складові елементи управління організаційною поведінкою, методи організаційної поведінки: опитування, спостереження, експерименти, використання Інтернету; моделі організаційної поведінки: авторитарна, патерналістська (опіки), підтримуюча, колегіальна.

**3.1. Головні поняття організаційної поведінки: предмет, об'єкт, цілі, методи дослідження**



**Організаційна поведінка** як навчальна дисципліна полягає в аналізі та описі поведінки людей у різних ситуаціях, які виникають під час їх реалізації в трудовій діяльності, поясненні причин учинків індивідів за тих чи інших обставин, визначенні впливу їх поведінки на роботу: на досягнення ефективності,

на рівень продуктивності, на плинність кадрів, трудову дисципліну і т. д., а також прогнозування поведінки працівників у майбутньому. Основна мета організаційної поведінки – забезпечення формування дієвого механізму управління поведінкою працівників організації у процесі праці та його вдосконалення.

**Об'єктами** вивчення організаційної поведінки є:

- індивідуальна поведінка співробітника організації (індивідуальна поведінка);
- колективні форми поведінки груп в рамках однієї організації (групова поведінка);
- поведінка організації загалом.

*Організаційна поведінка* – це наука про зміст та методи вивчення і вдосконалення поведінки людини у процесі трудової діяльності з метою систематизації, пояснення, передбачення та оволодіння навичками управління нею.

*Організаційна поведінка* має розуміти та пояснювати причини вчинків людей, що працюють в організації; прогнозувати ті чи інші поведінкові моделі у різних ситуаціях, контролювати поведінку працівників та симулювати ті мотиви, що сприяють підвищенню продуктивності та результативності роботи.

*Організаційна поведінка* – це характер дій в певних умовах окремих працівників чи колективів, спрямованих на здійснення спільної суспільно корисної діяльності організації.

*Організаційна поведінка* розглядається як управлінських феномен, в якому предметом діяльності керівників є праця виконавців, а діяльність керівників оцінюється за кінцевими показниками роботи усього персоналу.

Адекватне сприйняття менеджером змісту організаційної поведінки є інструментом отримання взаємної вигоди індивідів та організації.

Відповідно, ціллю організаційної поведінки є допомога менеджеру:

- систематизувати опис поведінки людей у різноманітних ситуаціях, що виникають у процесі праці;
- пояснити причини та вчинки індивідів у певних визначених умовах;
- передбачити поведінку працівника у майбутньому;
- вдосконалити володіння навичками управління поведінкою людей у процесі праці.

*Організаційна поведінка* проявляється у таких формах, аспектах і явищах:

- установки, цінності, переваги, схильності індивідів;
- поведінка індивідів стосовно фізичних об'єктів у випадку неочікуваних інформаційних та соціальних контактів;
- поведінка груп, команд та інших угруповань, що характеризується безпосереднім спілкуванням;
- поведінка організаційних одиниць, таких як відділи, відділення, фірми або великі концерни;
- поведінка взаємопов'язаної групи організацій;
- поведінка внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, наприклад, еволюція технології, ринків, конкуренції, державного регулювання.

Отже, *предметом організаційної поведінки* є теоретико-методологічні напрями управління поведінкою індивідів, груп і підприємства (організації) як соціально-економічної системи загалом.

*Цілі організаційного поведінки:*

- вироблення техніки аналітичного та емпіричного дослідження поведінки людей в організації;
- аналіз причин і вчинків (індивідуальних і групових) людей в певних умовах;
- розроблення методів пояснення і способів передбачення поведінки людей в організації;
- прогнозування і коригування поведінки людини в організації;
- формування навичок управління поведінкою підлеглих і своїх власних;
- створення організації, що працює на принципах співробітництва і поєднання загальних, групових та індивідуальних інтересів;
- формування організаційної культури компанії.

Організаційна поведінка формується під впливом таких чинників: *люди, технології, організаційна структура та зовнішнє середовище* (рис. 3.1).

Організаційна поведінка спирається на базисні концепції, використовуючи поняття *природа людини та природа організації* (табл. 3.1).

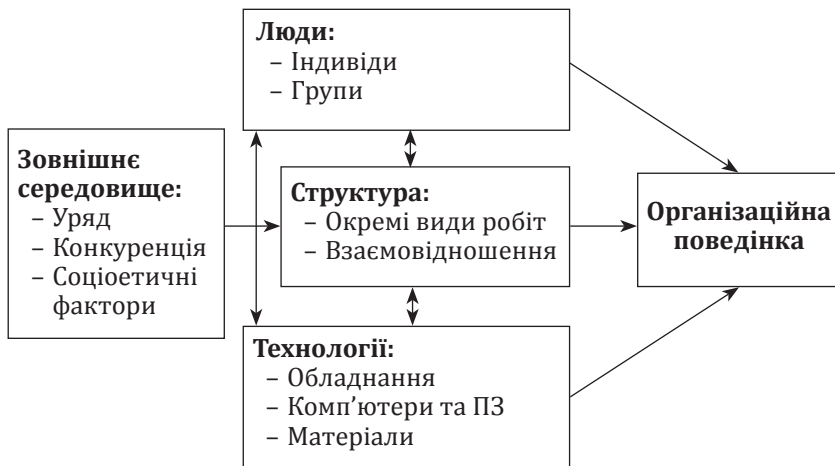


Рис. 3.1. Чинники організаційної поведінки

Таблиця 3.1

**Сутність понять «природа людини» і «природа організації»**

Природа людини	Природа організації
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Індивідуальні особливості</li> <li>- Сприйняття</li> <li>- Цілісність особистості</li> <li>- Мотивована поведінка</li> <li>- Прагнення до співучасті</li> <li>- Цінність особистості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Соціальні системи</li> <li>- Взаємна зацікавленість та спільність інтересів</li> <li>- Етичні принципи</li> </ul>

Організаційна поведінка ґрунтується на основних ідеях про природу людини і організацій. Теоретичними основами організаційної поведінки є орієнтація на людські ресурси, ситуацію, результати і системний підхід.

Прийнято вважати, що *здібності співробітника* – це його знання, вміння, досвід, які він використовує у своїй професійній діяльності. Організаційна поведінка є чинником, що впливає на мотивацію працівників стосовно вдосконалення власних здібностей.

Сутність системного підходу організації передбачає, що вона повинна складатися із сукупності взаємодіючих елементів,

а це, своєю чергою, означає, що подія, яка начебто впливає на одного співробітника або відділ, насправді може виконати важливу роль для інших підсистем або організації загалом. Ухвалюючи управлінські рішення, менеджери повинні враховувати та передбачати їхні довгострокові наслідки для інших функціональних підрозділів організації та системи загалом.

Система організаційної поведінки повинна відповідати таким принципам:

- потенційних замін: можливість виконання працівниками функцій вищого, нижчого за рангом співробітників і одного-двох працівників свого рівня;

- економічності: зниження частки витрат на управління системою організаційної поведінки в загальних витратах на одиницю продукції; вибір найраціональнішого варіанта для конкретних умов виробництва;

- актуальності: відповідність системи організаційної поведінки передовим зарубіжним і вітчизняним аналогам;

- перспективності: у створенні системи організаційної поведінки слід враховувати перспективи розвитку організації;

- комплексності: врахування всіх факторів, що впливають на систему управління організації;

- оперативності: своєчасне ухвалення рішень з аналізу й удосконалення системи організаційної поведінки;

- ієрархічності: взаємодія між ланками управління – структурними підрозділами або окремими керівниками;

- автономності: має забезпечуватися раціональна автономність структурних підрозділів або окремих керівників;

- узгодженості: всі ланки системи організаційної поведінки мають бути узгоджені з основними цілями організації та синхронізовані в часі;

- системності;

- прозорості: діяльність всіх підрозділів і керівників будеється на єдиних «несучих конструкціях» (етапах, фазах, функціях) для різних (за економічним змістом) процесів управління і передбачає єдину доступну термінологію;

- комфортності: забезпечення найбільш сприятливих умов для творчих процесів обґрунтування, вироблення, ухвалення та реалізації рішень.

*Методи дослідження ОП:*

– *опитування* – бувають усні (інтерв'ювання) і письмові (анкетування, тестування) – збір первинної інформації шляхом прямого запитання;

– *збір фіксованої інформації* – вивчення документів, що наявні в організації і регламентують діяльність співробітників (статут організації, корпоративний кодекс поведінки, контракти, посадові інструкції, положення про підрозділи);

– *спостереження* – вивчення обстановки, стану робочого місця, зовнішнього вигляду співробітників відповідно до вимог організаційної культури. Переваги та недоліки цього методу організаційної поведінки наведені у таблиці 3.2;

*Таблиця 3.2*

**Переваги та недоліки використання методу спостереження в ОП**

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– забезпечення можливості безпосередньо охопити і зафіксувати акти поведінки;</li><li>– одночасне охоплення поведінки кількох осіб один щодо одного або до певного завдання, предмету;</li><li>– проведення дослідження незалежно від готовності суб'єктів спостереження;</li><li>– досягнення багатомірності охоплення, тобто фіксація відразу за кількома параметрами – наприклад, вербальної і невербальної поведінки;</li><li>– оперативність отримання інформації;</li><li>– відносна дешевизна методу.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– недосягнення мети спостереження (отримання фактів, які не відповідають цілям дослідження);</li><li>– суб'єктивне ставлення спостерігача до процесу, можливість впливу минулого досвіду дослідження на наступні факти спостереження.</li></ul>

– *експеримент* – проведення лабораторних або природних експериментів. Переваги та недоліки цього методу організаційної поведінки наведені у таблиці 3.3;

– *використання ресурсів мережі Інтернет.*

Організаційна поведінка тісно пов'язана із соціальними та управлінськими науками, зокрема: психологією – наукою, що вивчає основи поведінки особистості; соціологією – вивчає соціальні системи та місце індивіда в них; соціальною

Таблиця 3.3

**Переваги та недоліки застосування методу експерименту в ОП**

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість встановити та вивчити причинно-наслідкові зв'язки між подіями;</li> <li>- висока об'єктивність, оскільки результати експерименту – це події, які фактично відбулися;</li> <li>- можливість перевірити ефективність прийнятих рішень;</li> <li>- можливість контролювати ситуацію</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- невпевненість у застосовності результатів експерименту для інших умов середовища;</li> <li>- наявність часового лагу (періоду) між завершенням експерименту та прийняттям рішень;</li> <li>- високі часові та фінансові витрати</li> </ul>

Таблиця 3.4

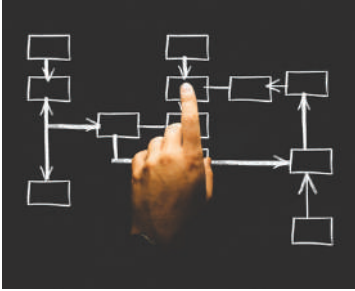
**Переваги та недоліки використання ресурсів мережі Інтернет в ОП**

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- економія ресурсів при проведенні обстеження: часу, засобів і ін. ресурсів;</li> <li>- можливість забезпечити велику точність за рахунок залучення більшої кількості респондентів;</li> <li>- легкість зміни методичного інструментарію на етапі розробки і апробації;</li> <li>- зниження впливу експериментатора;</li> <li>- використання додаткового програмного контролю при виконанні завдань</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повна анонімність користувача, що може призвести до зниження контролю за поведінкою людини, яка бере участь в дослідженні;</li> <li>- навмисне спотворення інформації.</li> </ul>

психологією – вивчає безпосередній вплив людей один на одного; економікою; історією; культурологією; політологією; філософією.

За умов існування таких міждисциплінарних зв'язків організаційна поведінка є основою для вивчення комплексу управлінських дисциплін і насамперед для прийняття управлінських рішень щодо управління персоналом.

### 3.2. Теорії та моделі організаційної поведінки



В організаційній поведінці прийнято вирізняти три основні види теорій: *прагматичні, інституційні* і *культурологічні*.

Прагматичні теорії організаційної поведінки покликані пояснювати організаційне життя з точки зору корисності подій, форм та змін. Наприклад, поняття

«організації» можна пояснити через її здатність відповідати певним вимогам, а також через використання зовнішніх та внутрішніх можливостей. Тобто прагматична теорія пояснює, що таке організація, через адекватність цілей її розвитку, їх реальність і досяжність, через визначену стратегію розвитку та врахування чинників зовнішнього середовища, а також на основі показників, прибутковості, ефективності, продуктивності тощо. Прагматична теорія ґрунтується на раціональному типі поведінки.

Інституційні теорії організаційної поведінки. Інститути – це порівняно стабільні зразки, моделі в соціальній структурі суспільства або в мережах соціальної взаємодії. В інституціональних теоріях корисність організаційного устрою – річ другорядна. Речі створюються певним способом тому, що інституціоналізовані норми або правила передбачають напрямки дій в явній або неявній формі. Законність специфічного інституту, зокрема усі пов'язані з ним моделі поведінки, може бути відокремлена від його відносної практичної цінності.

Третій тип теорій організаційної поведінки – культурологічна теорія. Ця теорія апелює до цінностей, символів та психічних програм, до певних затверджених у суспільстві традицій та звичаїв. У такому підході корисність також є другорядною, однак вона розглядається як функція зазначених переваг і цінностей. Культурологічна теорія акцентує на тому, що корисності розрізняються залежно від класу акторів і що ці класи розрізняються залежно від відмінностей процесів соціалізації.

Основні теоретичні підходи, на яких ґрунтується організаційна поведінка:

- системний означає, що всі складові організаційної взаємодії повинні бути об'єднані у комплекс (систему). *Організація* – це відкрита система з певними ресурсами, що функціонує в зовнішньому середовищі і продукує суспільно корисні товари чи послуги;

- орієнтація на результат означає, що програми організаційної поведінки оцінюються за їх результатами. Кожна організація в процесі здійснення економічної діяльності має мету та цілі, виробляє певний набір товарів чи послуг з метою досягнення певних результатів;

- ситуаційний означає, що в процесі досягнення необхідного результату в різних обставинах потрібно концентруватися на різних типах поведінки;

- підтримуючий означає, що кожному працівнику повинна надаватися підтримка у становленні та розвитку, підтримка ініціативності, раціоналізаторських розробок, підприємництва працівників на робочому місці;

- синергічний означає, що загальна сума всіх властивостей та результатів діяльності організації перевищує арифметичну суму результатів та властивостей всіх її окремих елементів (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Основні теоретичні підходи до організаційної поведінки та сили, що її визначають

Крім теоретичних підходів до організаційної поведінки, прийнято вирізняти ключові сили, що на неї впливають, до яких слід віднести такі:

- демографічні – визначають поведінку залежно від статті і віку людини;
- біопсихологічні – визначають поведінку людини залежно від її фізіологічних та психологічних особливостей, тобто від індивідуальних особливостей (стан здоров'я, емоційна рівноваженість, логічний чи інтуїтивний тип мислення, творчість, досвід, компетентність і т. д.);
- соціально-психологічні – визначають поведінку залежно від взаємовідносин індивідів у групі, організації чи суспільстві. Наприклад, дотримання трудового законодавства та трудової дисципліни на робочому місці, дотримання встановленому у суспільстві правопорядку;
- культурологічні – визначають поведінку залежно від культури, що притаманна певному суспільству.

#### *Моделі організаційної поведінки*

В організаційній поведінці розрізняють чотири основні моделі: авторитарну, патерналістську (опіки), підтримуючу і колегіальну.

Вибір моделі визначається великою кількістю факторів. Домінуюча філософія, бачення, місія, цілі організації та її менеджерів впливають на (і, своєю чергою, зазнають впливу) вибір і зміст моделі організаційної поведінки.

Авторитарна модель ґрунтується на владі. В умовах автократії менеджери орієнтовані на формальні, офіційні повноваження, які делегуються через їх право віддавати накази підлеглим. При цьому менеджмент абсолютно переконаний, що його знання «абсолютні», а обов'язок працівників полягає у виконанні обов'язків без обговорень.

Слабкою стороною авторитарної моделі визнається ігнорування в її рамках працівника як самостійної особистості; це призводить до низької продуктивності праці і високих витрат на забезпечення функціонування системи контролю трудової діяльності. У сучасному менеджменті авторитарну модель застосовують дедалі рідше. Це спричинено демократизацією суспільства в більшості розвинених країн.

Опiкунська модель (патерналістська) ґрунтується на роботi та реалiзацiї програм соціальної пiдтримки та забезпечення. Спiвробiтникам компанії постійно прищеплюється думка про економічні заохочення та пiльги. В результатi такої «обробки» вони почуваються цiлком задоволеними наявними умовами життє. Модель опiки є хорошою тим, що вселяє у пiрацівників почуття безпеки. Але задоволенi пiрацівники далеко не завжди є найбільш продуктивними. Донедавна модель опiки широко застосовувалася в Японії з її системою довічного найму персоналу. Попри те, слiд пам'ятати, що задоволенiсть своїм становищем сприяє гарному ставленню до організації, але далеко не завжди призводить до зростання продуктивностi пiраці основної кількостi пiрацівників.

Пiдтримуюча модель організаційної поведiнки формується на принципі взаємовiдношень, якi постійно пiдтримуються. Управління та інші організаційні процеси мають забезпечувати максимальну ймовiрність того, що при усiх взаємодiях та всiх взаємозв'язках з організацією кожен її член, який володіє власним досвідом, значущiстю та очiкуваннями, вiдчуватиме пiдтримуючий пiдхiд, що викликатиме i допомагатиме йому зберегти почуття власної гiдностi та значущостi. Ця модель спирається не на владу i не на гроші, а на керівництво або лiдерство, яке проявляється у вміннi менеджера створювати клімат, який допомагає iндивiдуальному зростанню пiрацівника та використанню його можливостей в інтересах організації. Модель організаційної поведiнки поширена в практиці управління персоналом в США. Однак i там це застосування виправдовує себе лише у компанiях, що успішно функціонують i розвиваються на національному або мiжнародному ринку, наприклад в *Hewlett Packard*.

Колегіальна модель ОП передбачає формування та розвиток почуття власної необхідностi та корисностi організації, партнерських стосункiв, коли кожен пiрацівник робить максимальний внесок у досягнення спiльних цiлей та високо оцінює зусилля своїх колег. Таке середовище сприяє формуванню у пiрацівників самодисциплiни, почуття виконаного обов'язку i власного внеску у досягнення спiльних цiлей, самореалiзацiї. Це своєю чергою, сприяє розвитку ентузіазму у виконаннi функціональних обов'язкiв.

Ефективність цієї моделі нестабільна в часі, адже її практичне застосування часто викликає емоційні перевантаження, конфлікти і стреси. Характерні приклади її нестабільності – це періодичні розпади багатьох творчих груп, що часто відбуваються на вершині їх професійного успіху: *ABBA*, *Beatles*, *Nautilus Pompilius* та ін.

Колегіальна модель багато в чому інтернаціональна, а може застосовуватися коли і де завгодно, але тільки в обмежених масштабах. Порівняння моделей організаційної поведінки наведено у таблиці (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Порівняння моделей організаційної поведінки**

	<b>Авторитарна</b>	<b>Опіки</b>	<b>Підтримуюча</b>	<b>Колегіальна</b>
Базис моделі	Влада	Економічні ресурси	Керівництво	Партнерство
Орієнтація менеджменту	Повноваження	Гроші	Підтримка	Робота у команді
Орієнтація працівників	Підпорядкування	Безпека та пільги	Виконання робочих завдань	Відповідальна поведінка
Психологічний результат для працівника	Залежність від безпосереднього начальника	Залежність від організації	Участь в управлінні	Само-дисципліна
Задоволення потреб працівника	В існуванні	У безпеці	У статусі та визнанні	У само-реалізації
Участь працівників у процесі виробництва	Мінімальне	Пасивна співпраця	Пробуджені стимули	Помірний ентузіазм

Водночас, слід зазначити, що, крім чотирьох базових, є й інші моделі організаційної поведінки. Відмінність результатів організаційних систем значною мірою пояснюється використанням різних моделей ОП, тобто домінуючими у розумінні керівництва системами переконань, які визначають дії менеджменту у кожній компанії. Так, Дуглас Макгрегорі стверджує,

що значна частина всіх дій менеджерів обумовлена теорією людської поведінки, яку вони розділяють. В основі практики лежить філософія менеджменту. Політика менеджменту в організації управління людськими ресурсами, стиль прийняття рішень, практика роботи і навіть організаційні проекти визначаються ключовими припущеннями (переконаннями) вищого керівництва щодо людської поведінки, які мають, найімовірніше, неявний характер.

Таблиця 3.6

**Головні положення теорії Д. Макгрегорі**

Теорія X	Теорія Y
<p>1. Типовий індивід негативно ставиться до праці і в міру можливостей намагатиметься уникнути участі в роботі.</p> <p>2. Типовий індивід не схильний брати на себе відповідальність, неамбіційний і насамперед потребує безпечності.</p> <p>3. Участь людей у процесі праці здійснюється лише через примус та контроль менеджменту.</p> <p>Згідно з логікою моделі, головна роль менеджменту полягає у примушенні до праці та у контролі за діями працівників.</p>	<p>1. Праця – це такий же природний процес для людини, як гра або відпочинок.</p> <p>2. Взагалі людина не є лінивою від вродження. Її негативне ставлення до праці – це результат надбаного досвіду.</p> <p>3. Вирішуючи завдання, працівники будуть самостійно регулюватимуть свою діяльність та контролюватимуть трудовий процес.</p> <p>4. Закладений у людині потенціал дозволяє співробітникам у сприйнятливих умовах не лише брати, але і шукати додаткову відповідальність для себе.</p> <p>5. Люди володіють уявою, винахідливістю та творчими можливостями, які можуть бути використані у трудовому процесі.</p> <p>Згідно з логікою моделі, головна роль менеджменту полягає у розвитку потенціальних здібностей працівників та у наданні допомоги їм у їх застосуванні для вирішення спільних завдань.</p>

Будь-яка управлінська модель спирається на певні сприйняття, розуміння природи людини, що обумовлює характер інтерпретації подій, контекстів і які дозволяють тим чи іншим чином прогнозувати розвиток ситуації. Базові, свідомо чи позасвідомо розвинуті парадигми, стають потужним спрямуванням управлінської поведінки.

Менеджери намагаються діяти так, як думають, тому що вони керуються домінуючими у їх свідомості ідеями, переконаннями.

Управлінська діяльність передбачає, що менеджери, дотримуючись визначеного стилю керівництва, використовують власні комунікативні навички та знання міжособової та групової динаміки для досягнення високої якості трудового життя організації.

Задача менеджменту полягає не лише в ідентифікації поведінкових моделей, які використовуються в організації, але і в усвідомленні сучасних вимог, демонстрації гнучкості, безжалісному, у випадку зміни зовнішніх умов та виникнення нових потреб, відкиданні застарілих парадигм і методів керівництва.

Вивчення, читання спеціальної літератури, аналіз власного та досвіду інших, спілкування з колегами та науковцями, вміння сприймати контраргументи є прямими обов'язками сучасного менеджера та одним із інструментів удосконалення організаційної поведінки.

### **3.3. Історія становлення організаційної поведінки**

Організаційна поведінка становить комбінацію принаймні двох традиційних наук у школах бізнесу: «управління» («менеджменту») і «людських відносин».

1. *Науковий менеджмент* (класична школа) описує роботу менеджерів, консультантів і дослідників (Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Форда та ін), які, незважаючи на те, що вивчали організацію з різних точок зору, розробили перелік концепцій і ідей, що мають багато спільного. Науковий менеджмент зосереджений на продуктивності праці окремого робітника. У міру того, як суспільство XIX в. ставало більш індустріальним, підвищувати свою продуктивність фірмам ставало дедалі важче. Фредерік У. Тейлор (1856–1915), американський інженер-механік, припустив, що проблема пов'язана з недоліком практики управління. У. Тейлор аргументував, що «принциповим об'єктом менеджменту повинна бути максимальна гарантія процвітання роботодавця (розвиток кожної галузі) у поєднанні з максимальним процвітанням кожного найманого працівника». В основі філософії Ф. Тейлора лежало положення про те, що управлінські рішення приймаються на основі наукового аналізу і фактів, а не здогадок.

2. *Адміністративний менеджмент* зосереджений на керівниках і функціях, які вони виконують. Цей підхід до управління найбільш повно розкрив Анрі Файол (1841–1925), французький гірський інженер, основна точка зору якого сформувалася на початку ХХ ст. Файоль став відомий, коли заново оживив гірську компанію, яка перебувала на межі краху, і перетворив її діяльність у фінансовий успіх. Згодом він приписав свій успіх методу, який застосував, а не своїм персональним здібностям. А. Файоль першим визнав, що процвітаючі менеджери повинні знати основні функції управління. Він визначив ці функції як планування, організацію, командування (керівництво), координацію і контроль. Він також стверджував, що до цих функцій необхідно докласти певні принципи управління.

3. *Бюрократичний менеджмент* зосереджений на організаційній системі і ґрунтується на таких положеннях:

- правила фірми, її політиці і процедурах;
- встановленій ієрархії;
- чіткому розподілі праці.

Макс Вебер зазначив, що управління у багатьох європейських організаціях у ХІХ ст. мало особистісну основу. Працівники часто виявляли більше лояльності стосовно окремих керівників, ніж до місії організації. Отож, ресурси часто використовувалися за бажанням окремих керуючих, а не відповідно до цілей організації. Щоб запобігти цим дисфункціональним наслідкам, Вебер представив систему управління, яка б ґрунтувалася на знеособленій і раціональній поведінці. Управління такого типу називається бюрократією.

4. *«Школа людських відносин»* – школа, що висуває в центр уваги особистість і груповий фактор; виникла в 1920-х–1930-х рр. у США в результаті досліджень і експериментів на підприємстві в Хоторні, а потім з'явилася і в інших країнах. Її представники у США: Е. Мейо, Ф. Ретлісбергер, У. Мур; у Франції: Ж. Фрідман, 1930–1960 рр. (хоторнські експерименти), «людські відносини», гуманістична психологія (А. Маслоу). Професор Елтон Мейо (1880–1949) проводив експерименти в м. Хоторн на заводах фірми. Експерименти проходили в рамках програми вивчення життя в США в розділі «Праця в Америці» на заводах великих фірм. У цеху працювали дівчата-емігрантки,

робота тривала в мовчазному, сумному темпі, адже всі були обтяжені матеріальними проблемами. У програмі була поставлена мета – з'ясування впливу атмосфери робочих місць на працю. Ці умови поступово почали змінювати, продуктивність праці різко зросла, а через деякий час вона стабілізувалася. Робітниці відчували увагу до себе і почали обговорювати ці питання між собою. В підсумку сформувалися неформальні групи і норми поведінки в них, а відповідно і контроль за дотриманням цих норм, здійснюваний лідером. Виникли соціальні норми, що регулюють трудову діяльність (у цій групі слід випускати не більше і не менше певної кількості виробів). Таким чином, соціальні норми стали виконувати функції контролю виробництва. Висновки щодо хоторнських експериментів:

- визначено вплив соціальних норм поведінки на продуктивність праці;
- виявлена істотна роль соціальних стимулів у поведінці членів організації, в окремих випадках блокуючих дію економічних стимулів;
- виявлено пріоритет групових факторів поведінки над особистісними;
- відображено важливість неформального лідерства в діяльності групи.

Основна думка полягає в тому, що можна створити організацію, яка досягає своїх цілей через задоволення потреб своїх працівників. За дуже короткий проміжок часу Е. Мейо зумів перетворити «економічну раціональну» людину в «соціальну».

У США в 1973 р. з'явився перший підручник з ОП, автором якого був Фред Лютенс. Ф. Лютенс визначає ОП як науку про опис, пояснення, пророкування й управління людською поведінкою в організації.

Новим у розвитку ОП є напрямок з вивчення поведінки індивіда у віртуальних організаціях, відбувається об'єднання понять «поведінка» і «організація» у віртуальному просторі, що припускає проведення подальших досліджень. Нині ОП реально перетворилося на конкретну сферу наукових знань, пов'язану з практикою ефективного управління сучасними складними організаціями. Зміни, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації, поява нових видів організацій, парадигм і знань про людську поведінку

обумовлюють необхідність розробки і реалізації на практиці нових, що відповідають вимогам часу, моделей ОП.

У нових моделях втілюються ідеї партнерства, командної роботи, залучення, самоконтролю, орієнтації на задоволення потреб більш високого рівня, самореалізації, високої якості трудового життя, посилення ролі та значення організаційної культури в ОП, яка набуває дедалі більшого значення в поведінці організації.

### **Питання для самоконтролю**

1. Суть і специфіка організаційної поведінки суб'єкта.
2. Система основних понять (тезаурус) навчальної дисципліни.
3. Загальна характеристика ОП: місце в системі наукового знання, об'єкт, предмет, методи дослідження.
4. Генезис і еволюція науки про організаційну поведінку.
5. Моделі організаційної поведінки.

### **Тести для перевірки знань**

#### **1. Організаційна поведінка – це**

а) наука про зміст і методи вивчення і вдосконалення поведінки людини у процесі трудової діяльності з метою систематизації, пояснення, передбачення та оволодіння навичками управління нею;

б) наука про зміст та методи вивчення і вдосконалення поведінки людини у суспільства та особливості управління нею;

в) наука про вміння керувати хаосом, який виникає у процесі радикальних перетворень основ бізнесу компанії у культурному, структурному та емоційному аспектах.

#### **2. Головними визначниками організаційної поведінки є:**

а) люди, інформація, організаційна структура та внутрішнє середовище;

б) люди, технології, організаційна структура та зовнішнє середовище;

в) кадри, техніка, технологія, управління;

г) люди, організаційна культура, техніка, капітал.

#### **3. Представниками(-ом) наукового менеджменту (класична школа) є:**

а) Е. Мейо, Ф. Ретлісбергер;

б) А.Файоль;

- в) Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд;
- г) М. Вебер.

**4. Представниками(-ом) адміністративного менеджменту є:**

- а) Е. Мейо, Ф. Ретлісбергер;
- б) А.Файоль;
- в) Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд;
- г) М. Вебер.

**5. Представниками(-ом) «школи людських відносин» є:**

- а) Е. Мейо, Ф. Ретлісбергер;
- б) А.Файоль;
- в) Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд;
- г) М. Вебер.

**6. Представниками(-ом) бюрократичного менеджменту є:**

- а) Е. Мейо, Ф. Ретлісбергер;
- б) А.Файоль;
- в) Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд;
- г) М. Вебер.

**7. Авторитарна модель:**

- а) менеджери орієнтовані на формальні, офіційні повноваження, які делегуються через їх право віддавати накази підлеглим;
- б) ґрунтується на розробці та реалізації програм соціальної підтримки та забезпечення, а співробітникам компанії постійно прищеплюється думка про економічні заохочення та пільги;
- в) ґрунтується на принципі взаємовідношень, які постійно підтримуються;
- г) передбачає формування та розвиток почуття власної необхідності та корисності організації, партнерських стосунків, коли кожен працівник робить максимальний внесок у досягнення спільних цілей та високо оцінює зусилля колег.

**8. Опікунська модель:**

- а) менеджери орієнтовані на формальні, офіційні повноваження, які делегуються через їх право віддавати накази підлеглим;
- б) ґрунтується на розробці та реалізації програм соціальної підтримки та забезпечення, а співробітникам компанії постійно прищеплюється думка про економічні заохочення та пільги;
- в) ґрунтується на принципі взаємовідношень, які постійно підтримуються;
- г) передбачає формування та розвиток почуття власної необхідності та корисності організації, партнерських стосунків, коли кожен працівник робить максимальний внесок у досягнення спільних цілей та високо оцінює зусилля колег.

### **9. Підтримуюча модель:**

а) менеджери орієнтовані на формальні, офіційні повноваження, які делегуються через їх право віддавати накази підлеглим;

б) ґрунтується на розробці та реалізації програм соціальної підтримки та забезпечення, а співробітникам компанії постійно прищеплюється думка про економічні заохочення та пільги;

в) ґрунтується на принципі взаємовідношень, які постійно підтримуються;

г) передбачає формування та розвиток почуття власної необхідності та корисності організації, партнерських стосунків, коли кожен працівник робить максимальний внесок у досягнення спільних цілей та високо оцінює зусилля колег.

### **10. Колегіальна модель:**

а) менеджери орієнтовані на формальні, офіційні повноваження, які делегуються через їх право віддавати накази підлеглим;

б) ґрунтується на розробці та реалізації програм соціальної підтримки та забезпечення, а співробітникам компанії постійно прищеплюється думка про економічні заохочення та пільги;

в) ґрунтується на принципі взаємовідношень, які постійно підтримуються;

г) передбачає формування та розвиток почуття власної необхідності та корисності організації, партнерських стосунків, коли кожен працівник робить максимальний внесок у досягнення спільних цілей та високо оцінює зусилля колег.

## Тема 4

# МІСЦЕ ЛЮДИНИ У СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

*Більшість людей переоцінюють те, що можуть зробити за рік, і недооцінюють те, що можуть зробити за десять років.*

**Бодо Шеффер**

- 4.1. Поняття особистості, його сутність і структура**
- 4.2. Характерні риси особистості та чинники організаційної поведінки особистості**
- 4.3. Підходи до встановлення взаємодії людини та організації**
- 4.4. Поняття соціальної та трудової адаптації працівника**



**Основні терміни теми:** особистість, структура особистості, чинники впливу на поведінку: демографічні, біопсихологічні, соціально-психологічні, культурологічні; характерні риси особистості, пов'язані із її поведінкою в організації: інтерналізм, екстерналізм, авторитаризм і догматизм, макіавеллізм, орієнтація на досягнення, почуття власної гідності, ступінь контролю, схильність до ризику; підходи до встановлення взаємодії людини та організації; соціальна і трудова адаптація працівника.

### 4.1. Поняття особистості, його сутність і структура



Людина стає особистістю як суб'єкт відносин і свідомої діяльності зі стійкою системою соціально значущих рис, що характеризують її властивості та якості. Є такі характеристики будь-якої людини: індивідуальні особливості сприйняття, цілісність особистості, мотивація поведінки, прагнення до співучасті і цінність особистості.

*Особистість* – це сукупність індивідуальних соціальних і психологічних якостей, що характеризують людину і дозволяють їй активно і свідомо діяти.

У менеджменті особистість людини, її сутність, розглядають насамперед із погляду поведінки працівника, способів спілкування з колегами, керівниками і підлеглими. Менеджерів цікавлять питання ставлення людини до справи, її здібності, досвід, порядність, чесність, ініціатива, інші властивості та якості, які можуть істотно впливати на діяльність підприємства.

Особистість формується під впливом багатьох факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Це насамперед сім'я – як основа нормального росту і розвитку людини. Дитячі дошкільні заклади, школа, середні та вищі навчальні заклади, трудові колективи формують в людині професійні й особисті якості, але, як свідчить практика, за одних і тих самих, приблизно однакових умов, люди можуть різко відрізнятись одне від одного.

Соціально-економічні відносини створюють люди, і вони об'єктивні. Водночас людина має можливість активно вдосконалювати умови свого існування: працює, створює матеріальні і духовні блага та послуги. Рівень розвитку особистості характеризують такі якості, як інтелектуальний розвиток, сила волі, духовне багатство, морально-етичні принципи і фізична досконалість.

Управління роботою підлеглих потребує від менеджера спеціальних знань і навичок, які дають йому можливість ефективно діяти. Вивчення індивідуальних властивостей особистості допомагає зрозуміти загальні тенденції людської поведінки. При цьому слід мати на увазі, що люди не завжди добре усвідомлюють власні імпульси та потяги і часом не можуть докладно пояснити причини своєї поведінки.

Людина влаштовується на підприємство, володіючи переліком цінностей, певним ставленням до соціальних явищ та діяльності, як сформована особистість, яка має власну позицію. Сприйняття світу, його розуміння, визначення власного місця у ньому – все це впливає на формування мотивації людини і, як наслідок, на її поведінку, прагнення до саморозвитку

та самовдосконалення. Всі положення забезпечують формування індивідуального рівня моделі організаційної поведінки (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Індивідуальний рівень моделі організаційної поведінки

Зміни до системи управління та управлінської діяльності у 70-х рр. ХХ століття пов'язані із розумінням значення особистості і визнання її пріоритету над виробництвом, прибутком та загалом інтересами підприємства. Такий підхід є важливим чинником впливу на свідомість особистості, її вчинки, бажання, очікування, а тому виникає необхідність наявності спеціальних знань про особистість в управлінській діяльності. Знання психологічних особливостей особистості дає змогу керівнику сформувати професійний підхід у роботі з персоналом. Саме тому великі підприємства почали створювати служби управління людськими ресурсами, а персонал почали розглядати як один із найцінніших ресурсів, який потрібно створювати, розвивати, забезпечувати належний рівень відтворення та збереження.

*Особистість* – стійка структура індивідуальних рис, що характеризують людину як продукт соціального розвитку та ступінь її залучення до системи соціальних відносин шляхом предметної діяльності та спілкування.

У структурі особистості можна виокремити чотири блоки характеристик (рис. 4.2):

– біологічний блок: містить характеристики особистості, обумовлені її біологічними особливостями (стать, вік, тип нервової системи, темперамент, фізичне здоров'я). Темперамент – це первинна форма вищого психічного синтезу, яка характеризує особистість. Розрізняють чотири типи темпераменту –



Рис. 4.2. Структура особистості

холеричний, флегматичний, сангвінічний і меланхолічний. Темперамент проявляється в таких характеристиках діяльності, поведінки і спілкування людини, як швидкість, витривалість і ступінь відкритості. Темпераментні властивості є спадковими і мало змінюються впродовж життя людини.

- психологічний блок: охоплює характеристики особистості, обумовлені основними психічними процесами, що лежать в основі рівня психічного розвитку людини і його пізнавальних (розумових) здібностей (відчуття, сприйняття, представлення, уява, увага, пам'ять, мислення, мова, емоції);

- педагогічний блок: поєднує характеристики життєвого досвіду людини – загального, професійного, соціального (знання, уміння, навички і звички);

- соціально-психологічний блок: характеризує мотиваційну сферу особистості і містить систему потреб, мотивів, відносин, моральних норм, життєвих цінностей (бажання, інтереси, наміри, прагнення, схильності, ідеали, переконання, світогляд).

## 4.2. Характерні риси особистості та чинники організаційної поведінки особистості



На формування поведінки людини впливає чимало чинників:

– демографічні (визначають поведінку залежно від статі та віку);

– біопсихологічні (визначають поведінку залежно від індивідуальних особливостей людини);

– соціально-психологічні (визначають поведінку залежно від взаємовідносин індивідів);

– культурологічні (визначають поведінку залежно від елементів культури, характерної для даного суспільства).

Водночас можемо виокремити детермінанти внутрішнього середовища, які впливають на поведінку людини. Це її особистісні якості, досвід, сприйняття, інтереси, настанови, потреби, соціальний статус, цілі та спрямованість, навчання та мислення тощо.

Розрізняють такі характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою на підприємстві (рис. 4.3).

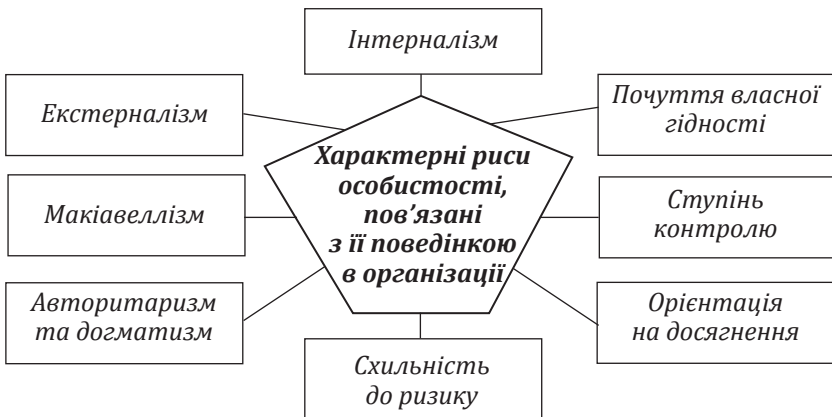


Рис. 4.3. Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою на підприємстві

*Інтерналізм.* Людина вважає, що сама контролює свої дії, керує ними; виявляє більшу зацікавленість і задоволеність роботою. У власних невдачах не звинувачує середовище і прагне самостійно контролювати ситуацію. Мотивована на досягнення.

*Екстерналізм.* Людина вважає, що її життя контролюється зовнішніми силами і її частка залежить від удачі та зовнішніх обставин. Вона менш задоволена своєю роботою й більш відчужена від робочого середовища. Людина покладається на обставини й вважає себе такою, що не може впливати на важливу для неї ситуацію.

*Авторитаризм та догматизм.* Авторитаризм – це переконання, що між людьми в організації мають бути розбіжності в статусі та посадовій ієрархії. Авторитарна персона негативно сприймає роботу, виконання якої потребує чуйності до інших людей, толерантності й здатності адаптуватися до складних обставин, що змінюються. Колі успіху роботи залежить від чіткого додержання правил та інструкцій, високоавторитарна персона може виконувати роботу дуже добре. З одного боку, авторитарні особистості неефективні на тих посадах, де потрібна делікатність, толерантність і здатність до адаптації в складних і мінливих ситуаціях. З іншого боку, там, де роботи є високоструктурованими і успіх залежить від виконання інструкцій та правил, авторитарний службовець працюватиме успішно.

Догматизм – це непохитність переконань особи. Високодогматична людина упереджена, з вузьким світоглядом, а мало-догматична людина неупереджена і має широкий світогляд.

*Макіавеллізм.* Людина вірить, що мета виправдовує засоби її досягнення. Така людина є прагматиком, її поведінка не завжди збігається з етичними нормами бізнесу. Якщо очікується значна винагорода за результати роботи, особи, що їх називають «високі Маки», дуже продуктивні. Колі відсутні чіткі стандарти виконання роботи, або цілі не виправдовують засобів, то прогнозувати результативність «високого Маку» важко. Там, де необхідні вміння укладати угоди, вести переговори з приводу трудових угод, такі люди будуть ефективні.

У 1960 році Річард Крісті та Флоренц Л. Гейтс розробили тест на 20 пунктів для вимірювання рівня макіавеллізму

людини (Мак-тест). Люди з високим рівнем макіавеллізму (від 50 балів і вище), як правило, схвалюють такі твердження, як «Ніколи не говори кому-небудь, чому ти робиш щось, якщо тобі це не приносить вигоди» (№ 1), але не ті, на кшталт: «Більшість людей в основному хороші і добрі» (№ 4), «Потрібно завжди бути чесним, незважаючи ні на що», (№ 7) або «Успішні люди переважно чесні і хороші» (№ 11).

Використовуючи шкалу макіавеллізму, Крісті та Гейтс провели безліч експериментальних тестів, які довели, що міжособистісні стратегії і поведінки «високих Мак» і «низьких Мак» відрізняються.

Результатами досліджень з використанням тесту на ступінь макіавеллізму з'ясовано, що:

1) чоловіки характеризуються більш високим рівнем макіавеллізму, ніж жінки;

2) люди більш похилого віку характеризуються тенденцією більш низької оцінки, ніж дорослі люди молодого віку;

3) немає суттєвої відмінності між високим і низьким ступенем макіавеллізму за мірками інтелекту або здібностей;

4) макіавеллізм не має помітного зв'язку з такими демографічними характеристиками, як рівень освіти або матеріальний стан;

5) індивіди з високим рівнем макіавеллізму тяжіють до професій, в яких особлива ставка робиться на контроль і маніпулювання людьми, наприклад, менеджери, адвокати, психіатри та вчені, які займаються проблемами поведінки.

*Орієнтація на досягнення.* Людина постійно прагне виконувати роботу краще, самостійно долати труднощі; хоче відчувати, що успіхи чи невдачі значною мірою залежать від неї особисто. Отримує насолоду від завдань, що дуже важко виконати, які містять виклик. Водночас вона уникає роботи, яка має малий шанс на успіх. Швидко реагує на зворотний зв'язок і добре контролює результати власного виконання роботи.

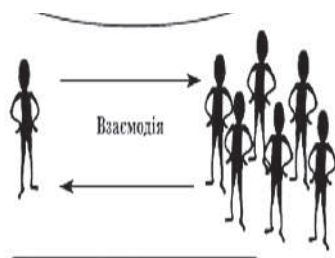
*Почуття власної гідності.* Це результат самооцінки, ступінь любові людини до себе. Почуття власної гідності безпосередньо пов'язане з очікуванням успіху. Працівники з високим почуттям самоповаги вважають, що вони володіють великими здібностями і тому повинні досягти успіху на роботі. Вони легше погоджуються на ризик у виборі роботи, надають

перевагу нестандартній роботі і менше підвладні чужому впливу. Їх можна ефективно залучати на управлінських посадах, і, як правило, вони проявляють високий показник задоволеності роботою. Водночас низьке почуття власної гідності робить людей більш чутливими до стресів, конфліктів, двозначностей, думки керівництва і до поганих умов праці.

*Ступінь контролю* характеризує здатність індивідів контролювати події, які мають на них вплив. З одного боку, індивіди, які мають сильний внутрішній ступінь контролю, вважають, що їхня поведінка та дії передусім впливають на події в їхньому житті. З іншого боку, індивіди, які мають сильний зовнішній ступінь контролю, вважають, що події їхнього життя визначають передусім випадок, доля чи інші люди. Практика засвідчує, що особи з внутрішнім контролем краще керують власною поведінкою, політично й соціально активніші, цікавляться інформацією про оточення. Порівняно із засобами з зовнішнім контролем, вони частіше намагаються вплинути на інших, менше зазнають впливу з боку інших та більше зорієнтовані на досягнення. Особи з зовнішнім контролем надають перевагу структурованому, директивному стилю керівництва.

*Схильність до ризику.* Людина з високим рівнем схильності до ризику швидше приймає рішення і користується меншим обсягом інформації, щоб зробити вибір. Схильність до ризику може сприяти ефективнішому виконанню роботи в умовах необхідності швидкого прийняття рішень (менеджер, брокер), але може стати на заваді бухгалтеру, який виконує аудиторську роботу.

### 4.3. Підходи до встановлення взаємодії людини та організації



Прийнято виділяти 2 основні підходи до встановлення взаємодії людини та організації (рис. 4.3):

Перший підхід – людина підбирається для виконання певної роботи, зважає на те, що роль є основоположною у встановленні цієї відповідності. За другого підходу

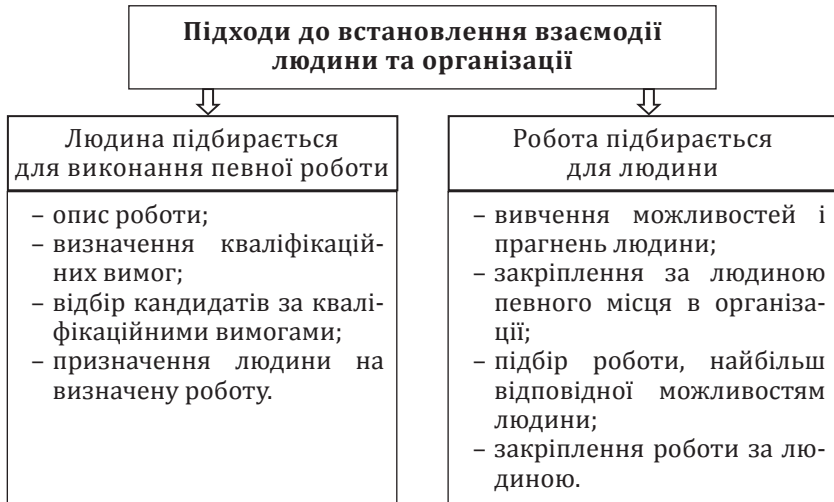


Рис. 4.3. Підходи до встановлення взаємодії людини та організації

робота підбирається для людини, вихідною точкою є місце, на яке претендує людина і її потенціал виконання ролей. За першого підходу людина підбирається для виконання певної роботи, здійснення певної функції, тобто для виконання певної ролі в організації. За другого підходу робота підбирається таким чином, щоб вона найкраще відповідала можливостям і претензіям кандидата на певне місце в організації.

Перший підхід є традиційним і найбільш поширеним у сучасній практиці менеджменту. Другий підхід також має практичну реалізацію, переважно в рамках японського типу управління. При цьому, незважаючи на підвищену складність реалізації, віднедавна у світовій практиці менеджменту спостерігається тенденція до розширення використання, якщо і не повністю другого підходу, то низки його ідей і елементів практичного здійснення.

У кожній конкретній ситуації виникнення труднощів та проблем взаємодії людини та організаційного оточення можуть бути знайдені конкретні, відповідні ситуації причини, які спричинили проблеми. Але, незважаючи на ситуаційність цих проблем, можна вказати на два основні моменти, які лежать в основі більшості причин, які викликають нерозуміння,

протидію та конфлікти у взаємодії людини з організаційним середовищем. Цими моментами є:

- очікування та уявлення індивіда про організаційне оточення і його місце в ньому;
- очікування організації щодо поведінки індивіда та його ролі в ній.

Групу основних очікувань індивіда становлять очікування щодо:

- змісту, значущості праці;
- оригінальності та творчого характеру роботи;
- захопленості та інтенсивності роботи;
- ступеня незалежності, прав та власності на роботі;
- ступеня відповідальності та ризику;
- ступеня престижності роботи;
- ступеня включення роботи в ширший процес діяльності;
- безпечності та комфортності умов на роботі;
- заробітної плати та премії;
- соціальної захищеності та інших соціальних благ, які надаються організацією;
- гарантій росту та розвитку;
- відносин між членами організації.

Входження людини до організації завжди пов'язане із розв'язанням декількох проблем. Це:

- адаптація людини до нового середовища;
- корекція або зміна поведінки людини;
- зміна і модифікація в організації.

Водночас, перш ніж увійти до організації, людина повинна вивчити низку особливостей її життєдіяльності, цінності, корпоративну культуру, історію, основи ведення економічної діяльності, зокрема:

- місію та основні цілі організації;
- допустимі засоби, які можуть бути використані для досягнення цілей організації;
- імідж, який має і створює організація;
- принципи, правила і норми, які забезпечують відмінні особливості та існування організації як єдиного цілого;
- обов'язки, які повинна буде взяти на себе людина, виконуючи певну роль в організації;

– поведінкові стандарти, яких повинна буде дотримуватись людина, виконуючи роль.

Своєю чергою, організація очікує, що людина проявлятиме себе як:

– спеціаліст у конкретній галузі, який володіє певними знаннями та кваліфікацією;

– член організації, який сприяє її успішному функціонуванню та розвитку;

– людина, яка володіє певними особистими та моральними якостями;

– член організації, який поділяє її цінності;

– працівник, який намагається покращити свої виконавчі здібності;

– людина, віддана організації та готова обстоювати її інтереси;

– член організації, який спроможний посісти конкретне місце в організації та готовий взяти на себе відповідні обов'язки і відповідальність.

Підібравши людину для роботи, для виконання нею певної ролі, організація зважає на те, що їй ця людина буде потрібна та корисна.

Для того, щоб затримати людину, яка увійшла в організацію, можуть бути застосовані різні прийоми, зокрема: заходи довгострокової матеріальної підтримки, які сягають за розміри зарплати, обіцянки щодо просування по службі або надання цікавих місць роботи, забезпечення за рахунок організації можливості навчання та розвитку, надання на пільгових умовах житла та ін.

Однак, на етапі входження в колектив нового працівника організації треба розв'язати щонайменше три завдання:

– зруйнувати старі поведінкові норми людини;

– зацікавити людину в роботі в організації;

– прищепити людині нові норми поведінки.

#### 4.4. Поняття соціальної та трудової адаптації працівника



Коли людина починає працювати в організації, вона входить у систему внутрішньоорганізаційних відносин, займаючи одночасно декілька позицій, кожній із яких відповідає сукупність вимог, норм, правил поведінки, які і визначають соціальну роль людини в колективі як працівника, колеги, підлеглого,

керівника, члена колективного органу управління. Кожна з названих позицій вимагає відповідної поведінки людини.

Наймаючись на роботу в ту чи іншу організацію, людина має певні цілі, потреби, норми поведінки, відповідно до яких вона встановлює вимоги щодо організації, умов праці та мотивації. У зв'язку з цим необхідно організувати проведення адаптації.

*Адаптація* – процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Термін «адаптація» доволі поширений і застосовується в різних галузях науки. В соціології і психології виділяють соціальну й виробничу (трудова) адаптацію. Певною мірою ці два види адаптації перетинаються, але кожен із них має самостійну сферу: соціальна діяльність не замикається на виробництві, а виробнича (трудова) – охоплює технічні, біологічні та соціальні аспекти.

*Соціальна адаптація* – вид взаємодії індивіда чи соціальної групи з навколишнім середовищем, у процесі якої погоджуються вимоги та очікування взаємодіючих сторін з метою співіснування та взаємодії.

У процесі соціальної адаптації умовно вирізняють три етапи:

- орієнтаційний, на якому відбувається ознайомлення працівника із соціальним середовищем;
- оцінювальний, спрямований на відбір із набутих досвідом адаптанта форм і способів діяльності тих, що відповідають його ціннісним орієнтаціям і є можливими за нових умов;
- сумісності, на якому новий працівник повністю адаптується.

Індикатором ступеня адаптованості є соціальний статус індивіда в навколишньому середовищі, а також його задоволеність цим середовищем.

*Трудова адаптація* – це соціальний процес освоєння особистістю нової трудової ситуації, в якому і особистість, і трудове середовище здійснюють активний вплив один на одного і є адаптованими системами.

Адаптованість людини у конкретному трудовому середовищі проявляється у її поведінці, у показниках трудової діяльності:

- ефективності праці;
- засвоєнні соціальної інформації та її практичній реалізації;
- зростанні усіх видів активності;
- задоволеності різними сторонами трудової діяльності.

Трудова адаптація може бути первинною при первинному входженні працівника у виробниче середовище та вторинною – за зміни робочого місця без зміни і зі зміною професії чи суттєвої трансформації середовища.

Професійна адаптація виявляється у певному рівні володіння професійними навичками та вміннями, у формування деяких професійно необхідних якостей особистості у розвитку стійкого, позитивного ставлення працівника до своєї професії.

Соціально-психологічна адаптація полягає в освоєнні людиною соціально-психологічних особливостей трудової організації входження у складну систему взаємовідношення, позитивній взаємодії з членами організації.

*Суспільно-організаційна адаптація* – освоєння новими членами трудового колективу організаційної структури організації, системи управління та обслуговування виробничого процесу, режиму праці та відпочинку.

*Культурно-побутова адаптація* – це участь нових членів трудового колективу у традиційних для підприємства заходах поза робочим часом.

*Психофізіологічна адаптація* – це процес освоєння людиною сукупності умов праці.

У процесі адаптації працівник долає такі стадії:

- ознайомлення, на якій працівник отримує інформацію про нову ситуацію, про критерії оцінки різних дій, про норми поведінки;

– пристосування – працівник переорієнтовується, визначаючи головні елементи нової системи цінностей, але поки продовжує зберігати більшість своїх принципів;

– асиміляція – здійснюється повне пристосування до середовища, ідентифікація з новою групою.

Важливе значення для ефективності процесу адаптації має аналіз менеджером індивідуальних психологічних особливостей працівника. У цьому випадку слід звернути увагу на розвиненість його пізнавальної сфери. Вона становить одну з найважливіших аспектів життєдіяльності особистості. Пізнання навколишнього світу допомагає людині орієнтуватися в дійсності, сприяє досягненню цілей. Пізнавальні процеси охоплюють увагу, відчуття, сприйняття, пам'ять, мислення, уяву.

Значущою також вважається інформація про особливості розвитку особистісної сфери нового працівника. І тут слід ураховувати тип його темпераменту і риси характеру.

*Темперамент* – це поєднання стійких вроджених психічних властивостей, що визначають динаміку діяльності людини. З античних часів виділяють чотири класичні типи темпераменту: сангвінічний, холеричний, флегматичний і меланхолійний.

Зараз дедалі популярнішою стає нова класифікація темпераменту залежно від методу мислення, ставлення до інформації і здатності адаптуватися. За цими ознаками розрізняються екстраверти та інтроверти.

*Характер* – це сукупність основних психічних властивостей людини, що виявляються в її поведінці. Характер людини проявляється в її ставленні до своїх обов'язків, до інших людей, до себе. Темперамент і характер особистості багато в чому визначають професійну орієнтацію і повною мірою повинні враховуватися в процесі адаптації.

Вивчення наявних у майбутнього члена колективу соціальних потреб і мотивів діяльності, морально-етичних установок характеризує розвиток його соціальної сфери.

#### *Сучасні теорії розвитку особистості*

Проблема особистості є однією з найважливіших у психології. На сучасному етапі актуалізується вона у сфері управління. Пов'язано це із зростанням ролі та значення людського чинника, закономірностей людської поведінки, а відповідно і мотивації управлінської діяльності.

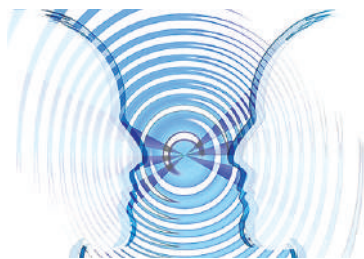
У процесі осмислення психологічною наукою сутності особистості, особливостей її розвитку, самореалізації, взаємодії із зовнішнім середовищем сформувалися теорії, які різняться між собою методологічними підходами, дослідницьким інструментарієм, а відповідно й висновками. Найвідомішими і найуживанішими у сфері управління є теорії головних психологічних шкіл:

– *психоаналіз* (Зігмунд Фрейд, Карл-Густав Юнг, Альфред Адлер, Харрі Салліван, Еріх Фромм та ін.);

– *поведінкова школа* (американські психологи Джон Бродес Вотсон, Беррес-Фредерік Скіннер та ін.);

– *гуманістична психологія* (Абрахам Маслоу, Карл-Ренсом Роджерс та ін.).

### **Психоаналіз**



Це одне з найповніших учень про людську індивідуальність, засноване на обґрунтуваннях австрійським невропатологом, психіатром, психологом Зігмундом Фрейдом (1856–1939) у доктрині психічного детермінізму і теорії несвідомого. Згідно з *доктриною психічного детермінізму*, в духов-

ному житті немає нічого невмотивованого: кожна думка, спогад, почуття, дія мають свою причину. Якщо людина змогла побачити причини, з'ясувала їх, то вона зрозуміла справжні мотиви вчинків. Згідно з *теорією несвідомого*, у формуванні мислення і поведінки несвідомі процеси виконують значнішу роль, ніж свідомі, і взагалі поведінка значною мірою є несвідомою. Саме у несвідомій частині свідомості, на думку З. Фрейда, приховані основні детермінанти особистості, які є джерелом психічної енергії, спонукання та інстинктів.

*Структуру особистості, за тлумаченням З. Фрейда, становлять три інстанції:*

1. «Воно» – це первісна, основна, центральна частина структури особистості, яка містить усе успадковане при народженні, а її зміст майже цілком несвідомий.

2. «Его» («Я») – психічна інстанція, яка підкоряється принципу реальності, постійно перебуває у зв'язку із зовнішнім

середовищем і виробляє ефективні способи спілкування з зовнішнім світом.

3. «Супер-Его» («Над-Я») – моральні принципи людини, що визначають прийнятність чи неприйнятність для неї певного способу поведінки. Ця психічна інстанція розвивається не з «Воно», а з «Я», вона є суддею і цензором особистості. До функцій «Над-Я» належать совість, самоспостереження і формування ідеалів.

Незадоволеність собою, тривоги і турботи, які часто виникають у людини, є емоційним відтворенням у свідомості індивіда боротьби «Воно» і «Над-Я». Намагаючись позбутися цих неприємних емоційних станів, людина за допомогою «Я» виробляє в собі захисні механізми:

- *заперечення*. Проявляється тоді, коли людина намагається не помічати, заперечувати неприємну для неї дійсність, що часто заважає їй продуктивно працювати. Поширеною формою такої поведінки є заперечення критики на свою адресу як психологічний самозахист;

- *придушення (стримування)*. На протигагу запереченню воно проявляється у блокуванні внутрішніх імпульсів і погроз;

- *раціоналізація*. Вона постає як спосіб розумного виправдання будь-яких учинків, що суперечать моральним нормам;

- *формування реакції*. Проявом є приховування людиною від себе мотиву власної поведінки, її придушення через особливо виражений і свідомо підтримуваний мотив протилежного типу;

- *проекція*. Цей механізм проявляється в тому, що власні негативні якості людина несвідомо приписує іншій особі;

- *інтелектуалізація*. В основі є намагання уникнути загрозової ситуації шляхом її обговорення в абстрактних термінах;

- *заміщення*. Полягає в частковому задоволенні неприйняттого мотиву будь-яким морально допустимим способом.

Учень З. Фрейда, засновник аналітичної психології швейцарський психіатр Карл-Густав Юнг (1875–1961) створив теорію про складну структуру особистості та запропонував типологію характерів відповідно до того, які функції у них переважають (*мислення, почуття, інтуїція*) і спрямованості особистості на зовнішній або внутрішній світ. З цією метою він

обґрунтував поняття «екстраверсія» та «інтроверсія» (лат. *extra* – поза, *intro* – всередину, *versio* – обертати) для визначення двох протилежних типів особистості. *Екстравертивний тип* особистості характеризується її зверненістю до навколишнього світу, *інтровертивному типу* особистості властива фіксація інтересів на явищах власного внутрішнього світу. За теорією К.-Г. Юнга, психіка людини має три рівні: *свідомість*, *особисте несвідоме* і *колективне несвідоме*. Саме колективне несвідоме виконує визначальну роль у структурі особистості.

Теорія психоаналізу не пропонує керівникові конкретних методів розв'язання практичних проблем, однак допомагає зрозуміти мотиви поведінки людей. Некоректну поведінку підлеглого чи керівника або завзятий їх опір чому-небудь можна пояснити, наприклад, захистом від чогось, великим прагненням до визнання чи гординею. Поведінка персоналу організації не завжди логічна і раціональна, а самі люди не завжди можуть пояснити свої імпульси і бажання, тому керівник повинен уміти бачити та розпізнавати приховані мотиви.

### ***Поведінкова школа (біхевіоризм)***

Засновник цього вчення, американський психолог Джон Бродес Вотсон (1878–1958) вважав, що предметом нової психології має бути не свідомість, а поведінка людини. У своїх поглядах він застосував учення російського фізіолога Івана Павлова (1849–1936) про умовні рефлекси, стверджуючи, що всю поведінку людини можна описати термінами «**стимул**» (зміна зовнішнього середовища) і «**реакція**» (відповідь організму на стимул).

Американський психолог Беррес-Фредерік Скіннер (1904–1990) значно розширив класичну теорію умовних рефлексів, виділивши серед них *оперантні* (від «операція») *реакції*, що виробляються організмом мимоволі. На його думку, конкретні реакції можна підсилити чи послабити, вдаючись до покарання чи заохочення.

Б.-Ф. Скіннер звертав увагу на асиметрію між позитивним і негативним підсиленням стимулів (особливо загрозою санкцій). За його твердженнями, негативне підсилення впливу часто викликає непередбачені, дивні, небажані наслідки, а позитивне зумовлює здебільшого бажані зміни: формує поведінку,

підвищує самооцінку індивіда. Для досягнення мети підсилення стимулів повинно відповідати таким вимогам, як:

- *конкретність*. Це означає необхідність спиратися на максимально можливий інформаційний зміст;

- *невідкладність*. Суть цієї вимоги полягає в тому, що будь-які дії, спрямовані на підсилення стимулів, слід здійснювати негайно (приміром, керівник випишує чек безпосередньо біля верстата робітника);

- *наявність механізмів зворотного зв'язку*. Вони потрібні для врахування можливостей і певних здобутків працівників, винагородження і малих перемог;

- *усебічна увага до стимулів вищого керівництва*. Це підсилює значущість справи і впливовість стимулів;

- *непередбаченість*. Доведено, що несподівані заохочення спрацьовують краще, а малі винагороди часто є ефективнішими, ніж великі.

Ці положення, прийняті керівниками як засоби впливу на підлеглих, значно активніше застосовують в управлінні, ніж відкриття психоаналітичної теорії. Такі чинники, як зарплата, прагнення людини зберегти своє місце, статус тощо, керівник контролює і може їх регулювати.

Концепція позитивного і негативного підсилення впливу дає змогу пояснити більшість поведінкових реакцій, допомогти керівнику в контактах із людьми, налагодити систему заохочень і покарань.

### ***Гуманістична психологія***

Згідно з цією теорією, особистість є унікальною цілісною системою, здатною до самоактуалізації, що притаманна тільки людині. Це вчення ґрунтується на таких основних положеннях:

- *людину слід вивчати тільки в цілісності;*

- *кожна людина є унікальною, саме тому аналіз окремих випадків не менш важливий, ніж статистичні узагальнення;*

- *головною психологічною реальністю є переживання людиною світу і себе в ньому;*

- *людське життя слід розглядати як єдиний процес становлення і буття людини;*

- *людина є активною, творчою особистістю;*

- *людина має потенціал до безперервного розвитку і самореалізації;*

– людина наділена певним ступенем свободи від зовнішньої детермінації завдяки сенсу і цінностям, якими вона керується у своєму виборі.

У створенні цієї теорії американський психолог Карл Ренсом Роджерс (1902–1987) зважав на здатність кожної людини до особистісного самовдосконалення. Важливим компонентом структури окресленої теорії є «Я-концепція», що формується у процесі взаємодії суб'єкта з навколишнім середовищем і є інтегральним механізмом саморегуляції поведінки людини.

**Я-концепція** – цілісний, хоч і не позбавлений внутрішніх суперечностей, образ власного «Я», який є внутрішнім переконанням людини стосовно себе.

Я-концепція може бути позитивною, негативною і амбівалентною (суперечливою). Задоволеність людини життям, відчуття нею життєвого щастя залежить від того, якою мірою її досвід, «реальне Я» та «ідеальне Я» співвідносяться між собою. Найважливіша характеристика психологічно зрілої особистості – її відкритість для досвіду, гнучкість, удосконалення людського «Я».

### **Теорія цілісного підходу до пізнання людини**

Американський психолог Абрахам Маслоу (1908–1970) збагатив теорію розвитку особистості концепцією цілісного підходу до людини, згідно з якою *основна потреба людини полягає в самоактуалізації, реалізації її потенційних можливостей, здібностей і талантів*. У запропонованій ученим класифікації потреб і взаємозв'язків між ними вищі запити не можуть бути задоволені, доки не задоволені нижчі, а всі вони утворюють ієрархічну структуру, що визначає поведінку людини. Від задоволення первинних потреб нижчого рівня (фізіологічні, у безпеці) залежить задоволення вищих потреб (соціальних, в успіху, самовираженні, самоактуалізації) і мотивація поведінки людини.

Концепція А. Маслоу дає змогу зрозуміти, яким вимогам повинна відповідати у своїй поведінці та ставленні до інших самоактуалізуюча особистість. Психологічними характеристиками такої особистості вважають:

– *активне сприймання дійсності, здатність орієнтуватися в ній;*

- прийняття себе та інших людей такими, як вони є;
- безпосередність у вчинках і спонтанність у вираженні своїх думок і почуттів;
- зосередження уваги на тому, що відбувається ззовні, на протизвагу орієнтації тільки на внутрішній світ;
- наявність почуття гумору;
- розвинуті творчі здібності;
- неприйняття умовностей без показного їх ігнорування;
- стурбованість добробутом інших людей, а не тільки забезпеченням особистого щастя;
- здатність до глибокого розуміння життя;
- налагодження з людьми (хоч і не з усіма), доволі доброзичливих особистісних взаємин;
- здатність об'єктивно оцінювати життя;
- безпосереднє і повне заглиблення в життя;
- надання переваги у житті новим, ризикованим шляхам;
- уміння покладатися на свої досвід, розум, почуття, а не на думку інших людей, традиції чи умовності;
- відкрита і чесна поведінка у всіх ситуаціях;
- готовність стати непопулярним, бути засудженим більшістю людей за нетрадиційні погляди;
- здатність брати на себе відповідальність, а не уникати її;
- докладання максимуму зусиль для досягнення поставлених цілей;
- уміння бачити і, якщо це необхідно, долати опір інших людей.

Отже, згідно з теорією А. Маслоу, самоактуалізація як здібність притаманна більшості людей, однак не всі її реалізують. Самоактуалізуюча особистість є прикладом нормального розвитку. Вона максимально повно втілює людську сутність.

Зазначені теорії спонукають управлінців переглядати організацію праці, враховуючи індивідуально-психологічні особливості власні і персоналу.

Соціальні зміни в суспільстві, потреби підприємництва, управління, господарювання стимулювали розвиток теорій мотивації та досліджень мотиваційних механізмів.

Мотивацію стали вважати однією з найважливіших функцій управління. На сучасному етапі поряд із сформульованою

А. Маслоу концепцією ієрархії потреб використовують напруцювання американських учених Д. Макклелланда і Ф. Герцберга. На думку Д. Макклелланда, людські потреби можна звести до трьох категорій:

- потреба влади (вплив на інших, установлення контролю за діями інших людей тощо);
- потреба досягнення успіху (прагнення до стандартів високої якості);
- потреба належності до групи (потреба найбільшою мірою бути залученим до міжособистісних стосунків).

### **Питання для самоконтролю**

1. Поняття особистості та її структура.
2. Чинники, що впливають на формування організаційної поведінки особистості.
3. Характерні риси особистості.
4. Психоаналіз як метод осмислення особистості.
5. Поведінкова школа (біхевіоризм) у дослідженні організаційної поведінки.
6. Гуманістична психологія.
7. Теорія цілісного підходу до пізнання людини.

### **Тести для перевірки знань**

#### **1. Особистість – це:**

а) сукупність індивідуальних соціальних і психологічних якостей, що характеризують людину і дозволяють їй активно і свідомо діяти;

б) специфічна, унікальна єдність біологічного і соціального; система, в якій фізичне і психічне, природне та соціальне становлять нерозривну єдність;

в) стійка індивідуально-специфічна система психологічних засобів, прийомів, навичок, методів, способів здійснення певної діяльності;

г) це складна система, у якій фізичне і психічне, генетично зумовлене і набуте, природне і соціальне утворюють нерозривну єдність.

#### **2. Які блоки характеристик можна виокремити у структурі особистості?**

а) фізіологічний, психологічний, економічний, соціальний;

- б) біологічний, економічний, соціальний, психологічний;
- в) біологічний, психологічний, педагогічний, соціально-психологічний;
- г) фізіологічний, соціально-економічний, педагогічний.

**3. Які чинники впливають на формування організаційної поведінки особистості?**

- а) демографічні, біопсихологічні;
- б) соціально-економічні, демографічні;
- в) соціально-психологічні, культурологічні;
- г) демографічні, економічні, психологічні;
- г) правильна відповідь А, В;
- д) правильна відповідь Б, Г.

**4. Інтерналізм – це така характерна риса особистості, коли:**

- а) людина вважає, що її життя контролюється зовнішніми силами і її доля залежить від удачі й зовнішніх обставин;
- б) між людьми у підприємстві повинні бути розбіжності у статусі та посадовій ієрархії;
- в) людина вірить, що мета виправдовує засоби її досягнення;
- г) людина вважає, що сама контролює свої дії, керує ними; виявляє більшу зацікавленість і задоволеність роботою;
- г) людина постійно прагне виконувати роботу краще, самостійно долати труднощі; хоче відчувати, що успіхи або невдачі значною мірою залежать від неї особисто;
- д) людина з високим рівнем схильності до ризику швидше приймає рішення і користується меншим обсягом інформації, щоб зробити вибір.

**5. Екстерналізм – це така характерна риса особистості, коли:**

- а) людина вважає, що її життя контролюється зовнішніми силами і її доля залежить від удачі та зовнішніх обставин;
- б) між людьми у підприємстві повинні бути розбіжності у статусі та посадовій ієрархії;
- в) людина вірить, що мета виправдовує засоби її досягнення;
- г) людина вважає, що сама контролює свої дії, керує ними; виявляє більшу зацікавленість і задоволеність роботою;
- г) людина постійно прагне виконувати роботу краще, самостійно долати труднощі; хоче відчувати, що успіхи або невдачі значною мірою залежать від неї особисто;
- д) людина з високим рівнем схильності до ризику швидше приймає рішення і користується меншим обсягом інформації, щоб зробити вибір.

**6. Авторитаризм – це така характерна риса особистості, коли:**

а) людина вважає, що її життя контролюється зовнішніми силами і її доля залежить від удачі та зовнішніх обставин;

б) між людьми у підприємстві повинні бути розбіжності у статусі та посадовій ієрархії;

в) людина вірить, що мета виправдовує засоби її досягнення;

г) людина вважає, що сама контролює свої дії, керує ними; виявляє більшу зацікавленість і задоволеність роботою;

г) людина постійно прагне виконувати роботу краще, самостійно долати труднощі; хоче відчувати, що успіхи або невдачі значною мірою залежать від неї особисто;

д) людина з високим рівнем схильності до ризику швидше приймає рішення і користується меншим обсягом інформації, щоб зробити вибір.

**7. Макіавеллізм – це така характерна риса особистості, коли:**

а) людина вважає, що її життя контролюється зовнішніми силами і її доля залежить від удачі та зовнішніх обставин;

б) між людьми у підприємстві повинні бути розбіжності у статусі та посадовій ієрархії;

в) людина вірить, що мета виправдовує засоби її досягнення;

г) людина вважає, що сама контролює свої дії, керує ними; виявляє більшу зацікавленість і задоволеність роботою;

г) людина постійно прагне виконувати роботу краще, самостійно долати труднощі; хоче відчувати, що успіхи або невдачі значною мірою залежать від неї особисто;

д) людина з високим рівнем схильності до ризику швидше приймає рішення і користується меншим обсягом інформації, щоб зробити вибір.

**8. Орієнтація на досягнення – це така характерна риса особистості, коли:**

а) людина вважає, що її життя контролюється зовнішніми силами і її доля залежить від удачі та зовнішніх обставин;

б) між людьми у підприємстві повинні бути розбіжності у статусі та посадовій ієрархії;

в) людина вірить, що мета виправдовує засоби її досягнення;

г) людина вважає, що сама контролює свої дії, керує ними; виявляє більшу зацікавленість і задоволеність роботою;

г) людина постійно прагне виконувати роботу краще, самостійно долати труднощі; хоче відчувати, що успіхи або невдачі значною мірою залежать від неї особисто;

д) людина з високим рівнем схильності до ризику швидше приймає рішення і користується меншим обсягом інформації, щоб зробити вибір.

**9. Схильність до ризику – це така характерна риса особистості, коли:**

а) людина вважає, що її життя контролюється зовнішніми силами і її доля залежить від удачі та зовнішніх обставин;

б) між людьми у підприємстві повинні бути розбіжності у статусі та посадовій ієрархії;

в) людина вірить, що мета виправдовує засоби її досягнення;

г) людина вважає, що сама контролює свої дії, керує ними; виявляє більшу зацікавленість і задоволеність роботою;

г) людина з високим рівнем схильності до ризику швидше приймає рішення і користується меншим обсягом інформації, щоб зробити вибір.

**10. Які властивості можна виділити в індивідуальності?**

а) базові та програмуючі;

б) основні та допоміжні;

в) базові та основні;

г) програмуючі, основні, допоміжні.

## Тема 5

# ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

*Уміння поводитися з людьми – це товар, який можна купити так, як ми купуємо цукор або каву. І я заплачу за таке вміння більше, ніж за будь-що інше у світі.*

*Джон Девісон Рокфеллер*

- 5.1. Зміст та особливості управлінської праці**
- 5.2. Основні види розподілу та кооперації управлінської діяльності**
- 5.3. Методи нормування управлінської праці**
- 5.4. Організація робочого місця менеджера**
- 5.5. Техніка організації особистої роботи менеджера**



**Основні терміни теми:** управлінська праця, стилі управління, робоче місце, організація робочого місця, планування робочого місця, документація, доповідь, переговори, бесіда.

### 5.1. Зміст та особливості управлінської праці



**Управлінська праця** – це планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою співробітників організації. Зміст управлінської праці залежить від її об'єкта і визначається структурою виробничих процесів, прийомами праці, її технічним оснащенням, а також

взаєминами, що виникають у процесі виконання управлінських функцій.

Ми інтуїтивно вкладаємо в поняття «управління» здатність менеджера концентрувати та спрямовувати творчу енергію працівників в одному напрямку для вирішення загальної проблеми. У цьому випадку перелік критеріїв оцінки ефективності управління, як правило, є основною швидкістю та якістю досягнення кінцевої мети.

Кожен має досвід взаємодії з менеджерами на різних рівнях ієрархії та відчув унікальність «різноманітних» методів, підходів та стилів управління окремими людьми, групами, організаціями чи компаніями. Спробуємо узагальнити та класифікувати цей багатий арсенал лідерського впливу.

Очевидним та узагальнювальним є те, що **стиль управління** є фактором, який часто визначає успіх або невдачу організації та її бізнесу загалом. Ефективне управління створює атмосферу загальної участі бізнесу, яка спонукає людей долати перешкоди для досягнення максимальних результатів. Активна участь усіх передбачає чітке розуміння цілей роботи та їх розподіл. Отримуючи позитивний досвід побудови систем самоврядування, люди підвищують рівень самооцінки, знаходять нові мотиви та джерела енергії як на роботі, так і в інших сферах життя.

Критерії оцінки ефективності самоуправління та управління компанією сформовані на рис. 5.1.

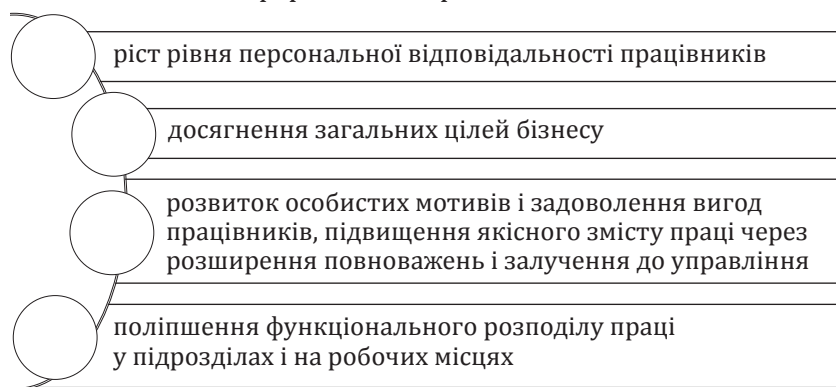


Рис. 5.1. Критерії оцінки результативності самокерування та управління компанією

Незважаючи на те, що управління – це складний процес, який ми вже неодноразово обговорювали в попередніх розділах, ми можемо виділити основні компоненти цієї діяльності: *ініціативність, вміння працювати з інформацією, здатність наполягати на своїй думці, управління конфліктами, рішення критикувати* (рис. 5.2).

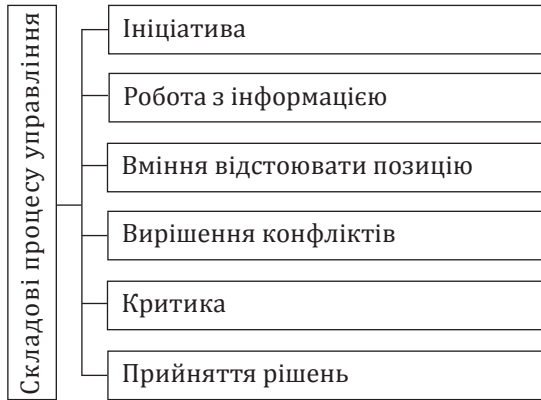


Рис. 5.2. Складові процесу управління

Усі ці компоненти є важливими для досягнення результатів, і жоден з них не може компенсувати відсутність іншого, а відсутність або надлишок будь-якого з них створює однобічність та недосконалість самоврядування та членів групи.

**Ініціативність** може виявлятися в різних випадках: розпочати те, чого раніше не було; припинити щось робити або оцінити напрямок і характер зусиль. Людина може проявити ініціативу або відхилити її, навіть тоді, коли інші очікують від неї активних дій.

**Уміння працювати з інформацією** дозволяє менеджеру краще зрозуміти суть фактів та звітів, отриманих від підлеглих та інших джерел. Рівень його обізнаності може залежати як від професійної компетентності, так і від віри у важливість систематичного відбору та обробки даних. Деякі менеджери можуть мати низький рівень роботи і не надавати великого значення проектуванню інформаційних потоків. Інші роблять усе можливе, щоб поліпшити базу даних про стан компонентів та операцій організації.

**Наполюгати на своїй думці** означає мати своє ставлення. Менеджер може мати власне бачення проблеми, але він не відчуває потреби наполюгати на цьому. З іншого боку, лідер може уникати публічного захисту своїх поглядів через відсутність переконань або слабких аргументів. І іноді ми не сприймаємо цю/або іншу позицію лише тому, що хочемо стати опозицією або отримати якусь іншу перевагу. Люди, які мають і висловлюють різні погляди, не можуть уникнути непорозуміння та конфліктів. Конфлікт може бути деструктивним (деструктивним) або творчим (конструктивним). Залежно від того, як це минає. Керівника, який може бачити конфлікти в «обличчі», підлеглі поважають. Правильне вирішення конфліктів сприяє взаєморозумінню. Неможливе конструктивне розуміння конфліктних ситуацій створює передумови для виникнення неповаги, зростаючої ворожості та конфронтації.

Суть управління особливо чітко представлена в процесі прийняття рішень, яке може бути індивідуальним або колегіальним, що дає змогу включити всіх компетентних працівників у процес його формування. Всі можливі ресурси використовуються для розробки варіантів альтернативних рішень, визначення етапів їх реалізації, використання та контролю.

**Критика** як ще одна складова лідерської роботи є результатом оціночного погляду на нас та наші дії «зовні». Правильне сприйняття критики відкриває багато корисних способів вивчення та вирішення різноманітних проблем, у яких опиняються люди в процесі виконання своїх обов'язків. Керівникові корисно час від часу критично аналізувати процес діяльності, щоб визначити альтернативні шляхи його вдосконалення, щоб уникнути дій, які призвели б до небажаних результатів. Якщо ми не зважаємо на власний позитивний чи негативний досвід, не сприймаємо думки інших про нас, ймовірність покращення роботи сумнівна. Відгуки та критичний аналіз є основою для самовдосконалення та ефективної роботи з іншими людьми.

Процес управління залежить від бажання людини спрямовувати інших людей у певному порядку для досягнення певних цілей. Здатність впливати на інших людей і чітко демонструвати іншим високі цілі, ентузіазм щодо внутрішньої енергії співробітників в організації для досягнення їх результатів із більшими зусиллями змінюють керівника на лідера.

Інтуїтивно зрозуміло, що кожен керівник процесу управління працює з усіма цими компонентами процесу управління. Зміст та яскравість їх прояву в будь-якому випадку унікальні.

У поєднанні практичного прояву компоненти процесу керівництва створюють стиль керівництва – загальний контур, образ прямих або непрямих дій керівника у формі та змісті, які сприймають підлеглі. Важливо знати, що середовище реагує не на те, що думає людина, а на її дії та сприйняття, засновані на індивідуальному життєвому досвіді.

Стиль управління є вираженням теоретичного погляду на світ, людських здібностей та можливостей, характеристик та установок, які вона виявляє у поведінці.

Теорія та практика вказують на відсутність єдиного універсального «найкращого» способу управління. Усі вони існують у власній комбінації, часто подібні і можуть легко трансформуватися з позитивного в негативне сприйняття навколишнього середовища.

Один із постулатів теорії Н. Маккіавеллі такий: *«Існує три хороші форми правління – монархія, аристократія і народне правління та три погані або спотворені – тиранія, олігархія та анархія. Засновник будь-якої із трьох хороших форм правління здатний встановити її лише на короткий проміжок часу, тому що жодними засобами неможливо застерегти її від перетворення у свою протилежність через подібність».*

Для визначення режиму управління Роберт Блейк і Джейн Мутон запропонували мережу управління (рис. 5.3), яка передбачає 5 стилів управління.

Кожен із цих стилів управління має своє значення, яке їх відрізняє.

Головна таємниця цього стилю – бути помітним, але невидимим; бути присутнім, але не залишати сліду. Позитивною мотивацією такого керівника є бажання залишатися «незаперечним». Негативна мотивація – страх невдачі. Займаючи керівну посаду, але не ініціюючи лідерські дії, такий керівник майже завжди уникає участі в конфліктних ситуаціях. Тактика страусів – «сховай голову, щоб ти не бачив і не уникнув неприємностей». Ми помічаємо неприємні факти, але ігноруємо їх в надії, що вони зникнуть самі собою. У разі конфлікту в колективі такий керівник зберігає нейтралітет для власної безпеки.

<b>Орієнтація на відносини</b>	1.9. Менеджмент «м'яких рукавичок». Уважне ставлення до потреб співробітників, хо-роші людські стосунки в колективі створюють дружню і приємну атмосферу	9.9. Командний менеджмент – висока продуктивність зацікавлених у роботі співробітників. Робоча атмосфера створюється довірою та взаємоповагою
	5.5. Організаційний менеджмент. Посередня продуктивність, що створюється шляхом врівноваження необхідності виконувати роботу і підтримання прийнятної виробничої атмосфери	
	1.1. Менеджмент виживання. Мінімальне прагнення до виконання поставленого завдання. Енергії вистачає тільки на те, щоб якось втриматися на підприємстві	9.1. Менеджмент наказів і слухняності. Робота в центрі інтересів керівника. Міжлюдські стосунки у досягненні успіху роботи підрозділу розглядаються як несуттєві
	<b>1</b>	<b>9</b>
	<b>Орієнтація на завдання</b>	

Рис. 5.3. Двовимірна модель управління Р. Блейка та Дж. Моутон

Мінімальний догляд за виробництвом при максимальному догляді персоналу. Основний акцент робиться на підтриманні добрих стосунків з колегами та підлеглими, також на шкоду кінцевому результату – «виробничим нарадам». Зміст управління призначений для досягнення загального задоволення. Основне завдання такого керівника – створити всі необхідні умови для задоволення особистих соціальних інтересів працівників, адже лише тоді, коли всі під його керівництвом почуваються задоволеними, він відчуває спокій.

Максимальна турбота про результати виробництва поєднується з мінімальною турботою про персонал. Такий лідер орієнтований на максимізацію результатів. При цьому він використовує всю свою силу на 100 %, суворо контролює своїх підлеглих і вказує, як вони повинні поводитися. Тобто це безумовне підпорядкування («Не думайте нічого, робіть,

як я кажу»). Позитивною мотивацією такого керівника є підтримка власного авторитету та прагнення до необмеженої влади. Негативна мотивація – страх невдачі.

Основним принципом лідерства є досягнення неконфліктності компромісами. Таємниця цього стилю полягає в тому, що лідер нібито розчиняється в організації. Він підтримує всі свої сильні та враховує свої слабкі сторони.

Позитивною мотивацією такого керівника є почуття приналежності до організації, а негативною – страх відкидання, втрата популярності. У конфліктних ситуаціях він шукає можливості для адаптації. Результатом конфлікту є угода, яка так чи інакше влаштує усіх учасників конфлікту.

Це «спортивний», «командний» підхід, який орієнтований на досягнення цілей команди за допомогою взаємодопомоги, партнерства та конструктивного вирішення конфліктів. Він ґрунтується на переконанні керівників, що не існує внутрішньої суперечності між цілями організації та потребами працівників.

*Позитивна мотивація* – бажання якомога більше сприяти успіху організації, забезпечуючи при цьому залучення кожного працівника до діяльності, забезпечуючи її максимальний внесок. Негативні аспекти – страх перед егоїстичним судженням інших людей або організації, що означає втрату чесності у стосунках з іншими, виникнення сумнівів та недовіри.

Будь-який зі стилів керівництва вимагає від менеджерів створення повного «бачення» компанії в майбутньому та використання своїх знань та досвіду для переконання інших у реальності їх здійснення. Багатьох називають лідерами лише тому, що вони очолюють команди або перебувають на вершині адміністративної піраміди. Але часто висока посада визначає лише видимість керівництва, а не його суть.

Справжні керівники характеризуються уміннями – вибрати найкращий механізм впливу на підлеглих для кожної ситуації, демонструвати здатність ефективного лідерства у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

## 5.2. Основні види розподілу та кооперації управлінської діяльності



Давно визнаною аксіомою в менеджменті є те, що спеціалізація та розподіл праці значно підвищують її продуктивність та ефективність, особливо – управлінської праці. Розподіл та спеціалізація праці сформувалися як об'єктивна необхідність у процесі історичного розвитку суспільних відносин і торгівлі. Їх можна вважати наслідком міжнародного поділу праці та історичним здобутком людського досвіду. Розподіл та спеціалізація праці притаманні уже первісним суспільствам та квазідержавним утворенням того періоду. Відповідно уже впродовж кількох тисячоліть людству притаманні розподіл і спеціалізація праці. Форми раціонального розподілу праці зображено на рисунку 5.4.



Рис. 5.4. Форми раціонального розподілу праці

У таблиці 5.4 зображено найпоширеніші види розподілу управлінської праці та їхній зміст. Натомість у таблиці 5.1 представлено технологічний поділ праці в управлінні.

Таблиця 5.1

**Види розподілу управлінської праці**

<b>Вид розподілу</b>	<b>Зміст</b>
Функціональний	Виділення функцій, об'єктивно необхідних для ефективного управління виробництвом, виконання яких закріплюється за певними працівниками або підрозділами АУ
Ієрархічний	Розподіл комплексу робіт з реалізації функцій між рівнями ієрархії управління
Технологічний	Диференціація процесу управління на операції зі збирання, передавання, зберігання й опрацювання інформації, які виконуються певними категоріями працівників
Професійний	Диференціація управлінських працівників відповідно до їх професійної підготовки
Кваліфікаційний	Закріплення робіт за управлінськими працівниками відповідно до їх кваліфікації, стажу роботи та особистісних здібностей
Посадовий	Розподіл управлінських працівників в системі управління відповідно до їх компетенції

Таблиця 5.2

**Технологічний поділ праці в управлінні**

<b>Категорії працівників менеджменту</b>	<b>Види виконуваних робіт</b>
Лінійні менеджери	Керівництво організацією загалом або відокремленим виробничим підрозділом
Функціональні менеджери	Керівництво структурним підрозділом в апараті менеджменту; розробка варіантів рішень на основі інформації про здійснення робіт згідно з певною функцією
Фахівці	Обробка інформації, яка надходить як від об'єкта управління, так і з інших джерел, та створення комплексу документації, необхідної для здійснення функції
Інші працівники менеджменту	Оформлення документації, її пересилання, зберігання, облік, сортування та ін.

Також слід звернути увагу на поняття кооперації праці. Кооперація управлінської праці – це об'єднання певних

працівників чи груп працівників у єдину команду для виконання поставлених завдань у процесі їхньої взаємодії.

Більш детально розглянемо *принципи та етапи розподілу управлінських функцій*.

**Організація розподілу повноважень** має зазвичай дуже важливе значення в процесі розподілу функцій управління. Традиційно сформувалися напрями розподілу. Зокрема, до *лінійної* діяльності належать:

- виробничо-господарська;
- маркетингова;
- фінансово-економічна.

До штабної діяльності входять:

- консультаційні послуги;
- обслуговування.

**Лінійні повноваження та координація діяльності** виконують провідну роль у процесі управління системою, особливо делегування лінійних повноважень та виникнення ланцюга команд. Власне делегування надає змогу працівникам узгоджувати свої дії в межах своєї компетенції і повноважень та координувати управлінський процес. Варто зазначити, що чим менший ланцюжок команд, тим тісніші стосунки між ланками та чіткіше виконуються функції менеджменту. Зв'язок між координацією і лінійними повноваженнями здійснюється завдяки єдиноначальності і норми керованості.

**Єдиноначальність** полягає у тому, що підлеглий виконує вказівки, накази, розпорядження та повинен звітувати тільки перед одним керівником. Саме єдиноначальність забезпечує виразний розподіл функціональних обов'язків та сфер відповідальності в процесі виконання завдань вищого керівництва. Обмін інформацією значно ускладнюється та уповільнюється за наявності значного за розмірами ланцюга команд та розпоряджень, що не сприяє ефективному управлінні системою.

Вирізняють також поняття **норма керованості**. Її величина безпосередньо демонструє кількість працівників, що підпорядковані одному керівникові. Адже людські можливості не є безмежними і одна людина може ефективно керувати визначеною кількістю людей, залежно від сфери діяльності. Основні принципи, на яких побудована взаємодія керівника та підлеглих, представлено на рисунку 5.5.

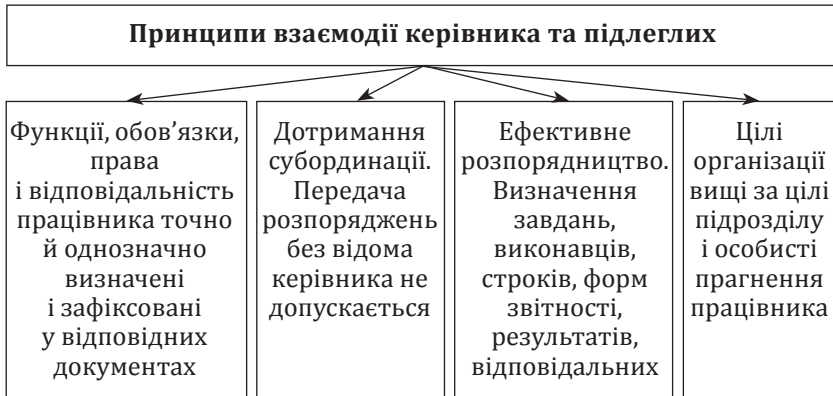


Рис. 5.5. Основні принципи взаємодії керівника з підлеглими

Норма керованості зазвичай встановлюється шляхом делегування повноважень на основі розроблених нормативів та конкретних умов діяльності. Високе значення норми керованості переважно призводить до формування низки проблем в управлінні. Загальноприйнятими є значення норми керованості в середньому 7–10 підлеглих працівників, і може варіюватися залежно від сфери діяльності та інших умов.

**Визначення необхідної кількості працівників для кожного структурного підрозділу** є важливим етапом здійснення функцій управління. В більшості випадків такий розрахунок здійснюється на основі розрахунку загальної трудомісткості виконуваних робіт за певний часовий проміжок. Легше ці розрахунки виконувати для виробничих та складніше для невиробничих підрозділів. Оскільки виробничі підрозділи виготовляють певну кількість продукції за певні проміжки часу, а трудомісткість та витрати часу розраховуються аналітико-математичними методами та є частиною технічної характеристики продукції. Для невиробничих підрозділів, де праця має творчий та індивідуальний характер, такі методи визначення трудомісткості не є дієвими. В таких випадках використовуються середні показники витрат часу за результатами фотографії робочого часу, моментних спостережень або використовують показники, розраховані провідними компаніями

у цій галузі для конкретних видів діяльності. На основі таких розрахунків підприємство може встановити *ефективний фонд робочого часу* одного працівника з урахуванням нормованих перерв у роботі.

Шляхом відношення загальної трудомісткості запланованого обсягу робіт та ефективного фонду робочого часу одного працівника визначається кількість робочих місць, що необхідні для забезпечення технологічного процесу. Так можна отримати загальну кількість працівників конкретного підрозділу.

**Делегування повноважень.** Делегування – це передача завдань і повноважень працівникові, який бере на себе відповідальність за їх виконання. Відповідальність, що трактується як обов'язок виконувати завдання і відповідати перед керівником за їхні результати, не може бути делегованою. Також слід виокремити поняття «повноваження». *Повноваження* – це обмежене право на використання ресурсів організації для виконання делегованих завдань. Повноваження, що передаються особам, які мають право розпоряджатися ресурсами, називаються лінійними повноваженнями. Повноваження можуть обмежуватися керівництвом та внутрішньофірмовими нормативними документами і правилами, усними розпорядженнями, факторами зовнішнього середовища, а саме: законами, культурними цінностями тощо. Делегування є важливим етапом розподілу та кооперації праці, проте не завжди воно є ефективним. Делегування може містити низку факторів, що його стримують, зокрема небажання керівників делегувати повноваження та небажання працівників брати на себе ці повноваження, що зображені на таблиці 5.3.

**Розподіл завдань і форми передання розпоряджень.** *Розпорядження* – це управлінський акт, виданий керівником підлеглим, який стосується змісту та результатів їхньої діяльності. *Розпорядчий вплив* – це пряма вказівка керівника, що має обов'язковий характер та адресована підлеглим. Розпорядчий вплив визначається особистісними особливостями виконавця та особливостями конкретної ситуації, що виникла.

Є дві форми передачі розпоряджень:

- демократична (прохання, порада, рекомендація);
- директивна (наказ, розпорядження, вказівка, вимога).

### Основні перешкоди делегуванню

Причини небажання керівників делегувати повноваження	Причини відмови підлеглих від відповідальності та її блокування
Відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу небезпеку	Відсутність ініціативи, побоювання самостійно розв'язувати проблему про можливу небезпеку
Страх ризику	Побоювання критики за помилки, невпевненість у собі
Перебільшення власних можливостей, тобто спрацювання принципу «Я це роблю ліпше»	Відсутність необхідної інформації та ресурсів для виконання завдання
Відсутність довіри до підлеглих	Перевантаження роботою
Відсутність здатності керувати	Відсутність додаткових стимулів

У сучасному менеджменті поширені обидві форми делегування повноважень, а їх вибір залежить від психотипу керівника, сформованого мікроклімату в колективі та від дії зовнішніх факторів.

### 5.3. Методи нормування управлінської праці



**Нормування праці** – це встановлення міри витрат праці на виконання встановленого обсягу робіт у конкретних організаційно-виробничих умовах. Основним завданням нормування праці є встановлення трудомісткості робіт та необхідної кількості працівників для їх виконання. Управлінська праця є особливим видом діяльності, відповідно встановлення норм та нормування управлінської праці має низку своїх особливостей та відмінностей. Види нормативів управлінської праці представлені у таблиці 5.4.

## Види нормативів управлінської праці

Для керівників	Для фахівців	Для технічних виконавців
Норми керованості – кількість робітників, яких доцільно закріпити за одним керівником з урахуванням максимальної ефективності підпорядкованого йому підрозділу	Укрупнені нормативи чисельності – кількість працівників, встановлена для виконання тієї чи іншої функції управління залежно від величини факторів, що впливають на трудомісткість робіт, охоплених цією функцією	Нормативи часу й обслуговування – кількість осіб, закріплених за однією господарською одиницею

Нормування управлінської праці ґрунтується на поглибленому дослідженні витрат їхнього робочого часу. В такому випадку досліджується раціональність виконання певних робіт, вивчення втрати часу на нехарактерні для певного підприємства роботи та змістовність виконуваних робіт. Зазначимо, що нормування управлінської праці, залежно від специфіки використовуваних даних, здійснюється такими методами:

- прямого нормування, що ґрунтується на дослідженні витрат робочого часу шляхом визначення необхідних витрат часу на конкретну роботу за заздалегідь опрацьованими нормативами часу або встановлення норм шляхом безпосереднього вивчення витрат робочого часу на певну роботу з використанням емпіричних методів обробки наявних даних;

- непрямого або опосередкованого нормування, що ґрунтується на статистичному аналізі кількості працівників.

Методи нормування управлінської праці зображено на рисунку 5.6.

Також варто виокремити методи визначення витрат робочого часу управлінських працівників:

- інтерв'ю;
- анкетування;
- фотографія робочого часу та самоаналіз витрат робочого часу;
- моментні спостереження.

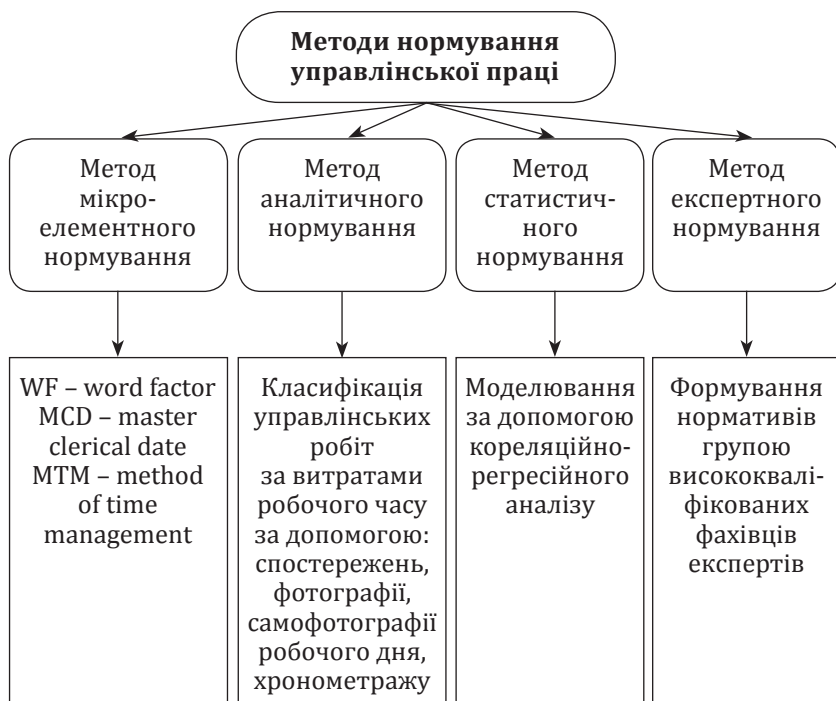


Рис. 5.6. Основні методи нормування управлінської праці

Основною метою **анкетування та інтерв'ю** є визначення думки працівника щодо раціональності організації його робочого процесу, зокрема, наскільки чітко визначені його обов'язки (норми витрат часу на виконання певного виду робіт), рівень спланованості його робочого процесу та частка не запланованих робіт, рівень витрат робочого часу (кількість), які технічні засоби використовуються та характеристика їхнього стану, характеристика робочого місця працівника та його умови праці, а також установлення пропозицій працівника щодо удосконалення умов праці та підвищення продуктивності праці.

## 5.4. Організація робочого місця менеджера



Продуктивність управлінської праці безпосередньо залежить від ситуації та умов, у яких працює менеджер. Значення розглянутої проблеми посилюється з виникненням нових ринкових організацій, коли відбуваються значні якісні зміни в системі економічного управління та соціальними процесами.

Раціональна організація робочого місця керівника забезпечує творення в управлінській діяльності, що створює максимальний комфорт та сприятливі умови праці, збільшує обсяг виконаної роботи.

Розроблено понад 5000 стандартних проектів організації роботи для різних категорій адміністративного персоналу.

### **Завдання, в яких уживається поняття «робоче місце»**

*Організаційно-технічне проектування та календарне планування*

*Керування зайнятістю та забезпечення підприємства людськими ресурсами*

*Робоче місце – частина виробничого простору, оснащена засобами праці для виконання елементів управлінського чи виробничого процесу одним працівником або групою*

*Робоче місце – сфера діяльності одного працівника або виконання сукупності функцій, закріплених за одним співробітником*

Рис. 5.7. Поняття робочого місця

Термін «робоче місце» має подвійне значення. З одного боку, це основна ланка у виробничій структурі компанії, а з іншого, суто технічний бік – площа, обладнана необхідними технічними засобами, на якій виконується трудова діяльність

або група підрядників, які виконують роботу при найменших можливих фізичних і мінімальних нервових навантаженнях.

Загальною вимогою до раціональної організації праці є створення працівникам максимального комфорту для своєї діяльності, звільнення від необґрунтованих рухів та чергувань, зменшення на цій основі витрат праці на виконану роботу. Отже, економія часу і зусилля працівників – основні критерії раціональної організації праці.

Як і будь-яка категорія, робоче місце має *кількісні* та *якісні* характеристики. Якщо в його основі лежить шкала концентрації предметів праці та зміни показників праці робітників, це формуються кількісні параметри цієї категорії. Вимоги до професійної кваліфікації, демографічні та психофізичні дані робітників та організаційно-технічний етап розвитку є якісними характеристиками робочого місця. Вирівнювання зайнятості – це постійне підтримання балансу між цими двома системами вимог.

*Робоче місце* – основний виробничий елемент, який знаходиться безпосередньо в руках одного робітника або бригади і охоплює сукупність матеріальних елементів, що забезпечують робочий процес.

*Організація робочого місця* – це система заходів, спрямованих на створення на робочому місці необхідних умов для продуктивної праці, підвищення його змістовності й охорони здоров'я робітника, оснащення засобами і предметами праці та їх розміщення в певному порядку для безперебійного та якісного здійснення трудового процесу, з урахуванням спеціалізації виконуваних робіт, кількості виконавців, професій, виду та типу виробництва, рівня механізації та автоматизації, кількості необхідного обладнання та устаткування.

Окрім принципів організації бізнесу, також необхідно враховувати низку економічних, ергономічних та естетичних вимог (рис. 5.8).

Якість роботи з обслуговування залежить від стану оперативного та виробничого планування та рівня організації допоміжних служб компанії. Серед безлічі заходів, що сприяють поліпшенню організації роботи керівників, підтримці здоров'я та підвищенню ефективності роботи управлінського

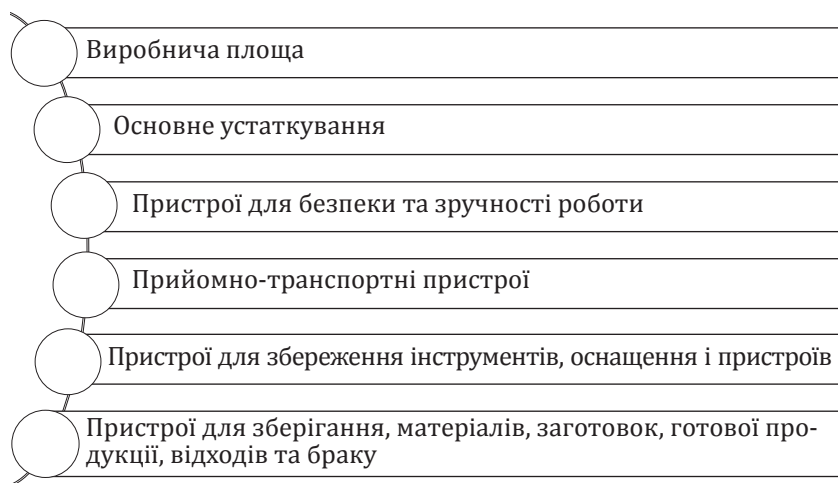


Рис. 5.7. Елементи робочого місця



Рис. 5.8. Вимоги до організації робочого місця менеджера

персоналу, має значення планування та розміщення ділових приміщень та організація робочих місць.

У розробці заходів щодо вдосконалення організації роботи менеджерів особливу увагу слід приділити раціональному розміщенню відділу та інших офісних приміщень.

Комплексна оцінка кожного робочого місця відповідає науково-технічному та організаційному рівням для прийняття рішення про подальше використання, а інформація включається в процес атестації робочих місць шляхом визначення основних напрямків для вдосконалення роботи.

Ефективність роботи підрозділів залежить не тільки від вибору персоналу, рівня його підготовки та спеціалізації роботи, а й від умов праці. На рівні робочого місця, галузі виробництва умови праці вважаються сукупністю факторів та елементів матеріального та виробничого середовища, що впливають на здоров'я та працездатність людей.

*У плануванні робочої зони менеджера можна використати такі рекомендації:*

- письмовий стіл слід розташовувати перпендикулярно до вікна;
- вхідні двері повинні бути в полі зору менеджера;
- бажано, щоб вікно було зліва;
- письмовий стіл і крісла повинні бути віддалені від джерела тепла;
- меблі, як правило, за спиною керівника не розмішують, але винятком можуть бути екран, демонстраційна дошка та ін.;
- якщо в одному кабінеті два робочих місця, то прохід між ними повинен бути не менше 100–120 см;
- якщо відчинені одна шафа, тумба, бокс чи ящик стола, вони не повинні перешкоджати доступу до інших шаф, боксів;
- робоче крісло, письмовий стіл і стіл-приставку слід розмістити так, щоб, не встаючи, можна було дістати якомога більше предметів.

*Робоче місце керівника має відповідати певним **вимогам**:*

- робоча поверхня мусить відповідати санітарним нормам;
- меблі в офісі чи іншому офісному приміщенні повинні розміщуватися з урахуванням взаємовідносин керівників з підлеглими та порядку виконуваних робіт;
- меблі, обладнання робочого місця, кількість та набір інструментів повинні відповідати змісту та характеристикам виконуваної роботи (наприклад, прийом відвідувачів, зустрічі, аналіз та обговорення графічних матеріалів, індивідуальні творчі роботи).

Меблі слід підбирати відповідно до функціональних, ергономічних, психофізіологічних та естетичних вимог.

Процес організації робочого місця охоплює такі основні етапи:

1. Визначення функціонального призначення робочого місця, його організаційно-інформаційних зв'язків, змісту роботи.

2. Створення вимоги до працівника, який буде на цій посаді.

3. Виготовлення робочого паспорта або паспорта посади.

4. Вибір приміщення, визначення площі робочого місця (кабінет менеджера).

5. Планування робочого місця.

6. Оснащення робочого місця усім необхідним для продуктивної роботи.

7. Створення сприятливих санітарно-гігієнічних та естетичних умов праці.

Одним із важливих питань організації роботи є їх раціональне планування. Планування робочого місця означає раціональне просторове розташування всіх матеріальних елементів виробництва: обладнання, технологічного та організаційного обладнання, інвентарю, що забезпечує економічне використання виробничих площ, високу потужність і безпечну працю робітників.

Є **зовнішнє** та **внутрішнє** планування робочого місця.

**Внутрішнє** планування поділяється на дві зони: зону праці (безпосередньо робоче місце) і зону підходу (стелажи, шухляди, шафи тощо).

Зовнішнє планування – розміщення робочого місця щодо інших робочих місць – визначається характером і кількістю його оснащення, характером виконуваних робіт. Крім того, до комплектації робочого місця входять предмети догляду за ним, засоби індивідуального захисту.

Отже, *організація робочого місця* – це створення певного комплексу організаційно-технічних умов для високопродуктивної та безпечної праці з урахуванням його місця в технологічному процесі, виконання умов планування і оснащення всіма необхідними засобами і предметами праці відповідно до проекту організації робочих місць і трудового процесу.

*Зовнішнє планування* – це відповідне розміщення основно-го та допоміжного обладнання, інвентарю та організаційного

обладнання, розроблене спеціально з урахуванням робочого та допоміжного простору (зони).

*Внутрішнє планування* повинно забезпечувати зручну позу, короткі рухи, які не втомлюють працівника, рівномірний і, за можливості, одночасний рух обох рук. Місце розташування, розроблене з урахуванням охоплення працівника, становить переріз тривимірного простору, обмеженого напрямками плечей у горизонтальній та вертикальній площинах.

В організації роботи менеджерів найважливішими засобами продуктивної праці є засоби праці.

Набір елементів обладнання на робочому місці залежить від багатьох факторів:

- рівня управління;
- кількості підпорядкованого персоналу;
- інтенсивності організаційних та інформаційних зв'язків;
- обсягу документообігу;
- технологічних характеристик виробництва;
- фінансових можливостей організації та особистих смаків працівника.

Кожне робоче місце в організації не є ізольованим, а активно співвідноситься з іншими робочими місцями та структурними підрозділами відповідно до встановленого розподілу та співпраці робіт.

Розглянемо системи планування робочих місць (табл. 5.5).

Робоче місце споживає різні ресурси, потребує уваги менеджерів та служб підтримки. Якщо ця увага послабиться або зникне на деякий час, процес робочого процесу може бути уповільнений.

*Організація робочого місця* як процес створення виробничого середовища для працівника займає обмежений час, і тоді робоче місце починає функціонувати на створеній матеріально-технічній основі. Зберігання роботи як процесу задоволення його поточних потреб повторюється щодня, тому він повинен перебувати під постійним наглядом керівництва.

Весь комплекс підтримки робочого місця менеджера з певною мірою умовності може бути зведений до виконання *чотирьох груп функцій* (рис. 5.9).

Таблиця 5.5

## Системи планування робочих місць

№ з/п	Системи планування приміщень	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	Кабінетна	Розміщення структурних підрозділів на окремих поверхах, відділи і служби – окремі кімнати від 4 до 30 працівників	Творчі комфортні умови праці для невеликих робочих груп	– збільшення витрат на опалення та освітлення; – збільшення документообігу
2	Зальна	Розміщення структурних підрозділів у великих залах кількістю понад 100 працівників	– зниження витрат на будівництво і експлуатацію приміщень; – зменшення площі на одного працівника; – раціональна технологія управління	– неможливість створення творчої обстановки, особливо для вчених та керівників; – зайвий шум у приміщенні
3	Стільникова	Розміщення структурних підрозділів у великому залі працівників підрозділів поряд з керівниками відділів і служб за скляними розмежувачами вищими за 1,5–2,0 м	– сприятливі обставини для співробітників відділу, що мають свій «стілник»; – можливість спостереження керівника за роботою служб та відділів; – дисципліна праці	немає

Функції планування та розподілу послуг переважно виконують менеджери на вищих рівнях управління, які керують представниками нижчих рівнів управління, а поточне планування власної діяльності здійснюють самостійно. До реалізації групи інформаційного забезпечення залучені експерти

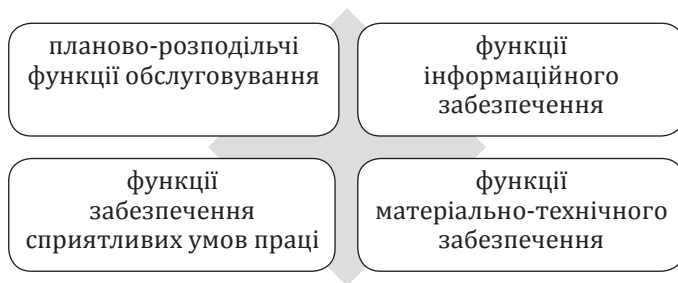


Рис. 5.9. Функції обслуговування робочого місця менеджера

та зовнішні організації. Частина інформації, необхідної для виконання службових обов'язків та навчання, запитується менеджером самостійно.

Значення інтелектуальної роботи менеджерів у галузі якісного інформаційного забезпечення занижені. Попри те, другорядних завдань бути не може, все важливо, тому будь-яке нехтування своєчасністю та якістю інформаційних послуг, спроби заощадити гроші можуть призвести до негативних наслідків.

Група *функцій матеріально-технічного забезпечення* зводиться до систематичного постачання керівниками виконання робіт: папером; канцелярськими товарами; картами; зошитами; календарями; запасами.

Норми споживання матеріалів та спеціалізовані заявки формують керівники відділів за участю відповідних експертів. Економічний відділ займається реалізацією заявок.

Група *функцій забезпечення сприятливих умов* праці охоплює такі види послуг:

- дотримання сприятливих санітарно-гігієнічних умов праці (опалення приміщення, освітлення, кондиціонування повітря);
- ремонт та обслуговування офісних та допоміжних приміщень;
- організація раціонального способу праці та відпочинку;
- організація харчування та охорони здоров'я;
- запобігання конфліктам, підтримка позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

## 5.5. Техніка організації особистої роботи менеджера

### *Робота з документами і кореспонденцією.*



Однією з найбільш затребуваних є робота з документами. Незважаючи на інновації в галузі технологій, вони не суттєво зменшують складність управління документами. Адміністратори проводять від 30 до 70 відсотків свого часу, працюючи з управліннями документів.

*Документація* – це процес вивчення обсягу вхідних даних і підготовка вихідної інформації на основі літер, команд, директив тощо. Значні недоліки в технології документування призводять до перевантаження працівників (наприклад, коли менеджер намагається бути в курсі всіх проблем і хоче захопити всю інформацію, його робота «взузка» при пошуку інформації).

Які способи можуть спростити роботу менеджерів з документами?

*Перший напрямок* – це управлінське застосування режиму «фільтрації» вхідних документів, тобто відбір тих, які може вирішити лише управлінець.

Адресат повинен попередньо розподілити отриману документацію в кабінеті або секретарі начальника відповідно до функцій та видів роботи в адміністративному апараті.

*Другий напрямок* означає вдосконалення роботи з оригінальними документами. Адміністратор повинен передати право підпису документів відповідним виконавцям, звичайно, в рамках чинного законодавства, відповідно до раціонального розподілу прав та обов'язків між ними. У цьому випадку досягається подвійний ефект: це вивільнить час для інших важливих завдань і збільшить ініціативу підлеглих.

*Третім напрямком* удосконалення роботи з документами є підвищення швидкості індивідуальної роботи з ними. Для цього адміністратор повинен володіти прийомами швидкісного (динамічного) читання. Для лідера сучасного виробництва така необхідність виникла давно.



### *Організація та проведення ділових зустрічей.*

Ділові зустрічі є метою спілкування під час прийняття рішень на основі аналізу думок та заяв їх учасників. Це охоплює наради, зустрічі, ділові бесіди та переговори. Менеджери та професіонали витрачають на них 20–30 відсотків робочого часу. Однак досвід засвідчує, що ділові зустрічі не завжди дають очікуваний ефект через неадекватну організацію та технологію (неготовність, велика кількість учасників, необґрунтована тривалість звітів, незадовільні дизайнерські рішення тощо).

У чому полягає зміст раціональної організації та проведення ділових зустрічей?

Організація охоплює підготовку плану зустрічі, відбір учасників, вибір місць та часу їх виконання. Сюди входить визначення стилю та тривалості зустрічі.

План ділових зустрічей повинен складатися на певний період (місяць, квартал, рік), узгоджуватися з усіма зацікавленими службами та працівниками, затверджуватися керівником і надсилатися у всі підрозділи.

Ця операція дає змогу організувати частоту зустрічей, їх тривалість та усуває проблему необхідності звернення та браку інформації учасників. Збори можуть скликатися раптово, але їхня кількість має бути дуже малою. Крім того, план повинен містити перелік питань, які будуть обговорені на засіданні.

У підготовці до наради повинен бути точно визначений якісний та кількісний склад її учасників. Приміром, на зустрічі є люди, які найбільш компетентні в його темі. Вони не повинні бути вищими чиновниками. Натомість ви можете залучити фахівців, які відповідають за певний напрямок роботи, що не зменшує повноваження менеджера. На відміну від цього, сучасний стиль керівництва такий, що керівник добирає кваліфікованих фахівців, здатних нести відповідальність за рішення, що належать до їх компетенції.

Що стосується кількості учасників, то доцільно застосовувати правило, згідно з яким кількість не зростає дедалі якісніше: більше людей, ніж на зборах, більше думок та обговорень, які часто втрачають правдивість.

У підготовці ділової зустрічі важливо впродовж 2–3 днів поінформувати учасників про порядок денний, теми доповіді, розширити список доповідачів за попереднім записом по телефону або іншим способом. Це економить час на зустріч.

Ви також повинні вибрати місце та час, щоб повідомити учасників. Ділові зустрічі можуть відбуватися як в кабінеті менеджера, так і в спеціально обладнаних кімнатах, де є диктофони, засоби зв'язку, спеціальні столи. Вони не повинні бути великими. У деяких випадках такі зустрічі (особливо для зустрічей «п'ять хвилин») можуть відбуватися стоячи – тоді вони ефективніші.

Після організаційного етапу ділової зустрічі ви можете розпочати технічне обслуговування. Це буде ефективніше. Більш вдало буде обраний президент, який визначатиме стиль роботи та регламент.

*Стиль роботи* – це форма зустрічі (бесіда, «мозковий штурм» тощо). Правила – це час, який очікується на всю зустріч, окремі виступи, доповіді та обговорення та дебати. Зустріч повинна тривати максимум 120 хвилин з однією перервою через 5–10 хвилин після першої години роботи. Це пов'язано з оптимальною тривалістю розумової діяльності людей, яка в середньому становить 40–45 хвилин.

Від 45 до 90 хвилин він стабілізується і спостерігається від 90 до 120 негативних дій. Ділові зустрічі (наради) краще проводити в другій половині дня. Це спонукає учасників працювати швидко та ефективно. Людина має два піки підвищеної працездатності упродовж дня: перший – з 9 до 12–13 години, а другий – між 16 і 18 годинами. На другому піку і доцільно організувати зустрічі.

Краще встановити конкретний час для прийому під час робочого дня. Оптимальний час – між 14.00 та 16.00. Якщо можливо, тоді повинен бути використаний попередній запис у секретаря. Відвідувач, за можливості, попередньо визначає теми майбутньої розмови. Це дозволить скоротити час, дасть змогу керівнику підготуватися до наступної співбесіди

і, якщо це можливо, відвідувати інших виконавців. Відвідувач повинен заздалегідь повідомити часові рамки розмови. Усі прийоми для відвідувачів можна розділити на офіційні та неформальні.

Офіційні прийоми можуть проводитися за *конференц-столом і під час засідання* – коли менеджер і відвідувач опиняться у рівних умовах. Психологічно це буде легше. Найкраще використовувати цей метод, але лідер зазвичай хоче налагодити тісніший особистий контакт. Ліпше приймати у такий спосіб працівників, які провинилися. Коли менеджер сидить за робочим столом, а працівник стоїть, психологічно для працівника це набагато складніше. І іноді цього достатньо, щоб співробітники зрозуміли свою провину.

Неформальні прийоми найкраще організовувати в «рекреаційній зоні»: сидячи на дивані або стільці. Це полегшить розмову керівника та співрозмовника, допоможе розслабитися та встановити хороший особистий контакт. Відвідувач в особистій розмові з менеджером буде почуватись набагато впевненіше.

Що стосується частоти зустрічей, то краще влаштувати дві сесії на тиждень по півгодини.

Доповіді на виступи зазвичай займають від 10 до 25 хвилин, а виступи в дискусіях – до 3 хвилин. Якщо ви приділите собі більше часу, доповідачі можуть повторити це та відхилитись від теми, яка обговорюється. Кожен оратор повинен суворо дотримуватися правил, незалежно від рангу.

Завжди важливо знати, що здатність виступати на публіці є однією з важливих характеристик здібного керівника. Тому необхідно виховувати у собі лаконічність, уміння стисло формулювати думки. А для цього потрібно детально знати проблему, яка обговорюється.

Керівник повинен володіти діловим красномовством. Головна мета виступу – впливати на думки слухачів.

Вмілий виступ приверне увагу слухачів. Його слід ретельно підготувати. Перелічимо основні рекомендації щодо допомоги доповідачу. Важливо відповісти на питання про те, яка суспільна потреба є основою майбутньої діяльності і як спікер може задовольнити ці потреби.

Помітно, що імпровізований ефект особливо корисний для сучасної публіки.

Читання «з паперу» не є ефективним. Необхідно для підготовки до виступу визначити тип слухачів (стать, інтереси) та форму мовлення (науковий звіт, лекція, виступ на засіданні). Потрібно скласти план ефективності впровадження виступу, який повинен охоплювати:

*Вступ:* цитати; прислів'я та приказки; цікаві приклади, приміром з особистого досвіду; посилання на історичні події та факти; визначення. Це початок, і слухач повинен бути зацікавленим.

*Основна частина:* аналіз проблеми; зрозумілість конструкції, ідейний зміст; логічно чітке зазначення основних та другорядних питань; послідовність мовлення; також емоційний стрес.

*Висновок:* виклад основної ідеї мовлення у формі резюме; вказівка на не вирішені проблеми та шляхи їх вирішення; звернення до слухачів (заклик до дії, попередження тощо).

Обговорення ділових зустрічей закінчується прийняттям рішень, зафіксованих у протоколі. Досвід засвідчує, що, наприклад, якщо за результатами наради не буде видано жодного документа, або якщо контроль за виконанням рішень погано встановлений, потреба в ньому знову виникне.



### *Організація прийому відвідувачів*

На прийомах відвідувачів менеджер має змогу отримати цінну інформацію про них і ситуацію у сферах, в яких вони працюють. Крім того, прийом відвідувачів в особистих справах відображає результати діяльності

керівника в соціальній сфері організації або компанії, яку він представляє.

Одне важливе правило, про яке слід пам'ятати, приймаючи рішення про організацію бенкету: час відвідувача не менш

цінний, ніж час працівника в адміністративному апараті. Дотримання цього правила забезпечується завдяки:

- визначенню певних днів і годин прийому відвідувачів з ділових та особистих питань;
- інформуванню відвідувачів.

Прийом із ділових питань повинен бути встановлений впродовж робочого тижня у визначений час, наприклад, після обідньої перерви. Час особистого прийому найкраще визначати за днями тижня, причому ці завдання діляться між членами. Краще це робити також у другій половині дня.

Інформаційна служба виконує важливу роль у вдосконаленні практики прийому відвідувачів. Відвідувачі повинні чітко знати, до кого вони можуть звернутися за конкретними питаннями, мати відповідну інформацію про виробничий процес, його та власні можливості тощо. Цю та іншу інформацію слід отримувати з реклами, стінгазет, замовлень тощо. Тоді не буде потреби відвідувати керівників з цих питань.

Розмова під час прийому буде ефективною, якщо керівник ознайомиться з суттю справи до приїзду відвідувачів, створить невимушену атмосферу під час розмови, проявить інтерес до спілкування і не поспішатиме з висновками.

Менеджмент указує на використання керівником порад під час прийому (рис. 5.10).

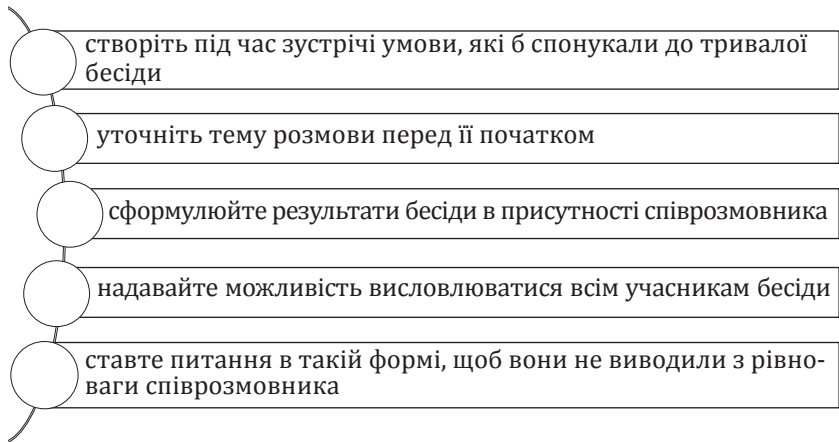


Рис. 5.10. Поради керівнику під час прийому відвідувачів

Уміння вести бесіду є однією з найважливіших ділових рис сучасного керівника.



### *Ведення телефонних розмов*

Телефон є важливим інструментом ефективного управління, який працює в діловому спілкуванні. Однак, якщо ви використовуєте його правильно, телефон стає дже-

релом робочого часу – від 4 % до 27 % робочого дня витрачається на телефонні дзвінки.

Мистецтво використання телефону полягає в тому, щоб заощадити найбільше часу для телефонних розмов з максимальною реалізацією. Крім того, менеджеру для зручності рекомендовано встановити особистого гіда адресів та номерів телефонів, які слід регулярно перевіряти, оновлювати та доповнювати. В особистому довіднику, крім прізвищ та імен (в алфавітному порядку), можна визначити групу осіб, з якою пов'язане спілкування.

Тривалість ділових телефонних розмов повинна бути обмежена. Телефонні розмови слід ретельно планувати. Коротко опишіть і виберіть необхідні для бесіди матеріали, продумайте розмову та запишіть основні питання, які вас цікавлять, а також питання, які у вас можуть виникнути під час розмови. Більшість телефонних дзвінків можна здійснити за три хвилини. Найдовші ділові дзвінки становлять п'ять–шість хвилин.

Усі телефонні дзвінки повинні здійснюватися через офіс-менеджера, який переадресовує їх на той чи інший блок, і перемикає на менеджера, якщо вони йому призначені. Це дасть змогу менеджеру зберегти час.

### **Питання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте діяльність керівника.
2. Яка роль принципів раціональної організації праці в діяльності сучасних організацій?
3. Чи потрібно керувати процесом відданої творчості працівників?

4. Поясніть залежність управлінської продуктивності від ситуації та умов, в яких працює менеджер?
5. Сформулюйте принципи організації праці керівника.
6. Що повинна охоплювати система обслуговування робочих місць?
7. У чому полягає культура лідерської роботи?
8. Перелічіть типи норм, які формують культуру управління.
9. Поясніть, що означає термін «ефективність менеджера».
10. Охарактеризуйте техніку організації особистої роботи керівника.
11. Опишіть види розподілу управлінської праці.
12. За якими напрямками здійснюється вертикальний розподіл управлінської праці?

### Тести для перевірки знань

- 1. Управлінська праця – це:**
  - а) робота з документами;
  - б) переважно трудова праця;
  - в) переважно розумова праця;
  - г) робота з клієнтами.
- 2. Продуктивність управлінської праці прямо залежить від:**
  - а) ступеня автоматизації виробництва;
  - б) мотивації праці;
  - в) стимулювання праці;
  - г) стану робочих місць та умов праці працівника.
- 3. Вимоги до організації робочого місця менеджера:**
  - а) матеріальна і моральна зацікавленість;
  - б) відповіді а, в, г;
  - в) зручні меблі, раціональний режим праці та відпочинку;
  - г) наявність засобів оргтехніки, сприятливі санітарно-гігієнічні та естетичні умови праці.
- 4. Складання документів становить:**
  - а) необхідну складову надання звіту;
  - б) облік витрат підприємства;
  - в) облік надходжень у виробництво;
  - г) один із найбільших масових процесів в апараті управління.
- 5. Умови праці – це:**
  - а) об'єднання працівників для вирішення завдань;
  - б) праця робітників в єдиному технологічному процесі;
  - в) сукупність елементів виробничої сфери;

г) методи і способи виконання робіт.

**6. Практичне значення планування особистої роботи менеджера полягає у такому:**

а) планування забезпечує основи для оцінки витрат і розробки бюджетів, календарних планів і ресурсів;

б) планування виявляє і встановлює зони минулих проблем і несподіваних наслідків;

в) планування не дозволяє оцінити практичні можливості досягнення цілей;

г) планування не дозволяє передбачити обставини, які варто враховувати у досягненні цілей.

**7. Основні види розподілу управлінської праці у підприємствах такі:**

а) функціональний та ієрархічний;

б) технологічний та посадовий;

в) професійний та кваліфікаційний;

г) усі відповіді правильні.

**8. До завдання раціональної організації робочих місць керівників належить:**

а) створення комфортних умов праці;

б) устаткування його усім необхідним відповідно до змісту та характеру роботи;

в) раціональне його розміщення;

г) усі відповіді правильні.

**9. Керівникам необхідно, передусім, звернути увагу на таке:**

а) наскільки робоче місце відповідає основним вимогам;

б) відповідність розмірів меблів антропометричним даним працівника;

в) яким чином воно устатковане;

г) усі відповіді правильні.

**10. Організація робочого місця менеджера передбачає виконання таких дій:**

а) упорядкування і планування приміщення, в якому воно знаходиться;

б) розміщення предметів праці на робочому місці у певному порядку;

в) вибір і обладнання робочого місця засобами і предметами праці;

г) усі відповіді правильні.

## Тема 6

# САМОМОТИВУВАННЯ І САМОКОНТРОЛЬ МЕНЕДЖЕРА

*Людина, яка слідує за натовпом, як правило, пройде не далі, ніж натовп. Людина, яка ходить сама по собі, зможе, ймовірно, опинитися в таких місцях, де ніхто ніколи не був.*

**Альберт Ейнштейн**

- 6.1. Розвиток ініціативності, енергійності, стресостійкості, вміння володіти ситуацією**
- 6.2. Розвиток уміння стимулювати, карати, критикувати людей**
- 6.3. Розробка системи мотивації за KPI**
- 6.4. Конфлікти в діяльності менеджера: сутність і види. Закономірності взаємовідносин і поведінки людей у конфліктних ситуаціях**
- 6.5. Методи і прийоми подолання конфліктних ситуацій**
- 6.6. Стратегія і тактика взаємодії в конфліктних ситуаціях**



**Основні терміни теми:** поведінка, організаційна поведінка, предмет організаційної поведінки, об'єкт та складові управління, методи організаційної поведінки: опитування, збір фіксованої інформації, спостереження, експеримент, Інтернет-інформація; моделі організаційної поведінки: авторитарна, патерналістська, підтримуюча, колегіальна.

## 6.1. Розвиток ініціативності, енергійності, стресостійкості, вміння володіти ситуацією



Кожна людина, яка працює у підприємстві, здатна спрямувати свою енергію на те, щоб задовольняти свої потреби або нести відповідальність за свою справу. І коли людину примушують працювати проти її волі та бажання, то вона втрачає здатність проявляти приховану в ній енергію. Тож мета менеджера полягає в тому, щоби вивільнити енергію підлеглих і скерувати її на досягнення цілей організації.

З управлінської точки зору, енергія людини – це найважливіший ресурс, який є в розпорядженні керівництва. Менеджери домагаються від своїх працівників позитивного використання енергії та максимального внеску у спільну справу. І якщо перші бачать сприятливе ставлення других до організації, вони можуть розраховувати на вагомні успіхи, попри те що позитивна енергія здатна зменшуватися або зростати під впливом регуляторів мотивації, які викликають почуття невдоволення, і від емоційних причин (гніву, страху, ревності, вразливості).

З управлінської точки зору, енергія людини – це найважливіший ресурс, який є в розпорядженні керівництва. Менеджери домагаються від своїх працівників позитивного використання енергії та максимального внеску у спільну справу. І якщо перші бачать сприятливе ставлення других до організації, вони можуть розраховувати на вагомні успіхи, попри те що позитивна енергія здатна зменшуватися або зростати під впливом регуляторів мотивації, які викликають почуття невдоволення, і від емоційних причин (гніву, страху, ревності, вразливості).

Чинники, які можуть впливати на мотивацію, наведено на рис. 6.1.



Рис. 6.1. Чинники, що здатні впливати на мотивацію

Менеджер розуміє особливості управлінської праці, ефективно застосовує названі регулятори мотивації. Відмінність між ефективною та неефективною управлінською роботою криється в тому, що унікальною управлінською якістю є лідерство. Лідерство – це здатність використовувати людські та інші ресурси для отримання бажаного результату. Джерелом лідерства є особливий вплив – влада. Ефективний менеджер вчиться встановлювати підлеглим управлінські вимоги в складних ситуаціях і кваліфіковано використовує стиль керівництва.

Раціональний розподіл сил впливає на збереження енергійності та активності менеджера протягом тривалого періоду життя. Енергійність людини може супроводжуватися позитивними емоціями (рис. 6.2).

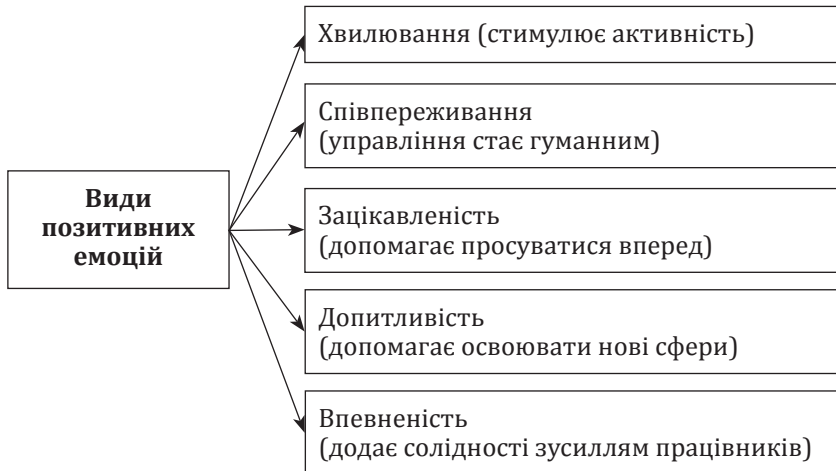


Рис. 6.2. Позитивні емоції

*Подолання труднощів* – це уникнення стресового стану від кризової ситуації. Якщо менеджер каже, що він має труднощі, то це означає, що він відчуває себе не здатним впоратися зі своїми обов’язками і вимогами ситуації.

Невдала організація робочого часу створює ще одну проблему для менеджера – призводить до стресу. *Стрес* – це реакція людини на співвідношення між вимогами, які до неї

висуваються, і її здатністю їх задовольняти. Стрес може бути як стимулом, так і перешкодою в ефективній професійній діяльності.

Вирізняються певні ознаки стресу: поганий сон; постійна втома; тривога; надлишкове куріння; дратівливість; втрата апетиту або, навпаки, переїдання; нудота; втрата свідомості; печія; головний біль тощо. Якщо довго перебувати в стані стресу, то створюється серйозна загроза здоров'ю людини.

Іноді стрес відіграє й позитивну роль, але якщо поставлені завдання не виконуються – його роль негативна. Здатність менеджера свідомо протидіяти цьому стану називають стресостійкістю. Стрес – це почуття внутрішньої тривоги з такими психічними проявами, як важке дихання, збільшення нервового напруження тощо. Організм реагує на перевантаження змінами характеру мозкової активності. Під впливом стресу людина стає більш вразливою, а якість її роботи різко знижується.

Побутує думка, що стрес є корисним, позаяк він стимулює активність, а недостатня напруга призводить до погіршення морального стану, низької ефективності роботи, зниження самоповаги.

Щоб уникнути стресу, потрібно навчитися раціонально використовувати час, додержуватися належного режиму харчування, підтримувати себе у формі за допомогою розмаїтих фізичних вправ і прагнути досягнення загальної рівноваги у житті.

Дж. Адаїр, фахівець з питань організації праці, дає низку рекомендацій стосовно боротьби зі стресом:

- Дійте, а не переживайте. Визначте основні джерела стресу і застосовуйте заходи для їх усунення. Якщо є неприємності на роботі, то розгляньте питання про перепідготовку або зміну місця роботи. Більше відпочивайте, чергуйте роботу з відпочинком.

- Висловлюйте своєчасно і відкрито свої почуття. Уникайте самотності, спілкуйтеся з людьми, які не приховують своїх почуттів. Поговоріть із друзями, ймовірно, вони допоможуть знайти відповіді на ваші запитання.

- Визначайте пріоритети. Ще раз перегляньте свої життєві цінності і пріоритети, можливо, ви самі винні в своїх стражданнях. Не порушуйте етичні правила.

– Прийміть те, що неможливо змінити. Змиріться з цим, наберіться мудрості, щоби зайнятися іншим.

– Ліпше використовуйте накопичений досвід. Негативний результат – це також результат. Оцініть те, що отримали, це дасть можливість виважено підійти до вирішення проблеми. Якщо вам зле, намагайтеся бути добродушними до тих людей, які теж перебувають у подібній ситуації.

– Перевіряйте своє мистецтво управління часом. Не встановлюйте собі нереальних термінів виконання справ, виконуйте одночасно тільки одну справу, делегуйте іншим повноваження.

– Запам'ятовуйте свої радощі, а не неприємності. Не думайте постійно про негатив і про те, що може відбутися прикрого в майбутньому. Згадайте те, що позитивно вплинуло на вашу долю. Пригадайте п'ять найкращих подій у своєму житті, подумайте про них.

– Якщо виникає якась проблема, запитайте себе: «Що буде поганого, якщо ця подія відбудеться? Що я можу зробити, щоб її не було?» Якщо можна знайти відповіді на ці питання, то тривога буде зникати і стресу не буде. «Дійсно, менеджер працює іноді 12–14 годин на добу, – пише Лі Якокка в книзі «Кар'єра менеджера», – але для того, щоб працювати ефективно, потрібно вміти відпочивати, приділяти достатньо уваги сім'ї і дітям, знаходити час для друзів, спорту та розваг. Тоді менеджер буде успішно протидіяти стресам та працювати з повною віддачею».

Якими якостями мають володіти менеджери, щоби впоратися зі стресом, видно з рис. 6.3.

Раціональний розподіл часу на виконання своєї роботи вимагає від менеджера:

- дбайливо ставитися до свого часу, розуміючи, що це безцінний ресурс, який потребує ефективного використання;
- удосконалювати вміння делегувати свої повноваження;
- здійснювати планування використання часу, складаючи розклад дій для виконання оперативних і перспективних завдань.



Рис. 6.2. Якості, якими повинен володіти менеджер

## 6.2. Розвиток уміння стимулювати, карати, критикувати людей



*Мотивація* – це спонукання людини до чого-небудь. Нас може хтось спонукати до певної діяльності або ми спонукаємо до неї самих себе, в такому разі йдеться про самомотивацію. Самомотивацію зараз розглядають як частину соціального інтелекту лю-

дини. Її визначає те, наскільки швидко людина адаптується в мінливій ситуації, може соціалізуватися в суспільстві, наскільки вона є емоційно чутливою до змін у поведінці співрозмовника тощо. Сьогодні соціальний інтелект – щоправда, в окремих випадках – визнається вищим, ніж інтелект загальний.

*Самомотивація* – це стан людини, при якому вона самостійно викликає у себе бажання виконувати певні дії з метою реалізації поставленого завдання.

Для того щоб мотивувати, людина повинна володіти підприємницькими здібностями, швидкістю думки, гнучкістю, адже саме самомотивація стає інструментом успіху.

Мотиви можна перелічувати безкінечно, їх є доволі багато:

- мені це цікаво;
- в цьому полягає моє самовираження;
- для мене це сходинка зростання;
- так, я здобуваю новий досвід, тощо.

Існують два види мотивації: мотивація для уникнення невдачі і мотивація досягнення успіху. Це багато в чому визначається й поведінкою людини. Якщо людина уникає невдач, то її головний життєвий принцип: «Аби чогось не трапилось».

У всіх подіях, що відбуваються, людина вбачає небезпеку, про всяк випадок нічого не робить. Попри все налаштована на досягнення успіху, бачить у кожній новій ситуації нові можливості. Вона є сміливіша і розуміє, що для того, щоб чогось досягти, необхідно діяти й отримувати досвід, хай навіть він буде негативним. Людина не сприймає його як невдачу, мотивуючи це тим, що негативний результат – також результат.

Наші мотивації постійно змінюються, тому що мотиви дуже тісно пов'язані з потребами (потреби – це задоволення людини в чому-небудь), і основні з них формують так звану Піраміду Маслоу (рис. 6.4).



Рис. 6.4. Піраміда потреб Маслоу

Потреба породжує мотив, а мотив – мету. Досягнення мети – ніщо інше, як задоволення потреби. Можна сказати й так: потреба породжує мету, а між ними стоїть мотивація, тобто модель поведінки, яку ми обираємо, щоб досягти мети. Часом досягнення мети неможливе через те, що у людини недостатньо ресурсів, і це накладає відбиток на мотивацію.

Чи взаємопов'язані мотивація, стать і вік? Без сумніву. Для жінок основною мотивацією є атмосфера в сім'ї, чи заважає або сприяє робота тому, щоб у будинку і в душі панував порядок, добробут. Віднедавна жінки дедалі частіше намагаються знаходити собі роботу з гнучким графіком. Для жінок у професійній сфері дуже важливий ірраціональний компонент: багато будується на емоціях, прихильності, симпатії.

Для чоловіків визначальним мотивом у роботі стає кар'єрне зростання, заробітна плата, тобто переважає раціональний компонент.

У похвалі, визнанні власної значущості однакову потребу відчують усі люди, незалежно від статі. Чоловіки все ж вважають за краще, щоби добре слово супроводжувалося премією або підвищенням по службі.

Мотивація можливості кар'єрного зростання знаменує перехід до більш зрілого віку. На перший план виходять самореалізація і досвід.

Особливу групу становлять люди, які працюють і в пенсійному віці. На першому місці дуже часто для них виявляється не мотивація заробітку, як це можна було б припустити, а мотивація продовження соціального життя і самореалізації, передачі досвіду тощо.

Керівник може бачити, хто з працівників і в чому відчуває потребу, і таким чином управляє їхньою мотивацією. Якщо найактуальнішою є потреба в безпеці – скажімо, людині ніде жити, – керівник щось робитиме для вирішення цього питання (наприклад, шукатиме місце в гуртожитку, надаватиме грошову позику) і тим самим мотивуватиме працівника.

Мотивація визначається типом підприємства, родом діяльності, ситуацією у зовнішньому середовищі, особистими цілями людини і багатьма іншими аспектами.

Управління мотивацією людей допомагає не тільки бути успішними в бізнесі, а й створює сприятливий психологічний клімат у колективі.

Мотивація праці належить до тих проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася значна увага. Вітчизняні теорія і практика мотивації праці, як правило, зводяться до оплати праці, заснованої на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах. Тож, формуючи систему мотивації праці на підприємствах, доцільно використовувати вже накопичений світовий досвід.

Порівняльну характеристику мотиваційної системи управління працею в різних країнах наведено в табл. 6.1.

З усього розмаїття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці в більшості промислово розвинутих країн світу доречно вирізняти як найхарактерніші японську, американську, французьку, англійську, німецьку і шведську моделі.

Для японської моделі менеджменту характерним є інтенсивніше зростання продуктивності праці щодо рівня життя

Таблиця 6.1

**Порівняльна характеристика  
мотиваційних систем управління працею**

Країна	Основні фактори мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
Японія	Професійна майстерність; вік; стаж; результативність праці	Пожиттєвий найм; одноразова допомога при виході на пенсію; принцип старшинства при оплаті і призначеннях; колективна відповідальність; управління «знизу-вгору»; узгоджені рішення; вербування нових випускників ЗВО
США	Заохочення підприємницької активності; якість роботи; висока кваліфікація	Поєднання елементів відрядної і погодинної систем оплати праці; підвищена увага до поточних результатів; участь у прибутку; технологічні надбавки; премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту; дотримання технологічної дисципліни; система подвійних ставок; управління «зверху-вниз»; спеціальні програми підвищення кваліфікації; вербування нових випускників та більш зрілих співробітників
Франція	Кваліфікація; якість роботи; кількість раціоналізаторських пропозицій; рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці; бальна оцінка праці працівника за професійним рівнем майстерності, продуктивності праці, якості роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва; ініціативність; додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення по старості)
Англія	Дохід	Участь у прибутках; дольова участь у капіталі; трудова дольова участь, чисто трудова участь
Німеччина	Якість	Стимулювання праці; соціальні гарантії

Закінчення табл. 6.1

Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація системи оподаткування та пільг; сильна соціальна політика
Україна	Оплата за тарифними ставками і окладами за рівнем кваліфікації	Загальний опис робіт і чітке завдання при відрядній оплаті; робота за контрактом; колективна відповідальність; управління «зверху-вниз»; системна цільова підготовка

населення, враховуючи рівень заробітної плати. З метою стимулювання підприємницької активності держава не здійснює важливих заходів із подолання майнової стратифікації населення. Для представників японського бізнесу найістотнішою рисою вважається відданість працівників компанії, що сприяє підвищенню ефективності праці, оскільки працівники і компанія є «одним цілим». Усі працівники японських компаній, незалежно від займаної посади, переконані, що вони є важливими та корисними для своєї компанії, а успіх компанії напряму залежить від їхніх зусиль. Загалом японські компанії намагаються забезпечити для своїх працівників позитивний найм та використовують відповідну систему винагород, що ґрунтується на відданості працівника та його трудовому стажі. Тобто що довше людина працює в компанії, то більше вона отримує заробітної плати і мотивуючих надбавок.

Трудовій мотивації відповідає особливий тип матеріального стимулювання – довічна заробітна плата. Сенс цієї концепції полягає в тому, що стимулюється не тільки праця, а передусім працівник фірми. Таким прикладом є компанії Yamaha, Sony Computer Entertainment, Japan Tobacco.

Натомість американська модель мотивації праці заснована на різних інструментах мотивації та стимулювання конкуренції між працівниками. Провідна ідея цієї системи – найбільше отримують найбільш активні та ефективні працівники. Така модель ґрунтується на соціально-культурних та ментальних особливостях американців – максимальній спрямованості працівника на досягнення особистого успіху, що сприятиме досягненню успіхів компанії-роботодавця та загалом забезпечить високий рівень економічного добробуту в країні.

В основі системи мотивації праці в США є оплата праці. Найбільшого поширення набули різні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями, доповнені всілякими формами преміювання. Згадаймо IBM, AT & T, FPL Group, Amway, International Data Corporation.

Французька модель мотивації праці характеризується великою різноманітністю економічних інструментів, включаючи стратегічне планування і стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Її відмінна риса – включення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, що безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва.

Перевага французької моделі мотивації праці криється в тому, що вона надає вагомий стимулюючий вплив на ефективність і якість праці, слугує чинником саморегулювання розміру фонду оплати праці. В разі виникнення тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, завдяки чому підприємство безболісно реагує на кон'юнктурні зміни. Модель забезпечує широку обізнаність працівників про економічний стан компанії, наприклад, Caterpillar, Danone, Peugeot.

Система мотивації в корпораціях Великобританії передбачає преміювання ключових співробітників компанії не тільки грошовими виплатами (бонусами), а й опціонами, акціями, іншими правами. Проте аналіз результатів таких заходів засвідчує, що доходи працівників від участі у прибутках підприємства становлять близько 3 % від базової заробітної плати працівника, незначна кількість працівників отримує до 10 % від заробітної плати. Однак запровадження системи участі в прибутках сприяє зростанню кількості робочих місць на 13 % на досліджуваних підприємствах, водночас середня зарплата на підприємствах, що використовують цю систему мотивації, виявилася на 4 % нижчою, ніж в підприємствах, які не використовують таких систем мотивації. Таким чином участь працівників у прибутках та розподіл акцій підприємства позитивно впливає не лише на саме підприємство, а й на його працівників, поліпшує їхнє ставлення до роботи та керівництва, створює позитивний мікроклімат, стимулює до зростання ефективності роботи. Застосовуючи систему участі працівників

у прибутках, можна очікувати значного підвищення продуктивності праці, як у компаніях Centrica, Marks & Spencer, Ferranti.

Основою німецької системи мотивації праці є людина та її інтереси як вільної особистості, що усвідомлює свою роль на підприємстві і свою відповідальність перед суспільством. Тому поняття «економічна свобода» трактується як розуміння інтересів суспільства та усвідомлення свого місця в системі «виробництво-споживання». Проте не кожен працівник здатен працювати відповідно до вимог, що висуває ринок праці. Ринкове середовище Німеччини ідентифікується як соціальне тому, що держава створює рівні умови для всіх економічних суб'єктів і не допускає проявів дискримінації та здійснює однакову підтримку всіх верств населення: безробітних, хворих, людей похилого віку та дітей. Відповідно, в такій системі соціальна справедливість і солідарність є незамінними атрибутами суспільних відносин. Ця модель здатна забезпечити економічний добробут та соціальний захист населення.

Варто зазначити, що шведська модель мотивації праці характеризується сильною соціальною спрямованістю державної політики, яка націлена на скорочення рівня майнової стратифікації, що досягається завдяки перерозподілу доходів на користь малозабезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років ХХ століття, шведські профспілки домагаються укладання трудових договорів із врахуванням так званого підходу – солідарної заробітної плати. Цей підхід засновано на таких принципах: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітних плат.

Зауважимо, що система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати забезпечує соціальне вирівнювання: заробітна плата піднімається у низькооплачуваних працівників та залишається незмінною у високооплачуваних працівників, що сприяє відтворенню висококваліфікованої робочої сили.

Найпопулярнішими заохоченнями за кордоном є: підвищення зарплати найкращим працівникам, зазвичай щопівроку; надання оплачуваних запрошень на обід або вечерю в першокласному ресторані на суму 100 доларів, якщо працівник

за цілий рік не брав відпустки через хворобу; видача сплаченого чека на повноцінне медичне обслуговування в якісних медичних установах; виділення окремого кабінета для роботи; оплата витрат на пальне та оплата ремонту особистого автомобіля; страхування життя і здоров'я.

Цікавою є заохочувальна система, що діє в концерні «Volkswagen». Щорічно адміністрація або видає безкоштовні акції робочим, або продає їх за мінімальною ціною. У концерні на основі розрахунків прийшли до висновку, що набагато вигідніше вкладати кошти у збереження працездатності працівників високої кваліфікації, ніж змінювати їх на молодих, котрі потребують набагато більших витрат на підготовку. Витрати на молодих фахівців переважно в 7–10 разів вищі.

На фірмі «Sony» щоранку перед початком роботи майстри проводять бесіди з робітниками, інструктують їх, цікавляться станом справ у сім'ї, їхнім здоров'ям, з'ясовують, чи немає проблем, які могли б бути вирішені за допомогою адміністрації. Напередодні останнього робочого дня тижня робітники отримують премії за раціоналізаторські пропозиції.

Оскільки Україна розташована між Заходом і Сходом, то її населення ввібрало в себе риси як європейської культури, так і протилежних сусідів. Українцям притаманне внутрішнє багатство східних народів, але не властиві раціональність і працьовитість японців. Водночас нестабільність і нерозвиненість економіки не дають змоги цілком відкинути такий стимул, як матеріальна винагорода.

Україна мусить мати свої методи мотивації, які би будувалися з використанням всього світового досвіду управління та залучення персоналу, повністю дозволяли б розкрити потенціал і таланти українських працівників. Потенціал українського населення не є меншим від зарубіжного, та головне завдання полягає в тому, щоб віднайти методи розкриття та реалізації цього потенціалу.

В Україні традиційно перебільшують значення заробітної плати як основного мотивуючого фактора. Існує також особливе, суто українське ставлення до грошей самих співробітників, які вважають, що їм повинні платити за сам факт присутності на робочому місці. Очевидно, ця установка успадкована з радянського часу. Саме вона створює головне протиріччя

між цілями керівництва і очікуваннями співробітників: персонал хоче, щоб йому платили, а керівники хочуть, щоб персонал заробляв. Як при недостатньому, так і при надмірному фінансовому стимулюванні мотивація співробітника падає. Результати досліджень українських консалтингових компаній виявили пряму залежність між наявністю пільг і їх кількістю, з одного боку, почуттям гордості і позитивним ставленням працівника до свого підприємства – з іншого. Саме пільги, а не розмір заробітної плати впливають на ставлення працівника до організації, роблячи його загалом більш лояльним.

Мотивувати інших людей – це нелегка справа. Виконувати завдання та любити процес роботи – різні речі. Скажімо, деякі компанії вдаються до заохочень, зокрема матеріального, робітників, які за рік жодного разу не брали відгулів та лікарняних листків.

Постає доволі тривіальне запитання: як правильно мотивувати самого себе?

*Свідомий вибір.* У ситуаціях, коли необхідно прийняти рішення або подолати внутрішні протиріччя, слід щонайперше проаналізувати переваги та недоліки ситуації, що склалася (приміром, поділивши аркуш на дві графи «плюси» і «мінуси»), зробити усвідомлений та раціональний вибір.

*Позитивне мислення.* Потрібно в усьому, що відбувається, вміти знаходити позитивні аспекти, користуючись правилом: негативний результат – теж результат. Не таким важливим є те, що відбувається, а справді важливим є наше ставлення до того, що відбувається.

*Чітка мета.* На кожному новому етапі ставте перед собою мету вищу, ніж ви мали попередньо, проте досягнення цієї мети має бути реальним та ґрунтуватися на використанні наявних ресурсів.

*Дружня підтримка.* Якщо Ви потребуєте допомоги, не бійтеся звертатися до своїх однодумців та партнерів. Якщо ви вважаєте, що заслуговуєте на похвалу, то відкрито говоріть про це. Якщо ви потребуєте поради – запитуйте у компетентних людей у цій сфері.

Самовдосконалення є інструментом формування своєї особистості та розвитку власних здібностей, набуття вмінь та навичок.

До самовдосконалення нас спонукають такі чинники:

- а) наявність потреби самоповаги і схвалення іншими;
- б) неузгодженість в образах свого «Я-ідеальне» і «Я-реальне»;
- в) самооцінка, що ґрунтується на цих чинниках.

Відсутність одного з цих чинників не сприятиме мотивації та прагненню до самовдосконалення. Навіть якщо людина себе буде оцінювати не дуже високо, то намагання самовдосконалюватися не буде, адже в цьому випадку не розвинена потреба в самоповазі, і людині байдужа думка про неї оточуючих.

Вирізняють кілька видів самовдосконалення: моральне, інтелектуальне та фізичне.

Моральне самовдосконалення – це самовиховання, інтелектуальне – самоосвіта, фізичне – саморозвиток. Вибір спрямованості самовдосконалення залежить від здібностей людини та від життєвих ситуацій, що мають місце.

Виявлені найбільш типові мотиватори зачіпають три сфери відносин (до життя, до людей і до себе) і демонструють, наскільки людина може прагнути до самовдосконалення.

Мотиватори, які пов'язані зі ставленням до життя:

- матеріальне благополуччя;
- полегшене існування;
- краще жити;
- уникнення неприємностей.

Мотиватори, які пов'язані зі ставленням до людей:

- добрі взаємини з людьми;
- альтруїзм.

На думку В. С. Соловйова, під альтруїзмом слід розуміти «моральну солідарність з іншими людськими істотами», можливості допомагати іншим.

Мотиватори, які пов'язані зі ставленням до себе:

- позитивне ставлення людей;
- постійне вдосконалення себе;
- самореалізація.

Мотиватори, що пов'язані зі ставленням до життя, простежуються дещо частіше, ніж установки, що характеризують ставлення до себе.

Виявлено статеві й вікові особливості у визначенні важливості тих чи інших мотиваційних установок. Установки

на матеріальне благополуччя і на самореалізацію мають дещо важливіше значення для студентів. Дівчата більшою мірою проявляють зацікавленість у матеріальному благополуччі, ніж юнаки. При цьому у юнаків мотиватори на альтруїзм вищі, ніж у дівчат. У дівчат спостерігається потреба в спілкуванні, але нижчий, ніж у юнаків, показник моральної мотивації.

Стійкість мотивації саморозвитку залежить від стійкості ідеалу, образів ідеальних особистостей, ідеального «Я» і стійкості самооцінки.

Внаслідок самооцінки суб'єкт виявляє у себе недоліки, які, як зазначають Л. І. Рувінський та А. Е. Соловйова, можуть мати різну природу. З одного боку, під недоліком можна розуміти відхилення від норми розвитку позитивної якості, з іншого – рівень розвитку позитивних якостей порівняно з ідеалом. У цьому разі недоліки будуть помітними для оточуючих, а тому вирішальну роль у спонуканні до саморозвитку відіграватиме власна ініціатива суб'єкта. Ймовірні й випадки, коли під недоліком розуміють наявність негативної якості.

Ефективність самовдосконалення залежить від стійкості самооцінки.

Стихійність провокує нестійку самооцінку, суперечності виникають унаслідок будь-якої діяльності: нині випадково нас очікує успіх, а завтра так само випадково ми можемо зазнати невдачі. Це не призведе до планомірного і систематичного самовдосконалення на основі довгострокової установки, а до самовиправлення вчинків, результатів, тобто ситуативного поведіння на основі короткотермінових мотивів. Тому збереження стійкості мотиваційної установки можна забезпечувати за допомогою регулювання рівня самооцінки.



### 6.3. Розробка системи мотивації за KPI

*KPI (key performance indicator)* – це ключовий показник ефективності. Він містить кілька складових, які допомагають оцінити ефективність виконуваних дій (рис. 6.5.)



Рис. 6.5. Складники основного показника ефективності діяльності

За допомогою системи КРІ можна не тільки контролювати та оцінювати ефективність виконуваних дій, а й сформувавши ефективну систему оплати праці. Застосовувати КРІ доцільно для оцінки роботи як цілого підприємства, його окремих підрозділів, так і конкретних працівників.

#### ***Вимоги до системи КРІ.***

Кожен показник повинен бути чітко визначений (табл. 6.2):

- показники і нормативи мають бути досяжними: мета мусить бути реальною, але водночас бути стимулом;

**Ключові показники ефективності та система їх вимірювання**

Ключові показники ефективності	Система вимірювання
<b>Комерційні показники</b>	
Виручка	План / факт (відношення факту виручки до плану виручки)
Прибуток	План / факт (відношення факту прибутку до плану прибутку)
Дебіторська заборгованість (ДЗ)	План / факт (відношення факту ДЗ до плану ДЗ)
Інші показники	План/факт
<b>Некомерційні (якісні) показники</b>	
Своєчасність подачі звітів	План/факт (відношення фактичного терміну подачі звіту до планового терміну подачі звіту)
Виконання плану відвідувань клієнтів	План/факт (відношення фактичного відвідування клієнтів до плану відвідування клієнтів)
Плинність персоналу	План/факт (відношення фактичної відсоткової плинності до планового відсотка плинності)
Кількість нових залучених клієнтів	План/факт (відношення фактичної кількості залучених клієнтів до планової кількості залучених клієнтів)
Інші показники	План/факт

– показник повинен бути в сфері відповідальності тих людей, які підлягають оцінці;

– показник має бути змістовним;

– показники можуть бути загальними для всієї компанії, тобто прив'язані до мети компанії, і конкретними для кожного підрозділу, тобто прив'язані до цілей підрозділу.

**Методика визначення показників ефективності.**

I. Система нарахування заробітної плати як складова системи мотивації.

Система управління персоналом має ризик бути високовитратною та низькоефективною в разі, якщо персонал не відчуватиме лояльності й поваги до компанії. Для появи лояльності

у співробітників корисно формувати уявлення про те, що саме спонукає їх виконувати свої обов'язки найбільш ефективно, тобто з'ясувати, яка в них є мотивація. Існує безліч визначень мотивації, але в нашому випадку під мотивацією розуміється процес стимулювання співробітників на досягнення поставлених цілей і виконання завдань.

Бажано, щоб система мотивації персоналу охоплювала матеріальну і нематеріальну мотивацію. Наша основна увага зосереджується на матеріальній складовій – це система нарахування заробітної плати (мотиваційна схема), до якої співробітники будь-якої організації найбільш чутливі.

Система оплати праці на основі KPI дає можливість:

- забезпечити контроль за поточними і довгостроковими показниками діяльності організації;
- оцінити особисту ефективність кожного співробітника, підрозділу та організації в цілому;
- орієнтувати персонал на досягнення необхідних результатів;
- керувати бюджетним фондом оплати праці і скоротити час на його формування.

II. Методика формування системи оплати праці.

1. Визначення переліку посад (позицій) в структурі організації, для яких буде формуватися наступна мотиваційна схема (принцип відповідності ключових показників ефективності рівню організаційної структури).

2. Рівень «генеральний директор» (власник бізнесу) – досягнення мети першого рівня (план/факт).

Рівень «менеджмент» (керівники підрозділів) – досягнення мети другого рівня + показники організації планової роботи (план/факт).

Рівень «рядовий персонал» – досягнення поставленої мети + виконання поточних завдань (план/факт).

Задля визначення ключових показників ефективності для посад і для кожного працівника необхідно виходити з цілей, які ставляться перед певним рівнем організаційної структури (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

**Зв'язок цілей із ключовими показниками ефективності**

Цілі компанії	Можливі ключові показники ефективності і порядок їх розрахунків (вимірювання)

Таблиця 6.4

**Відсоток виконання показника**

Відсоток виконання	Коефіцієнт	Сутність коефіцієнта
Виконання плану менше 50 %	0	Недопустимо
Виконання плану 51–89 %	0,5	Низький рівень
Виконання плану 90–100 %	1	Досягнення цільового значення (виконання плану)
Виконання плану 101–120 %	1,2	Лідерство
Виконання плану понад 120 %	1,5 і більше	Агресивне лідерство або управління точністю планування

Запропонована таблиця (6.4) – лише зразок. Коефіцієнти наведені як можливі варіанти.

Коефіцієнт установлюється залежно від того, яка політика існує в організації стосовно перевиконання плану. Коефіцієнт 1,5 і більше означає, що співробітники мотивовані на суттєве перевиконання плану. Якщо перед працівниками не стоїть завдання щодо перевиконання плану, то коефіцієнт дорівнюватиме 1: працівник не буде занижувати план, щоб пізніше його перевиконати, адже при цьому коефіцієнт відповідатиме виконанню плану на 100 %, але не більше.

Отож для прикладу складіть мотиваційну формулу, за якою буде здійснюватися розрахунок заробітної плати.

Визначте відношення «фіксованої частини», «змінної частини», «бонусу» в заробітній платі.

Визначте формулу розрахунку змінної частини заробітної плати.

Виконайте перевірку: розрахуйте всі можливі варіанти розмірів заробітної плати при всіх можливих значеннях КРІ.

Оформіть документ «мотиваційна схема співробітника».

Як видно з попереднього пункту, ключові показники ефективності (КРІ) розрізняються залежно від рівня посади в організаційній структурі і відповідають цілям заданого рівня.

Ключовий момент у вимірюванні показника – відношення фактично одержаного результату до планового.

#### **6.4. Конфлікти в діяльності менеджера: сутність і види Закономірності взаємовідносин і поведінки людей у конфліктних ситуаціях**



**Конфлікт** – це серйозні розбіжності, суперечки між працівниками або структурними підрозділами, або між менеджером і його підлеглими.

**Конфлікт в управлінні** – це відсутність згоди між двома або більше особами чи групами. Кожна сторона робить все, аби було прийнято її точку зору або

мету, заважаючи іншій стороні робити те ж саме.

Якщо менеджер знайде правильну форму взаємодії з підлеглими, то конфліктів може і не бути. Для цього потрібно усунувати умови, які сприяють виникненню конфліктів (рис. 6.6).

Тобто менеджеру слід мислити нестандартно та використовувати інновації новітніх технологій, бути активним, адекватно реагувати на поведінку конкурентів та на зміни кон'юнктури ринку. Це сприятиме покращенню мікроклімату та налагодженню гармонії в колективі або в окремому підрозділі, знижуватиме ймовірність виникнення конфліктної ситуації.

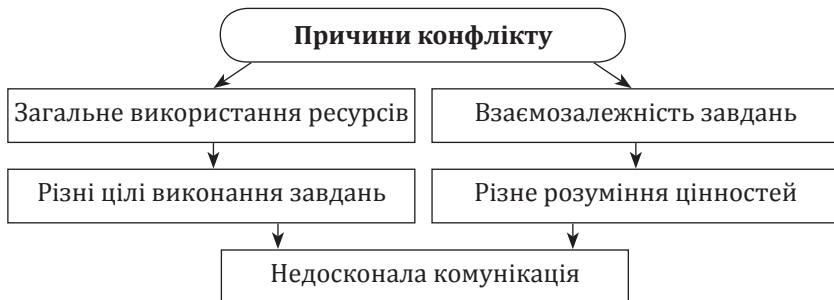


Рис. 6.6. Ймовірні причини конфлікту

Конфлікт може призводити до підвищення ефективності організації або до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва. Роль конфлікту залежить від того, як ним керує сам менеджер.

Негативні наслідки конфлікту:

- зниження продуктивності;
- невдоволення;
- погіршення морального стану;
- збільшення плинності персоналу;
- погіршення соціальної взаємодії;
- підвищення зацікавленості до неформальних організацій.

Розрізняють такі види конфліктів: індивідуально-групові, внутрішньоособистісні, міжособистісні, конфлікт «особистість-група», групові, організаційні, ієрархічні, міжфункціональні, лінійно-штабні, формально-неформальні.

*Індивідуально-групові* конфлікти носять в основному психологічний характер.

*Внутрішньоособистісний* конфлікт виникає через розбіжність особистих потреб працівника і цілей підприємства або колективу співробітників. Такий варіант конфлікту може також бути наслідком незадоволеності людини роботою, відсутності стабільності робочого місця та реальних перспектив. Це може відбуватися тоді, коли менеджер ставить співробітнику суперечливі вимоги з приводу характеру його роботи. Рідше трапляються ситуації, пов'язані з порушенням принципу єдиначальності. У цьому випадку підлеглий може отримувати суперечливі одна одній вказівки від керівників різного рангу.

*Міжособистісний конфлікт* прийнято вважати найпоширенішим. Він проявляється в різних формах. Це можуть бути конфлікти на ґрунті розподілу будь-яких ресурсів, владних повноважень, виявлення різних точок зору, життєвих цінностей тощо. Зазвичай у разі міжособистісного конфлікту позиції конфліктуючих сторін принципово ризняться.

*Конфлікт «особистість-група».* Кожна група чи колектив у процесі спільної діяльності формує усталені та характерні норми поведінки. Усі учасники колективу змушені їх дотримуватися, навіть якщо ці правила та норми видаються їм неправильними. У випадках, коли одна особа має іншу точку зору стосовно тих чи інших положень встановлених правил, може виникнути конфлікт. Прикладом конфлікту між особою та групою може бути конфлікт між керівником та підлеглими, якщо вони не згодні з його рішеннями.

*Груповий конфлікт.* Інколи конфлікти трапляються між групами людей. На виробничих підприємствах конфлікти можуть виникати між різними структурними підрозділами, між менеджментом підприємства і профспілковою організацією, виробниками продукції і постачальниками, споживачами тощо.

*Організаційні конфлікти* виникають у рамках службових відносин між різними категоріями працівників підприємства.

*Ієрархічні конфлікти* характерні для організаційних структур з багаторівневим управлінням. Прикладом такого конфлікту можуть бути розбіжності між менеджером і підлеглим з приводу термінів виконання роботи або оплати праці.

*Міжфункціональні конфлікти* переважно виникають між співробітниками різного рангу функціональних підрозділів, скажімо, між конструктором і технологом з приводу виконання спільної роботи, але за допомогою різних варіантів проектних рішень.

*Лінійно-штабні конфлікти* зазвичай є наслідком незавершеної структури управління підприємством, оскільки, приміром, вищим керівництвом недостатньо чітко визначено порядок взаємодій між лінійними і функціональними підрозділами. Прикладом може бути конфлікт начальника складального цеху і начальника відділу праці підприємства з питання скорочення чисельності працівників.

*Формально-неформальні конфлікти* притаманні для різного виду службових відносин. Це трапляється в тих випадках, коли в них простежуються родинні або дружні зв'язки. Сприятливий режим для роботи надає менеджер, скажімо, близьким людям, чим створює зазвичай сприятливе підґрунтя для розвитку конфлікту. Сюди можна віднести високу оплату праці, пільговий розпорядок робочого дня для родичів тощо.

Менеджеру необхідно приділяти особливу увагу управлінню конфліктами, причому спектр варіантів його дій може бути надзвичайно широким. Все залежить від конкретної ситуації. Буває, варто співробітника пересадити в сусідню кімнату, в якій працює інший колектив, і загроза конфлікту мине. Все стає на своє місце через психологічну сумісність людей.

Однак треба зазначити, що робота з подолання конфліктних ситуацій вимагає від керівника значного нервового напруження. Тому одне з основних правил – є не перетворювати ділові та службові конфлікти в конфлікти особистого характеру. Відомо, що будь-яка незадоволеність пов'язана з особистими якостями людей, особливостями їхнього характеру, їхніми стосунками. Попри все, пред'являючи свої претензії, треба намагатися їх конкретизувати.

Діловий конфлікт є предметним, його можна обговорити і залагодити. Особистісний конфлікт вирішується набагато складніше. Докорами і зауваженнями змінити людину важко. Вона внутрішньо, звісно, не погодиться з негативними характеристиками на свою адресу. Взаємні звинувачення виникають знову і знову, образи наростають, породжуючи свого роду моральну втому. Тому менеджеру слід уникати особистісних конфліктів у колективі.

Особливу увагу доцільно приділити попередженню конфліктів. Якщо керівник потрапив у колектив, що уже давно сформувався, то потрібно першочергово запобігти формуванню опозиції. Керівнику необхідно поводитись таким чином, щоб дати можливість зрозуміти підлеглим, що він цінує та поважає встановлені правила та норми. Керівнику слід показати підлеглим, що він ототожнює себе із колективом. Якщо підрозділ потрібно реформувати, то це доречно робити поступово. Не рекомендується приймати імпульсивні та радикальні рішення, наприклад, звільнення організатора або винуватця конфлікту. Для нейтралізації неформального лідера,

що є причиною непослуху та порушення трудової дисципліни, зонайперше необхідно знівелювати його вплив на колектив, сприяючи становленню іншого неформального лідера. Для цього рекомендується обрати найбільш прихильно налаштованого до вас працівника, підтримати його успіхи та кілька разів при всіх співробітниках наголосити на його досягненнях, таким чином створивши видимість його важливої ролі та незамінності для колективу.

Управління конфліктами (рис. 6.7) передбачає цілеспрямований вплив:

- а усунення (мінімізацію) причин, які породжують конфлікт;
- на корекцію поведінки учасників конфлікту;
- на підтримку контрольованого рівня конфліктності. Керувати без конфліктів реально, якщо навчитися такому управлінню, при якому в цілеспрямованому співробітництві з іншими усувається все деструктивне (плітки, чутки, що підривають авторитет, тощо).

Конфлікт може мати позитивні наслідки, наприклад: більш поглиблена робота над пошуком рішення, розмаїтість думок під час прийняття рішень і поліпшення співробітництва в майбутньому.



Рис. 6.7. Способи вирішення конфліктів

### ***Наслідки конфліктів.***

Спектр наслідків конфліктів досить великий та різноманітний. Їх можна диференціювати на дві основні групи: позитивні (функціональні) та негативні (дисфункціональні). Вони істотно позначаються на результативності діяльності підприємства: в першому випадку підвищують ефективність виробництва, а в другому, навпаки, знижують її. Своєю чергою, ті чи інші наслідки конфліктів можуть вплинути на можливість усунення або, відповідно, виникнення нових причин майбутніх конфліктів. Розрізняють функціональні та дисфункціональні наслідки конфліктів. Доречно виділити такі функціональні наслідки конфліктів: чітке формулювання та вираженість інтересів, оприлюднення реальних позицій сторін з того чи іншого питання. Це допомагає ясніше побачити назрілу проблему і створює сприятливе підґрунтя для її вирішення; мобілізація уваги, чітке формулювання і вираження інтересів, оприлюднення реальних позицій сторін з того чи іншого питання. То все дає можливість:

- у виразити проблему і створити належні умови для її розв'язання;
- мобілізувати увагу, цілі та ресурси для вирішення проблеми, що призведе до економії робочого часу і ресурсів організації;
- сформувати в учасників конфлікту відчуття причетності до ухвалення рішень, що полегшує їх реалізацію;
- спонукати учасників до взаємодії та вироблення нових, більш ефективних рішень, що усувають саму проблему або нівелюють її значимість;
- розвинути в учасників конфлікту здатності до співпраці в майбутньому, коли конфлікт буде врегульовано завдяки взаємодії обох сторін;
- залучити зазвичай пасивну частину співробітників до вирішення організаційних проблем, що сприятиме особистісному розвитку індивідів та слугуватиме досягненню цілей організації;
- виявити неформальні групи, їхніх лідерів та інші малі підгрупи, що може бути використано в подальшому керівником для підвищення ефективності управління.

До дисфункціональних наслідків конфлікту належать: дестабілізація організації, породження хаотичних процесів, зниження керованості; відволікання персоналу від реальних проблем та цілей організації; незадоволеність учасників конфлікту перебуванням в організації, зростання фрустрації (психічний стан, що виникає в ситуації реальної або вигаданої неможливості задоволення тих чи інших потреб), депресій, стресів і, як наслідок, зниження продуктивності праці; ослаблення можливостей спілкування та співпраці з опонентами в майбутньому.

### 6.5. Методи і прийоми подолання конфліктних ситуацій



Структурні методи впливають головно на учасників організаційних конфліктів, що виникають через неправильний розподіл функцій, прав і відповідальності, погану організацію праці, несправедливість системи мотивації та стимулювання працівників тощо.

До таких методів належать: роз'яснення вимог до роботи, виконання координаційних механізмів, розробка або уточнення загальноорганізаційних цілей, створення обґрунтованих систем винагороди.

Роз'яснення вимог до роботи вважається ефективним методом запобігання та врегулювання конфліктів. Кожен робітник повинен чітко уявляти собі свої обов'язки, відповідальність і права. Метод реалізується на основі складання відповідних посадових інструкцій (опис посади) і розробки документів, що регламентують розподіл функцій.

Використання *координаційних механізмів* полягає в залученні структурних підрозділів організації та посадових осіб до процесу управління, а в разі потреби – втручання в конфлікт і допомоги у вирішенні спірних питань між сторонами конфлікту. До найпоширеніших методів відносять ієрархію повноважень, що упорядковує взаємодію людей, прийняття рішень

та інформаційні потоки всередині організації. За наявності розбіжностей уявлень співробітників про те, як оминати конфлікт, доцільно звернутися до вищого керівництва з пропозицією прийняти найбільш виважене рішення. Принцип єдиначальності полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, тому що підлеглі зобов'язані виконувати рішення свого керівника.

*Розробка або уточнення загальної мети* дає змогу об'єднати зусилля всіх співробітників організації, спрямувати їх на вирішення оперативних завдань.

*Створення обґрунтованих систем винагороди* також можна застосовувати для управління конфліктною ситуацією, оскільки справедлива винагорода позитивно впливає на поведінку людей та допомагає уникати деструктивних конфліктів. Важливо, щоб система винагороди не заохочувала негативну поведінку окремих осіб або групи осіб. Міжособистісні методи передбачають потребу вибору адекватної форми впливу на етапах виникнення конфліктної ситуації або розгортання конфлікту для коригування стилю індивідуальної поведінки його учасників з метою запобігання шкоді особистісним інтересам. Поряд з традиційними стилями конфліктної поведінки, як-от пристосування (поступливість), відхилення і співпраця та компроміс, варто звернути увагу на примус щодо вирішення проблеми. Попереджати конфлікти можна, змінюючи своє ставлення до проблемної ситуації та поведінки в ній, а також впливаючи на психіку поведінки опонента. До основних способів і прийомів зміни своєї поведінки в передконфліктній ситуації можна віднести:

- вміння визначати, що спілкування стало передконфліктним;
- прагнення глибоко та різнобічно зрозуміти позицію опонента;
- зниження своєї загальної тривожності та агресивності;
- вміння оцінювати свій актуальний психічний стан;
- постійну готовність до неконфліктного вирішення проблем;
- здатність посміхнутися;
- не очікувати від оточуючих занадто багато;
- зацікавленість у партнері по спілкуванню;
- конфліктостійкість та почуття гумору.

З метою запобігання міжособистісних конфліктів необхідно оцінювати щонайперше ті, які вдалося вирішити, а потім ті, які залишилися невирішеними:

- оцінку давати по суті справи, а не за формою;
- оцінка мусить бути об'єктивною;
- чітко формулювати нові цілі та завдання;
- надихати співробітників на нову роботу.

Дотримання цих рекомендацій дасть можливість конфліктуючим сторонам запобігати конфліктним ситуаціям, а якщо вони все-таки виникатимуть, то ці рекомендації допоможуть конструктивно їх вирішувати, віднайшовши оптимальне рішення.

## 6.6. Стратегія і тактика взаємодії в конфліктних ситуаціях



*Стратегія поведінки в конфлікті* – це орієнтація людини (групи) щодо конфлікту, установка на певні форми поведінки в ситуації конфлікту. Переважно під час конфлікту вдаються до комбінації стратегій. Наприклад, у значній частині конфліктів по вертикалі залежно від зміни обставин опоненти змінюють стратегію поведінки, причому підлеглі йдуть на це в півтора раза частіше, ніж керівники. Іноді конфлікт починається з кооперативної поведінки, і в разі невдачі виникає суперництво, що може виявитися неефективним. Тоді знову відбувається повернення до співпраці, яка веде до успішного розв'язання конфлікту.

*Суперництво* – це найчастіше використовувана стратегія. Опоненти намагаються домогтися своїх цілей таким чином у понад 90 % конфліктів. Власне конфлікт і полягає в протиставленні, придушенні суперників. Тому особа або група йдуть на конфлікт, оскільки іншими способами домовитися з опонентом їм не вдається.

В період відкритого розвитку конфлікту використовують саме цю стратегію, особливо в ході його ескалації.

У передконфліктній ситуації, в період завершення конфлікту розширюється спектр засобів впливу на опонента. Однак назагал такі стратегії, як компроміс, для уникнення або пристосування, застосовують у декілька разів рідше, ніж суперництво, співробітництво (тільки в 2–3 % ситуацій). У разі неможливості запобігання конфлікту виникає завдання його врегулювання, тобто управління його ходом з метою щонайоптимальнішого вирішення протиріч.

Грамотне управління ходом конфліктних взаємодій передбачає вибір стратегії такої поведінки, яка буде використовуватися для завершення конфлікту.

Виділяють три основні стратегії, які застосовують в управлінні конфліктом:

– стратегія «виграти-програти» (насилля або тверде рішення). Вона характеризується бажанням однієї сторони придушити другу. У разі використання цього варіанту поведінки один учасник конфлікту стає переможцем, а інший програє. Така стратегія рідко має тривалий ефект, тому що переможений, найімовірніше, приховає свою образу і не підтримуватиме прийняте рішення, а тому через деякий час конфлікт може розгорітися знову. В окремих випадках, коли особа, наділена владою, повинна навести порядок для загального блага, використання цієї стратегії є доцільним;

– стратегія «програти-програти». Сторона-конфліктер йде на програш свідомо, але одночасно змушує й другу сторону зазнати поразки. Програш може бути і частковим. У цьому разі сторони діють за наказкою «Половина краще, ніж нічого»;

– стратегія «виграти-виграти». Сторона-конфліктер прагне такого виходу з конфлікту, щоб задовольнити інтереси всіх учасників. Австралійські фахівці в галузі конфліктології Х. Корнеліус та Ш. Фейр детально розробили технологію розв'язання конфліктів за допомогою стратегії «виграти-виграти» та визначили чотири етапи її використання. На першому етапі слід встановити, яка потреба стоїть за бажаннями іншої сторони, на другому – визначити компенсації в будь-яких відмінних аспектах, на третьому – необхідно розробити нові варіанти рішень, що найбільше влаштовуватимуть обидві сторони, і на четвертому етапі – за умови співробітництва сторони разом вирішуватимуть проблеми конфлікту.

Використання стратегії «виграти-виграти» можливе тільки в тому випадку, коли учасники визнаватимуть цінності один одного як свої власні, шанобливо ставитимуться один до одного, а також якщо вони бачитимуть спершу проблему, а не особисті недоліки опонента. Стратегія «виграти-виграти» перетворює учасників конфлікту на партнерів. Перевага цієї стратегії полягає в тому, що вона є цілком етичною і водночас ефективною.

Окрім трьох описаних вище основних стратегій, виокремлюють і додаткову стратегію, коли людина свідомо погоджується на поступки або на програш, тобто обирає позицію жертви. Цей варіант поведінки можливий у відносинах з людьми, які є дорогими для учасника конфлікту і яким не хочеться завдавати болю своїм виграшем.

*Тактика* – це сукупність прийомів впливу на опонента, засобів реалізації стратегії. Одна й та ж тактика може використовуватися для різних стратегій. Погрози або тиск, розглянуті як деструктивні дії, можуть бути використані у разі неготовності або нездатності однієї зі сторін іти далі визначених меж.

Тактики бувають жорсткі, нейтральні та м'які (рис. 6.8).

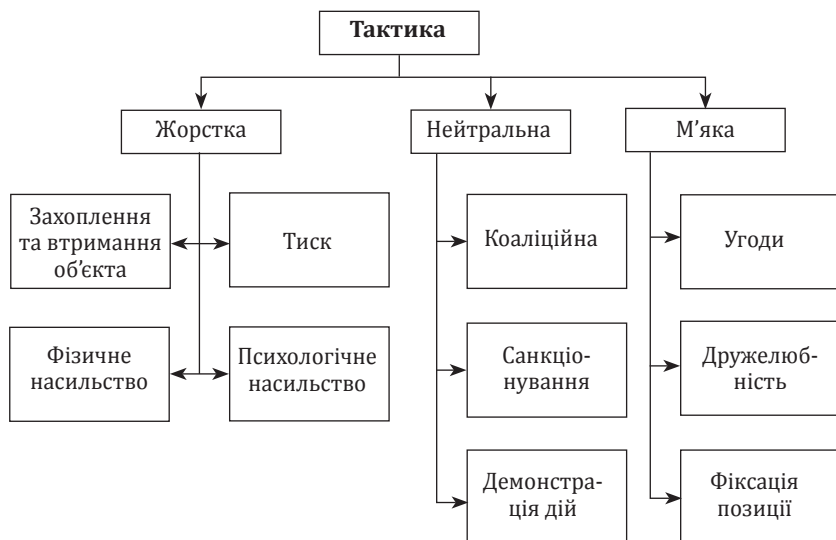


Рис. 6.8. Види тактик

У конфліктах застосування тактик зазвичай йде від м'яких до більш твердих. Звичайно, буває й по-іншому – раптове застосування жорстких прийомів щодо опонента. Крім того, вирізняють раціональні (фіксація своєї позиції, дружелюбність, санкціонування) й ірраціональні (тиск, психологічне насильство) тактики.

Виокремлюють такі види тактик впливу на опонента:

– тактика захоплення та утримання об'єкта конфлікту. Застосовується в конфліктах, де об'єкт є матеріальним. Це можуть бути як міжособистісні конфлікти (наприклад, самовільне заселення в квартиру), так і міжгрупові (міждержавні). У конфліктах між групами й державою така тактика найчастіше являє собою діяльність, яка складається з кількох етапів та охоплює побічні, військові, економічні й інші засоби;

– тактика фізичного насильства. Застосовуються такі прийоми, як знищення матеріальних цінностей, фізичний вплив, завдання тілесних ушкоджень (вбивства), блокування чужої діяльності, заподіяння болю тощо;

– тактика психологічного насильства. Ця тактика принижує опонента, зачіпає його самолюбство, гідність та честь. Її прояви: приниження, грубість, образливі жести, негативна особистісна оцінка, дискримінаційні заходи, наклепи, дезінформація, неправда, жорсткий контроль за поведінкою і діяльністю, диктат у міжособистісному ставленні. Часто (понад 40 %) застосовується в міжособистісних конфліктах.

*Тактика тиску.* Спектр прийомів включає висунення вимог, вказівок, наказів, погроз, аж до ультиматуму, пред'явлення компромату, шантаж тощо. У конфліктах по вертикалі застосовуються дві з трьох ситуацій.

*Тактика демонстративних дій.* Застосовується з метою привернення уваги оточуючих до своєї персони. Це можуть бути публічні висловлювання та скарги на стан здоров'я, невихід на роботу, зобов'язання, які не відмінюються (безстрокові голодування, перекриття залізничних колій, автомагістралей, використання транспарантів, плакатів, гасел тощо).

*Тактика санкціонування.* Передбачає вплив на опонента за допомогою стягнень, збільшення робочого навантаження, накладення заборон, установа блоkad, невиконання розпорядження під яким-небудь приводом, відверта відмова від виконання.

*Тактика коаліцій.* Мета – посилення свого становища в конфлікті. Виражається в створенні союзів, збільшенні групи підтримки завдяки залученню керівників, громадськості, друзів, родичів, зверненні до ЗМІ, різних органів влади. Застосовується у понад третині конфліктів; тактика фіксації своєї позиції – це найчастіше використовувана тактика (в 75–80 % конфліктів), що ґрунтується на використанні фактів, логіки для підтвердження своєї позиції (це переконання, прохання, критика, висунення пропозицій тощо).

*Тактика дружельності.* Передбачає коректну поведінку, виділення загального, демонстрацію готовності вирішувати проблему, надання необхідної інформації, пропозицію допомоги, надання послуги, вибачення, заохочення; тактика угод передбачає обмін благами, обіцянками, вчинками.

Зазначені стратегії поведінки обумовлюють вибір відповідних тактик розв'язання конфлікту з урахуванням суті розбіжностей. Ця тактика застосовується, якщо учасники конфлікту не визначили дійсну його причину, зосередивши основну увагу на тому, що призвело до конфліктного зіткнення. В такому разі потрібно встановити об'єктивну (ділову) зону конфлікту та з'ясувати суб'єктивні мотиви сторін-конфліктерів; вирішення конфлікту з урахуванням його мети. Найчастіше протидія поставлених цілей пов'язана не з їхнім змістом, а з недостатнім розумінням раціонального моменту конфлікту. Тому залагодження конфлікту слід розпочати з конкретизації цілей опонентів.

*Вирішення конфлікту з урахуванням емоційного стану сторін.* Головне завдання в разі використання цієї тактики зводиться до зниження ступеня емоційної напруженості. Необхідно зрозуміти, які невгамовані емоції завдають шкоди кожній зі сторін.

*Вирішення конфлікту з урахуванням індивідуальних характеристик його учасників.* У цьому разі найперше потрібно зосередитися на психологічних особливостях осіб, оцінивши їхні рівноваженість, тип характеру, темперамент тощо.

*Вирішення конфлікту з урахуванням його можливих наслідків.* Передбачається повне примирення сторін, поступове згасання конфлікту, механічне його припинення, наприклад, розформування відділу, його реорганізація тощо.

Використання відповідних стратегій і тактик посприяє усуненню конфліктних суперечностей. Варіанти розв'язання конфлікту можуть бути такими: повне вирішення конфлікту на об'єктивному рівні (скажімо, надання сторонам дефіцитних ресурсів, відсутність яких і призвела до конфлікту); повне вирішення конфлікту на суб'єктивному рівні шляхом кардинальної зміни конфліктної ситуації; тактовність залагодження конфлікту на об'єктивному рівні через перетворення об'єктивної конфліктної ситуації в напрямі створення незацікавленості в конфліктних діях; тактовність вирішення конфліктів на суб'єктивному рівні в результаті обмеження, яке є цілком достатнім для тимчасового припинення розбіжностей; зміна образів конфліктної ситуації.

Кожна конкретна ситуація вимагає використання певної стратегії та тактики, що відповідає поставленим цілям і обраним завданням. Вибір оптимальної поведінки учасників конфліктної ситуації допоможе їм вийти зі ситуації з найменшими втратами та з користю один для одного.

### **Питання для самоконтролю**

1. За допомогою чого можна вивільнити енергію підлеглих і спрямувати її на досягнення цілей організації?
2. Чим може супроводжуватися енергійність людини?
3. Рекомендації щодо боротьби зі стресом. Якості людини, котра може впоратися зі стресом.
4. Мотивація і самомотивація як інструменти успіху.
5. Характеристика мотиваційної системи управління працею в різних країнах.
6. Вимоги до системи мотивації за KPI. Методика визначення показника ефективності.
7. Конфлікти в діяльності менеджера: сутність і види. Причини виникнення та негативні наслідки конфлікту.
8. Основні варіанти вирішення конфліктів.
9. Методи подолання конфліктних ситуацій.
10. Стратегія і тактика поведінки в конфлікті.

## Тести для перевірки знань

### 1. Регуляторами мотивації можуть бути:

- а) робоче середовище;
- б) винагорода;
- в) безпека праці;
- г) особистий розвиток і зростання;
- д) відчуття корисності роботи;
- е) всі з наведених.

### 2. Позитивні емоції, якими може супроводжуватися енергійність людини:

- а) хвилювання;
- б) співпереживання;
- в) зацікавленість;
- г) допитливість;
- д) упевненість;
- е) всі з наведених.

### 3. Стрес – це:

- а) вплив регуляторів мотивації;
- б) біологічні потреби;
- в) відчуття внутрішнього тиску з такими психічними проявами, як важке дихання і збільшення нервового напруження;
- г) соціальні гарантії, які є основою при виборі місця роботи.

### 4. Щоб уникнути стресу, потрібно:

- а) навчитися раціонально використовувати час;
- б) дотримуватися належного режиму харчування;
- в) підтримувати себе у формі за допомогою фізичних вправ;
- г) досягати загальної рівноваги в житті;
- д) поважати себе і ближнього.

### 5. Щоб мотивувати людину, потрібно:

- а) підприємливість;
- б) швидкість думки;
- в) своєчасність;
- г) гнучкість;
- д) наполегливість.

### 6. Мотивація визначається:

- а) складом відповідальності;
- б) типом підприємства;
- в) родом діяльності;
- г) взаємовідносинами в колективі;
- д) особистими цілями людини.

**7. Особистісний розвиток здійснюється шляхом:**

- а) формування себе як особистості;
- б) аналізу своїх дій;
- в) розвитку здібностей;
- г) формування відносин на роботі;
- г) набуття навичок.

**8. Виберіть типи співпраці:**

- а) узгодженість;
- б) компроміс;
- в) лояльність;
- г) взаємодія.

**9. Наслідками конфлікту можуть бути:**

- а) зниження продуктивності;
- б) поділ праці;
- в) погіршення морального стану;
- г) зростання плинності персоналу;
- г) кооперація праці.

**10. Головним у запобіганні конфлікту є:**

- а) переконання підлеглих;
- б) уникнення розбіжностей у колективі;
- в) обчислення збитків;
- г) недопущення зародження опозиції.

## Тема 7

# ФОРМУВАННЯ ЯКОСТЕЙ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

*Людина не може змінитися, але вона може стати нестерпною або більш гнучкою, і останнього часто цілком достатньо для того, щоб з нею співпрацювати.*

**Іцхак Адізес**

- 7.1. Розвиток менеджера як особистості. Чинники впливу соціального оточення на формування професійно важливих якостей менеджера
- 7.2. Психологічні особливості стилів управління
- 7.3. Авторитет керівника: суб'єктивна та об'єктивна значущість
- 7.4. Розвиток харизматичних здібностей особистості
- 7.5. Внутрішньоособистісні аспекти лідера
- 7.6. Формування професійно-ділових якостей менеджера
- 7.7. Розвиток адміністративно-організаційних, соціально-психологічних і моральних якостей менеджера



**Основні терміни теми:** поведінка, організаційна поведінка, предмет організаційної поведінки, об'єкт та складові елементи управління, методи організаційної поведінки: опитування, збір фіксованої інформації, спостереження, експеримент, використання Інтернету; моделі організаційної поведінки: авторитарна, патерналістська (опіки), підтримуюча, колегіальна.

## 7.1. Розвиток менеджера як особистості. Чинники впливу соціального оточення на формування професійно важливих якостей менеджера



*Саморозвиток менеджера* – це процес усвідомленого цілеспрямованого розвитку себе як керівника, що передбачає самостійне вдосконалення своїх знань, умінь, особистісних і функціональних якостей, компетенції загалом, які забезпечують ефективність професійної діяль-

ності. Цей процес становить єдність таких складових, як:

- особистісний розвиток (особистісне зростання);
- інтелектуальний розвиток;
- професійний (кваліфікаційний) розвиток.

Якостями, необхідними для професійного саморозвитку, є:

- внутрішня мотивація на професійні завдання, досягнення високих результатів у їх вирішенні і мотивація;
- здатність до саморозвитку;
- розуміння змісту та методичних основ саморозвитку.

Зовнішні фактори ефективності саморозвитку:

- організаційні та соціально-психологічні умови професійної діяльності (корпоративна культура);
- доступність сучасних інформаційних систем, а також готовність до роботи з ними; методичне забезпечення умов професійного розвитку

Умотивованість на професійний розвиток.

Рівень активності професійного розвитку визначається структурою мотивів трудової діяльності менеджера. Якщо в цій структурі внутрішні мотиви займають домінуючі позиції, то це забезпечує мотивацію менеджера на саморозвиток. Якщо ж провідним мотивом є один зі зовнішніх мотивів і в структурі мотивації менеджера на домінуючих позиціях відсутні внутрішні мотиви, можна говорити про відсутність умотивованості на професійний саморозвиток, самовдосконалення.

*Здатність до саморозвитку.* Розвиток особистості менеджера відбувається завдяки різноманітності видів його діяльності та взаємодії з іншими людьми. Але найефективніше він проходить тоді, коли різнобічний професіоналізм доповнюється цілеспрямованим саморозвитком.

Основу здатності до саморозвитку складають уміння: бачити свої недоліки та обмеження; аналізувати їх причини у власній діяльності; критично оцінювати результати своєї роботи, причому не тільки невдачі, а надто успіхи.

У змістовому плані існують три напрями професійного розвитку (рис. 7.1).

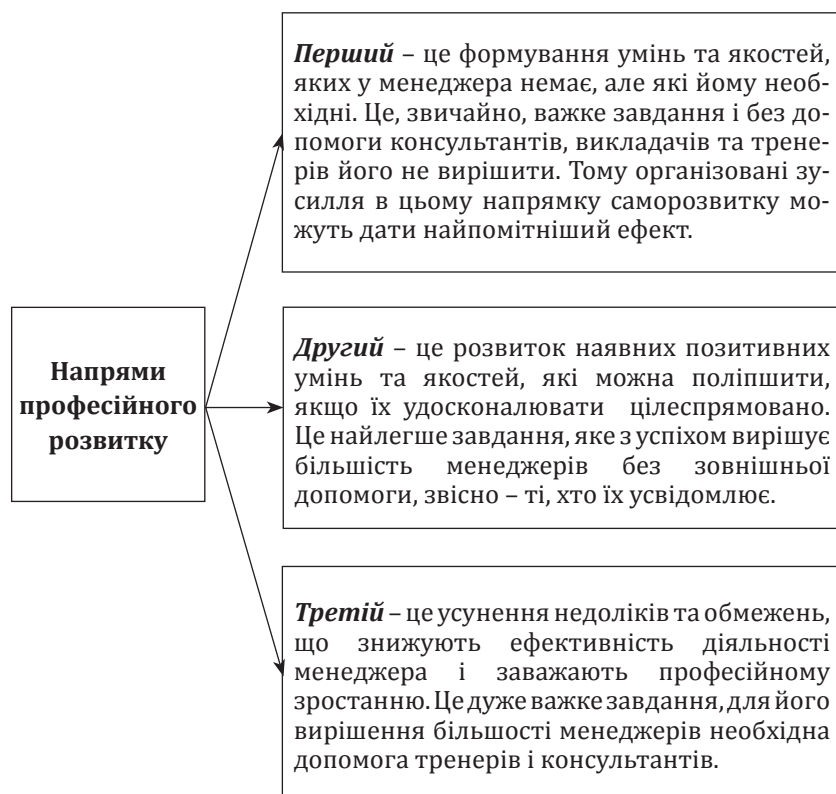


Рис. 7.1. Шляхи професійного зростання

На формування професійно важливих якостей менеджера впливають певні чинники соціального оточення.

*Психологічні* – нематеріальні чинники, що допомагають менеджеру працювати більш ефективно відповідно до своїх особистісних потреб. До них відносять:

- естетику робочого місця;
- задоволеність роботою;
- соціальний статус.

*Фізіологічні* – це фактори, пов'язані з можливостями людини під впливом навколишнього середовища. До них належать:

– обсяг інформації, що сприймається: людина не може засвоїти більше певної кількості;

– навколишнє середовище: людина, як живий організм, схильна до впливу зовнішнього середовища, іноді суттєвого. Такими факторами є:

- температура повітря;
- навколишній звук;
- освітленість робочого місця.

Визначаючи норму керованості, потрібно точно з'ясувати, зі скількома підлеглими керівник буде безпосередньо взаємодіяти.

Ступінь матеріальної задоволеності – чинник, який тісно пов'язаний із психологічною задоволеністю.

## 7.2. Психологічні особливості стилів управління



Традиційно вибір стилю управління залежить від особистості керівника, його характеру та темпераменту.

*Темперамент* – це індивідуальна властивість людини, що найбільшою мірою залежить від її вроджених, природних психофізіологічних якостей. Темперамент є ін-

дивідуальною характеристикою людини, що враховує особливості її психічної діяльності, а саме інтенсивність, швидкість,

темп психічних процесів. Розрізняють чотири основні види темпераменту: сангвінік, холерик, флегматик, меланхолік (рис. 7.2).



Рис. 7.2. Типи темпераменту

Ефективність управлінської діяльності керівника залежить від його здібностей.

**Здібності** – це такі властивості індивіда, сукупність яких обумовлює успішність виконання певної діяльності. Розрізняють специфічні здібності та загальні можливості особистості.

Загальна здатність до управлінської діяльності передбачає певні управлінські характеристики та вміння, скажімо, вміння розв'язувати нестандартні управлінські проблеми, що не мають готових рецептів вирішення, пов'язані з конкретними, іноді конфліктними ситуаціями. Масштабність мислення керівника тісно пов'язана з його посадовим рангом і визначається тим, над якими проблемами він працює і якими категоріями, згідно зі своєю посадою, мислить. Це один із основних психологічних труднощів нового керівника, якого призначають

на посаду, тобто увідповіднення свого мислення з вимогами нової посади. Ступінь легкості та ефективності перебудови попереднього рівня мислення свідчить про здібності особистості до управлінської діяльності та її інтелект.

До специфічних здібностей особистості можна віднести спеціальні уміння, знання, компетентність, інформованість. Не варто особливо доводити і наводити приклади конкретних особистостей, наскільки важливі для успішного виконання управлінської діяльності ці здібності.

*Керівництво* – це право особи давати офіційні доручення, розпорядження і вимоги до їх виконання, тобто це процес управління спільною діяльністю членів групи. *Лідерство* – це сила, що сприяє формуванню у групі людей здатності робити щось краще і більше в напрямку реалізації загальної мети. З одного боку, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей, що властиві, хто успішно впливає на інших. З іншого – це процес наполегливої діяльності в напрямку досягнення колективом або організацією своїх цілей.

*Влада* – це можливість реально вплинути на поведінку інших людей, тобто влада – це знаряддя впливу. Страх, винагорода, традиції, харизма, переконання та участь у керівництві є інструментами, які управлінець використовує для впливу на працівників, апелюючи при цьому до їхніх потреб.

Підхід до ефективного управління на основі поняття «стиль управління» вивчали та застосовували Р. Блейк і Д. Маутон. В основу ефективного управління покладені певні психологічні властивості керівників, точніше – їх оптимальний комплекс. Залежно від проявів рівнів спрямованості на завдання організації або її керівників, розрізняють п'ять провідних індивідуальних стилів управління, які мають певні позначення та відповідну сутність.

*Самозбереження* – це стиль управління, який свідчить про те, що керівник витрачає мінімум зусиль, які дають йому можливість зберегти свою посаду в організації.

**Комфорт.** Для керівника з таким стилем характерне його прагнення зберегти дружні взаємини між працівниками навіть за рахунок завдань діяльності.

**Рівновага.** За цих умов керівника влаштовує «те, що є».

**Тиск.** Керівник цього стилю вважає пріоритетними виробничі показники. Для їх досягнення застосовуються всі наявні

можливості: повноваження, влада, жорсткий контроль діяльності підлеглих, при цьому розписують їм усе, що потрібно зробити.

**Консенсус.** Турбота про виробництво органічно поєднується з турботою про людей. Керівник прагне досягти цілей організації разом з колективом: заохочує активну участь працівників на всіх етапах діяльності, прояв їх ініціативи, колективне вирішення конфліктів тощо.

### 7.3. Авторитет керівника: суб'єктивна та об'єктивна значущість



Керівник бере на себе найскладніші, найвідповідальніші зобов'язання, і тому він повинен завоювати авторитет. Авторитет є основною психологічною характеристикою лідера, тобто вирізняється його впливом у суспільстві, яким він ко-

ристується як певними перевагами та якостями і обставинами. Авторитет – це форма відносин влади, яка необхідна будь-якому керівникові для здійснення своїх функцій.

**Авторитетна людина** – це особистість, котра заслуговує на довіру інших людей і впливає на них своїми домінуючими якостями. Авторитет базується на єдності інтересів, цілей, завдань колективу. Авторитет менеджера передбачає беззастережне виконання підлеглими вказівок, але в одних випадках вони роблять це добровільно, в інших – шляхом примусу. Авторитет і влада дуже часто злиті воєдино.

**Істинний авторитет** – це такий вплив на людей, така влада над ними, які відповідають справжнім інтересам цих людей і які самі добровільно приймаються цими людьми. Види істинного авторитету: реальний авторитет – це повага, довіра, вплив, якими користується лідер (важливий показник позиції лідера).

**Авторитет посади** – це об’єктивна сторона авторитету лідера, що визначається дією системи субординації в структурі управління організації. Основними видами фальшивого авторитету є: авторитет командування, панібратство, страх, захист від начальства. Шкода фальшивого авторитету полягає в тому, що зовні створюється видимість благополуччя в колективі, а насправді існують нездорові відносини, скептицизм, підлабузництво тощо.

Якщо менеджер не виправдовує покладені на нього надії підлеглих, то в колективі з’являється неформальний лідер.



Рис. 7.3. Соціально-психологічна сутність авторитетного керівника-лідера

**Авторитет менеджера** – це величина змінна. Вона може зростати або знижуватися під впливом різних чинників, в міру реалізації його професійного та морального потенціалу.

Кожного керівника і фахівця може оцінити за його діловими, професійними якостями тільки керівник або фахівець вищої кваліфікації. Сильний керівник вміє правильно оцінити ефективність діяльності підлеглих. Із-поміж важливих особистісних рис та характеристик керівника вирізняються: його здатність домінувати в колективі; впевненість у собі; емоційна врівноваженість; відповідальність; дружелюбність та незалежність.

## 7.4. Розвиток харизматичних здібностей особистості



*Харизма* – це влада, побудована не на логіці, не на давній традиції, а на силі особистих якостей людини, її привабливості.

У цьому разі якості керівника настільки привабливі для виконавця, що він хоче брати з нього приклад. Для здійснення такої влади

керівник має бути харизматичною особою.

Харизма керівника може чинити на співробітників як позитивний, так і деструктивний вплив. В узагальнюючому понятті «управління» превалюють управлінські архетипи, структуровані тим чи іншим способом. Низка емпіричних досліджень підкреслює позитивний вплив харизми, або «переконаної мотивації», на продуктивність загального життєвого настрою працівників підприємства. Харизматичне управління спонукає співробітника ставити перед собою високі цілі, виконання яких вимагає великої внутрішньої мобілізації та виходить за рамки безпосередньо особистих інтересів.

Дисфункціональні наслідки харизматичного управління проявляються у втраті підлеглими почуття персональної ідентичності, зниження уяви про себе як про повноцінну особистість, проекції власних страхів та агресії на інших тощо.

Харизма є атрибутом особистості керівника.

Поняття харизми походить з християнської теології, і в науку воно було запроваджено Максом Вебером. У його уяві харизма – це неабияка якість особистості, завдяки якій вона сприймається як надприродна, надлюдська або щонайменше виключна, що володіє особливими силами та властивостями, недоступними для інших, оцінюється як зразок для наслідування і визнається гідною ролі «вождя». Змістовим елементом поняття харизми є щось виняткове, зразкове в образі керівника.

Дж. Конджер і Р. Канунгу виокремлюють певні способи поведінки керівника (рис. 7.4).

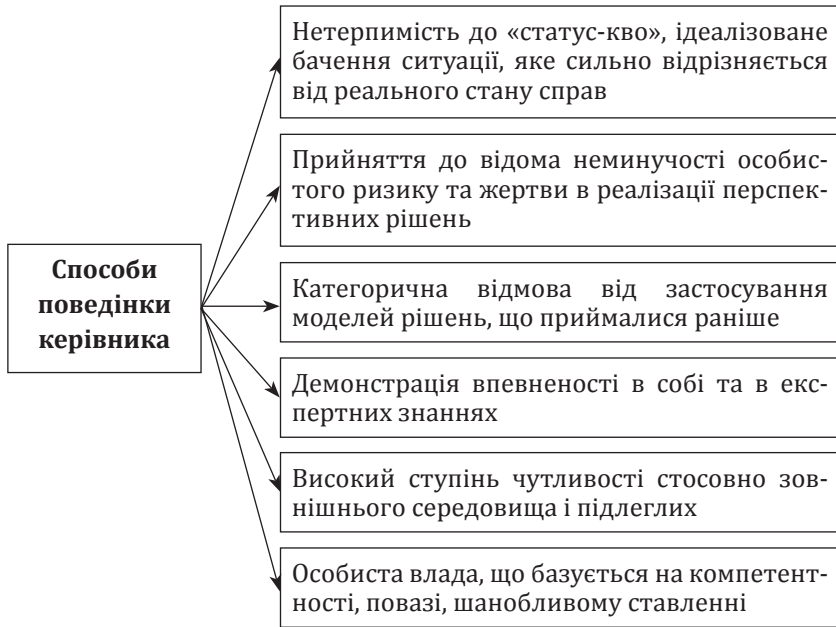


Рис. 7.4. Способи поведінки керівника за Дж. Конджер і Р. Канунгу

Інший підхід пропонують Б. Шамір, Р. Хауз та М. Артур. Керівник, на їхню думку, виступає як рольова модель, що показує приклад передбачення та постановки цілей організації. Він мусить уміти в ході комунікаційного процесу аргументовано переконувати співробітників у необхідності зміни своїх установок та ціннісних уявлень на благо спільних цілей; бути цілісною натурою, без прагнення влади і використання інших у своїх інтересах; володіти мужністю та почуттям справедливості, ставити загальні інтереси понад особисті; бути впевненим у собі; демонструвати високу працездатність, послідовність та наполегливість у досягненні поставлених цілей; вірити в здібності своїх підлеглих до саморозвитку.

Отже, вплив за допомогою прикладу, або влада харизми, є поширений у практиці управління.

До недоліків еталонної влади відносять деяку самовпевненість керівника та можливість його відмови від застосування інших видів влади.

Назагал керівник може використати будь-який з розглянутих видів, хоч кожен з них і має певні недоліки. Так, влада, що ґрунтується на примушенні, призводить тільки до тимчасової покори працівників і може спричинити такі небажані наслідки, як скутість, страх, неприязнь до цілей і цінностей підприємства. Недоліком використання влади, заснованої на винагороді, є обмеженість спроможності керівника винагороджувати підлеглих. Обмеженість законної влади як влади, заснованої на традиції, полягає в тому, що традиції можуть протидіяти цілям організації. Наприклад, традиція виплати винагород залежно від стажу праці може перешкоджати впровадженню системи стимулювання, заснованої на індивідуальних результатах праці. Що стосується влади прикладу і експертної влади, то їх реалізація потребує наявності у керівника певних якостей.

К. Хорні зазначає, що поряд із «невротичним прагненням до влади» є й «нормальне». Їхня відмінність криється в тому, що одне народжується зі сутності, друге – із слабкості особистості. Однак і ця картина видається спрощеною, оскільки не враховує аддиктивного характеру влади.

Аддиктивність влади – це загроза для топ-менеджера. Термін аддиктивність прийшов у психологію управління з наркології, де ним позначалося звикання, залежність від якогонебудь фактора. Відповідно, аддикт – це індивід, залежний від певного фактора. Навряд чи хто-небудь зможе заперечити ствердження про те, що керівники й лідери часто стають аддиктами до влади з причин як свідомих, так і несвідомих: владу здавна порівнювали з наркотиком. У результаті в організаційному поводженні топменеджерів починають проявлятися елементи патології, що рано чи пізно призводить до прийняття нерациональних управлінських рішень.

З огляду на це до поля зору зарібіжних дослідників потрапили такі поняття психології лідерства, як *нарцисизм* і агресія. Розвиток концепції нарцисизму насамперед пов'язаний з іменами З. Фрейда й Г. Когута. Стосовно ж проблематики психопатології управління він трактується як «сукупність форм зосередження інтересу на собі».

**Нарцисизм** буває конструктивним і *деструктивним*. Закордонні дослідники відзначають суттєве, якщо не вирішальне

значення, яке нарцисичні властивості мають для успішного лідерства (Levinson, 1992). Однак усі вони належать до проявів конструктивного нарцисизму. Наприклад, зійшовши на верхівку владної піраміди, керівники вирізняються впевненістю у своїх заслугах та особистих якостях, готовністю ризикувати, прагненням до суспільного визнання, самопізнання й удосконалення. Це становить основу їхньої мотивації. У зв'язку з цим можна говорити про «нарцисичну стадію» в просуванні лідерів до вершини «піраміди потреб» (за А. Маслоу), яка йде за фазою задоволення потреб первинного рівня. Такі якості в поєднанні з раціональним аналізом можливостей дають змогу приймати конструктивні й нетрадиційні рішення.

Однак для нас вагомим є вивчення переходу конструктивного нарцисизму в деструктивний, тобто в «аддиктивні форми, що виражаються в прагненні втримати владу будь-якою ціною». Можна говорити про те, що проявом деструктивного нарцисизму є *параноїдальний* або демонстративний стиль керування, які свідчать про те, що керівник став аддиктом до влади і його рішення є небезпечними для майбутнього організації або суспільства загалом.

**Агресія**, яку Х. Левінсон визначив як імпульс «боротися або бігти», характеризує наступальні можливості топ-менеджера. Вона є зовнішнім проявом стану емоційної ворожості.

Будучи ні корисною, ані шкідливою сама по собі, агресивність є тією прихованою реальністю, яку необхідно зрозуміти й ретельно контролювати, щоб вона допомагала, а не заважала керівникові в його організаційній діяльності й прийнятті рішень. Як і нарцисизм, агресивність відіграє важливу роль у лідерстві. Якщо її правильно застосувати, вона може принести користь у керуванні організацією й управлінні людьми, підвищити ефективність менеджменту. Якщо ж менеджер є аддиктом до влади, його агресивні якості набувають різко негативного характеру, що насамперед безпосередньо позначається на його рішеннях у сфері управління персоналом.

## 7.5. Внутрішньоособистісні аспекти лідера



*Лідер* – це, назагал, голова, керівник у громадській або іншій організації. В американській теорії лідерства (теорії великих людей) лідер – це людина, яка володіє досконалим набором якостей, як-от: рівень інтелекту і знання, вражаюча зовніш-

ність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, соціальна та економічна освіта, висока впевненість у собі. Внутрішньоособистісні аспекти лідера передбачають таке:

- *лідерство* – це справа самої людини (це не посада, а процес); для лідерів властиво діяти, перехоплювати ініціативу (не потрібно чекати дозволу, необхідно діяти, відчуваючи ситуацію);

- *лідери* – це гравці в команді (стратегія перемоги повинна будуватися на філософії «ми», а не «я»);

- *лідери* спрямовані в майбутнє (вміння прогнозувати відрізняє їх від інших);

- *лідер* – це зразок для інших (лідерів оцінюють на підставі того, як вони проводять час, як реагують у критичних ситуаціях, які розповідають історії, які ставлять запитання, чи вміють говорити і слухати, як їхні слова співвідносяться з діями);

- *основа лідерства* є довіра (якщо люди не довіряють менеджеру, то вони не повірять і в його ідею); в основі вчинків лідера лежить турбота про людей (люди ліпше почуватися і працюють, якщо до них проявляється інтерес). Лідери найбільше потрібні не тоді, коли все добре, а тоді, коли ситуація стає складною і потребує нестандартного підходу, позаяк кожен менеджер може бути капітаном за сприятливих обставин. Справжній лідер може гарантувати стабільність, захищеність, що б не сталося.

### ***Відмінність між керівником та лідером.***

Лідер покликаний здійснювати регулювання міжособистісних відносин у групі, а керівник здійснює організацію офіційних відносин групи як соціальної організації. Лідерство можна констатувати в умовах мікросередовища,

а керівництво – це елемент макросередовища, тобто воно пов'язане з системою суспільних відносин. Лідерство виникає стихійно, а керівництво може бути будь-якою соціальною групою призначено чи обрано. Явище лідерства є менш стабільним, висунення лідера залежить від настрою групи, натомість керівництво більш стабільне. Керівництво підлеглими, на відміну від лідерства, передбачає набагато більше визначених системою різних санкцій, яких немає у лідера. Процес прийняття рішень керівником складніший і опосередкований безліччю різних обставин, натомість лідер приймає більш безпосередні рішення, що стосуються заданої організації.

Сфера діяльності лідера – зазвичай мала група, в якій він головує, а сфера керівника є ширшою, адже представляє малу групу в дещо ширшій соціальній системі.

***Відмінність креативного лідера від технологічного менеджера.***

Лідер орієнтований на активні цілі, а менеджер – на реактивні. Лідер орієнтує послідовників на висунення нових ідей, а менеджер допомагає їм виконати поточну роботу. Лідер бажає працювати наодинці, а менеджер – із колективом. Лідер виділяє себе зі середовища, а менеджер вважає себе його частиною.

## **7.6. Формування професійно-ділових якостей менеджера**

*Якості менеджера* – це узагальнені, найбільш стійкі характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність. Це дуже складна в психологічному плані освіта, яка залежить від безлічі факторів: особливостей характеру, структури особистості, її спрямованості, досвіду, здібностей, умов діяльності.

Талант менеджера визначається багатьма психологічними якостями, що є важливими для прояву його професійних навичок. Багатогранність управлінської діяльності накладає своєрідний відбиток і на особистісні характеристики менеджера. Тож його професійно важливі якості розглядаються на трьох рівнях:

- на рівні задач діяльності менеджера;
- на поведінковому рівні;
- на рівні властивостей особистості.

Для реалізації управлінських функцій менеджера теж необхідна низка професійних якостей (рис. 7.5).

До речі, ділові якості потрібні менеджеру незалежно від сфери діяльності, національної спільноти чи організації, в якій він працює.



Рис. 7.5. Якості професійного менеджера

Окрім усього, менеджер має навчитись генерувати корисні ідеї. Ідея – це уявний образ будь-якого об'єкта (елемента, системи, підсистеми, проблеми, мети, технології, методу, процесу тощо), що виділяє його основні, головні і суттєві ознаки, властивості та особливості.

Процес генерації ідей полягає в тому, що менеджер сприймає і обробляє всю інформацію за допомогою свого інтелекту, виокремлюючи певні рівні.

**Свідомість** – це здатність системи пізнавати, обробляти, використовувати знання про навколишнє середовище і самого себе для подальшої взаємодії зі середовищем, особистого розвитку і реалізації свого призначення з метою поліпшення середовища.

**Передсвідомість** – це здатність системи сприймати й опрацьовувати інформацію одночасно про декілька елементів навколишнього середовища без участі свідомості, але доступну їй при концентрації уваги на цій інформації, для пришвидшення процесу пізнання і генерації ідей у разі нестачі можливостей у свідомості.

**Підсвідомість** – це здатність системи сприймати й опрацьовувати необмежений обсяг інформації про навколишнє середовище одночасно від всіх рецепторів, без участі свідомості і передсвідомості, автоматично виробляти реакції при впливі зовнішнього подразника (рефлекс) або при наявності навичків, і генерувати ідеї при нестачі можливостей у передсвідомості.

Для роботи інтелекту менеджера неодмінними є пам'ять і совість.

**Пам'ять** – це здатність системи зберігати, накопичувати і відтворювати необхідну інформацію про навколишнє середовище і самого себе у вигляді думок і образів для їх подальшого використання свідомістю при прийнятті рішень і генерації ідей.

**Совість** – це здатність системи формувати внутрішні принципи, що регулюють процес прийняття рішень для виконання визначених дій, порівнювати свої дії з принципами, нормами і законами, виконувати їх коригування при виявленні невідповідностей для виключення шкідливого впливу на середовище.

Таким чином, *інтелект* – це здатність системи використовувати свою свідомість, передсвідомість і підсвідомість для організації, управління, контролю і планування своєї діяльності, збереження і виконання прийнятої і синтезованої інформації в пам'яті, особистого розвитку і реалізації призначення, обмежуючись совістю.

Для повноцінної роботи свідомості необхідні певні здібності.

**Розсуд** – це здатність свідомості сприймати й аналізувати інформацію про навколишнє середовище для отримання нових знань, їх збереження в пам'яті і подальшого опрацювання розумом.

**Мислення** – це здатність свідомості об'єднувати результати діяльності розуму, інтелекту і самосвідомості для формування уявлення (парадигми) про навколишнє середовище, себе і своїх зв'язків з ним на основі особистих знань, образів, принципів і цінностей, прийняття рішень, ґрунтованих на парадигмі совісті та моралі при взаємодії зі середовищем.

**Глузд** – це здатність свідомості систематизувати, класифікувати і синтезувати сприйняті розумом знання про навколишнє середовище і зберігати їх у пам'яті.

**Самосвідомість** – це здатність свідомості відокремити себе від навколишнього середовища й отримати про себе знання, не залежні від середовища.

**Уява** – це здатність свідомості синтезувати образи за рахунок комбінування наявних у пам'яті знань для створення нових елементів або зміни існуючих з метою поліпшення стану системи, генерації ідей і досягнення цілей.

Зазвичай підсвідомість генерує ідеї цілком несподівано. Свідомості може передаватися багато ідей і вона не буде встигати їх реалізовувати. В цьому разі ідеї можуть просто пропасти (забутися).

Щоб уникнути такої ситуації, ідеї потрібно матеріалізувати.

**Метод генерації корисних ідей.**

Необхідно сконцентруватися на якомусь одному важливому об'єкті (цілі, проблемі, предметі, явищі тощо) й отримати максимальну кількість інформації про нього, яку буде обробляти свідомість.

Для цього буде дуже корисним Інтернет, який зараз виконує роль глобального банку знань усього людства. Якщо об'єкт виявився досить складним, інформації про нього занадто багато або, навпаки, недостатньо, то генерацією ідей займеться підсвідомість. У цьому разі ідею можна отримати через доволі великий проміжок часу (день, тиждень, місяць). Все залежить від масштабу об'єкта. Тоді доведеться просто чекати і періодично «накачувати» свідомість новою інформацією про нього.

**Методами генерації ідей є:**

- метод мозкового штурму;
- метод «шість капелюхів»;
- метод «ментальні карти»;
- синектика Вільяма Гордона;
- метод фокальних об'єктів Чарльза Вайтінга;
- морфологічний аналіз Фріца Цвики;
- метод непрямих стратегій;
- метод розшифровки;
- метод «пастки» для ідей.

Також генерація ідей допомагає розвиватися, вирішувати проблеми, досягати успіху, зрозуміти сенс життя, знайти своє призначення і реалізувати його.

## **7.7. Розвиток адміністративно-організаційних, соціально-психологічних і моральних якостей менеджера**



Для ефективного застосування адміністративних методів управління менеджеру потрібно розвивати певні організаційні якості.

**Оперативність** – це здатність швидко реагувати на зміни ситуації і приймати якісні управлінські рішення з урахуванням поставлених цілей.

**Гнучкість управління** – це властивість керівництва, що проявляється в спроможності до швидкої структурної

перебудови, адаптації до змінного середовища; здатність стимулювати ініціативу, тобто активна і смілива позиція, гнучкість дій та вчинків людини. Ініціативність проявляється усвідомлено і навмисно.

Інші організаторські якості наведено в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

### Організаційні якості менеджера

<b>Цілеспрямованість</b>	уміння поставити чітку і ясну мету, прагнення до її досягнення
<b>Гнучкість</b>	здібність реально оцінювати обставини, адаптуватися до них, не змінюючи при цьому принципів позицій
<b>Працездатність</b>	здатність тривалий час виконувати роботу з високою ефективністю
<b>Наполегливість</b>	вольова властивість особистості, що виявляється в настирливому прагненні досягти свідомо поставленої мети
<b>Самостійність</b>	здатність здійснювати діяльність, спираючись на власні можливості без сторонньої допомоги
<b>Дисциплінованість</b>	підпорядкування встановленому порядку, вміння налагоджувати і підтримувати дисципліну в колективі
<b>Ініціативність</b>	вміння діяти енергійно, здатність висувати ідеї і планувати шляхи їх втілення

Реалізація адміністративно-організаційних якостей менеджера дає змогу визначити такі провідні організаційно-адміністративні методи: регламентування, нормування, інструктування, розпорядчий вплив.

**Організаційно-адміністративні методи** – це набір прийомів і способів прямого управлінського впливу на відносини людей у процесі праці. Цей особливий вид діяльності в управлінні пов'язаний з розмежуванням прав, обов'язків, функцій окремих елементів управління – посадових осіб, відділів, служб.

Найважливішою ж якістю успішного менеджера вважається вміння формувати команду і керувати нею.

**Команда** – це єдине ціле, колектив людей-одномудців, об'єднаних спільною метою. Саме спільність цілей є головною

умовою формування команди. Команда потенційно здатна домогтися набагато більше, ніж загальна кількість досягнень окремих працівників. Вона може більш-менш ефективно досягати своєї цілі залежно від чисельності і складу команди, групових норм, згуртованості, конфліктності, статусу, функціональної ролі її членів, роботи менеджера з управління своєю командою.

З цією якістю тісно пов'язано вміння делегувати повноваження. Правильний розподіл повноважень призведе до економії часу, ефективного виконання завдань і в кінцевому результаті – до синергетичного ефекту від злагодженої роботи команди.

Вагому роль у діяльності менеджера відіграють комунікативні якості:

- здатність до кооперації та групової роботи;
- поведінкові орієнтації при вирішенні конфліктних ситуацій;
- соціальна компетентність при реалізації своїх цілей.

Визначальною рисою організаційно-адміністративних методів є обов'язковість дотримання приписів і вказівок, невиконання яких розглядається як порушення виконавської дисципліни і, як наслідок, призводить до покарань.

Організаційно-адміністративні методи керівництва існують у формі організаційного та розпорядчого впливу, яке включає в себе такі компоненти: види і типи втручання; адресата; постановку завдання; визначення критерію його виконання; встановлення відповідальності; інструктаж підлеглих тощо.

Ці методи є засобом прямого впливу на процес виробництва і роботу працівників, що дає змогу координувати виконання ними окремих функцій або розв'язання певного завдання. Це створює сприятливі умови для існування і розвитку керованої системи.

До характерних особливостей прямого впливу належить безпосередній зв'язок керівника й підлеглого. Прямі впливи в кінцевому результаті можуть призвести до посилення пасивності підлеглих, а іноді й до прихованого невиконання своїх обов'язків. Непрямі методи є найбільш ефективними, якщо вони здійснюються шляхом постановки конкретного завдання і створення стимулюючих умов.

Розглянемо основні соціально-психологічні якості керівника.

**Практичний інтелект** – це здібність людини мислити критично і логічно; здатність швидко, гнучко й ефективно використовувати свої знання і досвід у вирішенні практичних завдань. Це необхідна якість, але не достатня для ефективного виконання своїх обов'язків. Ефективність управлінської роботи рівною мірою залежить як від уміння працювати з інформацією, так і від уміння спілкуватися з людьми. Так, особи з технічною або природничо-науковою освітою, як правило, мають розвинене аналітичне мислення, але саме вони набагато частіше, ніж менеджери-гуманітарії, зазнають труднощів у вирішенні управлінських завдань. Тому не менш важливою є така якість, як соціальний інтелект.

**Соціальний інтелект** – це здатність розуміти і правильно інтерпретувати почуття інших людей, ставити себе на місце іншого, знати, що можна вимагати від конкретної людини, а що – ні. Це вміння поводитися відповідно до ситуації, створювати за допомогою спілкування атмосферу, яка найбільше сприяє успіху справи. Без цієї якості керівникові доволі складно створити відповідний клімат у колективі, що в кінцевому результаті сприятиме економічному успіху організації.

Адекватна самооцінка виражається в здатності до самопостереження, самоконтролю, критичності і коригування своєї поведінки. Неадекватна самооцінка проявляється у вибіркового сприйнятті інформації (наприклад, менеджер відкидає інформацію, яка могла би знизити оцінку його діяльності у власних очах або починає оцінювати підлеглих не за об'єктивними результатами їхньої діяльності, тобто не за тим, наскільки добре вони вміють налаштуватись щодо його очікувань). Завищена самооцінка, невміння правильно оцінити свої можливості і професійна некомпетентність призводять до того, що менеджер береться виконувати непосильні завдання. Своєю чергою, занижена самооцінка породжує невпевненість у собі і негативно впливає на стосунки з колегами або підлеглими.

З'ясовано, що кількість об'єктивної інформації, яку отримує керівник про себе і яка сприяє адекватній самооцінці, є обернено пропорційна рівню займаної посади. Що вищий

щабель займає менеджер в управлінській ієрархії організації, то менше критичної інформації про себе він отримує. Тому проблема адекватності самооцінки, насамперед, важлива для керівних кадрів вищого рівня. Вирішити її допомагають різноманітні методи психокорекції.

**Професійні знання.** Встановлено, що в міру наближення до верхівки управлінської піраміди обсяг необхідних вузькоспеціальних знань зменшується. Так, директору заводу або президенту фірми не обов'язково настільки досконало володіти технологією виробництва, наскільки з нею знайомий головний технолог. Однак топ-менеджер повинен знати: чи відповідають виробничі процеси світовим стандартам, які технологічні та економічні зв'язки існують між підприємствами галузі, які є найбільш перспективні види продукції тощо. Поряд з необхідними знаннями в галузі управління, йому потрібно мати загальне уявлення про спеціальні питання та технологічні процеси.

Менеджери і керівники вищого рівня повинні володіти професійними якостями, завдяки яким можна:

- виявляти проблему з урахуванням її взаємозв'язків з іншими завданнями управління;
- приймати оптимальні рішення з урахуванням думки різних фахівців;
- оперативно керувати і контролювати роботу співробітників.

З підвищенням рівня управління зростають вимоги до таких психологічних якостей керівників, як почуття відповідальності, здатність перспективно мислити, наполегливість і цілеспрямованість.

Окрім цього, важливими є здібність до соціальної активізації інших людей, здатність заряджати їх своєю енергією, волею, упевненістю в своїх силах; культура ділового спілкування; колегіальність; толерантність; оптимізм; емоційна стійкість; почуття гумору; вміння створювати власний імідж.

На нижчих рівнях управлінської ієрархії береться до уваги схильність до систематичної повсякденної роботи і здатність швидко переорієнтуватися в разі зміни ситуації.

Безсумнівно, солідний, авторитетний керівник му- сить бути чесним і порядним. Перш за все, це відбивається

в управлінських рішеннях щодо кадрових питань. Тут повністю проявляються моральні якості керівника, а його поведінка стає предметом для наслідування.

Виявляються його справедливість і об'єктивність в оцінці співробітників, гуманність, чуйність, тактовність, чесність. Не тільки в плані своєї ділової компетенції, а й у своїх моральних якостях керівник повинен бути зразком для підлеглих. Помилково було б обмежувати спілкування з підлеглими тільки службовими питаннями. Треба цікавитися їхніми особистими проблемами, сім'єю, побутовими умовами, здоров'ям, думкою співробітників з різних питань, уважно вислуховувати їх, навіть якщо ваші погляди не збігаються.

Характер менеджера проявляється в стилі його керівництва, оскільки він також є своєрідним еталоном поведінки для підлеглих. Тому дуже важливо брати до уваги особливості характеру людини при відборі претендента на керівну посаду. Працівники виробничих підприємств вважають, що некомфортно працювати з керівником, який є невірноважений, грубий та несправедливий. Це надто суттєво впливає на продуктивність праці.

Однак наголосимо, що більшість повноважень керівника зазвичай мають низку обмежень. У будь-якому разі керівник не повинен перетворювати підприємство на засіб задоволення своїх потреб. Також зазначимо, що повноваження керівника обмежуються правами працівників, власників-акціонерів, постачальників, громадськістю тощо. Назагал ефективне управління з відсутністю конфліктів можливе тільки за мовчазної згоди підлеглих. Керування за допомогою засобів примусу суперечить морально-етичним принципам сучасності та часто є неефективним. Взаємоприйнятна для обох сторін угода створює атмосферу взаємної довіри і відповідальності, сприяє належній продуктивності праці, економічній, психологічній стабільності фірми. За таких умов менеджер може розраховувати на творчу співпрацю з підлеглими.

Пропонуємо перелік ділових і особистісних якостей, які мають бути притаманні сучасному менеджеру:

– **світоглядні і загальнокультурологічні:** переконливість; цілеспрямованість; ерудиція; інтелігентність; розвинена інтуїція;

– **організаторські здібності:** вміння створити «команду»; висока особиста самоорганізація; чуття на непорядних («промовистих») людей; прагнення до співпраці; діловитість;

– **технологічні:** володіння конкретними видами технологій; вміння розробляти, приймати, реалізовувати рішення; цілеспрямований вплив на соціальні групи індивідів;

– **інноваційні:** постійний пошук нових рішень; уміння прогнозувати і передбачити результати діяльності; відсутність боязні ризику;

– **психологічні:** оптимальний психосинтез вольових, мисленневих, емоційних і характерологічних якостей; рішучість, наполегливість; самовладання; уява; нестандартність і критичність розуму; оптимізм; товариськість, комунікабельність, чарівність;

– **моральні:** чесність; справедливість; совісність; відповідальність; працьовитість; скромність; великодушність.

Для порівняння наведемо набір якостей, які виявляються у претендентів на керівні посади в промислово розвинутих країнах: обачність, агресивність, самопідкорення авторитету, покірність, упевненість у собі, пристосованість, сумлінність, швидкість прийняття рішень, замкнутість, чесність, ригідність, завзятість, оригінальність, цілеспрямованість, самоствердження, самовпевненість, самооцінка, соціальна сприйнятливість, старанність, сугестивність, екстра- та інтровертність, життєрадісність і депресивність, оптимізм і песимізм, невимушеність, негативне ставлення до алкоголю, товариськість, інтелект, батьківські почуття тощо.

### Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте основні чинники впливу на формування професійних якостей менеджера.

2. Дайте визначення поняттю «лідер».

3. Що таке авторитет керівника? Яке він має значення з об'єктивної та суб'єктивної точки зору?

4. Визначте основні стилі управління.

5. Якими професійно-діловими якостями повинен володіти менеджер?

6. Наведіть приклад адміністративно-організаційних методів управління.

7. Охарактеризуйте основні соціально-психологічні якості керівника.

8. Що таке ініціативність? Які умови необхідно створити керівникові для стимулювання ініціативності в команді?

9. Як впливають моральні якості менеджера на ефективність його роботи?

10. Опишіть методи генерації корисних ідей.

### Тести для перевірки знань

**1. Фактори впливу соціального оточення на формування професійно важливих якостей менеджера:**

а) психологічні, фізіологічні, норма керованості, ступінь матеріальної задоволеності;

б) психологічні, матеріальні, моральні;

в) інтелектуальні, моральні, матеріальні;

г) матеріальна задоволеність;

ґ) індивідуальні, колективні.

**2. Стиль управління, який свідчить про те, що керівник витрачає мінімум зусиль, які дають йому можливість зберегти свою посаду в організації:**

а) комфорт;

б) самозбереження;

в) рівновага;

г) тиск;

ґ) консенсус.

**3. Особа, яка заслуговує на довіру інших людей і впливає на них своїми домінуючими якостями:**

а) підлеглий;

б) топ-менеджер;

в) авторитетна людина;

г) харизматична людина;

**4. Уявний образ будь-якого об'єкта (елемента, системи, підсистеми, проблеми, мети, технології, методу, процесу і т. ін.), через який вирізняються його основні, суттєві ознаки, власності і особливості:**

а) кореляційна залежність;

б) уява;

в) структура;

г) ідея;

ґ) характеристика.

**5. Ініціативність – це:**

- а) вольова якість людини, завдяки якій людина діє творчо;
- б) здатність до незалежної об'єктивної оцінки;
- в) можливість генерувати ідеї;
- г) діяльність, яка не потребує звітності.

**6. Здатність до самоспостереження, самоконтролю, критичності корекції своєї поведінки – це:**

- а) інтелектуальні здібності;
- б) самомотивація;
- в) здатність до розвитку;
- г) індивідуальність;
- г) адекватна самооцінка.

**7. Соціальний інтелект – це:**

- а) здатність людини мислити критично і логічно;
- б) здатність розуміти і правильно інтерпретувати почуття інших людей, ставити себе на місце іншого;
- в) вибіркоче сприйняття інформації;
- г) вміння делегувати повноваження.

**8. Властивість індивіда приймати відповідальність за події свого життя на себе, пояснюючи їх своїми здібностями, рисами особистості, особливостями поведінки – це:**

- а) інфантильність;
- б) параноя;
- в) адекватна самооцінка;
- г) інтернальність;
- г) соціальний інтелект.

**9. Здатність свідомості синтезувати уявні образи завдяки комбінуванню наявних у пам'яті знань для створення нових елементів або зміни існуючих з метою поліпшення стану системи, генерації ідей та досягнення цілей – це:**

- а) розум;
- б) уява;
- в) інтелект;
- г) пам'ять;
- г) розум.

**10. Складові управлінського впливу:**

- а) влада;
- б) стимулювання;
- в) лідерство;
- г) організація;
- г) керівництво;
- д) планування.

## Тема 8

# РОЗВИТОК ПОТЕНЦІАЛУ МЕНЕДЖЕРА

*Кораблю, щоби йти прямо по курсу, потрібен один керманіч і один штурвал.*

*Те ж саме стосується і успішного управління бізнесом. Не можна приставити штурвал до кожного стільця в організації.*

**Жюль Ормон**

### 8.1. Сутність і напрями розвитку потенціалу менеджера

### 8.2. Процес і бар'єри самореалізації особистості в певних видах творчої діяльності

### 8.3. Характеристика керівника з творчим підходом до виконання посадових обов'язків. Творче вирішення управлінських проблем



**Основні терміни теми:** поведінка, організаційна поведінка, предмет організаційної поведінки, об'єкт і складові елементи управління організаційною поведінкою, методи організаційної поведінки: опитування, збір фіксованої інформації, спостереження, експерименти, використання Інтернет; моделі організаційної поведінки: авторитарна, патерналістська (опіки), підтримуюча, колегіальна.



### 8.1. Сутність і напрями розвитку потенціалу менеджера

Сучасний менеджмент створює передумови для розв'язання важливих питань, метою яких є використання особистого потенціалу кожного працівника, його здатності виступати в ролі активного суб'єкта господарської

діяльності. Особистий потенціал працівника має складну будову, яка базується на структурній єдності всіх елементів.

Реалізація потенціалу людини залежить від зовнішніх і внутрішніх чинників. Зовнішні чинники здійснюють вплив на формування «стартових» здібностей індивіда. Але сформований потенціал підлягає розвитку через самореалізацію особистості. Тому почнемо зі становлення початкового потенціалу особистості і створення можливостей для його розвитку, а далі з'ясуємо, від чого залежить самореалізація особистості, в чому вона полягає і до чого прагне.

Критерієм рівня розвитку особистого потенціалу працівника слугують якісні характеристики віддачі фізичних та інтелектуальних сил, творчої енергії працівника в процесі праці. Ця віддача знаходить своє конкретне вираження в трудовій активності людини, її ставленні до праці як до вищої життєвої здатності.

Основа потенціалу людини ґрунтується на якостях, закладених природою. Це стосується передусім здоров'я (фізичного та психічного), творчого мислення, здібностей і, певною мірою, моральної орієнтації особистості. Розвиток природних даних та їх реалізація обумовлюються трьома первинними системами: родиною, колективом і суспільством.

Вплив сім'ї визначається її суспільним становищем, духовними інтересами, професійною орієнтацією, місцем проживання та низкою інших чинників. Ці чинники характеризують не лише природні можливості, здібності, а й «стартові» можливості індивіда.

Потенціал людини може зменшуватися або збільшуватися в процесі її діяльності. Це відбувається шляхом його відтворення чи невідтворення. В сучасному, нестабільному для працівника, зовнішньому оточенні зростає нестійкість психіки, яка має вплив не тільки на розумові, інтелектуальні здібності, а й на весь організм людини. Однак теорія гомеостазу психіки як системи недостатньо ефективна під час дослідження поведінки людини в трудовій діяльності й реалізації її потенціалу. В цьому разі визначальним є принцип адаптивності трудової діяльності – потреби через предмет діяльності впливати на поведінку людини, що викликає не лише задоволення, а й розвиток здібностей і вищих потреб. Інакше не відбувається

адаптація трудової діяльності й потреби нижчого порядку зростають більше, ніж задоволення від трудової діяльності й ефективності праці.

Творчий потенціал характеризує можливості індивіда здійснювати діяльність, спрямовану на створення нових духовних або матеріальних цінностей, а також на поліпшення або віднайдення новітніх методів виробництва. Основна складова людського потенціалу меншою мірою обмежена природними властивостями людини, вона практично не залежить від віку, менш чутлива до здоров'я і може розвиватися без відомих обмежень.

Керівник, управлінець, менеджер є інтелектуальним капіталом організації, її мозковим центром. «Що, як і для кого виробляти? Коли, як і які рішення приймати?» – ці питання пов'язані не тільки з умінням бути відповідальними – це питання, пов'язані з умінням бути розумними.

Таким чином, з огляду на сучасне розуміння професії «менеджер», менеджер – це:

- 1) професійно орієнтована гармонійна особистість, здатна впливати на колектив, розкриваючи його загальний людський потенціал у процесі трудової діяльності;
- 2) особистість, що володіє високим інтелектуальним, творчим і лідерським потенціалом, відповідальна за прийняття в звичайній ситуації нестандартних виробничих рішень.

***Основні напрями розвитку потенціалу менеджера передбачають:***

- постійне інвестування людського капіталу;
- прагнення бути професіоналом, що вирішує управлінські, стратегічні й тактичні завдання, а також визначає напрямки розвитку організації;
- удосконалення таких якостей, як: економічна активність і підприємливість; гнучкість мислення і наявність аналітичних здібностей; максимум творчості та відповідальність за прийняття рішення; сприйнятливості змін і комунікабельність; вільна адаптація до нової професії тощо.

Людський потенціал стає головним показником у соціально-економічному розвитку підприємства, що передбачає для менеджера важливі умови (рис. 8.1).



Рис. 8.1. Умови формування успішного менеджера

### **Творчий потенціал особистості. Типи творчих особистостей**

Творчий потенціал (з англ. *creative potential*) – це сукупність якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності.

У таблиці 8.1 наведено класифікацію особистостей залежно від типу їхнього мислення.

Таблиця 8.1

#### **Класифікація особистостей залежно від типу мислення**

<b>Синтезатор</b>	Здійснює інтегративний підхід, шукаючи спільне в різних явищах і прагнучи до синтезу, до нового. Це теоретик, сконцентрований на головному, основних принципах, але при цьому враховує й інші концепції. Він ліпше за інших діє в складних ситуаціях, захоочує до творчості, але достатньо наполегливий, конфліктний, здебільшого безвідповідальний.
<b>Ідеаліст</b>	Проявляє інтерес до людських цінностей, прагне до ідеальних рішень, цінує як теорію, так і практику, сконцентрований на процесі, взаємовідносинах, добре орієнтується у непевних ситуаціях, чітко формулює цілі, має широкий спектр поглядів, об'єктивний. Але він затягує рішення при великій кількості альтернатив, ігнорує неприємні факти, деталі.

Закінчення табл. 8.1

<b>Прагматик</b>	Заприродою еkleктик, «всеїдний», враховує думку інших і вміє на неї впливати, сконцентрований на результаті і використовує все, що допомагає йому негайно отримати, залишаючись байдужим до перспективи. Добре адаптується і орієнтується в складних динамічних ситуаціях, шукає компроміси, експериментує.
<b>Аналітик</b>	Збирає, аналізує і зводить воедино дані відповідно до поставлених завдань; планує, здійснює бізнес-прогнози і визначає стратегію розвитку компанії на майбутнє.
<b>Реаліст</b>	Здійснює емпіричний, індуктивний підхід, покладається на факти і думки експертів, прагне до рішень, що задовольняють поточні потреби і дають конкретні результати.
<b>Коригувальник</b>	Надає перевагу досвіду й теорії, вправний в управлінні певною ситуацією, з ясною метою, емоційний, спрощує проблеми, тисне на оточуючих заради досягнення бажаного.  Особливості людей, з точки зору творчості, вбачає у співвідношенні в їх мисленні і діяльності активного і пасивного, конкретного і абстрактного.
<b>Акомодатор</b>	Поєднує дії і почуття. Він емоційний, імпульсивний, ініціативний, схильний до ризику, пошуку і помилок. Ґрунтуючись на досвіді та експерименті, швидко відкидає помилкові ідеї, ставить цілі, шукає нові моделі, планує і реалізує їх на практиці, залучаючи до себе інших.
<b>Конвергатор</b>	Поєднує дії і мислення. Добре застосовує ідеї на практиці на основі їх аналізу та оцінки для вирішення конкретних проблем; вміє передбачати їхні наслідки, визначати пріоритетні кроки.
<b>Дівегатор</b>	Поєднує споглядальність і чуттєвість, має широкі культурні інтереси. Це емоційний спостерігач, що вміє збирати інформацію, виявляти проблеми, бачити ситуацію з різних боків; гарна уява дає можливість йому бути генератором ідей, виробляти альтернативи, творити.
<b>Асимілятор</b>	Поєднує споглядання і абстрактне мислення. Він обережний, спостерігає, перевіряє укотре, аналізує і критично осмислює факти, розробляє теорії для їх пояснення; орієнтований на логіку, чіткі теорії; має широкі наукові інтереси.

## 8.2. Процес і бар'єри самореалізації особистості в певних видах творчої діяльності



Самореалізація (самоактуалізація) проявляється в прагненні людини до якнайповнішого виявлення і розвитку своїх можливостей. Це безперервна реалізація потенційних здібностей і талантів як звершення своєї місії чи призначення долі тощо, всестороннє пізнання і прийняття своєї первісної природи, як не-

впливне прагнення до єдності, інтеграції або внутрішньої синергії особистості. Самореалізація особистості, за теорією А. Маслоу, належить до найвищої потреби людини. **Самореалізація особистості** – це прагнення індивіда щонайефективніше використовувати об'єктивні умови соціалізації та свої індивідуальні здібності і можливості для досягнення намічених стратегічних цілей.

Самореалізація особистості зазвичай відбувається не в одному, а в декількох видах діяльності. Крім професійної сфери, більшість людей намагаються створити міцну сім'ю, мати хороших друзів, цікаві захоплення тощо. Всі ці різноманітні види діяльності і цілі в сукупності формують свого роду систему орієнтування особистості на довгострокову перспективу. Виходячи з цієї перспективи, індивід вибирає відповідну життєву стратегію (загальний напрямок життєвого шляху). Життєві стратегії можна умовно розділити на такі основні типи:

- стратегія життєвого благополуччя – прагнення створити сприятливі умови життя;
- стратегія життєвого успіху – прагнення отримати чергову посаду, чергове звання, заробити черговий мільйон, підкорити чергову «вершину» тощо;
- стратегія життєвої самореалізації – прагнення максимально розвинути свої здібності в певних видах діяльності.

Вибір тієї чи іншої життєвої стратегії залежить від трьох головних чинників:

- об'єктивних соціальних умов, які суспільство (держава) може «надати» особі для її самореалізації;

- належності індивіда до тієї чи іншої соціальної спільноти (класу, етносу, соціальної верстви тощо);
- соціально-психологічних якостей самої особистості.

Так, наприклад, більшість членів традиційного або кризового суспільства, в якому проблема виживання є головною, змушені дотримуватися стратегії життєвого благополуччя. У демократичному суспільстві з розвинутими ринковими відносинами найпопулярнішою є стратегія життєвого успіху. У соціальному суспільстві (державі), де для переважної більшості громадян вирішені основні соціальні проблеми, вельми привабливою може бути стратегія життєвої самореалізації.

Як розвинути самореалізацію?

Перше, що необхідно зробити, – це оцінити всі свої якості, таланти і вподобання. Озбройтеся олівцем, аркушем паперу і на певний час пориньте в себе.

Перелічіть усі риси свого характеру, не важливо, наскільки вони цінуються в суспільстві. Просто перерахуйте всі, що стосуються вашої особистості.

Напишіть усі види діяльності, якими вам хотілося б займатися, все, що здається вам привабливим, все, про що ви коли-небудь мріяли. Адже мрії, якщо вони, звичайно, не продиктовані впливом реклами, відображають справжнє «Я» людини. Напишіть риси характеру, необхідні для кожного виду діяльності, про який ви будь-коли мріяли.

Тепер порівняйте отримані списки, і ви побачите, який вид діяльності пасує вам найкраще. Може видатися, що такий метод радше підходить для підлітків, які не визначилися з професією, однак статистика засвідчує, що величезний відсоток дорослих недолюблюють свою роботу і досі не знають, чим би їм дійсно хотілося займатися.

Реалізувати себе можна не тільки в професійному плані. Цілком імовірно, що ви можете реалізуватися під час відпочинку. Головний показник того, що самореалізація відбувається успішно, – це те, що вам насправду подобається сам процес діяльності.

Психоаналітична теорія австрійського психолога З. Фрейда бар'єр розглядає як перешкоду, яка постає на шляху розвитку людини і пов'язана зі загрозою для особистості, що викликає один з типів тривоги: реалістичний, невротичний

або моральний. Подолати тривогу можна двома способами – вступити у взаємодію з проблемою і знизити її негативний вплив або застосувати захист, що полягає в запереченні або спотворенні ситуації.

Представник гуманістичної концепції особистості А. Маслоу вважає, що внутрішньою перешкодою розвитку особистості може бути «захист Его». Насичене, діяльне життя багатством видається нестерпно важким. Маслоу додає до традиційного психоаналітичного списку захисту (проекції, придушення, заперечення тощо) ще дві – це десакралізацію і комплекс Іони.

Термін «десакралізація» (*desacralization*) характеризує акт збіднення психічного життя через відмову індивіда серйозно і зацікавлено ставитися до нього. Комплексом Іони (*Jonah complex*) А. Маслоу називає небажання індивіда реалізовувати свої природні здібності. Подібно до того, як Іона намагався уникнути відповідальності пророка, багато людей також уникають відповідальності, побоюючись повною мірою використовувати свої можливості. Вони вважають за краще ставити перед собою незначні цілі, не прагнуть досягти успіху в кар'єрі і проявити себе.

О. Л. Свеніцький тлумачить психологічний бар'єр як «уявну індивідом перешкоду на його шляху до досягнення мети», що часто є причиною внутрішньоособистісних конфліктів і може сприяти виникненню стану фрустрації. Фрустрація виникає в ситуації, що сприймається суб'єктом як загроза задоволення тієї чи іншої його потреби. Вона проявляється в певних емоційних процесах, таких як розчарування, тривога, роздратування і навіть відчай.

Л. А. Карпенко характеризує психологічний бар'єр (з франц. *barrière* – перешкода, перепона) як «психічний стан, який проявляється в неадекватній пасивності суб'єкта, що перешкоджає виконанню ним тих чи інших дій. Емоційний механізм психологічних бар'єрів полягає в посиленні негативних переживань і установок – сорому, почуття провини, страху, тривоги, низької самооцінки, асоційованих зі завданням».

Поняття «бар'єр» і «подолання» Р. Х. Шакуров порівнює з системними поняттями, завдяки чому можна свіжим поглядом подивитися на досліджуваний предмет, у «процесі зміни наукової думки».

Таким чином, перешкоди, котрі супроводжують професійний розвиток особистості, є бар'єрами, які виконують творчу функцію, за умови, що сприяють швидкій адаптації до різноманітних змін. Деструктивна функція бар'єрів, якщо вони доволі значущі, тягне за собою утворення блокаторів, що пригнічують активність, деформують і руйнують особистість.

### 8.3. Характеристика керівника з творчим підходом до виконання посадових обов'язків.

#### Творче вирішення управлінських проблем



Уміння творчо підходити до вирішення проблем є важливою умовою для того, щоби стати успішним підприємцем. На жаль, з віком і новими стандартами освіченості, а також просто від відсутності тренування ця якість зазвичай слабшає. Всі діти – природжені

творці, але творчі здібності поступово знижуються, коли дитина йде в школу, потім коли вона вступає в підлітковий вік. Для дорослої людини критичним вважається вік 30, 40 і 50 років. Крім того, творчому потенціалу людини можуть перешкодити проявитися світоглядні, культурні, емоційні та організаційні чинники. Існують, однак, методи, які допомагають розбудити творчу ініціативу та скерувати її на вироблення нових, нестандартних ідей і підходів до вирішення проблем.

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

Потім потрібно підібрати учасників «атаки», їх має бути біля 6–12 осіб. Бажано, щоб це були люди різних професій, але знаних авторитетів з обговорюваної проблеми серед них бути не повинно. Будь-які висловлені ідеї в ході «атаки», навіть найабсурдніші, слід записувати, щоби за потреби до них можна було б повернутися ще раз, а учасників обговорення попередити, що критикувати один одного або висловлювати якісь негативні оцінки суворо забороняється.

**Синектика** – це творчий процес, що змушує учасників використовувати для вирішення поставленої проблеми один з чотирьох механізмів аналогії: особистісний, прямий, символічний та фантазійний. Робота групи проходить у два етапи. Завдання першого етапу – зробити незвичне звичним. Для цього шляхом узагальнення різних ситуаційних моделей незвичну проблему або об'єкт поміщають у звичний контекст, і її незвичність зникає. Після цього починається другий етап, завдання якого – зробити звичне незвичним, що часто допомагає виробити абсолютно несподівані підходи і рішення.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **Питання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте категорію «трудоий потенціал працівника».
2. У чому полягають відмінність і схожість понять «людський капітал» і «людський потенціал»?
3. Що розуміють під інвестуванням у людський капітал?
4. Що таке «творчий потенціал особистості»? Чим він відрізняється від «трудоого потенціалу»?
5. Наведіть класифікацію особистостей залежно від типу мислення. Опишіть кожен із них.
6. Дайте характеристику типам творчих особистостей.
7. Які бар'єри розвитку творчого потенціалу менеджера?
8. Які найпоширеніші творчі методи прийняття управлінських рішень Ви знаєте? Розкрийте їхній зміст.
9. З'ясуйте суть методу Гордона, який застосовується при виробленні управлінського рішення.
10. Дайте оцінку декільком методам прийняття управлінських рішень на вибір.

#### **Тести для перевірки знань**

**1. За типом мислення особистості класифікуються як:**

- a) реаліст, оптиміст, песиміст;
- б) синтезатор, ідеаліст, прагматик, реаліст, аналітик;

- в) акомодатор, конвергатор, дивергатор, асимілятор;
- г) флегматик, холерик, сангвінік, меланхолік.

**2. Типи творчих особистостей:**

- а) реаліст, оптиміст, писиміст;
- б) синтезатор, ідеаліст, прагматик, реаліст, аналітик;
- в) акомодатор, конвергатор, дивергатор, асимілятор;
- г) флегматик, холерик, сангвінік, меланхолік.

**3. Поєднує споглядання і абстрактне мислення. Він обережний, спостерігає, вкотре перевіряє, аналізує і критично осмислює факти, розробляє теорії для їх пояснення; орієнтований на логіку, стрункі теорії; має широкі наукові інтереси. Це характеристика:**

- а) акомодатора;
- б) конвергатора;
- в) дивергатора;
- г) асимілятора;
- г) прагматика.

**4. Л. А. Карпенко характеризує психологічний бар'єр як:**

- а) небажання індивіда реалізувати свої природні здібності;
- б) уявлювану індивідом перешкоду на його шляху до досягнення мети;
- в) психічний стан, який виявляється в неадекватній пасивності суб'єкта, що перешкоджає виконанню ним тих чи інших дій;
- г) об'єктивні перешкоди, які гальмують саморозвиток людини.

**5. Творчий процес, що змушує учасників використовувати для вирішення поставленої проблеми один з чотирьох механізмів аналогії – особистісний, прямий, символічний і фантазійний, – це:**

- а) «мозковий штурм»;
- б) синектика;
- в) науковий метод;
- г) метод Дельфі;
- г) матричний підхід.

**6. Учасники робочої групи заздалегідь не знають, яка саме проблема буде обговорюватися за методом:**

- а) вартісного аналізу;
- б) емпіричним;
- в) науковим;
- г) Гордона.

**7. «Мозковий штурм» – це:**

- а) неструктурований процес генерування всіляких ідей з поставленої проблеми;

б) систематизація пошуку нових ідей шляхом побудови матриці;  
в) збір даних в ході спостережень або експериментів і перевірка на підставі цих даних різних гіпотез щодо стану об'єктів або процесів;

г) максимізація вигоди для підприємця.

**8. Матричне структурування проблем – це:**

а) неструктурований процес генерування всіляких ідей з поставленої проблеми;

б) систематизація пошуку нових ідей шляхом побудови матриці;

в) збір даних в ході спостережень або експериментів і перевірка на підставі цих даних різних гіпотез щодо стану об'єктів або процесів;

г) максимізація вигоди для підприємця.

**9. Збір даних в ході спостережень або експериментів і перевірка на підставі цих даних різних гіпотез щодо стану об'єктів або процесів – це:**

а) «мозковий штурм»;

б) синектика;

в) науковий метод;

г) метод Дельфі;

г) параметричний аналіз.

**10. Цільове, конкретно спрямоване навчання, розраховане на придбання працівником базових знань за обраною професією, що надають йому можливість бути конкурентоспроможним на ринку праці:**

а) професійна адаптація;

б) професійна підготовка;

в) професійна придатність;

г) трудовий потенціал.

# ПРАКТИКУМ

## КЕЙС 1 ОДИН ДЕНЬ ІЗ ЖИТТЯ МЕНЕДЖЕРА З УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Завдання:

**1. Охарактеризуйте роботу менеджера з управління людськими ресурсами в наведеній ситуації. Дайте свою оцінку ефективності його робочого дня.**

**2. Що Ви можете сказати про кадрову політику в цій організації?**

### Ситуація для аналізу

6:00 Навіть найліпший будильник швидко стає ворогом. Підйом!

6:15 Порція ранкових новин + чашка кави. Аромат свіжозвареної кави здатний повернути до життя будь-якого! Прийшов чоловік з прогулянки зі собакою. Свіжі новини про погоду надворі.

06:30–06:45 Душ! Життя знову прекрасне і дивовижне!

07:00 «Доброго ранку!» і «До побачення» – це дитині. Попутно вказівки на день прийдешній, які, в більшості своїй, пропускаються повз вуха, але треба ж брати участь у вихованні.

07:10–09:00 Дорога. Або ти живеш у гарному і зеленому районі, але далеко від центру, або поруч з центром, але замість повітря змушений ковтати CO<sub>2</sub>. Поєднати і те, і інше наразі по кишені. До речі, в довгій дорозі є свої плюси: поки повзеш у потоці машин – чергова порція новин по радіо + непогана музика. Метро, якщо сідати на кінцевій, – чудова можливість почитати бізнес-журнали. Буде що обговорити з колегами на роботі під час перекурів.

09:00 «Добрий день усім!» Попутно відзначаєш наявність / відсутність співробітників. Ну що поробиш, неприємна робота, а треба. У керівництва яскраво виражене невдоволення трудовою дисципліною, і якоюсь мірою воно обгрунтовано.

9:10 Корпоративна скринька e-mail, зовнішні листи. П'ять резюме на посаду маркетолога, два логісти. Ну чому люди не вміють читати?! Адже ясно було написано: «Знання взуттєвого ринку»! А тут взуттям і не пахне – видалити. Який би суперфахівець – ні, все одно директор із маркетингу не стане і дивитися. Помічаємо: в майбутньому над цим попрацювати. У підсумку залишився один. Запрошуємо на співбесіду. Так, логістики, тут простіше. От і все. Тепер зовнішні скриньки, особисте листування, новини, пропозиції, розсилка. «У клубі «СУПЕР» відбулися перші збори нової бізнес-майстерні, ідею якої запропонувала ти». Відмінно! «Все пройшло добре, великий інтерес. Шкода, що ти не змогла приїхати». Мені теж, але все-таки так лякати не варто.

10:30 Склянка соку і йдемо далі. І погано і добре те, що керівництво саме не знає, чого воно хоче від моєї роботи. Це в їхньому уявленні гібрид адміністратора, поліцейського, Попелюшки і ще бог його знає кого. «Ти професіонал, ось і наведи порядок у цьому бардаку». Одне вже добре, плюс цієї компанії в тому, що практично вся необхідна інформація тобі доступна, не доводиться вдаватися до промислового шпигунства.

10:45 Бесіда з новим директором з реклами. Я «старша» від нього на місяць, і у мене вже склалося якесь враження про компанію. Ділимося. Приємно, що дивимося в одному напрямку.

11:30 Зустріч із комерційним директором. Обговорення спільних зусиль. Надійшов запит на навчання співробітників навичкам роботи з ПК. (Проблеми з 1С.) «Щось не так працює, якісь неправильні звіти». Гарзд, з'ясуємо.

13:00 Краще б я цього не робила! Ніхто до ладу не знає, на що здатна програма 1С. В умах бардак. Про який внутрішній інформаційний обмін може йтися, якщо практично ніхто не вміє працювати з 1С.

13:15 Довга і важка розмова з IT-фахівцем – єдиним, хто розбирається у всьому цьому. Навчати – не його справа, але він в результаті подав непогані ідеї. І ще не здогадується, що реалізувати їх буде теж він. Гроші на навчання в бюджеті поки що не виділені, доведеться обходитися своїми силами.

14:30 Обід. На попередній роботі керівництво компанії не

заморочувалося такими шедеврами, як обіди для співробітників, тому домашні і смачні обіди сприймаються як благодать.

15:00 Підготовка до майбутньої презентації компанії. Так, це називається «в планах». Реально ж це присутність на екстрених зборах відділу продажів. За результатами – душевна бесіда в курилці з начальником відділу продажів на тему: «Керівник повинен керувати, а не вирішувати сімейні проблеми своїх підлеглих».

16:30 Уф, перерва, треба продумати план проведення наради. Knowledge management – це так називається. Мені це належить впроваджувати в компанії. Так, план на нараду складений. Помітити: попередня розмова з кожним окремо, щоб замість ділової бесіди не вийшов безлад.

17:00 Призначено повторну співбесіду з претендентом на посаду маркетолога. Взагалі-то, такий фахівець більше підійде директору з реклами, ніж до відділу маркетингу.

18:00 Дуже добре. Доки директор із маркетингу вирішував нагальні питання, з претендентом встиг перекурити рекламист. Оглядини пройшли успішно. Легкий натяк головному маркетологу, і ось «сталосся диво»: «Нехай працює в рекламі».

18:30 Ти молодець! Горнятко чаю. Йдемо далі. Співбесіда з потенційним логістом.

19:00 Час додому. Кілька дзвінків, треба ж з'ясувати, які у мене плани на суботу. Ага, зустріч на ранок, цікава пропозиція, але доведеться подумати. Нічого, субота давно вже робочий день. Ну от і все. Закінчився офіційний робочий тиждень. Додому.

20:45 Усім «Добрий вечір». Собака, нашійник, повідок, і в ліс. Не кожен може похвалитися, що щодня гуляє в лісі. Я так! Тиша. Відразу всі проблеми меншають, рішення приходять самі собою.

21:30 Вечеря. Підготовка до завтрашньої зустрічі. Ну все. Сьогодні п'ятниця, можна і перепочити.

22:00 Новий фільм по телевізору. Нічогенько, непогана комедія, треба завтра уточнити, як вона називалася.

23:45 Усім «На добраніч».

## **КЕЙС 2**

### **САМООЦІНКА КОМПЕТЕНТНОСТІ**

#### **Розмір групи**

6–12 чоловік.

#### **Ресурси і підготовка**

Ручка й аркуш кожному учасникові.

#### **Хід роботи**

1. Складіть анкету для визначення функціонального (знань, умінь і навичок) та особистісного (соціально-психологічних якостей) складників компетентності фахівця (обирайте залежно від спеціальності студента). Проведіть опитування. Визначте ключові точки розвитку компетентності.

2. Уточніть і конкретизуйте плани роботи над собою з метою ефективного використання ресурсу освіченості та подальшого кар'єрного росту. Потрібно виокремити не більше п'яти показників компетентності, розвиток яких буде метою наступного періоду; визначити, у яких конкретно діях має проявлятися досягнення наступного рівня розвитку.

## **КЕЙС 3**

### **МОЇ ЖИТТЄВІ ЦІЛІ**

#### **Розмір групи**

4–14 чоловік.

#### **Час**

15–20 хвилин.

#### **Ресурси і підготовка**

Ручка й аркуш кожному учасникові тренінгу.

#### **Інструкція**

*Крок 1.* Поговоримо про ваші життєві цілі. Візьміть ручку, папір. Протягом 15 хвилин подумайте над питанням «Що я дійсно хочу отримати від свого життя?» Довго не думайте, запишіть все, що приходить до голови. Приділіть увагу всім сферам вашого буття. Фантазуйте. Що більше – то краще. Відповідайте на питання так, немовби ви володієте необмеженим ресурсом часу. Це допоможе згадати все, до чого прагнете.

*Крок 2.* Далі за дві хвилини вам потрібно вибрати те, чому б ви хотіли присвятити найближчі три роки. А після цього ще дві хвилини – щоб доповнити або змінити список. Цілі мають бути реалістичними. На цьому і на наступних кроках, на відміну від першого, пишiть так, наче це вашi останні роки і місяці. Це допоможе сконцентруватися на дійсно важливих для вас речах.

*Крок 3.* Зараз ми визначимо цілі на найближчі шість місяців – дві хвилини на складання списку і дві хвилини на його коригування.

*Крок 4.* Приділіть дві хвилин роботі над своїми цілями. Наскільки вони конкретні, наскільки відповідають один одному, наскільки ваші цілі реалістичні в категоріях часу і наявних ресурсів. Можливо, вам слід внести нову мету – придбання нового ресурсу.

*Крок 5.* Періодично переглядайте свої списки, хоча б для того, аби переконатися, що ви рухаєтесь в обраному напрямку. Виконання цієї вправи схоже на використання карти в поході. Періодично ви звертаєтесь до неї, коригуєте маршрут, можливо, навіть міняєте напрямок, але головне, знаєте куди йдете.

### **Дебрифінг**

- Як ви почуваетесь після вправи?
- Які цікаві висновки ви для себе зробили?
- Що було несподіваним для вас?
- Що було найважче? Чому?
- Хто склав реалістичний план і готовий йому слідувати?

## **КЕЙС 4 РОЗРОБЛЕННЯ ПОРТФОЛІО КАР'ЄРНОГО ПРОСУВАННЯ**

### **Розмір групи**

1–3 чоловіки.

### **Інструкція**

1. Підготуйте особисте портфоліо кар'єрного просування, що містить такі структурні елементи:

- титульний аркуш;

- творча візитка автора;
- професійне кредо;
- показники професійного рівня та творчого зростання (список засвоєних навчальних курсів за основною сферою діяльності й пов'язаних із нею галузей знань, тренінги, спеціалізовані семінари та майстер-класи);
- список позанавчальних заходів і будь-яких посад, де на практиці застосовуються навички лідерства (наприклад, староста групи, тощо);
- цілі та завдання індивідуальної професійної діяльності;
- плановані перспективи кар'єрного зростання.

*Доповніть портфоліо такими документами, як:* рекомендації провідних викладачів, керівників курсових проєктів, дипломних робіт, виробничих практик; тексти доповідей на науково-практичних конференціях; копії статей у наукових журналах; грамоти та подяки за участь у семінарах, форумах, конференціях; випускна кваліфікаційна й курсова роботи; сертифікати за успішне засвоєння тренінгових і навчальних програм тощо.

2. Підготуйте презентацію з використанням графіків, таблиць, діаграм, фотографій.

## **КЕЙС 5**

### **КАРТА МАЙБУТНЬОГО**

#### **Розмір групи**

Будь-який.

#### **Час**

30 хв. плюс обговорення вправи по 3–5 хв. на кожного учасника.

#### **Мета**

Допомогти чіткіше усвідомити свої цілі.

Накресліть карту свого майбутнього. Ваші глобальні цілі позначте як пункти місцевості, в яких ви хотіли б опинитися. Позначте також проміжні великі і маленькі цілі на шляху до них. Придумайте і напишіть назви для пунктів-цілей, до яких

ви прагнете в своєму особистому і професійному житті. Намалюйте також вулиці і дороги, якими ви будете йти.

– Як ви добиратиметеся до своїх цілей? Найкоротшим чи обхідним шляхом?

– Які перешкоди вам належить подолати?

– Якої допомоги ви можете очікувати?

– Які місцевості вам доведеться перетнути на своєму шляху: квітучі і родючі краї, пустелі, глухі і занедбані місця?

– Ви будете прокладати дороги і стежки наодинці чи з кимось?

**Обговорення підсумків вправи:**

– Де знаходяться найважливіші цілі?

– Наскільки вони поєднуються одна з одною?

– Де на вас чатують небезпеки?

– Звідки ви черпатимете сили для того, щоб досягти бажаного?

– Які почуття викликає у вас ця картина?

Подання свого майбутнього у вигляді карти місцевості допоможе учасникам чіткіше усвідомити свої цілі. Метафоричне вираження цілей у вигляді пунктів на карті, а шляхів їх досягнення – у вигляді вулиць і доріг дає змогу учасникам сформуванню в уяві наочну картину свого майбутнього. Після створення такої карти кожен зможе співвіднести цілі між собою і зрозуміти, наскільки вони поєднуються одна з одною, які перешкоди трапляються на шляху до них, які нові можливості відкриваються.

При кількості учасників до 12 чоловік доцільно робити і обговорювати цю вправу в загальному колі. За більшої кількості рекомендовано розділити учасників на мікрогрупи з метою відвертішого спілкування й економії часу.

## КЕЙС 6 ЗІМ'ЯТИЙ АРКУШ

### **Розмір групи**

Будь-який.

### **Час**

10 хвилин.

### **Мета**

Наочно показати важливість постановки цілей.

Для цієї вправи вам знадобиться аркуш паперу форматом А4 і корзина для папірців.

Наприкладі цієї вправи дуже зручно демонструвати результати визначення мети. Отож викликаємо добровольця. Просимо встати його за два метри від кошика і закинути туди якомога більше зім'ятих папірців. Через хвилину зупиняємо його і перераховуємо кількість. Скажімо, вийшло 20 аркушів.

Тепер викликаємо наступного добровольця. Його завдання – закинути більше ніж 20. Як правило, у нього це виходить – 25–30 аркушів.

Далі настає черга третього добровольця. Викликаємо його і відповідно налаштуємо: «Ви бачили, яких результатів досягли попередні учасники. Як ви вважаєте, чого досягнете ви?»

### **Підсумки**

– *Як ви гадаєте, ми можемо співвіднести цю вправу з цілеспрямованістю?*

– *На ваш погляд, коли учасники досягали кращих результатів: коли просто кидали папірці чи коли перед ними стояло певне завдання?*

– *Більший ефект досягається, коли ця мета поставлена кимось чи нами особисто?*

## ВЕРСТОВІ СТОВПИ МОГО МАЙБУТНЬОГО

### **Розмір групи**

Будь-який.

### **Час**

20 хвилин плюс обговорення 3–5 хв. на кожного учасника.

### **Мета**

Допомогти усвідомити свої цілі, розставити пріоритети і намітити послідовність.

Виконуючи вправу, учасники складають список того, що їм хотілося би зробити в майбутньому, щоб упорядкувати свої цілі. Перевага цього способу роботи полягає в тому, що він підсилює відчуття спрямованості і безперервності життя.

Визначте, як далеко в майбутнє ви хочете зазирнути. Можливо, вам цікаво побачити своє життя через рік або два, а може, через десять?

Тепер подумайте, чого ви хочете досягти за цей час. Що ви хочете створити? Чому навчитися? Ким стати? Від чого ви хотіли б відмовитися або звільнитися?

Уявіть собі, що кожна важлива мета цього життєвого відрізка є верстовим стовпом на шляху життя, яким ви йдете. Коли ви доходите до чергового верстового стовпа, ви можете сказати собі: «Це я вже зробив!» Вибирайте тільки такі цілі, які для вас позитивно забарвлені і гідні того, щоб до них прагнути. Причому їх має бути не більше шести–восьми. Розставте їх у потрібній часовій послідовності і позначте кожен верстовий стовп кількома ключовими словами.

### **Обговорення підсумків**

- *Які у вас відчуття після виконання цієї вправи?*
- *Як ви зараз ставитеся до своїх цілей?*

## КЕЙС 7 ЖИТТЄВИЙ ШЛЯХ

### **Розмір групи**

До 12 учасників.

### **Час**

40 хвилин плюс обговорення 4–5 хв. на кожного учасника.

### **Мета**

Чіткіше усвідомити свої цілі, розставити пріоритети і намітити послідовність.

Учасники починають виконання колажу на тему: «Мій життєвий шлях». Їм ставлять такі питання: «Ви крокуєте дорогою, назва якої – Життя ... Звідки Ви йдете і куди? Чи є у Вас головні досягнення? Що надає Вам сил, щоб йти життєвим шляхом, і навпаки, що заважає? Які предмети знаходяться навколо Вас? І яка кінцева мета?»...

Колаж створюється учасниками з метою демонстрації їх життєвого шляху, з урахуванням різних планів, оточення і досягнень. Ця вправа має виконуватися самостійно, індивідуально, але за бажанням учасників, може проходити і в окремих групах.

На створення колажів відводиться близько 40 хвилин, потім учасники проводять презентацію як невелику екскурсію, де всі вони почергово стають «екскурсоводами», що демонструють групі свою роботу. Рекомендується виділити кожному учасникові 4–5 хвилин.

Сенс такої вправи полягає в розвитку здатності планування свого життєвого шляху. Це заняття допомагає замислитися над важливістю деяких подій, прагненням до поставлених цілей і вирішенням складних ситуацій.

### **Обговорення підсумків**

Після завершення вправи учасники розпочинають її обговорення. Їм ставляться такі запитання:

- *Які враження й емоції з'являються від погляду на свій колаж?*
- *Чи вдалося помітити нові подробиці свого життя?*
- *Чи реально те майбутнє, що намальовано в колажі?*
- *Яким чином його можна досягти?*

Для цієї вправи знадобляться великі аркуші паперу залежно від кількості учасників, багато журналів для нарізки.

## КЕЙС 8 ЧЕРЕЗ ТРИ РОКИ

### **Розмір групи**

Будь-який.

### **Час**

30 хвилин.

### **Мета**

Чіткіше розставити пріоритети в своєму сьогоденному житті, почати більше працювати для важливих цілей.

Учасникам дають завдання – скласти невеликий перелік найважливіших справ, якими займаються особи в заданий період життя, і найголовніші проблеми, не більше 5 пунктів.

Після складання списку учасники намагаються подати себе на три роки старшими, а потім подумати про ці проблеми і справи начебто через ці три роки.

Розмірковуючи над цим завданням, слід відповісти на такі запитання:

- 1. Що Ви можете згадати про певну проблему?*
- 2. Що сталося з нею і як вона впливає на життя тепер, з плином трьох років?*
- 3. Якби задана проблема з'явилася перед Вами зараз, знайшли б Ви її рішення? Яким би воно було?*

Ця вправа виконується в окремих групах, що складаються з 3–4 чоловік; кожен учасник повідомляє іншим пункти з власного списку і відповідає на конкретні питання. Також можна дозволити бажаючим працювати самостійно, без групового обговорення, в такому разі вправа виконується учасником письмово, і при цьому всі записи залишаються у нього.

Сенс вправи полягає в аналізі всіх життєвих проблем згідно зі своїм майбутнім. Вона дає змогу всім учасникам подумати про важливість діяльності. Так, психологи офіційно заявили, що близько 80 % успіхів можна досягти завдяки лише 20 % своїх зусиль, а решта відсотків зусиль допомагає забезпечити 20 % наших досягнень. Аналіз з «майбутнього» допомагає усвідомити ступінь важливості певних справ.

Після завершення вправи відбувається її обговорення. Учасники ставлять собі такі запитання:

- Яка діяльність за допомогою описаного погляду здається більш важливою, а яка – ні?

– Чи повністю збігаються думки з позиції теперішнього часу?

– Які враження справляє факт того, що через 3 роки не згадується жодна проблема або справа, які Ви вирішуєте сьогодні?

Кожен учасник повинен зробити певні висновки тільки для себе.

Рекомендовано ще звернути увагу учасників тренінгу на те, чи змінилося їхнє ставлення до тих поточних проблем, які вони виписали? Зазвичай наведена техніка допомагає зменшити значимість поточних проблем, переключити увагу учасників на майбутнє.

## **КЕЙС 9 АНТИЧАС**

### **Розмір групи**

Будь-який.

### **Час**

30 хвилин.

### **Мета**

Допомогти не тільки весело провести час, а й зрозуміти, наскільки добре ви можете відчувати його.

Суть вправи в тому, щоб розповісти про останню культурну подію зі свого життя задом наперед. Наприклад, про похід у кіно ви розповідаєте не з моменту наведення марафету, а з моменту закінчення сеансу. «Античас» допомагає розробляти мозок, тренувати творче мислення.

Ці вправи потрібно виконувати щонайменше раз у день. Результати регулярного виконання вправ потішать старанних учнів.

Усі практичні вправи націлені на те, щоб людина краще відчувала час, розуміла, що він не може зупинитися. Час минає, і його потрібно використовувати гідно. Людина, яка знає ціну часу, ніколи не буде безцільно сидіти перед телевізором або просиджувати годинами, читаючи стрічку в соцмережах.

Існує трохи жартівлива класифікація підходів у навчанні:

1. Роби як я. І будеш успішний, як я.
2. Роби, як вони роблять. І будеш успішний, як вони.
3. Роби те, що не роблю я і не роблять вони. І будеш успішний по-своєму.

Ось одна вправа. Її зміст полягає в тому, щоби навести низку причин (близько 40), які так чи інакше крадуть час менеджера. Вправа виглядає так: тренінгова група ділиться на пари, кожна пара намагається знайти найважливіші для нього джерела поглинання часу. Після того як учасники знаходять 4–5 основних проблем, вони пояснюють іншим, що вони можуть зробити через це. Така собі самодіагностика і самозцілення. Просто і ефективно!

На українських підприємствах прижилося складання плану-графіка. Робити це ефективно можна навчити учасників, користуючись методикою «Діаграма Ганта». Теорія є майже в кожному підручнику з менеджменту, наприклад, кейси «Прибирання в офісі». Складений за методикою Ганта план-графік має неабияку прозорість: тільки глянути на лист із планом-графіком досить, щоб відразу зрозуміти, як розподілено час і ресурси між колективом для виконання запланованого заходу, чи є вільний час у співробітників, чи всі завдання враховані, чи немає дублювання функцій і т. ін. У керівників через простоту контролю з'являється мотивація навчити цій методиці своїх підлеглих – легко запитати і побачити, що запланували робити їхні співробітники і як це розподілено в часі.

## КЕЙС 10 ПРІОРИТЕТИ

Від початку ми маємо складне завдання. Згадати все, чим займався протягом минулої доби. Похвилинно. Загалом мусить вийти 24 години. Чесно кажучи, у мене набігло більше. Але це коли реально «врожайний» день. А якщо «валяв дурня», то важко назбирати ці 24 години.

Після того як усе напишуть, попросіть, щоб вони розставили пріоритети по кожному пункті. Скажімо, можна виділити пріоритети «А», «В» або «С».

До «А» належать основні, життєві цілі або найвищі пріоритети людини.

«В» вказує, що це питання має бути вирішено, але воно не стосується життєво важливих цілей.

«С» засвідчує, що це завдання можна на деякий час відкласти або, можливо, не потрібно робити найпершим.

Після того як буде складено список, запитайте, скільки кожен витрачає часу на «А» пріоритети. Обговоріть важливість щоденної роботи над «А» пріоритетами, позбавляючись від «С» пріоритетів:

4. *Хто витратив найбільше часу на «С» пріоритети?*
5. *Хто витратив найбільше часу на «В» пріоритети?*
6. *Хто витратив найбільше часу на «А» пріоритети?*
7. *Наскільки важлива кожна з цих груп?*
8. *Допоможіть учасникам знайти баланс між робочим і особистим часом.*
9. *Чи можуть люди згадати все, що вони робили вчора? Якщо ні, то, можливо, вони неефективно використовували свій час?*

Вправа вважається дуже корисною.

## **КЕЙС 11**

### **ВИРІШЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ**

#### ***Завдання для аналізу організаційного конфлікту:***

- 1) класифікація конфлікту;
- 2) виявлення причин конфлікту;
- 3) можливі варіанти врегулювання і їх наслідки.

#### ***Ситуація 1***

Менеджер з продажу з окладом 12 тис. грн вважає, що для підвищення його особистого і професійного статусу йому потрібен престижний автомобіль. Він бере кредит і незабаром з'ясовує, що не справляється з платежами.

#### ***Ситуація 2***

У мережі ресторанів обсяг і структура поставок (закупівель) у кожен ресторан формується не директором, а начальником відділу закупівель центрального офісу. З одного боку, простежується об'єктивність у розподілі ресурсів і забезпечується контроль. З іншого боку, виникають конфлікти з директорами через некоректності заявок, помилок, що призводить до збоїв у роботі ресторанів.

#### ***Ситуація 3***

Поява відділу маркетингу на підприємстві посприяла збільшенню продажів продукції на 15 %, але працівники основного виробництва визнали несправедливим, що зарплата маркетологів у середньому істотно вища, ніж у них. Це призвело до зниження виробництва і звільнень головно там.

#### ***Ситуація 4***

У відділі фірми всі співробітники у вихідні зустрічаються і грають у футбол. Новий працівник визнав це марною тратою часу і відмовився приєднатися. Після вікенду всі постійно обговорювали вихідні, а новачок відчував себе приниженим. Таке ставлення невдовзі поширилося і на службові справи.

#### ***Ситуація 5***

Ефективність відділу була невисокою, керівник вбачав причину у відсутності згуртованості і численних міжособистісних конфліктах. Керівник ввів жорсткі санкції – за одне запізнення на 10 хв. позбавлення 50 % премії, за помилку некритичного характеру – зниження в посаді на 2 місяці, що викликало різке невдоволення всіх співробітників.

### ***Ситуація 6***

Співробітник пропрацював рік і весь рік отримував зауваження і покарання за неточне розуміння своїх функцій. Одночасно всі спроби уточнити їх, ознайомитися з офіційною посадовою інструкцією та вимогами до посади викликали роздратування безпосереднього керівника. Працівник звільнився.

### ***Ситуація 7***

У відділ УП організації, де працювали досвідчені співробітники зі стажем понад 10 років, був прийнятий новий, молодий і амбітний співробітник. Між ним і досвідченим інспектором з кадрів виникла конкуренція, яка набула рис конфлікту – суперечок з приводу методів роботи, бажання домінувати, домогтися кращих результатів, заразом пригнітивши суперника. Співробітники відділу розділилися, але основна частина підтримала досвідченого і перевіреного колегу.

## **КЕЙС 12 ЗОЛОТА РИБКА**

**Корисна вправа на постановку цілей від експерта  
порталу «Сайт професора Н. І. Козлова»**

### **Розмір групи**

Будь-який.

### **Час**

15 хвилин.

### **Мета**

Навчити учасників грамотно формулювати свої цілі.

Викликається будь-який доброволець (або його викликає сам ведучий). Отож починайте говорити швидше, щоб був момент розгубленості, плюс киньте фразу в зал: «Дивіться уважніше, що зараз буде відбуватися». Додаєте учасникові: «Ви зловили Золоту рибку. У вас є 15 секунд, щоб загадати їй три бажання».

Далі тренер веде відлік або загинає пальці по секундах. Мовчить? Загадав, але не вимовив. Якщо ви не виголосили свої бажання, як вони здогадаються? Якщо сказали, ведучий повторює їх саме так, як було озвучено.

– *Будинок, купу грошей, машину ...*

Тренер малює будинок.

– *Це що?*

– Дім. Отримай!

Або: «Добре, у мене в наступному році буде будинок. Ти ж не сказав, кому ти загадав будинок?».

– *Купу грошей.*

Скинутись по гривні! Отримай.

– *Хочу бути щасливим!*

– Обов'язково: в наступному місяці будеш щасливий, навіть кілька разів. Або будеш завжди щасливий, починаючи з 2050 року.

– *Кохана жінка?*

– Через 150 років вона у тебе з'явиться.

– *Я не доживу!*

– А це твої проблеми.

Можна викликати ще учасників ...

Тренер: «Я можу посперечатися на будь-яку суму грошей, що навіть зараз ніхто з вас із цим не впорається!».

### **Підсумки**

– *Що щойно відбувалося?*

– *Як потрібно було загадувати бажання, щоб вони були виконані?*

Тренер підводить учасників до постановки цілей як:

– Specific – конкретні;

– Measurable – вимірні;

– Agreed – узгоджені (з цілями вищого рівня);

– Realistic – реалістичні;

– Timed – певні в часі.

## **ІНШИЙ ВАРІАНТ ВПРАВИ**

Усі учасники уявляють, що вони ввіймали Золоту рибку, яка виконає три бажання: одне приватне (наприклад, «хочу нову машину») і два робочі («хочу менше працювати» і т. ін.). Учасники записують свої бажання на аркушиках. Папірці збираються, і з ними тренер проводить таку саму роботу.

Часто учасники після перших «виконаних» таким чином бажань самі роблять деякі висновки (SMART).

## **ЧИ ЗДАТНІ ВИ БУТИ МЕНЕДЖЕРОМ**

*Оберіть лише один варіант відповіді на кожне запитання.*

**1. Уявіть собі, що з наступного дня Ви будете управляти великою групою працівників, які старші від Вас за віком. Чого у такому випадку Ви будете найбільше побоюватись?**

а) Що можете виявитись менш компетентним, ніж Ваші підлеглі;

б) що Вас ігноруватимуть та не будуть виконувати прийняті Вами рішення;

в) що Ви не зможете виконувати роботу на належному рівні.

**2. Якщо Ви зазнаєте серйозної невдачі, то:**

а) намагаєтесь її проігнорувати, заспокоюючи себе, що буває й гірше;

б) напружено думаєте, кого чи які обставини можна звинуватити у такому стані речей;

в) аналізуєте причини невдачі, шукаючи в чому ваші помилки та як можна виправити ситуацію;

г) впадаєте в депресію, опускаєте руки.

**3. Який із переліків рис та якостей характеризує Вас?**

а) Скромний, товариський, доброзичливий, повільний, слухняний;

б) привітний, наполегливий, енергійний, винахідливий, вимогливий, рішучий;

в) працездатний, впевнений у собі, стриманий, старанний, виконавчий, логічний.

**4. Чи вважаєте Ви, що більшість людей:**

а) схильні працювати старанно та якісно;

б) ставляться до роботи залежно від її оплачуваності;

в) трактують роботу як необхідність.

**5. Керівник відповідає за:**

а) підтримку хорошого настрою у колективі (тоді і з роботою не буде виникати проблем);

б) вчасне та якісне виконання поставлених завдань (тоді і підлеглі будуть задоволені).

**6. Уявіть собі, що Ви є керівником певної організації і повинні за тиждень показати вищому керівництву план робіт. Як Ви будете діяти?**

а) Напишете проект плану, покажете його вищому керівництву та попросите його підкоригувати;

б) вислухаєте пропозиції підлеглих спеціалістів, після цього складете план, узявши до уваги лише ті пропозиції, із якими Ви погоджуєтесь;

в) делегуєте підлеглим повноваження зі складання плану та не будете його суттєво коригувати, а для узгодження з вищим керівництвом відправите свого заступника чи відповідного спеціаліста;

г) проект плану складете разом із підлеглими спеціалістами, після чого покажете його керівництву, обґрунтовуючи та відстоюючи усі положення плану.

**7. На Ваш погляд, найкращих результатів досягає той керівник, який:**

а) постійно контролює виконання завдань підлеглими;

б) залучає підлеглих до виконання спільних завдань, керуючись принципом «довіряй та перевіряй»;

в) піклується про роботу, але не забуває і про її виконавців.

**8. Якщо Ви працюєте у певному колективі, то чи вважаєте Ви відповідальність за виконання своєї роботи рівнозначною Вашій відповідальності за результати роботи цілого колективу?**

а) Так;

б) ні.

**9. Ваші погляди чи вчинки критикують. Як Ви будете поводитися?**

а) Тверезо зважите усі «за» та «проти», стримуючи негативні емоції;

б) в будь-якому разі будете доводити правомірність своєї позиції;

в) образитесь та розгніваєтесь;

г) промовчите, але поглядів своїх не зміните.

**10. Що приносить кращі результати?**

а) Стимулювання;

б) покарання.

**11. Чи хотіли б Ви, щоб:**

а) інші вважали Вас хорошим другом;

б) ніхто не сумнівався у Вашій чесності та готовності допомогти у важку хвилину;

в) оточення захоплювалось Вашими якостями та досягненнями?

**12. Чи Вам подобається приймати самостійні рішення?**

а) Так;

б) ні.

**13. Якщо Ви повинні прийняти дуже важливе рішення, то Ви:**

а) намагаєтесь зробити це негайно та не повертатись до прийнятого рішення;

б) приймаєте рішення негайно, але потім часто сумніваєтесь, чи правильно вчинили;

в) намагаєтесь відкладати прийняття рішення настільки, наскільки це можливо.

### Ключ до підрахунку балів

№з/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	0	2	0	6	3	3	2	6	2	3	3	3	6
б	2	0	3	2	5	0	6	0	6	0	5	0	3
в	4	6	2	0	--	1	4	--	4	---	0	---	0
г	--	0	--	--	--	6	--	--	0	---	---	---	---

**Понад 40 балів.** У Вас є всі дані для того, щоб стати хорошим менеджером зі сучасним стилем поведінки. Ви вірите в людей, в їхні знання та хороші якості. Ви вимогливі до себе та до своїх колег. Не будете миритись із безвідповідальністю, некомпетентністю та не прагнутимете завоювати «дешевий» авторитет. Для старанних, відповідальних і працьовитих підлеглих будете не лише керівником, а й хорошим товаришем, який у складних ситуаціях зробить усе необхідне, щоби допомогти й підтримати.

**10–40 балів.** Ви могли би бути менеджером, але лише не на вищому рівні управління, адже постійно стикалися б із труднощами. Ви б намагались бути для своїх підлеглих опікуном, але нерідко могли б на них зірвати свій гнів, постійно давали б свої поради, не зважаючи на те, чи є в них потреба.

**Менше 10 балів.** Будемо відвертими, керувати працівниками – це не для Вас, якщо Ви, звісно, не переглянете своїх поглядів на життя та не відмовитесь від деяких своїх звичок. Насамперед Ви повинні стати впевненим та повірити у себе.

## **ВАШІ ШАНСИ СТАТИ ПІДПРИЄМЦЕМ**

*Виберіть у кожному зі семи пунктів по одній характеристиці з наведених рис, яка найбільше Вам відповідає. Крім цього, проставте бали: а – 4, б – 3, в – 2, г – 1.*

### **1. Ініціатива:**

- а) шукаю додаткові завдання;
- б) винахідливий при виконанні будь-якого завдання;
- в) виконую необхідний обсяг робіт без вказівок керівництва;
- г) постійно чекаю подальших вказівок.

### **2. Лідерство:**

- а) сильний, справляю враження впевненого;
- б) уміло віддаю ефективні накази;
- в) ведучий;
- г) ведений.

### **3. Відповідальність:**

- а) виявляю відповідальність при виконанні завдань;
- б) погоджуюсь із завданнями (хоча і не без заперечень);
- в) неохоче берусь за виконання завдань;
- г) ухиляюсь від виконання завдань.

### **4. Ставлення до інших:**

- а) позитивно та доброзичливо ставлюсь до оточення;
- б) приємний та ввічливий;
- в) іноді зі мною складно працювати;
- г) сварливий та некомунікабельний.

### **5. Організаторські здібності:**

- а) переконливий, вмію подати факти у логічній послідовності;
- б) здібний організатор;
- в) середні організаторські здібності;
- г) те, що я організовую, зазвичай не відбувається.

### **6. Рішучість:**

- а) швидкий і точний;
- б) обережний;
- в) швидкий, але часто помиляюсь;
- г) боязкий, мене часто долають сумніви.

### **7. Наполегливість:**

- а) цілеспрямований, мене не зупиняють труднощі;
- б) докладаю постійних зусиль;

в) намагаюсь докласти зусиль, поки є результати від цього;

г) якщо у мене щось не вдається, то я цю справу полишаю.

**25–28 балів.** Ви природжений підприємець.

**21–24 бали.** У Вас дуже хороші шанси стати підприємцем.

**17–20 балів.** Загалом Ви можете стати непоганим підприємцем, якщо на Вашому шляху не виникне значних перешкод.

**13–16 балів.** Для того, щоб Ви могли стати підприємцем, Вам необхідно докласти значних зусиль до свого самовдосконалення і треба, щоб успішно склались обставини.

**Менше 13 балів.** Ваші шанси у сфері підприємництва не дуже сприятливі, спробуйте свої сили в інших сферах.

## **НАСКІЛЬКИ ВИ ОРГАНІЗОВАНА ЛЮДИНА**

*Оберіть лише одну відповідь на кожне із запропонованих запитань.*

**1. Чи Ви маєте в житті основні цілі, яких прагнете досягнути?**

а) Так, у мене є основні цілі;

б) життя занадто швидкоплинне, навіщо потрібні якісь цілі;

в) у мене є основні цілі, досягненню яких я підпорядковую усе своє життя;

г) у мене є цілі, але моя діяльність не сприяє їх досягненню.

**2. Чи складаєте Ви план роботи на тиждень, використовуючи щотижневик, блокнот?**

а) Так;

б) ні;

в) основні справи на поточний день я планую у голові або на аркуші паперу;

г) намагався складати план, використовуючи щотижневик, але згодом зрозумів, що це нічого не дає;

г) складання планів – це лише зайве витрачання часу та гра дорослих людей в організованість.

**3. Чи докоряєте Ви собі за те, що не виконали запланованого на тиждень, день?**

а) Докоряю, якщо у цьому є моя провина або я полінувався;

б) завжди докоряю, не зважаючи на об'єктивні чи суб'єктивні причини;

в) не докоряю;

г) дотримуюсь принципу: що вдалося зробити сьогодні – добре, а чого не вдалося – ще зроблю.

**4. Як Ви ведете свій записник з номерами телефонів ділових партнерів, знайомих, родичів, приятелів тощо?**

а) Я господар свого записника. Як хочу, так його і веду. За необхідності я завжди знайду потрібну інформацію;

б) часто міняю записники, оскільки нещадно їх «експлуатую». Переписуючи записники, прагну зробити усе як належить, але при подальшому використанні знову починаю робити довільні записи;

в) записи веду довільним чином, залежно від обставин;

г) використовую загальноновживану систему записів за алфавітом прізвищ, імен, номерів телефонів; за потреби записую додаткові відомості (адресу, місце роботи, посаду тощо).

**5. Вас оточують різні речі, якими Ви часто користуєтесь; за яким принципом Ви їх розміщуєте?**

а) Кожна річ лежить там, де їй заманеться;

б) кожна річ повинна мати своє місце;

в) періодично наводжу лад у розміщенні речей, але надалі знову кладу їх туди, куди заманеться;

г) вважаю, що це запитання абсолютно не стосується самоорганізації.

**6. Чи можете Ви після завершення робочого дня сказати, де, скільки і з яких причин даремно втратили часу?**

а) Можу сказати про втрачений час;

б) можу зазначити місце, де було втрачено час;

в) якби втрачений час обертався у гроші, то я б добре його рахував;

г) завжди добре уявляю, де, скільки і чому було даремно втрачено часу;

г) не лише добре уявляю, де, скільки і чому було даремно втрачено часу, але й намагаюсь аналізувати втрати і запобігати їх виникненню.

**7. Якими є Ваші дії, коли на нарадах або на зборах починається «переливання з пустаго в порожнє»?**

а) Пропоную звернути увагу на сутність питання;

б) у чергуванні «повного» і «порожнього» проходять усі наради і збори, що є досить позитивним явищем, оскільки після вирішення важливих проблем, отримуєш можливість трохи відпочити;

в) поринаю у «небуття»;

г) починаю займатись тими справами, які взяв зі собою завчасно.

**8. Якщо Вам треба виступити з доповіддю, то чи зважатимете не тільки на її зміст, але й тривалість?**

а) Буду звертати значну увагу на зміст, оскільки, якщо доповідь цікава, то її уважно слухатимуть попри тривалість;

б) буду однозначно звертати увагу на зміст і тривалість доповіді, а також сформую різні її варіанти, залежно від наданого часу.

**9. Чи намагаєтесь Ви буквально використовувати кожну хвилину для реалізації задуманого?**

а) Намагаюсь, хоча не завжди так виходить через особисті причини;

б) не прагну до цього, тому що не потрібно бути дріб'язковим щодо часу;

в) навіщо прагнути, якщо час усе одно не наздоженеш;

г) намагаюсь і прагну.

**10. Яку систему фіксування доручень, завдань і прохань Ви використовуєте?**

а) Занотовую до свого щотижневика, що саме виконати і в який термін;

б) занотовую до свого щотижневика лише найважливіші доручення, прохання та завдання, «дрібниці» прагну запам'ятовувати;

в) намагаюсь запам'ятовувати доручення, прохання та завдання, тому що це тренує пам'ять, але мушу визнати, що вона мене часто підводить;

г) дотримуюсь принципу «зворотної пам'яті»: хай пам'ятає про доручення і завдання той, хто їх дає. Якщо доручення важливе, то про нього не забудуть і викличуть мене для термінового виконання.

**11. Яка у Вас точність щодо приходу на ділові зустрічі, наради, збори, засідання?**

а) Приходжу раніше на 5–7 хвилин;

- б) приходжу вчасно, до початку зборів, нарад;
- в) зазвичай спізнююся;
- г) завжди спізнююся, хоча прагну прийти раніше або вчасно;
- г) якби було видано науково-популярний посібник «Як не спізнюватись» – то я, імовірно, навчився б пунктуальності.

**12. Якого значення Ви надаєте своєчасності виконання завдань, доручень, прохань?**

- а) Вважаю, що своєчасність виконання – це один з важливих показників мого уміння працювати, однак дещо мені не вдається виконати вчасно;
- б) вважаю, що ліпше трохи затягнути виконання завдання, оскільки ситуація може змінитись і його взагалі не доведеться виконувати;
- в) вважаю за краще менше розмовляти про своєчасність, а виконувати завдання і доручення вчасно.

**13. Припустимо, що Ви пообіцяли дещо зробити чи допомогти іншій людині, але обставини змінилися так, що виконати обіцяне доволі складно. Як Ви поводитиметесь?**

- а) Повідомлю людині про зміну обставин і про неможливість виконати обіцяне;
- б) намагатимусь повідомити людину про неможливість виконання обіцяного на цьому етапі і запропоную перенести виконання;
- в) буду прагнути виконати обіцяне. Якщо виконано – добре, якщо ні – не біда, тому що я доволі часто не виконую своїх обіцянок;
- г) нічого не буду повідомляти людині, виконаю обіцяне що б там не було.

**Ключ до підрахунку балів**

№ з/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	4	6	4	0	0	2	3	2	3	6	6	3	2
б	0	0	6	0	0	1	0	6	0	3	6	0	0
в	6	3	0	0	0	0	0	---	0	1	0	6	0
г	2	0	0	0	6	4	6	---	6	0	0	---	6
г	---	0	---	---	---	6	---	---	---	---	0	---	---

**72–78 балів.** Ви організована людина. Єдине, що можна Вам порадити: не зупиняйтесь на досягнутому рівні, надалі розвивайте самоорганізацію. Нехай Вам не здається, що Ви досягнули межі, оскільки розвиток організованості приносить свої плоди та підвищує результативність роботи.

**63–71 бал.** Ви вважаєте організованість невід'ємною складовою своєї роботи. Це створює для Вас значні переваги порівняно з тими людьми, які ігнорують принципи самоорганізації. Але Вам необхідно систематично працювати над собою для удосконалення організованості.

**Менше 63 балів.** Життя та оточення змусило Вас бути в деяких сферах організованою людиною, але у Вас відсутня чітка система самоорганізації. Постарайтесь проаналізувати свої дії, втрати часу, технологію виконання робіт, виявити усю свою волю і впевненість щодо поліпшення самоорганізації і підвищення самодисципліни.

## **ОЦІНЮВАННЯ САМОКОНТРОЛЮ**

*Цей тест допоможе визначити, наскільки Ви володієте собою у різноманітних життєвих ситуаціях. Оберіть відповіді на нижче запропоновані запитання з-поміж таких варіантів відповідей: «надзвичайно» – 3 бали, «не дуже» – 1 бал, «в жодному разі» – 0 балів.*

### **Який вид контролю для Вас є найоптимальнішим**

*Вам пропонується певний перелік тверджень, з якими Ви можете погоджуватись або не погоджуватись. За усі позитивні відповіді поставте собі по одному балу, усі негативні порівнюються до нуля.*

1. Якщо мене не контролюють, я припиняю працювати взагалі.

2. Мене більше стимулює покарання, ніж похвала.

3. Я ефективно та якісно виконую свою роботу лише тоді, коли відчуваю, що у цьому хтось зацікавлений.

4. Я не можу працювати якісно та продуктивно, якщо в колективі створилась атмосфера, яка не сприяє роботі.

5. Якщо я відчуваю, що хтось із колег чи керівників спостерігає за виконанням мною посадових обов'язків, то я здатний мобілізуватись та ефективно працювати.

6. Якщо я знаю, що певні завдання ніхто не буде перевіряти, то я можу їх не виконати.

7. Якщо від результатів моєї роботи залежить подальше виконання іншими працівниками їхніх завдань, то я намагатимусь виконувати її швидко та якісно.

8. Я продуктивно працюю лише тоді, коли мене відповідним чином мотивують.

9. Я вважаю, що підлеглі працюють ефективно лише тоді, коли їх періодично, систематично та сукупно (а не вибірково) контролюють.

10. Якщо я помічаю, що результати роботи мого колеги починають пильно контролюватись керівником, то я сам починаю активніше працювати.

**7–10 балів.** Ви належите до категорії людей, які ефективно працюють лише в умовах тотального, жорсткого контролю, оскільки якщо Ви знаєте, що виконання певних завдань не буде перевірятись, то Ви їх відкладаєте доти, доки хтось поцікавиться їхніми результатами. Якщо Ви не відчуваєте, що Вас постійно контролюють або керівники, або колеги, що у результатах Вашої роботи ніхто не зацікавлений, то Ви розслабляєтесь і можете взагалі перестати працювати.

**4–6 балів.** Ви належите до найчисельнішої категорії людей, яких час від часу необхідно контролювати, але не потрібно робити це постійно. Вибіркові та несистематичні контрольні перевірки Вашої роботи чи роботи колег налаштовують Вас на результативну працю.

**1–3 бали.** Ви результативно працюєте лише тоді, коли не відчуваєте над собою контролю. Ви достатньо організована та відповідальна особа, тому поставлені завдання Ви виконаєте в будь-якому разі. При цьому надмірний контроль вибиває Вас з колії і тільки заважає працювати. До Вас найкраще застосувати неформальну форму контролю.

## НАСКІЛЬКИ ВИ РІШУЧА ЛЮДИНА

На запропоновані запитання дайте відповіді «так» або «ні».

1. Чи зможете Ви легко, без зайвих зусиль, на старому місці роботи пристосуватись до нових правил, стилю роботи та поведінки?

2. Чи Ви швидко адаптуєтесь у новому колективі?

3. Чи здатні Ви висловити свою думку публічно, навіть знаючи, що вона суперечить поглядам вищого керівництва?

4. Якщо Вам запропонують роботу з вищою заробітною платою в іншій організації, то чи погодитесь Ви без вагань?

5. Чи схильні Ви заперечувати Вашу провину у здійсненні помилки, шукаючи інших винних?

6. Чи завжди Ви пояснюєте причину своєї відмови правдиво, не використовуючи нейтральних традиційних фраз?

7. Чи можете Ви змінити свої погляди на ті чи інші питання під впливом дискусій та обговорень?

8. Ви читаєте чийсь роботу, зміст якої добрий, але спосіб викладення Вам не подобається. Чи будете Ви корегувати текст відповідно до Ваших уявлень?

9. Якщо Ви побачите річ, яка Вам дуже сподобалася, чи придбаєте її навіть тоді, коли вона Вам абсолютно не потрібна?

10. Чи можете Ви змінити свою думку під впливом людини, якій симпатизуєте?

11. Чи плануєте Ви завчасно свою відпустку, не покладаючись на випадок?

12. Чи завжди дотримуєтесь своїх обіцянок?

### Ключ до підрахунку балів

№з/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
так	3	4	3	2	0	2	3	2	0	0	1	3
ні	0	0	0	0	4	0	0	0	2	3	0	0

**0–9 балів.** Ви надзвичайно нерішучі. З будь-якого приводу досить довго зважуєте усі «за» та «проти». Надаєте перевагу делегуванню повноважень щодо прийняття рішення іншій особі. Перед тим як зважитись на певний крок, довго роздумуєте і радитесь, а в кінцевому результаті приймаєте

невизначене рішення «або так, або так». На зборах, нарадах, зібраннях переважно мовчите, хоча у своєму товаристві є доволі красномовними. І хоча Ви володієте знаннями, досвідом, ерудицією, Ваша нерішучість гальмує можливості до зростання та самореалізації. Більш того, на Вас не можна поклатися, досить складно працювати та взаємодіяти, оскільки Ви завжди не впевнені. Хочете змінити своє життя на краще, намагайтесь побороти свою нерішучість. Починайте з дрібниць – і результати не забаряться.

**10–18 балів.** Ви приймаєте рішення обережно, зважено, але не перекладаєте розв'язання складних проблем на інших і дієте миттєво, коли існують часові обмеження. Якщо ж у Вас є достатньо часу на обдумування рішення, то Ви намагатиметесь порадитися з іншими, перестрахуватись, накопичити більше інформації, узгодити з керівництвом, хоча цілком можете прийняти його самі. Більше покладайтесь на свій досвід та знання, відкиньте невпевненість.

**19–28 балів.** Ви достатньо рішучі. Ваша логіка, послідовність, миттєва оцінка та аналіз ситуації, досвід та знання допомагають приймати переважно успішні рішення, хоча бувають і винятки. Недоліки та промахи ретельно аналізуєте, роблячи відповідні висновки. Зазвичай покладаючись на себе, не ігноруєте порад інших. Прийняте рішення відстоюєте до кінця, але якщо виявляється його помилковість, то здатні визнати свою помилку. Намагайтесь завжди залишатись об'єктивним, і не вважайте зайвим консультиватися з питань, із яких є недостатньо компетентним.

**29 балів і більше.** Ви дуже рішучі і самовпевнені. Вважаєте себе компетентним в усіх аспектах Вашої діяльності і не вбачаєте необхідності у консультиванні, узгодженні рішень чи порадах. Ви не сприймаєте критики на свою адресу з приводу прийнятих самостійно рішень, болісно переживаєте помилки, яких припустились. Вам необхідно негайно змінювати стиль прийняття рішень, оскільки взаємна співпраця, консультивання, взаємодопомога сприятимуть прийняттю більш ефективних рішень, тому що підвищується рівень інформаційного забезпечення. Це допоможе уникнути стресів, пов'язаних із прийняттям невдалих рішень, та не втратити віри у свої сили.

## ОЦІНКА КОМУНІКАТИВНИХ НАВИЧОК

Оберіть лише один варіант відповіді на кожне із запропонованих запитань.

**1. Якщо Вас настирливо запрошує до себе у гості людина, якій Ви не симпатизуєте, то чи приймете Ви її запрошення?**

- а) Так;
- б) лише в крайньому разі;
- в) ніколи.

**2. Уявіть собі, що у гостях Вас посадили поряд з людиною, з якою Ви конфліктуєте. Як Ви будете поводитися?**

- а) Не будете звертати на неї уваги;
- б) будете відповідати лише на її запитання, не підтримуючи розмови;
- в) намагатиметесь невимушено спілкуватися з нею.

**3. Ви йдете у гості до своїх знайомих, але раптом під дверима чуєте, що у квартирі розгортається скандал. Як Ви поведетеся?**

- а) Подзвонете у дзвінок;
- б) почекаєте, допоки все втихомириться;
- в) підете додому.

**4. Що Ви зробите, якщо у гостях Вам запропонують страву, яка Вам не подобається?**

- а) Незважаючи на відразу, з'їсте страву;
- б) відмовитесь;
- в) скажете, що у Вас зник апетит.

**5. Яку канапку зі столу Ви собі виберете?**

- а) Найкращу;
- б) найменшу;
- в) найближчу.

**6. Уявіть собі, що Ви на роботі чи в інших умовах потрапили у неприємну ситуацію. Чи розкажете Ви про це своїм знайомим?**

- а) обов'язково;
- б) лише близьким друзям;
- в) не розповім нікому.

**7. Як Ви діятимете в ситуації, коли несподівано у розмові настане перерва?**

- а) Почекаєте, поки хто-небудь почне розмову;

- б) самі почнете розмову;
- в) не звертатимете на це уваги.

**8. Чи «прикрашаєте» Ви розповіді, почуті від інших?**

- а) Так;
- б) незначно;
- в) ні.

**9. Якщо Ви знаєте вірші, то чи будете читати їх у товаристві?**

- а) Зі задоволенням;
- б) якщо попросять;
- в) у жодному разі не буду.

**9. Чи носите Ви зі собою фото своєї коханої (коханого) та чи показуєте його знайомим?**

- а) Так;
- б) інколи;
- в) ніколи.

**10. Як Ви поводитесь, якщо у товаристві не зрозуміли певних жартів?**

- а) Смієтесь разом з іншими;
- б) залишаєтесь серйозними;
- в) просите, щоби хто-небудь пояснив Вам зміст жарту.

**11. Як Ви діятимете, якщо, будучи разом з компанією друзів, відчуваєте різкий головний біль?**

- а) Терпите;
- б) попросите пігулку;
- в) підете додому.

**12. Що Ви будете робити, якщо у гостях по телевізору показують програму, яка цікавить лише вас?**

- а) Попросите господаря, щоби збільшив голос у телевізорі;
- б) дивитесь передачу в сусідній кімнаті, щоб не заважати гостям;

- в) відмовляєтесь від перегляду передачі.

**13. Ви знаходитеся у товаристві. У якій ситуації почуваєте себе комфортно?**

- а) Коли розважаєте товариство;
- б) коли Вас розважають інші;
- в) коли Ви самі по собі.

**14. Чи плануєте Ви завчасно, скільки часу проведете у гостях?**

- а) Ні;
- б) інколи;
- в) так.

**15. Кореспондент газети бере у Вас інтерв'ю.**

а) Ви будете задоволені, якщо інтерв'ю надрукують у газеті;

б) Ви хочете, щоб кореспондент Вас залишив у спокої;

в) Вам байдуже.

**16. Чи можете Ви помірковано ставитись до людей, яким Ви не симпатизуєте?**

- а) Звісно;
- б) ні;
- в) не знаю.

**17. Чи погоджуєтесь Ви з думками інших, якщо вони справедливі, але для вас несприятливі?**

- а) Не завжди;
- б) лише у виняткових випадках<sup>4</sup>
- в) а навіщо?

**18. Коли Ви припиняєте сперечатись?**

- а) Що швидше, то краще;
- б) коли суперечка беззмістовна;
- в) після того, як Ви переконали опонента.

**19. Якщо Ви знаєте вірші, то чи декламуватимете їх у товаристві?**

- а) Зі задоволенням;
- б) якщо попросять;
- в) у жодному разі не буду.

**20. Уявіть собі, що Ви страшенно посварились зі своїм сусідом, а Вам негайно потрібна певна дрібничка, яку можна позичити у нього. Як Ви будете діяти?**

- а) Піду до сусіда;
- б) піду до магазину;
- в) обійдусь.

**21. Чи є у Вас традиція зустрічати Новий рік у веселій компанії?**

- а) Так;

б) ні, Новий рік я зустрічаю з рідними та близькими людьми;

в) на Новий рік я завжди сплю.

### Ключ до підрахунку балів

№ з/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
а	20	0	5	10	0	30	5	15	0	0	5	0	20	0	10	15	25	0	0	20	5
б	5	5	10	0	5	5	15	5	5	5	10	5	5	5	0	5	5	5	5	5	0
в	0	25	0	5	10	0	0	0	10	10	0	10	0	15	5	0	0	10	10	0	10

**200–300 балів.** Ви повинні бути задоволені собою, оскільки володієте жвавим розумом, емоційні, характеризуєтесь хорошими ораторськими здібностями, вмiєте слухати співрозмовника, часто стаєте центром уваги. Ви бажаний гість у будь-якому товариствi, не уявляєте свого життя без великого кола друзів, знайомих, інтенсивного спілкування, зустрічей тощо.

**100–200 балів.** Ви є складною особистістю, або ще остаточно не визначились у житті. З одного боку, Ви володієте усіма якостями, щоби бути хорошим співрозмовником та приємним у спілкуванні. З іншого боку, інші риси Вашого характеру – яскраве демонстрування антипатій, нетерпимість до інших людей, різкі перепади настрою та інші – значно ускладнюють спілкування з оточуючими. Назагал у певному товариствi Ви можете почуватися комфортно, але до нових людей довго звикаєте й адаптуєтесь.

**50–100 балів.** Ви полюбляєте самотність. У вузькому сімейному чи дружньому колі почуваетесь значно комфортніше, ніж у великій компанії. Слід зазначити, що багато видатних та знаменитих людей належали саме до такої категорії осіб.

**50 балів і менше.** Ви некоммунікбельні, надаєте перевагу роздумам, читанню, перегляду телепрограм на самоті. Оскільки Ви все ж живете у певному соціумі, доцільно бути дещо коммунікбельнішим та не замикатись у собі.

## **ЧИ ПРИЄМНО З ВАМИ СПІЛКУВАТИСЯ**

*Цей тест допоможе визначити Ваш стиль спілкування. Виберіть одну із трьох відповідей. Якщо жодна відповідь Вас не влаштовує, то пропускайте це запитання і відповідайте на наступне.*

**1. Чи схильні Ви шукати шляхи примирення після чергового службового конфлікту?**

- а) Завжди;
- б) інколи;
- в) ніколи.

**2. Як Ви поводитесь в критичній ситуації?**

- а) Внутрішньо «закипаю»;
- б) зберігаю спокій;
- в) втрачаю над собою контроль.

**3. На ваш погляд, яким вважають вас колеги?**

- а) Самовпевненим і заздрисним;
- б) доброзичливим;
- в) спокійним і незалежним.

**4. Як Ви відреагуєте, якщо Вам запропонують відповідальну посаду?**

- а) Погоджусь на неї з деяким побоюванням;
- б) погоджусь без вагань;
- в) відмовлюсь від неї заради власного спокою.

**5. Як Ви будете поводитися, якщо хтось із колег візьме без дозволу з Вашого столу документи?**

- а) Спровокую конфлікт;
- б) змушу повернути;
- в) запитаю, чи не потрібно йому ще щось.

**6. Якими словами Ви зустрінете чоловіка (дружину), якщо він (вона) повернувся (повернулася) з роботи значно пізніше, ніж зазвичай?**

- а) «Що тебе так затримало?»;
- б) «Де ти ходиш допізна?»;
- в) «Я вже почала (почав) хвилюватись».

**7. Як Ви поводитесь за кермом автомобіля?**

- а) Намагаюсь обганяти машини;
- б) мені байдуже, скільки автомобілів мене обігнало;

в) тисну на газ, щоб мене ніхто не наздогнав.

**8. Якими Ви вважаєте свої погляди на життя?**

а) Збалансованими;

б) легковажними;

в) жорсткими.

**9. Що Ви робите, якщо Вам не все вдається?**

а) Намагаюсь звинуватити іншу людину;

б) упокоююсь;

в) стаю обережнішим.

**10. Як Ви реагуєте на випадки розпусти в середовищі сучасної молоді?**

а) «Пора би вже навести порядок і заборонити такі розваги»;

б) «Потрібно створити умови для того, щоб молодь могла цивілізовано та культурно відпочивати»;

в) «І чого з ними панькатись?».

**11. Що Ви відчуваєте, якщо посаду, на яку претендували Ви, віддали іншому працівникові?**

а) «Навіщо було псувати собі стільки нервів?»;

б) «Мабуть, цей працівник більше імponує керівнику»;

в) «Можливо, мені вдасться наступного разу».

**12. Які почуття у Вас викликає перегляд фільму жахів?**

а) Почуття страху;

б) нудьгу;

в) отримую задоволення.

**13. Як Ви будете поводитися, якщо через затори на дорозі Ви спізнались на важливу нараду?**

а) Буду нервуватися під час наради;

б) сподіватимусь на поблажливість керівника;

в) попрошу вибачення.

**14. Як Ви ставитесь до своїх спортивних успіхів?**

а) Завжди намагаюсь перемогти;

б) вважаю, що головне грати, а не перемагати;

в) дуже засмучуюсь, якщо програю.

**15. Як Ви вчините, якщо Вас обслуговують у ресторані на низькому рівні?**

а) Терпітиму, уникаючи скандалів;

б) викличу адміністратора та зроблю йому зауваження;

в) відправлюсь зі скаргами до директора ресторану.

## Ключ до тесту

№ з/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>а</b>	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	1
<b>б</b>	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	2	2	3	3	3
<b>в</b>	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2	3	1	2	1	2

**30 балів і більше.** Ви занадто агресивні і нерівноважені, часто буваєте невинувато жорстким із людьми. Сподіваєтесь отримати найвищу посаду. Досягаючи успіху в будь-якій сфері можете пожертвувати інтересами оточення. До критики ставитесь двояко: «згори» – сприймаєте, а «знизу» – ігноруєте.

**20–29 балів.** Ви в міру агресивні, Вас супроводжує успіх у житті, оскільки маєте достатньо здорового честолюбства. До критики ставитесь спокійно, якщо вона ділова та без претензій.

**19 балів і менше.** Ви занадто миролюбні, що зумовлено невпевненістю у своїх силах та можливостях. Вам не завадило би побільше рішучості. Боїтесь критики «згори», але позитивно ставитесь до критики «знизу».

## ОЦІНЮВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ

*Дайте чіткі відповіді («так» або «ні») на запропоновані запитання.*

1. Чи вмієте Ви відмовляти іншим у їхніх проханнях?
2. Чи уникаєте Ви суперечок, навіть якщо переконані у своїй правоті?
3. Чи легко Ви дотримуєтесь установлених правил та вимог?
4. Чи Ви часто просите вибачення?
5. Ви більше не одягаєте одяг, над яким хтось пожартував?
6. Чи намагаєтесь модно одягатись?
7. Якщо одяг незручний, але Вам дуже личить, то чи будете Ви його носити?

8. Чи доводилось Вам коли-небудь погрожувати водіям або пішоходам?

9. Чи Ви нетерплячі до людей, які не розуміють, що від них вимагається?

10. Чи Ви вживаєте ненормативну лексику?

11. Чи Ви демонструєте перевагу над іншими людьми?

12. Чи Вас дратують думки, що висловлюються по телебаченню?

13. Чи можете Ви чесно сказати іншій людині, що вона неякісно виконує свою роботу?

14. Ви завжди говорите те, що думаєте, незважаючи на наслідки?

15. Чи вважаєте Ви себе нетерплячим?

16. Чи Ви дратуєтесь, якщо не перемогли в суперечці?

17. Чи важливі рішення приймають за Вас інші?

18. Чи Ви витрачаєте гроші лише на себе та свої задоволення?

19. Чи Ви одягаєтесь так, щоб привернути увагу?

20. Чи нормально Ви себе почуваєте у натовпі?

*Кожна позитивна відповідь приносить 1 бал. Однак з 9 по 18 та 20 запитання оцінюються навпаки: «ні» – 1 бал, «так» – 0.*

**14–20 балів.** Ви не лідер. Ви не любите самостійно приймати рішення, а навпаки надаєте перевагу тому, щоб за Вас це робили інші. У складних ситуаціях Ви схильні виконувати чужі вказівки.

**7–13 балів.** У Вас непостійний характер, однак Ви здатні керувати та організовувати. Вам подобається давати поради іншим. Але Вам не вистачає певної агресивності та рішучості, які перетворюють людину в лідера.

**6 балів та менше.** Ви вроджений лідер. Маєте владний характер і не сприймаєте чужих вказівок та наказів. Якщо Ви не реалізуєте себе, то можете стати бунтарем.

## **ЯКА ЙМОВІРНІСТЬ ВИНИКНЕННЯ У ВАС СТРЕСІВ**

*У кожній із наведених груп тверджень виділіть ті, які найбільше відповідають Вашому характеру. Обрані твердження оцінюються за шкалою: а – 6 балів, б – 4 бали, в – 2 бали.*

**1.**

**а)** У роботі, у стосунках з протилежною статтю, у спортивних чи азартних іграх Ви не боїтесь суперництва і виявляєте агресивність;

**б)** якщо у грі Ви втрачаєте позиції і якщо представник протилежної статі не реагує на Ваші знаки уваги, то Ви «здаєтесь» і виходите з гри;

**в)** Ви уникаєте будь-якої конфронтації.

**2.**

**а)** Ви честолюбні і хочете багато досягнути;

**б)** Ви сидите і чекаєте «біля моря погоди»;

**в)** Ви шукаєте приводу ухилитись від виконання роботи.

**3.**

**а)** Ви любите працювати швидко, і часто Вам уривається терпець, якщо є певні затримки в роботі не через Вашу провину;

**б)** Вам потрібно, щоб Вас певним чином стимулювали в роботі;

**в)** коли Ви увечері повертаєтесь додому, то думаєте про те, що було сьогодні на роботі.

**4.**

**а)** Ви розмовляєте надто швидко та голосно, висловлюєтесь надто категорично та перебиваєте інших;

**б)** коли Вам відповідають «ні», Ви реагуєте цілком спокійно;

**в)** Вам складно виявляти свої почуття та тривогу.

**5.**

**а)** Вам часто стає нудно та нецікаво;

**б)** Вам подобається нічого не робити;

**в)** Ви дієте відповідно до бажань інших людей, а не власних.

**6.**

**а)** Ви швидко ходите, вживаєте їжу та п'єте;

**б)** якщо Ви забули щось зробити, то це Вас не турбує;

**в)** Ви стримуєте свої почуття.

**24–36 балів.** Ви підвладні стресам дуже великою мірою. У Вас навіть можуть з'явитися симптоми недуг, викликаних стресом (серцева недостатність, виразка, хвороби шлунка). З Вами, мабуть, складно жити та працювати. Найголовніше для Вас: навчитись заспокоюватись та стримувати свої почуття.

**18–24 бали.** Ви людина спокійна та не підвладна стресам. Але спробуйте бути більш терпимим і толерантним. Це допоможе Вам досягнути більшого.

**12–18 балів.** Ваша бездіяльність також може стати причиною стресів. Ви, мабуть, нею дратуєте своїх колег та близьких людей. Побільше впевненості у собі. Складіть список Ваших позитивних рис та удосконалюйте їх.

## **ВИЗНАЧЕННЯ ДОМІНУЮЧОГО СТИЛЮ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ (МЕТОДИКА АЛАНА РОУБЕ)**

*Оберіть лише одну відповідь на кожне із запропонованих запитань.*

**1. На роботі для мене найважливіше:**

- а) практичні результати;
- б) оптимальні рішення;
- в) творчий підхід та ідеї;
- г) хороші умови праці.

**2. Мені подобається робота:**

- а) технічна, з чітко визначеними завданнями;
- б) неодноманітна;
- в) яка дає можливість діяти незалежно та творчо;
- г) яка передбачає постійні контакти та комунікації з

людьми.

**3. Найбільше мені подобається працювати з людьми:**

- а) енергійними та амбітними;
- б) кваліфікованими й організованими;
- в) відкритими для нових ідей;
- г) приємними та щирими.

**4. Коли у мене виникають проблеми, то я зазвичай:**

- а) відштовхуюсь від набутого досвіду у розв'язанні аналогічних проблем;

- б) ретельно аналізую ситуацію;
- в) розглядаю різноманітні творчі підходи;
- г) звертаюсь по пораду.

**5. Я особливо добре:**

- а) запам'ятовую дати та факти;
- б) вирішую складні проблеми;
- в) знаходжу альтернативні рішення;
- г) адаптуюсь у колективі.

**6. Коли у мене мало часу, я:**

- а) швидко приймаю рішення та швидко їх реалізую;
- б) дотримуюсь існуючих планів та пріоритетів;
- в) не поспішаю, не визнаю роботу поспіхом;
- г) прошу допомоги та підтримки колег.

**7. Перебуваючи в оточенні людей, я зазвичай:**

- а) розмовляю на різноманітні теми;
- б) думаю над почутим від інших;
- в) спостерігаю;
- г) прислухаюсь до розмови.

**8. Мене вважають:**

- а) агресивним;
- б) дисциплінованим;
- в) творчим;
- г) надійним.

**9. Понад усе мені не подобається:**

- а) бути звичайним працівником, а не керівником;
- б) виконувати нецікаву роботу;
- в) дотримуватись правил;
- г) коли мені заперечують.

**10. Зазвичай я приймаю рішення:**

- а) прямі і практичні;
- б) систематичні або абстрактні;
- в) загальні та гнучкі;
- г) такі, що враховують потреби зацікавлених сторін.

*Підрахуйте, яких відповідей певної групи (а, б, в, г) у Вас більше, переважаюча кількість відповідей свідчить про схильність до використання певного стилю прийняття рішення, як-от:*

**а** – директивний: рішення приймаються швидко, носять раціональний характер, зрозумілі, прості для сприйняття, без затягування процедури;

**б** – аналітичний: рішення приймаються на основі глибокого вивчення проблеми і розгляду всіх можливих варіантів, характеризуються обґрунтованістю та комплексністю;

**в** – концептуальний: творчий, креативний підхід до процесу прийняття рішень, збір інформації та розроблення рішення здійснюється зазвичай шляхом обговорення проблем з іншими людьми;

**г** – поведінковий: рішення приймаються з урахуванням інтересів та аналізом можливих наслідків для тих, кого вони стосуються, орієнтовані на міжособистісні стосунки.

### **ЧИ КОМУНІКАБЕЛЬНІ ВИ**

*Пропонуємо Вам 16 запитань, на кожне з яких слід відповісти однозначно: «так», «ні», «інколи».*

1. У Вас передбачається неординарна ділова зустріч. Чи вибиває Вас із колії її очікування?

2. Чи не відкладаєте Ви візит до лікаря доти, доки терпіти буде несила?

3. Чи викликає у Вас збентеження і невдоволеність доручення виступити з доповіддю, повідомленням, інформацією на будь-яку тему на засіданні, зборах тощо?

4. Вам пропонують виїхати у відрядження до міста, де Ви ніколи не були. Чи докладатимете Ви максимум зусиль, щоб уникнути цього відрядження?

5. Чи подобається Вам ділитися своїми переживаннями з будь-ким?

6. Чи роздратовуєтеся Ви, якщо незнайома людина на вулиці звернеться до Вас з проханням (показати дорогу, сказати, котра година, тощо)?

7. Чи вірите Ви, що існує проблема «батьків і дітей» і що людям різних поколінь складно розуміти одне одного?

8. Чи буде Вам незручно нагадати знайомому, що він забув Вам повернути гроші, які позичив декілька місяців тому?

9. У ресторані або в кафе Вам подали недоброякісну страву – Ви промовчите і лише розгнівано відсунете тарілку?

10. Опинившись наодинці з незнайомою людиною, Ви не розпочнете з нею розмову і знімаєте, якщо першою заговорить вона. Чи це так?

11. Ви жахаєтесь будь-якої черги, де б вона не була (в магазині, бібліотеці, касі кінотеатру). Чи відмовитесь Ви від свого наміру, перш ніж стати в чергу і нудитися в очікуванні?

12. Чи боїтеся Ви брати участь у будь-якій комісії з розгляду конфліктних ситуацій?

13. У Вас є власні, суто індивідуальні критерії оцінювання творів літератури, мистецтва, культури, і ніяких «чужих» думок Ви не припускаєте. Це так?

14. Почувши десь у «кулуарах» висловлювання хибної точки зору із добре знайомого Вам питання, Ви промовчите?

15. Чи викликає у Вас прикрість чиєсь прохання допомогти розібратися в тому чи іншому службовому питанні або навчальній темі?

16. Вам зручніше викладати свою точку зору (думку, оцінку) в письмовому вигляді?

### ***Підбийте підсумки***

«Так» – 2 бали, «інколи» – 1 бал, «ні» – 0. Загальну кількість балів підсумуйте і за класифікатором визначте, до якої категорії людей Ви належите.

**30–32 бали.** Ви дійсно некоммунікбельний, і це Ваша проблема, бо страждаєте від цього найбільше саме Ви. Проте людям, які Вас оточують, так само нелегко. На Вас важко покладатися у справі, що потребує групових зусиль. Намагайтеся бути товариськими, контролюйте себе.

**25–29 балів.** Ви замкнутий, небалакучий, надаєте перевагу самотності, у Вас мало товаришів. Нова робота та необхідність нових контактів якщо і не доводить Вас до паніки, то надовго виводить із рівноваги. Ви знаєте цю особливість свого характеру і буваєте невдоволеним собою. Однак не обмежуйтеся лише таким незадоволенням, Ви здатні змінити ці особливості характеру. Адже ж буває, що за будь-якої сильної захопленості Ви набуваєте «раптом» повної коммунікбельності?

**19–24 бали.** Ви в міру балакучий й у незнайомому оточенні відчуваєте цілком комфортно. Проблеми Вас не лякають. Однак із новими людьми Ви сходитеся з оглядкою, у суперечках і диспутах берете участь неохоче. У Ваших висловлюваннях занадто багато сарказму без будь-якої на те підстави. Ці недоліки можна виправити.

**14–18 балів.** У Вас нормальна комунікабельність. Ви допитливий, охоче слухаєте цікавого співбесідника, досить терплячі у спілкуванні з іншими, відстоюєте свою точку зору без запалу. Без неприємних переживань йдете назустріч новим людям. Водночас не любите гамірних компаній. Екстравагантні витівки та балакучість викликають у Вас роздратування.

**9–13 балів.** Ви товариський (інколи, можливо, навіть занадто). Допитливий, балакучий, любите висловлюватися з різних питань, що, буває, викликає роздратування оточуючих. Охоче знайомитеся з новими людьми. Вам подобається бути в центрі уваги, нікому не відмовляєте в проханнях, хоча і не завжди можете їх виконати. Трапляється, спалахуєте, проте швидко «відходите». Чого Вам бракує – то це посидючості, терпеливості та відваги при зіткненні зі серйозними проблемами. За потреби, однак, Ви можете себе змусити не відступати.

**4–8 балів.** Ви, мабуть, дуже товариський, завжди в курсі всіх справ. Вам подобається брати участь у дискусіях, хоча серйозні теми можуть викликати у Вас насприйняття. Охоче висловлюєтеся з будь-якого питання, навіть якщо маєте про нього поверхове уявлення. Завжди почуваетесь у «своїй тарілці». Беретеся за будь-яку справу, хоча далеко не завжди можете успішно завершити її. З цієї причини керівники та колеги ставляться до Вас з деяким побоюванням. Задумайтеся над цими фактами!

**3 бали і менше.** Ваша комунікабельність носить хворобливий характер. Ви говіркий, багатослівний, втручаєтеся у справи, що Вас не стосуються. Беретеся судити про проблеми, в яких Ви зовсім не компетентні. Невільно чи вільно буваєте причиною різного роду конфліктів у Вашому оточенні. Запальний, образливий, часто буваєте необ'єктивним. Серйозна робота Вам не підходить. Людям – і на роботі, і вдома, і взагалі всюди – складно з Вами. Вам потрібно попрацювати над собою і своїм характером, і передусім виховуйте в собі терпимість і стриманість, з більшою повагою ставтеся до людей. Зрештою, подумайте і про своє здоров'я – такий «стиль» життя не минає безслідно.

## **ТЕСТ ФІЛІПА ЗІМБАРДО (Ваші індивідуальні тимчасові зони)**

Ваш загальний погляд на життя назагал визначається тим, як особисто Ви розумієте час і як намагаєтеся його організувати. Дослідження доктора Філіпа Зімбардо зі Стенфордського університету засвідчують, що кожна людина може жити в одній (або в двох) із чотирьох тимчасових зон. Наведений нижче тест допоможе Вам визначити, в якій із них надаєте перевагу жити Ви, а також краще зрозуміти особливості свого індивідуального робочого стилю. Ви можете з'ясувати, що, наприклад, на роботі Вас влаштовує четверта зона, а вдома або під час відпочинку – перша. Після тесту наведено описи найхарактерніших особливостей людей залежно від надання пріоритету ними «тимчасовим зонам».

*Зона 1.* Я надаю перевагу спокійному життю, яке звільняє від зайвого напруження. Я люблю працювати у власному темпі, маючи вільну позицію щодо крайнього (останнього) терміну. Я вважаю, що якщо щось не зроблено точно в строк, то це не має істотного значення. Я не надто добре організований і рідко вчасно приходжу на зустрічі.

*Зона 2.* Найбільше задоволення отримую від спілкування з друзями. Я люблю вечеряти в компанії і відвідувати вечірки. Я дещо імпульсивний і не завжди достатньо продумую наслідки своїх вчинків. Я радше поводитимуся спонтанно, ніж намагатимуся планувати кожну деталь життя. Я надаю перевагу роботі, яка вирізняється розмаїтістю, і планам, завдяки яким можна швидко бачити результати своєї праці.

*Зона 3.* Я намагаюся ретельно організувати своє життя і надаю перевагу впорядкованій розмаїтості. Я уважний до свого харчування, регулярно виконую фізичні вправи, маю медичну страховку і застрахував своє життя. Я ретельно продумую свої дії.

*Зона 4.* Я люблю роботу в стислі строки і пишаюся своєю пунктуальністю. Зазвичай я добре організований і найліпше працюю в напружених умовах. Я згоден, що мені складно розслабитися. Мені подобається вирішувати завдання, які містять небезпеку. Як правило, я приходжу на зустрічі вчасно і в останню хвилину.

### ***Що показав Ваш вибір?***

*Зона 1.* Люди цієї зони мають так званий «миттєвий фаталістичний» погляд на життя, їх філософію найкраще можна узагальнити іспанським словом «маньяна» (тобто «завтра»). Вони займають розслаблену позицію відтермінування, і наскільки це можливо – відкладають свої рішення. Якщо Ви віднесли себе до цієї зони, то Вашою перешкодою до кращої організації часу може бути нездатність почати нову справу або відсутність наполегливості в продовженні розпочатого.

*Зона 2.* Люди, які живуть у цій зоні, називаються «гедоністами сьогодення» (з грец. ἡδονή – насолода, задоволення), тому що ними керує прагнення до швидкого винагороди і задоволення. Якщо Ви віднесли себе до цієї зони, то ймовірною перешкодою до організації часу може стати Ваша ворожість до планування й організації взагалі. Ви можете відкласти термінові, але неприємні завдання в інтересах менш пріоритетних, але більш приємних справ.

*Зона 3.* Кажуть, що люди, які вибирають цю зону, «орієнтовані на майбутнє», тому що вони ставлять перед собою довгострокові особисті цілі і планують кар'єру заздалегідь. Якщо Ви віднесли себе до цієї зони, то цілком ймовірно, що Ви вже досить ефективно організували себе і свій час. Однак Ваше вміння доцільно відточити, а час організувати ще ефективніше.

*Зона 4.* Це вибір людей, які «гостро відчують час». Вони люблять працювати за графіком і вимагають пунктуальності як від себе, так і від інших. Якщо Ви віднесли себе до цієї зони, то Вам, можливо, складно мати справу з менш пунктуальними людьми, які не так чітко дотримуються встановлених термінів. Перешкодою для поліпшення організації часу може бути також згадане вище захоплення «піковим» станом, який виникає з наближенням крайнього терміну.

## **ВИЯВЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ТА ОРГАНІЗАТОРСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ**

Наведена методика використовується для виявлення комунікативних і організаторських здібностей особи (уміння чітко і швидко налагоджувати ділові й товариські стосунки з людьми, намагання розширювати контакти, участь у групових заходах, вміння впливати на людей, бажання виявляти ініціативу і т. ін.)

Тестування охоплює 40 запитань, на кожне з яких досліджуваній повинен дати відповідь «так» або «ні». Час виконання тесту – 10–15 хвилин. Після цього за ключем визначається рівень комунікативних та організаторських здібностей індивіда.

### ***Запитання***

1. Чи маєте Ви бажання вивчати людей, зав'язувати знайомства з різними особами?
2. Чи подобається Вам займатися суспільною роботою?
3. Чи довго Вас непокоїть відчуття образи, спричиненої Вам кимось із Ваших друзів?
4. Чи завжди Вам важко орієнтуватися у складній критичній ситуації?
5. Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтеся?
6. Чи часто Вам вдається схилити більшість своїх друзів до прийняття ними Вашої думки?
7. Чи правда, що Вам приємніше і простіше проводити час з книжками чи за якоюсь іншою справою, аніж спілкуватися з людьми?
8. Якщо виникли певні труднощі у здійсненні Ваших намірів, то чи легко Вам відмовитися від них?
9. Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші Вас за віком?
10. Чи любите Ви організовувати і вигадувати з товаришами різноманітні ігри та розваги?
11. Чи складно Вам входити у нові для Вас компанії?
12. Чи часто Ви відкладаєте на інший день справи, які потрібно було б виконати сьогодні?
13. Чи легко Вам встановлювати контакти з незнайомими людьми?

14. Чи домагаєтеся Ви того, щоб Ваші товариші діяли відповідно до Вашої думки?

15. Чи складно Вам освоюватись у новому колективі?

16. Чи правда, що у Вас не виникає конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, обов'язків?

17. Чи намагаєтеся Ви за зручних обставин познайомитися і поговорити з новими людьми?

18. Чи часто у вирішенні важливих справ Ви берете ініціативу на себе?

19. Чи дратують Вас оточуючі і чи не хочеться Вам побути на самоті?

20. Чи правда те, що Ви зазвичай погано орієнтуєтесь у незнайомій ситуації?

21. Чи подобається Вам завжди бути серед людей?

22. Чи виникає у Вас роздратування, коли Вам не вдається завершити розпочату справу?

23. Чи відчуваєте Ви труднощі, якщо потрібно виявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?

24. Чи правда, що Ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?

25. Чи подобається Вам брати участь у колективних іграх?

26. Чи часто Ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, які зачіпають інтереси Ваших товаришів?

27. Чи правда те, що Ви почуваетесь невпевнено серед незнайомих людей?

28. Чи правда, що Ви рідко наполягаєте на доведенні своєї правоти?

29. Чи вважаєте ви, що Вам вдасться без особливих труднощів внести пожвавлення у малознайому групу?

30. Чи берете Ви участь у суспільній роботі інституту (школи, на виробництві)?

31. Чи намагаєтеся Ви обмежити коло своїх товаришів?

32. Чи правда те, що Ви не намагаєтеся відстоювати свою думку чи рішення, якщо воно не було відразу прийняте групою?

33. Чи почуваете Ви себе вільно, потрапивши у незнайомий колектив?

34. Чи з задоволенням Ви беретеся за організацію різних заходів для своїх товаришів?

35. Чи правда те, що Ви не почуваетесь достатньо впевнено і спокійно, коли потрібно щось говорити великій групі людей?

36. Чи часто Ви запізнюєтесь на ділові зустрічі і побачення?

37. Чи правда, що у Вас багато друзів?

38. Чи часто Ви опиняєтесь у колі уваги своїх товаришів?

39. Чи часто Ви соромитесь, ніяковієте при спілкуванні з малознайомими людьми?

40. Чи правда, що Ви не дуже впевнено почуваетесь в оточенні великої групи своїх товаришів?

### ***Ключ для обробки даних***

Комунікативні здібності: «Так»: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37;

«Ні»: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.

Організаторські здібності: «Так»: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38;

«Ні»: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

### ***Підсумки***

#### ***Комунікативні здібності:***

- високий рівень – 15–20 балів;
- середній рівень – 10–14 балів;
- низький рівень – 0–9 балів.

#### ***Організаторські здібності:***

- високий рівень – 15–20 балів;
- середній рівень – 10–14 балів;
- низький рівень – 0–9 балів.

# ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

## А

*Авторитаризм* – це характерна риса особистості, яка вказує на розбіжності у статусі та посадовій ієрархії індивідів.

*Авторитет посади* – це об'єктивна сторона авторитету лідера, що визначається дією системи субординації в структурі управління організації.

*Авторитет* – це форма відносин влади, яка необхідна будь-якому керівникові для здійснення своїх функцій.

*Авторитетна людина* – це особа, яка заслуговує на довіру інших людей і впливає на них своїми домінуючими якостями.

## В

*Взаєморозуміння* – це здійснення контакту з іншою людиною без втрати відчуття власної цілісності.

*Вимоги* – це застосування правил субординації з метою запропонувати працівникові виконати конкретне завдання.

*Винагорода* – це не тільки матеріальний стимул і заохочення.

*Влада* – це можливість реально вплинути на поведінку інших людей, тобто влада – це знаряддя впливу.

*Впливовість* – це ознака, завдяки якій заслуговується довіра людей.

## Г

*Глузд* – це здатність свідомості систематизувати, класифікувати і синтезувати сприйняті розумом знання про навколишнє середовище і зберігати їх у пам'яті.

*Гнучкість управління* – це властивість керівництва, що проявляється в спроможності до швидкої структурної перебудови, адаптації до змінного середовища; здатність стимулювати ініціативу, тобто активна і смілива позиція, гнучкість дій і вчинків людини.

## Д

*Делегування* – це передача завдань і повноважень працівникові, який бере на себе відповідальність за їх виконання.

*Документація* – це результат процесу вивчення обсягу вхідних даних та підготовки вихідної інформації на основі літер, команд, директив тощо.

### **Е**

*Експеримент* – це проведення лабораторних або природних досліджень.

*Екстерналізм* – це характерна риса особи, котра вважає, що її життя контролюється зовнішніми силами і її доля залежить від удачі та зовнішніх обставин.

*Екстравертивний тип* – це тип особистості, який характеризується її зверненістю до навколишнього світу.

### **З**

*Збір фіксованої інформації* – це вивчення документів, що існують в організації і регламентують діяльність співробітників (статут організації, корпоративний кодекс поведінки, контракти, посадові інструкції, положення про підрозділи).

*Здібності* – це властивості індивіда, сукупність яких обумовлює успішність виконання певної діяльності.

*Здібності співробітника* – це його знання, вміння, досвід, які він використовує у своїй професійній діяльності.

### **І**

*Інтелект* – це здатність системи використовувати свою свідомість, передсвідомість і підсвідомість для організації, управління, контролю і планування своєї діяльності, збереження та виконання сприйнятої і синтезованої інформації в пам'яті, особистого розвитку й реалізації призначення, обмежуючись совістю.

*Інтерналізм* – це характерна риса особи, котра вважає, що сама контролює свої дії, керує ними; виявляє більшу зацікавленість і задоволеність роботою.

*Інтровертивний тип* – це тип особистості, якій властива фіксація інтересів на явищах свого внутрішнього світу.

*Істинний авторитет* – це такий вплив на людей, така влада над ними, які відповідають справжнім інтересам цих людей і які самі добровільно приймаються цими людьми.

## К

*Кар'єра* – це процес проходження послідовних змін робочого стану людини, який розглядається не як статистичний, стабільний стан, а як процес зміни подій, активного просування людини в освоєнні та вдосконаленні способів своєї життєдіяльності.

*KPI (key performance indicator)* – це ключовий показник ефективності.

*Керівництво* – це право особи давати офіційні доручення, розпорядження і вимоги до їх виконання, тобто це процес управління спільною діяльністю членів групи.

*Колегіальна модель* – це модель, що передбачає формування та розвиток відчуття власної необхідності та корисності організації, партнерських стосунків, за якої кожен працівник вносить максимальний вклад у досягнення спільних цілей та високо оцінює зусилля своїх колег.

*Команда* – це єдине ціле, колектив людей-однодумців, об'єднаних спільною метою.

*Конфлікт* – це серйозні розбіжності, суперечки між працівниками чи структурними підрозділами, або між менеджером і його підлеглими.

*Конфлікт в управлінні* – це відсутність згоди між двома або більше особами чи групами.

*Кооперація управлінської праці* – це об'єднання певних працівників чи груп працівників у єдину команду для виконання поставлених завдань у процесі їхньої взаємодії.

*Культурно-побутова адаптація* – це участь нових членів трудового колективу у традиційних для певного підприємства заходах поза робочим часом.

## Л

*Лідер* – це в загальноприйнятому розумінні глава, керівник громадської або іншої організації.

*Лідери* – це гравці в команді, де стратегія перемоги будується на філософії «ми», а не «я».

*Лідерство* – це здатність використовувати людські та інші ресурси для отримання бажаного результату.

*Лідерство* – це справа самої людини (це не посада, а процес); для лідерів властиво діяти, перехоплювати ініціативу (не потрібно чекати дозволу, необхідно діяти, відчуваючи ситуацію).

## М

*Мислення* – це здатність свідомості об'єднувати результати діяльності розуму, інтелекту і самосвідомості для формування уявлення (парадигми) про навколишнє середовище, себе і своїх зв'язків з ним на основі особистих знань, образів, принципів і цінностей, прийняття рішень на ґрунті парадигми совісті та моралі при взаємодії зі середовищем.

*Мистецтво саморозвитку* – це здатність людини до накопичення, оновлення і розвитку умінь та знань, пристосованість до змін у навколишньому середовищі.

*Макіавелізм* – це характерна риса особи, котра вірить, що мета виправдовує засоби її досягнення.

*«Мозковий штурм»* – це систематизація пошуку нових ідей шляхом побудови матриці.

## Н

*Нормування праці* – це встановлення міри витрат праці на виконання заданого обсягу робіт у конкретних організаційно-виробничих умовах.

## О

*Оперативність* – це здатність швидко реагувати на зміни ситуації і приймати якісні управлінські рішення з урахуванням поставлених цілей.

*Опитування* – це збір первинної інформації шляхом прямого запитування.

*Опiкунська модель* – це модель, за якої менеджери орієнтовані на формальні, офіційні повноваження, які делегуються через їхнє право віддавати накази підлеглим.

*Органайзер* – це щоденник особистої роботи, записник, що складається з кількох розділів.

*Організаційна поведінка* – це наука про зміст та методи вивчення і вдосконалення поведінки людини у процесі

трудової діяльності з метою систематизації, пояснення, передбачення та оволодіння навичками управління нею.

*Організаційно-адміністративні методи* – це набір прийомів і способів прямого управлінського впливу на відносини людей в процесі праці. Цей особливий вид діяльності в управлінні пов'язаний із розмежуванням прав, обов'язків, функцій окремих елементів управління – посадових осіб, відділів, служб.

*Організація* – це відкрита система з певними ресурсами, що функціонує в зовнішньому середовищі і продукує суспільно корисні товари чи послуги.

*Організація робочого місця* – це система заходів, спрямованих на створення на робочому місці необхідних умов для продуктивної діяльності, підвищення якості й охорону здоров'я працівника, оснащення засобами і предметами праці та їх розміщення в певному порядку задля безперебійного й ефективного здійснення трудового процесу з урахуванням спеціалізації виконуваних робіт, кількості виконавців, професій, виду й типу виробництва, рівня механізації та автоматизації, кількості необхідного обладнання й устаткування.

*Орієнтація на досягнення* – це характерна риса особи, котра вважає, що сама контролює свої дії, керує ними; виявляє більшу зацікавленість і задоволеність роботою.

*Особистий розвиток* – це процес всебічного вдосконалення людини в процесі цілого її життя.

*Особистість* – це сукупність індивідуальних соціальних і психологічних якостей, що характеризують людину і дають можливість їй активно і свідомо діяти.

## II

*Пам'ять* – це здатність системи зберігати, накопичувати і відтворювати необхідну інформацію про навколишнє середовище і самого себе у вигляді думок та образів для їх подальшого використання свідомістю в процесі прийняття рішень і генерації ідей.

*Передсвідомість* – це здатність системи сприймати й опрацьовувати інформацію одночасно про декілька елементів

навколишнього середовища без участі свідомості, але доступну їй при концентрації уваги на цій інформації, для пришвидшення процесу пізнання і генерації ідей у разі нестачі можливостей у свідомості.

*Підсвідомість* – це здатність системи сприймати й опрацьовувати необмежений обсяг інформації про навколишнє середовище одночасно від усіх рецепторів, без участі свідомості і передсвідомості, автоматично виробляти реакції в процесі впливу зовнішнього подразника (рефлексу) або при наявності навичок і генерувати ідеї в разі нестачі можливостей у передсвідомості.

*Підтримуюча модель* – це модель, яка базується на розробці та реалізації програм соціальної підтримки та забезпечення, за якої співробітникам компанії вкладається у свідомість думка про економічні заохочення та пільги.

*Планування кар'єри* – це процес повільного розвитку професійної самоконцепції і самовизначення у рамках власних здібностей, талантів, мотивів, потреб і цінностей.

*Повноваження* – це обмежене право на використання ресурсів організації для виконання делегованих завдань.

*Подолання труднощів* – це уникнення стресового стану від кризової ситуації.

*Практичний інтелект* – це здібність людини мислити критично і логічно; здатність швидко, гнучко й ефективно використовувати свої знання і досвід у вирішенні практичних завдань.

*Прохання* – це спроба сформувані прихильність іншої людини до себе, забезпечити співчуття.

*Психологічна адаптація* – це процес освоєння людиною сукупності умов праці.

## **Р**

*Робоче місце* – це основний виробничий елемент, який належить безпосередньо одному робітнику або бригаді та включає сукупність матеріальних елементів, що забезпечують робочий процес.

*Розпорядження* – це управлінський акт, виданий керівником підлеглим, який стосується змісту та результатів їхньої діяльності.

*Розпорядчий вплив* – це пряма вказівка керівника, що має обов'язковий характер та адресована підлеглим.

## С

*Самозбереження* – це стиль управління, який свідчить про те, що керівник витрачає мінімум зусиль, що дають йому можливість зберегти свою посаду в організації.

*Самоменеджмент* – це вироблення вмінь з ефективного організування, планування діяльності та часу особистості.

*Самоменеджмент* – це послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці, для того щоби оптимально та змістовно використовувати свій час.

*Самомотивація* – це стан людини, за якого вона самостійно викликає у себе бажання виконувати певні дії з метою реалізації поставленого завдання.

*Самореалізація особистості* – це прагнення індивіда щонайефективніше використовувати об'єктивні умови соціалізації та свої індивідуальні здібності і можливості для досягнення намічених стратегічних цілей.

*Саморозвиток менеджера* – це процес усвідомленого цілеспрямованого розвитку себе як керівника, який передбачає самостійне вдосконалення своїх знань, умінь, особистісних і функціональних якостей, компетенції загалом, що забезпечують ефективність професійної діяльності.

*Саморозвиток* – це радше постійний процес, аніж ціль, якої необхідно досягнути.

*Самосвідомість* – це здатність свідомості системи відокремити себе від навколишнього середовища і отримати про себе знання, не залежні від нього.

*Свідомість* – це здатність системи пізнавати, обробляти, використовувати знання про навколишнє середовище і самого себе для подальшої взаємодії зі середовищем, особистого

розвитку і реалізації свого призначення з метою поліпшення середовища.

*Синектика* – це творчий процес, що змушує учасників використовувати для вирішення поставленої проблеми один із чотирьох механізмів аналогії: особистісний, прямий, символічний та фантазійний.

*Совість* – це здатність системи формувати внутрішні принципи, що регулюють процес прийняття рішень для виконання визначених дій, порівнювати свої дії з принципами, нормами і законами, виконувати їх коригування в разі виявлення невідповідностей задля виключення шкідливого впливу на середовище.

*Соціальна адаптація* – це вид взаємодії індивіда чи соціальної групи з навколишнім середовищем, у процесі якої погоджуються вимоги та очікування взаємодіючих сторін з метою співіснування та взаємодії.

*Соціальний інтелект* – це здатність розуміти і правильно інтерпретувати почуття інших людей, ставити себе на місце іншого, знати, що можна вимагати від конкретної людини, а що ні.

*Соціально-психологічна адаптація* – це явище, яке полягає в освоєнні людиною соціально-психологічних особливостей трудової організації, входженні у складну систему взаємостосунків, позитивній взаємодії з її членами.

*Спостереження* – це вивчення обстановки, стану робочого місця, зовнішнього вигляду співробітників відповідно до вимог організаційної культури.

*Стратегія поведінки в конфлікті* – це орієнтування людини (групи) стосовно конфлікту, установка на певні форми поведінки в ситуації загострення суперечностей.

*Стрес* – це реакція людини на співвідношення між вимогами, які до неї висуваються, та її здатністю їх долати.

*Суспільно-організаційна адаптація* – це освоєння новими членами трудового колективу організаційної структури організації, системи управління та обслуговування виробничого процесу, режиму праці й відпочинку.

*Схильність до ризику* – це характерна риса особи, котра, будучи готовою до ризику, швидше приймає рішення і користується меншим обсягом інформації, аби зробити вибір.

## Т

*Тайм-менеджмент* (дослівно – *управління часом*) – це сукупність методик оптимальної організації для виконання поточних задач, проєктів і календарних подій.

*Тактика* – це сукупність прийомів впливу на опонента, засобів реалізації стратегії.

*Творча людина* – це особа, яка самостійно створює щось нове й оригінальне, навіть в умовах побуту і щоденної діяльності.

*Творчість* – це вид діяльності, скерованої на створення нових культурних духовних і матеріальних цінностей.

*Темперамент* – це індивідуальна властивість людини, що зазвичай залежить від її вроджених, природних психофізіологічних якостей.

*Темперамент* – це первинна форма вищого психічного синтезу, яка характеризує особистість.

*Трудова адаптація* – це соціальний процес освоєння індивідом нової трудової ситуації, за якого і особистість, і трудове середовище здійснюють активний вплив одне на одного і є адаптованими системами.

## У

*Уміння менеджера керувати собою* – це управління своїм станом та підтримка своєї працездатності.

*Упевненість у собі* – це якість, яка демонструє чіткість поглядів і конкретність позиції людини.

*Управлінська праця* – це планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою співробітників організації.

*Уява* – це здатність свідомості синтезувати образи завдяки комбінуванню наявних у пам'яті знань для створення нових елементів або зміни існуючих з метою поліпшення стану системи, генерації ідей і досягнення цілей.

## Х

*Характер* – це сукупність основних психічних властивостей людини, що виявляються в її поведінці.

*Харизма* – це влада, побудована не на логіці, не на давній традиції, а на силі особистих якостей людини, її привабливості.

## Ч

*Час* – це загальна форма буття, що виражає тривалість процесів взаємодії та послідовність зміни його станів.

## Я

*Якості менеджера* – це узагальнені, найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абабков В. А., Перре М. Адаптация к стрессу. Основы теории, диагностики, терапии. СПб. : Речь, 2004. 165 с.
2. Абульханова-Славская К. А. Стратегия жизни. М. : Мысль, 1991. 299 с.
3. Адаир Д. Искусство управлять людьми и самим собой. М. : Эксмо, 2006. 656 с.
4. Адаир Дж. Эффективный тайм-менеджмент. М. : Эксмо, 2003. 256 с.
5. Андреев В. И. Саморазвитие менеджера. М. : Нар. образование, 2007. 430 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989. 519 с.
7. Анцупов А. Я., Шпилов А. И. Конфликтология : учебник для вузов. / 2-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 591 с.
8. Балабанова Л. В., Сардак О. П. Організація праці менеджера : навч. посіб. К. : Професіонал, 2007. 407 с.
9. Бендас Т. В. Гендерная психология. СПб. : Питер, 2006. 431 с.
10. Бишоф А., Бишоф К. Самоменеджмент. Эффективно и рационально. 2-е изд., испр. М. : Омега-Л, 2006. 127 с.
11. Большой психологический словарь / сост. и общ. ред. Б. Мещеряков, В. Зинченко. СПб.: Олма-Пресс, 2007. 672 с.
12. Довгань Л. Є. Праця керівника, або Практичний менеджмент: навч. посіб. К. : Ексоб, 2002. 384 с.
13. Захарченко Г. Тайм-менеджмент. СПб. : Питер, 2004. 128 с.
14. Калошин В. Ф. Емоційний інтелект – головний показник ефективності використання людських ресурсів. *Практична психологія та соціальна робота*. 2008. № 4. С. 54–63.
15. Керівництво організацією: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Проник. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. 244 с.
16. Кинан К. Самоменеджмент / под ред. Н. В. Шульпиной. М. : Эксмо, 2006. 80 с.
17. Крикун О. О. Критерії визначення якостей менеджера в умовах конкурентної боротьби. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. 2005. № 668. С. 227–231.
19. Кулініч І. О. Психологія управління: навч. посіб. К. : Знання, 2008. 292 с.

20. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента : учеб. пособие. 2-е изд., испр. К. : МАУП, 2002. 360 с.
21. Марк Твен в воспоминаниях современников / сост. А. Николюкина; вступ. статья, коммент., указ. В. Олейника. М. : Худож. лит., ТЕРРА, 1994. 415 с.
22. Маслоу А. Самоактуализация. Психология личности : тексты. М., 1982. С. 108–117.
23. Моргенстерн Дж. Технологии эффективной работы. 9 ключевых навыков. М. : Добрая книга, 2006. 336 с.
24. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія : у 2 кн. Кн. 2. Соціальна психологія груп. *Прикладна соціальна психологія*. К. : Либідь, 2006. 560 с.
25. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва / П. Д. Дудкін, О. Б. Мосій, О. М. Владимир та ін. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2015. 252 с.
26. Орликовський М. О., Осовська Г. В., Ткачук В. І. Самоменеджмент: практикум : навч. посіб. для студентів екон. вузів. К. : Кондор, 2012. 410 с.
27. Основы самоменеджменту та лідерства / В. М. Лугова, С. М. Голубєв. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
28. Основы менеджмента / под ред. А. И. Афоничкина. СПб. : Питер, 2007. 528 с.
29. Волошок О. В., Кліманська М. Б., Штепа О. С. Практикум із психології : навч.-метод. посіб. Львів : Вид. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2010. 280 с.
30. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/137/98-вр>.
31. Рувицкий Л. И., Соловьева А. Е. Психология самовоспитания. М. : Просвещение, 1982. 143 с.
32. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2007. 416 с.
33. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2010. 360 с.
34. Соловьев В. С. Оправдание добра: нравственная философия. М. : Республика, 1996. 479 с.
35. Тайм-менеджмент, его значение в планировании работы. URL: [http://www.plam.ru/bislit/taim\\_menedzhment\\_24\\_chasa\\_yeto\\_ne\\_predel/p3.php](http://www.plam.ru/bislit/taim_menedzhment_24_chasa_yeto_ne_predel/p3.php)

36. Хміль Ф. І. Ділове спілкування : навч. посіб. К. : Академвидав, 2004. 280 с.
37. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. К., 2005. 420 с.
38. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студ. ЗВО. К. : Академвидав, 2006. 488 с.
39. Хобта І. П. Активна життєва позиція. К., 1984. 113 с.
40. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера / под ред. В. В. Шолева. М. : Прогресс, 2005. 240 с.
41. Шевченко В. С. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Менеджмент і адміністрування (Самоменеджмент)» / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Х., 2020. 91 с.
42. Шегеда А. В. Основы менеджмента : учеб. пособие. К. : Знания, 1998. 512 с.
43. Шейнов В. П. Практические приемы менеджмента : учеб. пособие. М. : Амалфея, 2005. 160 с.
44. Штепа О. С. Особистісна зрілість. Модель. Опитувальник. Тренінг : монографія. Львів : Вид. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. 232 с.
45. Штепа О. С. Самоменеджмент (самоорганізування особистості) : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 362 с.
46. Штепа О. С. Структура та формування функції самоменеджменту. *Актуальні проблеми психології* : збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, В. Д. Потапової. Т. 15. Ч. 2. К., 2010. С. 430–436.

*Авторський колектив*

**ЛЕСЬКІВ Галина Зінов'ївна,**  
кандидат технічних наук, доцент

**ЛЕВКІВ Галина Ярославівна,**  
доктор економічних наук, доцент

**БЛІХАР Марія Миронівна,**  
кандидат економічних наук,  
доктор юридичних наук, доцент

**ГОБЕЛА Володимир Володимирович,**  
кандидат економічних наук

**ПОДРА Ольга Павлівна,**  
кандидат економічних наук, доцент

**КОВАЛЬ Ганна Володимирівна,**  
доктор наук з державного управління, професор

# Самоменеджмент

*Навчальний посібник*

Редагування

*Андріана Кузьмич-Походенко, Оксана Шмиговська*

Макетування *Галина Шушняк*

Друк *Іван Хоминець*

---

Підписано до друку 14.06.2021 р.

Формат 60×84/16. Папір офсетний. Умовн. друк. арк. 16,28.

Тираж 100 прим. Зам № 29-21.

Львівський державний університет внутрішніх справ

Україна, 79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру  
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції

ДК № 2541 від 26 червня 2006 р.