

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

# **САМОМЕНЕДЖМЕНТ**

**Навчальний посібник**

**Харків**  
**ХНЕУ ім. С. Кузнеця**  
**2020**

УДК 005.32(075.034)

C17

**Авторський колектив:** канд. екон. наук, доцент С. К. Василик – п. 2.2 – 2.5; канд. екон. наук, доцент О. В. Майстренко – вступ, тема 1, п. 4.1, тема 6; канд. екон. наук, доцент К. Р. Немашкало – п. 2.1, 2.6 – 2.8, тема 5, додатки; канд. екон. наук, ст. викладач К. В. Кривобок – тема 3, п. 4.2; ст. викладач О. В. Нечипорук – практичні завдання.

**Рецензенти:** завідувач кафедри менеджменту організацій Національного університету "Львівська політехніка", д-р екон. наук, професор *О. І. Карий*; професор кафедри економіки та маркетингу, заступник директора по роботі з іноземними студентами Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут", д-р екон. наук *Д. А. Горовий*.

**Рекомендовано до видання рішенням ученої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.**

Протокол № 3 від 31.08.2020 р.

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

**Самоменеджмент [Електронний ресурс]** : навчальний посібник / С. К. Василик, О. В. Майстренко, К. Р. Немашкало та ін. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 150 с.

ISBN 978-966-676-816-5

Розкрито методичні підходи до самоменеджменту; виділено його критерії. Детально розглянуто аспекти, фактори, принципи та інструменти самоменеджменту, особливості управлінської діяльності. Самоменеджмент розглянуто як систему способів діяльності, яка дозволяє максимально використовувати власні можливості для здійснення професійної діяльності, ефективного, свідомого й раціонального управління робочим та особистим часом. Приділено увагу питанням розвитку управлінського потенціалу, формуванню ділових та індивідуальних якостей менеджера. Подано контрольні запитання та практичні завдання для визначення індивідуальних особливостей і опанування компетентностей з організації особистої праці та роботи підлеглих.

Рекомендовано для студентів закладів вищої освіти.

**УДК 005.32(075.034)**

© Василик С. К., Майстренко О. В.,  
Немашкало К. Р. та ін., 2020

© Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця, 2020

ISBN 978-966-676-816-5

## Вступ

Діяльність будь-якої організації викликає необхідність координації дій персоналу, яку має здійснювати менеджер. Тому від ефективності його роботи залежить ефективність функціонування організації загалом. На основі досвіду діяльності успішних менеджерів сформовані рекомендації та розроблені інструменти й рекомендації з підвищення ефективності роботи. Сутність та умови результативності застосування цих інструментів розглядаються в процесі вивчення навчальної дисципліни "Самоменеджмент".

Основною метою навчальної дисципліни "Самоменеджмент" є формування системи теоретичних знань та оволодіння практичними навичками організації роботи менеджера, а саме вміння планувати особисту діяльність, ефективно розподіляти управлінські функції, встановлювати критерії оптимізації трудових процесів, ефективно організовувати робоче місце, планувати кількість і навантаження виконавців, планувати та здійснювати розвиток особистісних і професійних якостей менеджера.

Для досягнення визначеної мети необхідно вирішити такі завдання: визначення особистісних цінностей та цілей менеджера; управління саморозвитком особистості; розвинення навичок ефективного керівництва; організації управлінської діяльності менеджерів різних рівнів; застосування сучасних принципів і напрямів наукової організації діяльності менеджера; використання часу як ресурсу.

У навчальному посібнику подано теоретичний матеріал за темами дисципліни, найкращі практики і приклади діяльності організацій, практичні завдання та контрольні запитання для перевірки знань. Наведено посилання на довідкові, аналітичні та навчальні ресурси.

Самоменеджмент розглянуто як систему способів діяльності, що дозволяє максимально використовувати власні можливості для здійснення професійної діяльності, ефективного, свідомого і раціонального управління робочим та особистим часом.

За результатами вивчення матеріалу, наведеного у навчальному посібнику, студенти мають **знати**:

аспекти, фактори, принципи, складники та інструменти самоменеджменту;

особливості управлінської діяльності;

сутність наукової організації праці;

методи нормування управлінської праці;

види форм навчання менеджерів;

**ВМІТИ:**

аналізувати ефективність використання власного часу;

виявляти сильні та слабкі сторони індивідуального стилю роботи;

формулювати цілі;

планувати особисту діяльність менеджера;

розподіляти завдання серед підлеглих;

аналізувати ефективність виконання делегованих завдань;

організувати прийом відвідувачів;

проводити наради, збори, переговори;

організувати робоче місце менеджера;

складати основні документи, які регламентують діяльність організації, готувати ділові листи;

визначати інформаційні потоки для забезпечення управлінської діяльності;

формувати і розвивати індивідуальний стиль управління;

формувати систему самомотивування та самоконтролю;

виявляти та аналізувати конфліктні ситуації, випрацьовувати ефективні стратегії та шляхи подолання конфліктів;

формувати сприятливий соціально-психологічний клімат і культуру спілкування в організації;

виявляти психофізіологічний та інтелектуальний потенціал особистості;

встановлювати баланс між професійним і особистим життям;

визначати напрями розвитку власного менеджерського потенціалу.

Навчальна дисципліна "Самоменеджмент" є базовою навчальною дисципліною та вивчається згідно з навчальним планом підготовки фахівців першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 "Менеджмент" денної та заочної форми навчання.

Навчальний посібник також рекомендований менеджерам усіх ланок, і тим, хто цікавиться питаннями підвищення ефективності організації власної діяльності та розвитку управлінських якостей. Впевнені, що ознайомлення з матеріалом посібника дозволить читачу випрацьовувати ефективну персональну систему самоменеджменту та досягти успіхів у навчанні, професійній діяльності та особистому житті.

## Розділ 1

### Планування та організація праці менеджера

*Мета:* оволодіння теоретичними знаннями та практичними навичками з питань особистісного розвитку менеджера; формування у студентів індивідуальних особливостей і поведінкових навичок, які необхідні майбутньому керівнику; розвиток у майбутніх менеджерів умінь організовувати особисту працю та працю підлеглих.

Після вивчення розділу студент набуває таких компетентностей: визначати сутність поняття "самоменеджмент"; розробляти критерії ефективного самоменеджменту; вміти формулювати власні цілі; визначати ціннісні орієнтири особистості; виявляти обмеження розвитку менеджера і знати шляхи їхнього подолання; планувати особисту діяльність менеджера; використовувати принципи розподілу управлінських функцій; розробляти і встановлювати нормативи управлінської діяльності; встановлювати критерії оптимізації трудових процесів; використовувати напрями наукової організації праці менеджера; ефективно організовувати робоче місце менеджера; планувати кількість і навантаження виконавців; складати основні види службових документів; ефективно проводити наради і збори; застосовувати оптимальні підходи під час проведення переговорів; розвивати самоконтроль та стресостійкість; використовувати відповідні прийоми поведінки менеджера в конфліктних ситуаціях; формувати індивідуальний стиль управління, розвивати управлінські здібності, формувати професійні якості менеджера, формувати елементи корпоративної культури; створювати власний імідж; виявляти напрями розвитку менеджерського потенціалу; визначати психофізіологічний потенціал менеджерів; розвивати власний творчий потенціал і використовувати його під час вирішення управлінських завдань.

#### **1. Методологічні підходи до самоменеджменту**

- 1.1. Сучасні наукові погляди на сутність самоменеджменту.*
- 1.2. Критерії ефективного самоменеджменту.*
- 1.3. Визначення ціннісних орієнтирів особистості.*

## 1.1. Сучасні наукові погляди на сутність самоменеджменту

**Самоменеджмент**, який також називають "самоконтроль" або "само-регуляція", – це здатність ефективно регулювати свої емоції, думки та поведінку в різних ситуаціях [4]. Це охоплює управління стресом, затримку задоволення, мотивацію себе та налаштування і роботу над особистими й академічними цілями. Студенти з добре розвиненими навичками самоуправління приходять до класу підготовленими, звертають увагу, виконують вказівки, дозволяють іншим говорити без перешкод та працювати самостійно з фокусом. Самоконтроль у дітей віком від 5 років може передбачити важливі життєві результати, такі як закінчення середньої школи, фізичне здоров'я, дохід, одинокі батьківство, залежність від наркотиків і злочинність.

Поняття "**самоменеджмент**" увів у науковий обіг директор німецького Інституту раціонального використання часу Л. Зайверт. Деякі автори, описуючи проблеми та методи самоменеджменту, використовують такі терміни як "аутогенний менеджмент" або "самоврядування", "самоуправління" [26]. На думку О. Штепи, самоменеджмент є технологією оптимального самоорганізування особистості для досягнення значущих для неї цілей [86].

Сучасний **самоменеджмент** – це щоденне послідовне і цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів, технологій самостійного управління людиною процесом власної життєдіяльності, спрямованої на досягнення успіху в професійному та особистому житті [9].

Основну *мету самоменеджменту* та його переваги зображено на рис. 1.1.

Невід'ємною частиною **самоменеджменту** є плани, розроблені для раціоналізації з використанням найціннішого ресурсу – часу. Ефективне використання часу не означає попереднє розписання кожної хвилини. Чим більше часу потрібно (тобто планується), тим краще він може працювати на особисті та професійні інтереси працівників. Основна перевага робочого плану полягає в тому, що це приводить до загальної економії часу.

Будь-які теоретичні знання свідчать про існування певних концептуальних систем, обмежень, термінів, дефініцій. Результати аналізу сутності поняття "самоменеджмент" наведено в табл. 1.1.

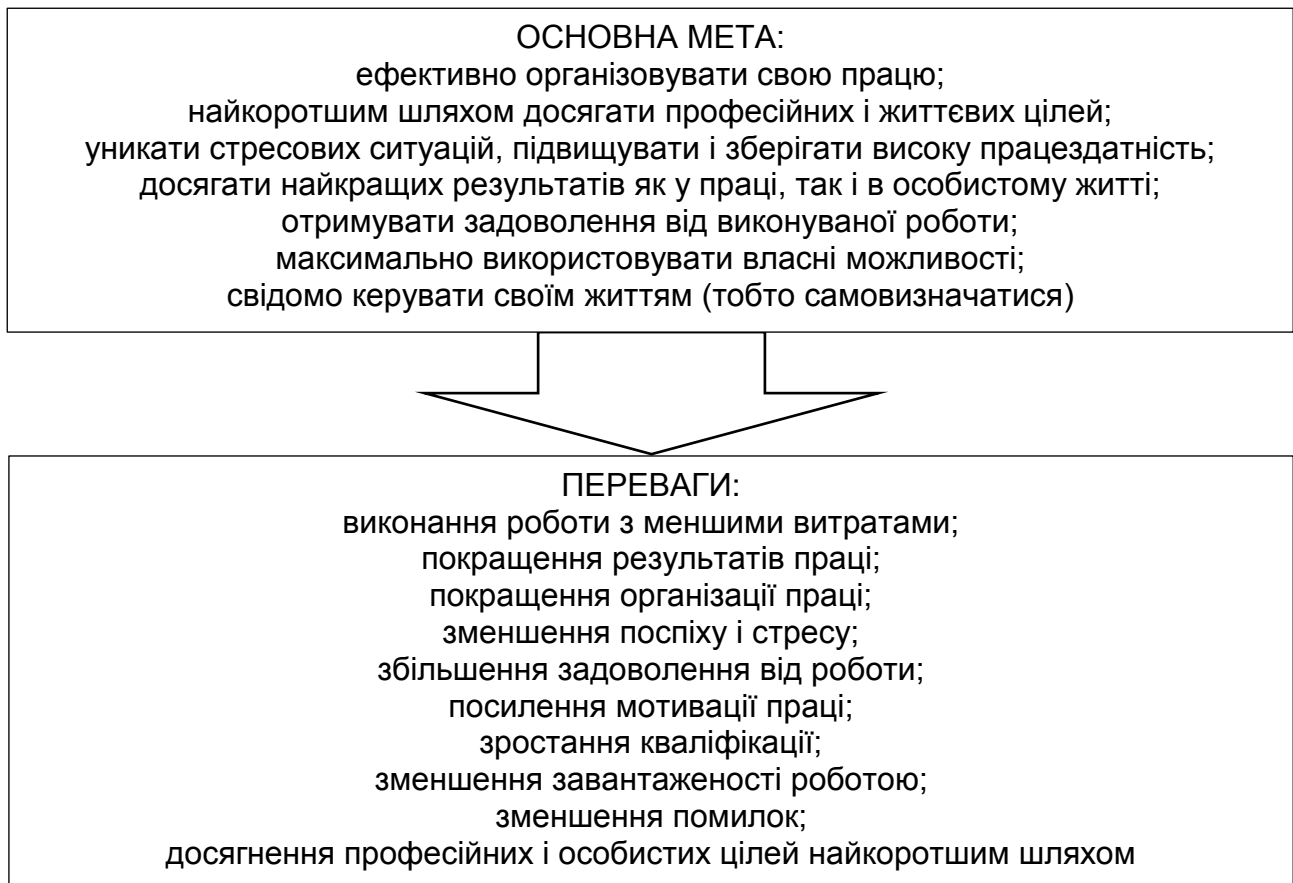


Рис. 1.1. **Схема основної мети самоменеджменту**

Таблиця 1.1

**Результати аналізу розуміння сутності поняття  
 "самоменеджмент"**

Визначення самоменеджменту	Аналіз розуміння	Автор, джерело
1	2	3
<b>Базові концепції</b>		
Психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до безупинного саморозвитку та самореалізації в одному чи декількох видах професійної діяльності	Саморозвитку творчої особистості	В. Андреев [2]
Всебічний спосіб перевірки своїх можливостей та обмежень і пошуку реальних шляхів розвитку особистісних та ділових якостей	Подолання власних обмежень	М. Вудкок, Д. Френсіс [12]
Практикум підвищення свого ділового потенціалу шляхом підвищення рівня ділової культури в різних її аспектах	Підвищення особистої культури ділового життя	А. Хроленко [78]

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Досягнення особистого ділового успіху (ділової кар'єри) через самопізнання та самовдосконалення своїх ділових якостей	Досягнення особистого ділового успіху	Б. Швальбе, Х. Швальбе [83]
Послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб оптимально і зі змістом використовувати свій час, тобто по своїй суті це time management	Економії свого часу	Л. Зайверт [26]
<b>Сучасні концепції</b>		
Послідовне й цілеспрямоване використання керівником (спеціалістом і т. д.) випробуваних методів у практичних прийомах роботи в повсякденній діяльності для підвищення ефективності процедур і операцій, що виконуються з метою досягнення намічених цілей. Спрямований на максимальне використання працівником власних можливостей і свідоме керування своїм робочим часом	Технологія доцільної, ефективної праці	В. Карпичев [30]
Самодіяльність, особиста технологія управління самим собою	Керування собою в діяльності	Г. Архангельский [5]
Менеджмент у повному обсязі, однак розгорнутий не назовні, а на суб'єкт управління; глобальні проблеми людини, спосіб організації життя; процес подолання й піднесення себе	Розуміння себе самого	О. Крикун [39]
Система соціальних технологій практичної реалізації адаптивно-розвивальної концепції самоменеджменту сукупності методик, прийомів, тестів, що дають можливість оцінити власні ділові якості й обрати послідовність операцій і дій щодо саморозвитку й самореалізації творчого потенціалу на шляху до досягнення ділового успіху	Комплекс засобів щодо самодіагностики і діяльності, спрямованої на успіх	Л. Калініченко [28]
Самостійне спрямування своєї діяльності на досягнення мети. Воно характеризується більшою активністю системи, ніж за зовнішнього впливу. Для організації процесу самоуправління необхідні умови вибору, набір моделей і задані параметри розвитку	Доцільна діяльність в реальних умовах	Н. Буняк [9]
Самоуправління – це управління самим собою для досягнення особистих цілей	Функція керівника	Й. Ніссінен [50]
Самостійність та особисте управління самим собою	Особисте управління самим собою	Н. Юрик [86]



1	2	3
Самостійне управління працівником своєю професійною діяльністю з використанням знань, умінь і навичок, яке спрямовано на розвиток власного інтелектуального потенціалу, а також його ефективне використання на задоволення своїх потреб і досягнення загальних цілей організації	Розвиток власного інтелектуального потенціалу	К. Андрущенко [91]
Щоденне послідовне і цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів, технологій самостійного управління людиною процесом власної життєдіяльності, спрямованої на досягнення успіху в професійному та особистому житті	Досягнення успіху в професійному та особистому житті	В. Колпаков [35]

Кожна з наведених концепцій містить методи та критерії самооцінки для ефективного самоменеджменту, рекомендації та поради щодо самовдосконалення й саморозвитку.

## 1.2. Критерії ефективного самоменеджменту

**Самоменеджмент** – це сукупність загальних підходів, що забезпечують компетентне та професійне управління у кар'єрі інших людей як ефективну систему прийомів із методами пізнання, самооцінки, самореалізації та саморозвитку з метою досягнення життєвих цілей і завдань.

Загалом самоменеджмент як інструмент мотиваційного менеджменту підприємства є сукупністю заходів і підходів, спрямованих на підвищення та розвиток ефективного самоменеджменту працівників підприємства як головної передумови його успішного функціонування на ринку, які у своїй сукупності формують основні концепції, що різняться за спрямуванням (рис. 1.2).

Упровадження цих концепцій, підходів та методів самоуправління сприяє розвитку таких основних навичок ефективних менеджерів:

здатність організовувати себе, вкладаючи час, енергію, навички, інтелект, підвищуючи стійкість до стресу, здатність ставити чіткі та реалістичні цілі відповідно до сучасної реальності;

постійне особистісне зростання, ставлення та прийняття нових обставин і можливостей;

вирішення проблем шляхом засвоєння ефективних стратегій та управлінського підходу до ухвалення рішень;

здатність впливати на інших, формувати робочі групи, підтримувати, навчати та розвивати їх;  
 творчий підхід і вміння економити, генерувати ідеї, вміння використовувати.

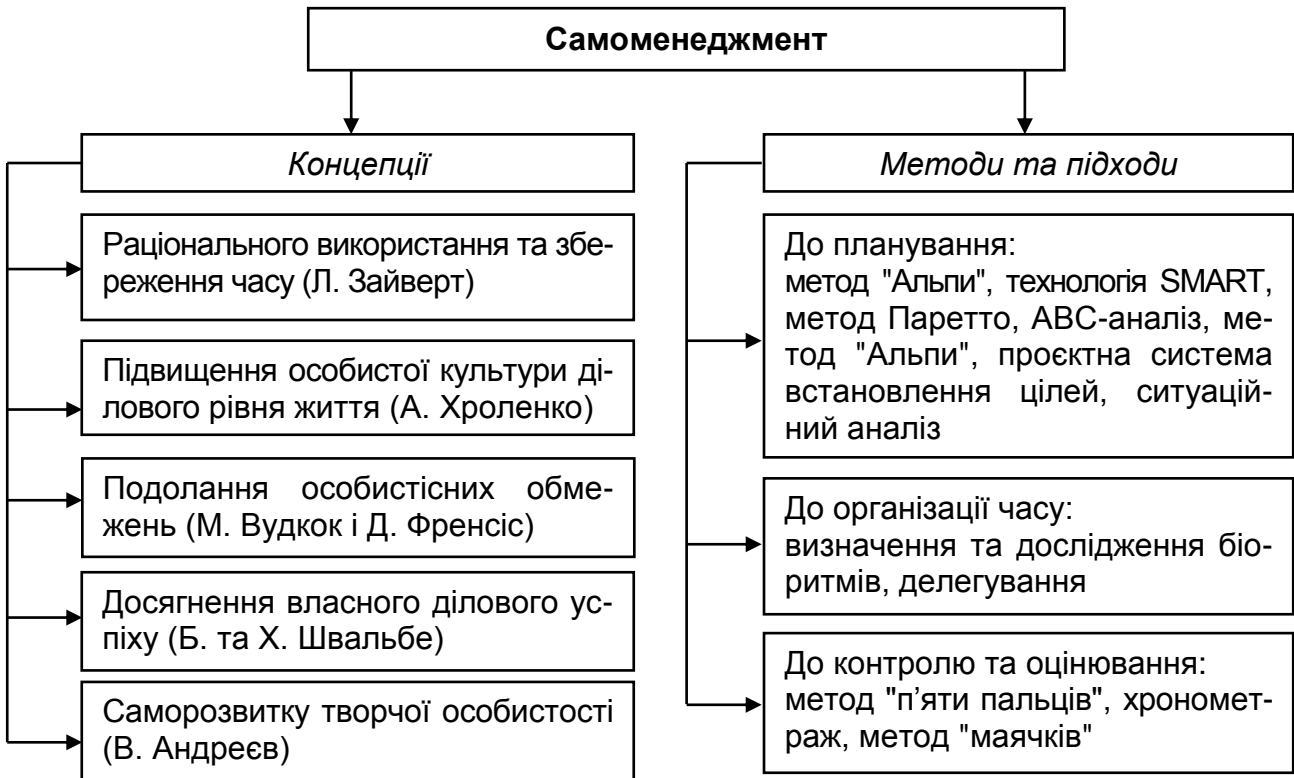


Рис. 1.2. Концепції, методи та підходи самоменеджменту [24]

Самоменеджмент має ряд функцій (за концепцією Л. Зайверта), які графічно можна відобразити як своєрідне "коло правил" (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Коло правил: функції самоменеджменту [26]

За допомогою цих функцій щоденно вирішується безліч завдань і проблем менеджера.

Функції знаходяться у визначеній залежності між собою і здійснюються у визначеній послідовності.

1. Постановка цілей. Формулювання та аналіз особистих цілей. Тимчасові процеси, оскільки вони можуть стати очевидними доти, поки дії, яким були задані параметри, змінені, що спричинило потребу в збільшенні мети.

2. Планування. Розроблення планів та альтернативи їхньої діяльності. Як складник саморегуляції означає підготовку до реалізації своєї мети. Планування щоденних, середньо- та довгострокових завдань також означає здобуття більшої кількості часу, більших успіхів та впевненості.

3. Ухвалення рішення. Вибір пріоритетних завдань. Ухвалення рішень означає встановлення пріоритетів. Головною проблемою менеджерів є те, що вони намагаються виконати дуже велику кількість робіт, тому розпошують увагу та зусилля.

4. Реалізація й організація діяльності менеджера. Загалом розуміння (делегування) передає обов'язки підлеглим у межах діяльності начальника, але начальник зберігає відповідальність за керівництво, чого не можна допускати. Делегати допомагають менеджерам виділити час для виконання більш важливих завдань і зменшити тягар, окрім сприяння використанню знань та вмінь працівників, що позитивно впливає на мотивацію працівників. Для успішного проведення делегації необхідно вибрати необхідну команду, визначити зони відповідальності, скоординувати виконання завдань та контролювати процес і результати роботи, припинити намагання змінити чи делегувати більше.

5. Контроль. За необхідності – коригування мети. За результатами допомагає вдосконалити та в ідеалі оптимізувати робочий процес. Усі раніше зазначені етапи управління не є ефективними, оскільки справжній контроль не здійснюється.

6. Інші додаткові функції: інформація та комунікації, розташовані в глибоких колах. Усі інші функції, такі як прокрутка, пошук та обмін інформацією, виконуються на всіх етапах процесу самоуправління. Є найважливішою фазою, тому що всі інші фази не проходять без неї. Організатор отримує щоденний потік інформації, з якою він повинен мати справу. У реальному житті менеджери обробляють більше інформації, ніж потрібно для ефективної роботи. Щоб заощадити час, менеджери мають виробити раціональний підхід до пошуку, оброблення та використання інформації. Тільки для

кожної функції управління розробляються приписи та методи виконання, а також очікувані результати в отриманих результатах під час впровадження методів самоменеджменту.

Також доцільно розглянути *інструменти самоменеджменту*, які містять характеристики та порядок дій (табл. 1.2) [45].

Таблиця 1.2

### Інструменти самоменеджменту

Назва	Характеристика використання	Порядок дій, що характеризують
1	2	3
Метод Шваба	Використовується для встановлення пріоритетів завдань, вибору найбільш важливого пріоритету та його виконання на початку дня. Також називають методом "25 тисяч доларів" – сума гонорару консультанта Айві Лі [1]	Записати найважливіші завдання наступного дня. Визначити послідовність завдань і пронумерувати їх. Виконувати завдання у встановленій послідовності. Виконавши завдання, перевірити, чи не змістилися пріоритети у виконанні інших завдань і не з'явилися нові. Додати нові завдання в список, з дотриманням пріоритетності. Продовжувати виконувати завдання у напрямі зниження їхньої важливості
Метод "Альпи"	Застосовується для планування завдань на робочий день з урахуванням їхньої тривалості та можливості делегування, скорочення тривалості виконання або перенесення. Найбільш поширений	Скласти список усіх завдань. Розставити пріоритети. Визначити тривалість виконання кожного завдання і загальну потребу в часі. Обмежити загальний час до 60 % робочого дня. Делегувати все, що можна делегувати. Проконтролювати зроблене та перенести невиконане на інший день
Метод "помідора"	Дозволяє досягати високої концентрації уваги на досягненні результату і виконання завдання в обмежений термін. Назва зумовлена тим, що вперше для вистежування часу використовувався кухонний таймер у формі помідора.	Визначити завдання, які потрібно виконати. Встановити таймер на 25 хвилин (один "помідор"). Працювати, не відволікаючись, до сигналу. Після сигналу зробити коротку перерву, на три-п'ять хвилин, після чого повернутися до роботи. Після кожного шостого "помідора" робити довгу перерву на 15 – 20 хвилин

1	2	3
	Обмеженням методу є те, що він може бути застосований для вирішення тільки одного завдання	
Метод "швейцарського сиру"	Застосовується для великих завдань, коли немає послідовності виконання, масштабне завдання може викликати побоювання щодо його реалізації. Тому потрібно розпочати з найбільш зрозумілої частини, і в подальшому систематично виконувати позostalі частини	Виконати ту частину завдання, про яку досить інформації та на яку вистачить часу сьогодні (тобто "вигризти" в сирі діру). Виконати ще одну частину завдання в належний для цього час (вигризти ще одну діру в сирі). Доробити все те, що потрібно для завершення завдання (доїсти сир)
Методи сіткового планування: метод критичного шляху (CPM), метод оцінки та перегляду програм (PERT)	Для визначення загальної тривалості великих проєктів, встановлення послідовності виконання завдань, оптимізації використання ресурсів, пошуку і використання резервів	Визначити завдання проєкту, оцінити тривалість робіт. Встановити ключові події та дати. Встановити послідовність виконання робіт на основі взаємозалежності, оцінити можливість виконання робіт одночасно. Побудувати сітковий графік виконання проєкту. Визначити тривалість найдовшої послідовності робіт від початку до кінця проєкту (критичний шлях). Визначити резерви часу та ресурсів і можливості їхньої мобілізації
Діаграма Ганта	Для планування і контролю часу реалізації проєктів, які містять велику кількість завдань. Окремі завдання (роботи) зображуються графічно на горизонтальній шкалі часу, довжина відрізка відповідає тривалості завдання	Визначити завдання, всі операції і контрольні точки, необхідні для виконання проєкту. Упорядкувати ці операції; визначити залежність і розташувати операції в найбільш доцільному порядку. Створити підзадачі та логічно збудувати проєкт. Оцінити ресурси цих операцій; оцінити пропозицію і попит на кожен ресурс людини; призначити відповідальних осіб для кожного завдання і поставити їм персональні завдання. Відзначити на графіку час початку і завершення кожного завдання (час виконання від початку до завершення зображується відрізком у вигляді смуги)

1	2	3
		Контролювати терміни виконання операцій, відображені в графіку
Метод пріоритетного планування	В основу методу покладена матриця Ейзенхауера, згідно з якою завдання розподіляються з урахуванням їхньої важливості та невідкладності	Усі завдання розподіляються за критеріями важливості та терміновості до квадрантів матриці: А – термінові та важливі; В – менш термінові й важливі; С – термінові та менш важливі; D – менш термінові й неважливі. Найбільш важливими вважаються завдання, виконання яких необхідне для реалізації ключових цілей або відвертає загрозу робочому процесу. Найбільш терміновими визнаються завдання, які втрачуть сенс, якщо не будуть негайно вирішені

Згідно з дослідженнями, інструменти самоуправління є чудовим джерелом зростання людини, яка досягає своїх цілей. Однак його методи використання потребують урахування: національної культури, менталітету людей, психофізіологічних особливостей людського розвитку, сформованих у відповідних екологічних і соціальних середовищах.

Практика, яка доводить, що становлення та розвиток самоменеджменту пов'язані з розробленням моделі, в якій соціальні та психологічні технології самоуправління вписуються в соціальні технології людей (глобальні, інформаційні). Це знизить соціальну напруженість, ухвалюючи оптимальні рішення для людей та органу системи соціального менеджменту.

### 1.3. Визначення ціннісних орієнтирів особистості

Орієнтація особистих та організаційних цінностей є потужним фактором мотивації індивідів та груп. Люди порівнюють те, що дійсно важливо, з тим, що менш важливо. Цінності впливають на вибір способу задоволення ваших потреб та інтересів. Люди з різними цінностями вибирають різні способи застосування таких причин.

Орієнтаційні цінності вважаються найважливішими елементами структури особистості, формуються життєвим досвідом людини, цілим набором

переживань і відрізняють те, що для цієї людини важливе, від тривіального і незначного. На думку соціологів, включення ціннісної орієнтації в структуру особистості дозволяє виявити найпоширеніші причини такої поведінки, які пов'язані з соціально-економічним характером суспільства, його мораллю, ідеологією, культурою, яких неможливо досягти ізольовано від суспільства.

Можна виділити загальні *характеристики ціннісних орієнтацій* [43]:

- 1) ціннісні орієнтації – це поняття і вірування;
- 2) ціннісні орієнтації мають відношення до бажаних кінцевих станів і поведінки;
- 3) ціннісні орієнтації керують вибором і оцінкою людей, поведінки і подій;
- 4) ціннісні орієнтації впорядковані, але відносної важливості.

Ціннісні орієнтації є складним соціально-психологічним феноменом, що характеризує спрямованість особистості людини, що надає сенс і напрям його поведінки. Вони висловлюють свідоме ставлення людей до соціальної реальності, визначають їхню мотивацію та мають великий вплив на всі аспекти їхньої діяльності. Система ціннісних орієнтацій становить основу його світогляду, ядро мотивації та "філософію життя". Базуючись на цих твердженнях, американський психолог М. Рокіч [57] розділив усі ціннісні орієнтації на дві групи: інструментальні та термінальні цінності (рис. 1.4).

Ціннісні орієнтації пов'язані з особистими переконаннями, що впливають на поведінку, тому ряд дослідників визначають це поняття як систему політичних, світоглядних і моральних переконань людини, моральні принципи поведінки. Через це в будь-якому суспільстві, в будь-якій організації ціннісні орієнтації особистості є об'єктом цілеспрямованого впливу, внаслідок якого формуються або змінюються ціннісні установки працівника, що веде до перетворення їх відповідно до цінностей корпорації. Ціннісна установка є своєрідною програмою діяльності людини.

Ціннісна орієнтація характеризує, з одного боку, соціальні зв'язки, його потреби та інтереси, а з іншого – його стратегічні цілі та ідеали. Подвійність ціннісно-орієнтованої системи індивіда полягає в тому, що вона не тільки визначає форму й умови реалізації мотивів людини в діяльності, але сама собою є джерелом його цілей. Ціннісна орієнтація дає підстави для вибору цілей і засобів, наводить та координує процес постановки цілей.

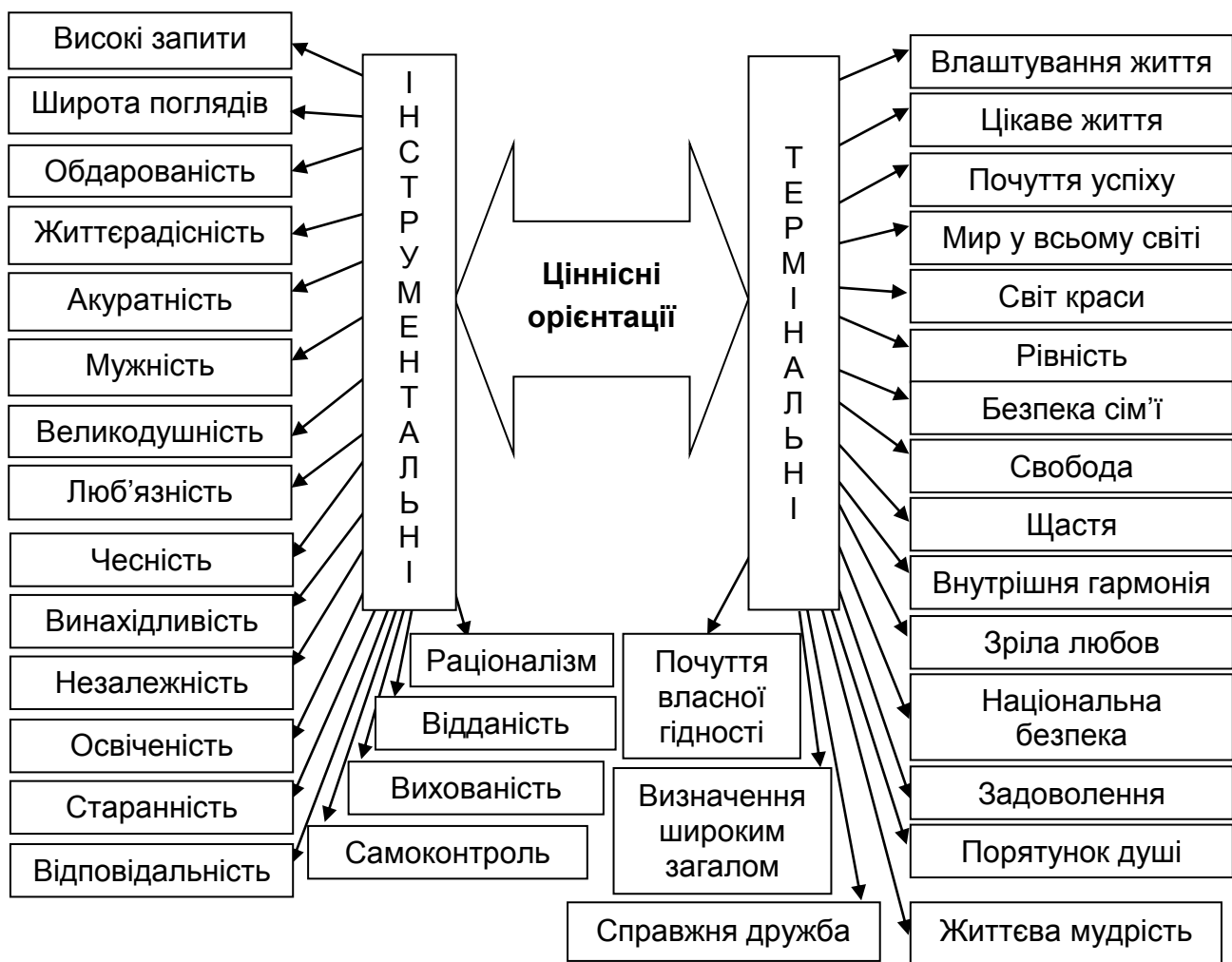


Рис. 1.4. Види ціннісних орієнтацій

*Ціннісні орієнтації* характеризуються такими основними ознаками [57]:

- 1) їхня загальна кількість, яка є надбанням людини, порівняно невелика;
- 2) всі люди володіють одними і тими самими ціннісними орієнтаціями, хоча і в різному ступені;
- 3) ціннісні орієнтації організовані в системи;
- 4) витоки людських цінностей простежуються в культурі, суспільстві, його інститутах і особистості;
- 5) вплив цінностей простежується практично у всіх соціальних феноменах, які заслуговують на вивчення.

Людські цінності динамічні. Вони змінюються у відповідь на зміни в досвіді, освіті та соціальній взаємодії. На індивідуальні цінності впливають цінності, які існують у суспільстві та організаціях. Водночас існування зворотного зв'язку не можна ігнорувати, що стає очевидним під час впливу окремих цінностей на цінності організації, членом якої він є.



Ціннісна орієнтація – це форма долучення соціальної цінності в індивідуальну поведінку. Це головний канал соціального засвоєння духовної культури, перетворення культурних цінностей у стимулювання практичних дій людей.

Отже, ціннісно-орієнтовані системи є важливими регуляторами людської діяльності, оскільки вони можуть співвідносити потреби та мотиви індивіда з визнаними та прийнятими цінностями соціальної системи, до складу якої він входить. Ціннісна орієнтація, яка відображає цінність самого соціального середовища, може впливати на норми та цінності групи. Ціннісна орієнтація виникає в певному напрямі діяльності та проявляється в суспільно важливих випадках і діях.

Самонавчання та самоосвіта займають особливе місце в центрі управлінської діяльності. Вдосконалюючи професійну підготовку до менеджменту, ви маєте пам'ятати, що мова йде про інтелектуальні якості [72]:

логічне мислення – визначається вмінням систематизувати події в причинній послідовності;

концептуальне мислення – здатність узагальнювати інформацію в більш змістовній формі;

використання концепції під час здійснення аналізу – пояснення ситуації чи ухвалення рішення за допомогою відомої теорії чи моделі.

Основна ідея альтернативних моделей професійної підготовки – переосмислити базовий підхід до навчання. Люди навчаються швидше, якщо вони безпосередньо беруть участь у вирішенні реальних проблем. Навчання в аудиторії не змінює поведінку людини, а практика дає набагато більше. Тому відвідування інших організацій є потужним інструментом для навчання та зміни поведінки.

Керівництво має довіряти, знаходити, винагороджувати та брати участь у потребі в навчанні. Найкращим способом урахування всіх цих принципів є навчання на основі діяльності.

**Рекомендована література:** [2; 4; 5; 9; 12; 24; 26; 30; 35; 39; 43; 45; 57; 72; 78; 83; 86; 91].

## 2. Планування особистої роботи менеджера

- 2.1. Цільове планування роботи менеджера.
- 2.2. Методи планування особистої діяльності менеджера.
- 2.3. Розподіл і кооперація управлінської діяльності.
- 2.4. Нормування управлінської діяльності.
- 2.5. Особливості часу як ресурсу. Аналіз використання робочого часу.
- 2.6. Управління потоком відвідувачів, техніка їхнього прийому.
- 2.7. Технологія проведення нарад та зборів.
- 2.8. Сутність та етапи проведення переговорів.

### 2.1. Цільове планування роботи менеджера

Функція планування є вихідною в менеджменті. Пригадаємо, планування – це "спосіб, за допомогою якого керівник забезпечує єдину спрямованість зусиль усіх членів організації щодо досягнення її загальної мети" [41].

В основі планування діяльності покладені цілі. Також, цілі є орієнтиром для контролю та оцінювання результатів праці окремих співробітників, підрозділів та організації загалом.

Цільове планування – це планування особистої праці менеджера залежно від встановлених цілей, які визначають кінцевий результат діяльності [71]. Будь-яка діяльність повинна мати мету і здійснюватися за попередньо складеним планом. Як функція управління планування полягає у встановленні цілей і визначенні шляхів їхнього досягнення.

Постановка цілі необхідна для свідомого проектування дій для її реалізації. Цей процес має виконуватися постійно, оскільки з плином часу може з'ясуватися, що ті або інші параметри змінилися, що викликає необхідність корегування або зміни цілі. Саме в постановці цілей полягає основа діяльності підприємства і його успішне майбутнє. Вміння постановки цілей є ключовим у діяльності менеджера. Наявність усвідомленої цілі вимагає спрямування всієї діяльності на її досягнення, обумовлює вибір відповідних заходів, сприяє концентрації сил на важливих напрямках.

Цілі менеджера мають відповідати таким вимогам, що легко перевірити за правилом SMART, що є аббревіатурою з перших літер перевірюваних слів. До того ж у перекладі з англійської мови *Smart* означає розумний. Цілі мають бути:

- 1) конкретними тобто чітко визначеними (specific);
- 2) вимірюваними (measurable);

- 3) досяжними (achievable);
- 4) реальними (realistic);
- 5) узгодженими в часі (time-bonded).

На практиці конкретність і вимірюваність цілей пов'язані та є основою для контролю їхнього виконання. Наприклад, виконання мети "досягнення обсягу продажів 10 000 грн щомісячно до кінця року" легко перевірити на основі щомісячних звітів. Якщо динаміка продажів не відповідає меті, слід перевірити її реальність або вживати додаткових заходів збільшення продажів.

Реальність і можливість досягнення цілей також пов'язані поняття. Стосовно завдань організації цілі мають бути реальними за наявних ресурсів, рівня технології тощо) та відповідати можливостям працівника або менеджера. Нереальні цілі призводять до демотивації керівника та втрати ним орієнтира, що негативно позначається на діяльності організації.

Нарешті, цілі повинні мати конкретний часовий горизонт, мають бути досягнуті в суворо встановлені терміни. Інакше цілі, що не мають певних термінів, не мають шансів бути досяжними, крім того, з плином часу доцільність виконання певних завдань може бути взагалі втрачена.

*Правилом SMART* доцільно користуватись під час формулювання завдань підлеглим, а також перевірки завдань, що отримує менеджер для виконання. Якщо отримане завдання не має чітких орієнтирів (наприклад, дати підготовки інформаційних або рекламних матеріалів, про діяльність підрозділу), менеджер має їх встановити, з огляду на власний досвід та наявні ресурси (план проведення рекламних заходів, кваліфікація і вміння співробітників).

## **2.2. Методи планування особистої діяльності менеджера**

Планування є процесом практичного втілення мети, ухвалення конкретних рішень, які забезпечують ефективність діяльності та розвиток організації. Важливою умовою раціонального використання робочого часу менеджера є планування особистої роботи. В особистому плані роботи менеджер має визначити [11]:

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

Додатково необхідно сформулювати зміст завдань, які буде вирішувати менеджер особисто, встановити порядок виконання, координації зусиль і систему контролю.

У плані необхідно чітко встановити час роботи з документами, приймання відвідувачів, перебування у структурних підрозділах, участь у зборах акціонерів і трудового колективу, проведення нарад із підлеглими та ін.

Розроблення такого плану має створювати нормальний ритм роботи апарату управління, забезпечити черговість виконання завдань, а також виділити час для творчої роботи, інноваційної діяльності, розвитку та підвищення своєї кваліфікації.

Особистий план роботи менеджера залежно від терміну планування та горизонту цілей складається на різні терміни [90]:

- довгостроковий – на рік, квартал;
- середньостроковий – на місяць;
- короткостроковий – на тиждень, день.

У плані необхідно визначити строк виконання роботи і час, необхідний для цього. Роботи, що виконує менеджер особисто, поділяються на періодичні, що повторюються, і непередбачувані, які виникають раптово.

Періодичні роботи повторюються щоденно, щотижнево, щомісячно у визначеному ритмі. Це такі види робіт [11]:

- робота з документами;
- наради;
- приймання спеціалістів і працівників організації;
- приймання відвідувачів;
- робота у підрозділах.

Час виконання періодичних робіт має визначатися точно. Ці роботи іноді називають "жорсткими", тому що вони жорстко фіксуються в тижневому плані, тобто встановлюється їхня періодичність і тривалість.

Роботи, що повторюються, – це службові відрядження, навчання, наради і відвідування інших організацій [11]. Витрати часу на виконання таких робіт також можуть бути точно визначені.

Роботи, що виникають раптово, є непередбачуваними, їх неможливо спланувати. Тому в плані необхідно передбачати резерв часу на їхнє виконання. Також зустрічі та наради слід планувати не "в стик" (тобто безпосередньо одна за одною), а з певним резервом. Якщо запланованого резерву буде недостатньо, то заплановані роботи залежно від їхньої пріоритетності слід перенести на інший час, скоротити час на їхнє виконання або доручити їхнє виконання відповідальному працівникові.

Планування особистої роботи охоплює не тільки складання порядку робіт, а також визначення часу на їхнє виконання, строків їхнього початку і закінчення. Необхідно врахувати всі майбутні види робіт, порівняти необхідний для виконання роботи час із плановим фондом часу в загальному бюджеті робочого часу.

Плани мають сенс лише за умови їхнього виконання. Тому після складання плану менеджер має проявити вміння і наполегливість у його реалізації та забезпечити необхідний контроль його здійснення іншими виконавцями.

Контроль виконання плану особистої роботи і завдань виконавцями має бути регулярним і послідовним. Завдяки цьому забезпечується ефективне використання робочого часу, підвищення якості управління організацією. Регулярно організований контроль привчає до дисциплінованості не тільки виконавців, а й самого менеджера.

Оперативне планування особистої роботи менеджера здійснюється щотижня. Для полегшення оперативного планування менеджер розробляє графік робіт. У ньому встановлюється чіткий розпорядок робочого часу (дня, тижня).

Робочі плани і графіки менеджера мають бути скоординованими з планами і графіками вищого керівництва. Також вони є базовими для розроблення планів менеджерів нижчих ланок управління та особистих планів підлеглих.

Розроблення плану особистої роботи менеджера містить сім етапів.

*Перший етап:* складання переліку справ, які слід виконати протягом планового періоду. Це можуть бути завдання з перспективного переліку справ, не виконаних у минулому періоді, інші справи, завдання, які періодично виникають. Перелік робіт слід складати обов'язково у письмовій формі.

Наприклад, у переліку справ на день відображають такі питання: проведення нарад, прийомів, робота з документацією, поїздки, контроль, телефонні переговори тощо. На цій стадії достатньо лише наближеного ранжування завдань, тобто розподілу їх за ступенем важливості або терміновості.

*Другий етап:* визначення витрат часу, необхідного для виконання кожного виду роботи. Це дуже відповідальний етап, оскільки керівнику далеко не завжди можна заздалегідь передбачити, скільки часу потребує та чи інша робота. Для оцінювання тривалості слід виходити зі складності та незвичайності вирішуваних завдань, досвіду і професіоналізму керівника, кваліфікації управлінського персоналу та інших факторів. Разом з тим,

тривалість певних управлінських дій можна оцінювати досить точно. Зокрема, доцільно заздалегідь регламентувати тривалість прийому відвідувачів з особистих питань, нарад тощо.

Оцінка витрат часу може бути приблизною, тому потребуватиме коригування їх у ході реалізації завдань. Але в будь-якому разі, встановлення тривалості робіт дисциплінує керівника, вимагає від нього виконати завдання у встановлені терміни. Відомим є спостереження, що будь-яка робота забирає весь виділений для неї час [98].

*Третій етап:* планування резервів часу для непередбачених справ.

Робочий час керівника слід розподіляти за *правилом "60-20-20"*, що означає групування справ на три блоки [25]:

1) заплановані справи – 60 % (тобто, якщо виходити із 8-годинного робочого дня, запланована активність не має перевищувати 5 – 6 годин);

2) резерв часу на непередбачені роботи – 20 %;

3) резерв часу на творчу діяльність керівника – 20 %.

Отже, співвідношення між часом на заплановані роботи і резервом має приблизно становити *60:40*. Також слід враховувати, що розподіл часу за видами робіт залежить від позиції менеджера в ієрархії управління організації. Зокрема, підвищення менеджера в структурі управління вимагає зменшення часу, що витрачається на управління основною діяльністю, і збільшення – на адміністративну, організаційну роботу, представницькі функції, розв'язання соціальних проблем [53].

Безумовно, планування особистого часу менеджера необхідно починати з розроблення певного індивідуального режиму, якого слід дотримуватися, вносити необхідні уточнення і поступово перетворювати на постійну норму. Розподіляючи час на творчі завдання, слід використовувати знання про індивідуальні періоди найвищої продуктивності [74]. Відомо, що протягом доби у кожної людини є два підйоми продуктивності (з максимумами приблизно о 12 та 16 годинах), за якими відбувається спад активності.

*Четвертий етап:* визначення фонду робочого часу планового періоду. Як було з'ясовано на попередньому етапі, слід виходити з 5 – 6 годин на день. Отже, якщо в тижневому плані 5-денного робочого тижня загальний фонд робочого часу становитиме 40 годин, а для вирішення планових завдань слід використовувати не більше 30 годин.

*П'ятий етап:* порівняння розрахованих на другому етапі витрат часу на виконання планових робіт із фондом робочого часу. Найімовірніше необхідні планові витрати часу перевищуватимуть фонд планового періоду.

В такому випадку необхідно переглянути перелік запланованих робіт, здійснити їхнє ранжування з погляду важливості й невідкладності та вилучити другорядні роботи. Якщо справи не є невідкладними, їх слід перенести на інший період. Роботи, виконання яких можна делегувати підлеглим, неодмінно мають бути делегованими.

*Шостий етап:* складання плану власної роботи до виконання. Рекомендується використовувати відповідні ділові щоденники, в які вносять завдання, необхідні дії, номери телефонів, адреси та іншу супровідну інформацію. Залежно від сфери діяльності слід обирати щоденники з необхідною довідковою інформацією (святкові та вихідні дні у різних країнах, телефонні коди міст і країн, базові умови постачань, загальноживані скорочення у діловій кореспонденції тощо).

*Сьомий етап:* корегування плану. За необхідності у план вносять зміни і доповнення відповідно до ситуації. Якщо в процесі реалізації тих або інших завдань виникли ускладнення, з'явилася необхідність вирішити непередбачені справи, менеджер має змогу гнучко адаптувати план до нових умов завдяки встановленим резервам часу.

Для ефективного планування власної роботи недостатньо мати перелік робіт. Необхідно знати і їхню фактичну тривалість. Із цією метою слід регулярно проводити спеціальні спостереження, вивчати власні витрати часу протягом робочого дня. Водночас слід проводити облік усіх робіт, щоб отримати повну картину навантаження менеджера. Способи і форми такого обліку залежать від його цілей. Зокрема, для вдосконалення організації праці менеджера доцільно проводити самофотографування як робочого, так і вільного часу. Хоча проведення спостереження дисциплінують виконавця, само собою облік нічого не вартий без систематичного аналізу. Під час використання електронних засобів фіксації часу, наприклад, програм-трекерів (від англ. tracker – той, що відстежує), можна не тільки відслідкувати витрати часу, працюючи за комп'ютером, а також провести попереднє групування цих витрат (за проєктами, переглянутими інтернет-сторінками, окремими роботами). Найбільш поширеною програмою фіксації часу, особливо зручною для роботи в команді є Toggl [114]. Залежно від специфіки діяльності, умов роботи та поставлених завдань існують різні програми обліку часу [100].

Ці спостереження дозволяють оцінити рівень організації часу керівника. Аналіз проводиться шляхом порівняння фактичних витрат часу на кожний вид робіт із середніми витратами інших керівників того самого рівня.

Також можна орієнтуватися на дані з довідкової і наукової літератури. За дослідженнями Л. І. Скібіцької [53] розподіл витрат загального обсягу робочого часу менеджера виглядає таким чином:

на особисті стосунки витрачається до 76 % часу, зокрема:

наради, збори, прийом відвідувачів (бесіди) – 23,5 %;

службові поїздки (ділові зустрічі) – 23,5 %;

контроль за роботою об'єктів управління та відвідання робочих місць – 23,5 %;

телефонні розмови – 6,5 %.

Інші витрати часу менеджера складають [53]:

робота з документами – до 13,5 %;

підготовка й організація роботи – 5 %;

особисті потреби та відпочинок – 2 %;

втрати робочого часу – 3,5 %.

Характерною особливістю управлінської діяльності є те, що обсяг функцій, покладених на керівника, значно перевищує його фізичні можливості та фонд наявного часу. Вирішити це протиріччя можна тільки завдяки постійного визначення пріоритетності справ. Якщо менеджер намагатиметься виконати весь обсяг роботи самостійно, він розпорошуватиме свої сили на безліч окремих, часом, не суттєвих справ. Наприкінці напруженого робочого дня такі менеджери підсумовують, що виконана велика кількість дрібних справ, але важливі справи залишилися незавершеними або взагалі не виконувалися, оскільки для цього не було виділено відповідного часу та ресурсів. Досвід успішних менеджерів свідчить, що, встигаючи виконувати під час робочого дня безліч справ, вони обов'язково планують певний час для виконання одного завдання з найвищим пріоритетом [80]. Тому після формування переліку завдань необхідно ухвалити однозначні рішення щодо першочерговості справ, формування відповідного порядку за пріоритетами та беззаперечне його дотримання.

Важливим умінням менеджера є встановлення пріоритетності завдань відповідно до цінностей організацій і обов'язків у компанії. Встановлення пріоритетів дозволяє:

працювати тільки над дійсно важливими і необхідними завданнями;

сконцентрувати зусилля на виконанні тільки одного завдання;

відмовитися від справ, які можна делегувати іншим виконавцям;

не залишати незавершеними посильні завдання.



Встановлення пріоритетів сприяє дотриманню певних термінів, мотивації керівника і його підлеглих, загальних правил колективної роботи та на цій основі зменшує ймовірність виникнення конфліктів і стресів.

Для визначення першочерговості можна застосовувати такі інструменти тайм-менеджменту: *принцип Паретто, матриця Ейзенхауера та метод АБВ-аналізу.*

*Принцип Паретто* відомий також як *принцип 80/20*, отримав назву на честь економіста та соціолога Вільфредо Паретто, який дослідив у 1897 році структуру доходів італійських домогосподарств і з'ясував, що 80 % доходів належить до 20 % домогосподарств [98]. У загальному вигляді принцип полягає в тому, що всередині певної множини окремі малі частини виявляють набагато більшу значущість, порівняно з їхньою питомою вагою в цій множині [71]. Цей принцип може бути проілюстрованим фактами з господарської діяльності підприємств. Зокрема, за даними інвентаризацій, 20 % запасів сировини або товарів складають 80 % його вартості; 20 % клієнтів забезпечують 80 % виручки, 20 % помилок зумовлюють 80 % втрат, і навпаки [48; 98].

У діяльності менеджера *принцип Паретто* проявляється у тому, що в процесі 20 % трудовитрат на дійсно важливі проблеми забезпечують 80 % результату, а на решту робіт, що витрачаються на другорядні проблеми, припадає тільки 20 % результату [1; 26; 72; 89].

*Матриця Ейзенхауера* (метод, запропонований президентом США Д. Ейзенхауером) передбачає групування всіх завдань у двовимірній матриці відповідно до їхньої важливості та терміновості (невідкладності) за чотирма блоками А, В, С і D (рис. 2.1). Також кожен блок має відповідні рекомендації щодо виконання цих справ, які для наочності позначаються словами англійської мови, що починаються з літери D: Do – Decide – Delegate – Delete ("Виконуйте негайно – Вирішуйте, коли виконувати – Делегуйте – Відкидайте") [4; 89].

Категорія А: найважливіші справи, які необхідно виконувати негайно. Це критична діяльність нерідко пов'язана зі стресами, оскільки не виконання цих справ може призвести до порушення умов контрактів, ділової репутації, втрати клієнтів.

Категорія В: найважливіші справи, але не термінові. Це найбільш комфортна з позиції використання часу категорія справ. Саме в цій категорії мають бути такі завдання, як планування, навчання, розвиток.

	Термінові	Не термінові
Важливі	<b>A:</b> <b>Do</b> <b>Виконуйте негайно</b>	<b>B:</b> <b>Decide</b> <b>Заплануйте час на виконання</b>
	Надсилання звітів. Невідкладні наради. Відповіді на ділові пропозиції	Розроблення планів діяльності. Формування програми навчання
Не важливі	<b>C:</b> <b>Delegate</b> <b>Доручайте виконання іншим</b>	<b>D:</b> <b>Delete</b> <b>Відкидайте</b>
	Підготовка тексту договору, ділового листа. Підготовка даних до звіту. Підготовка чернетки презентації. Форматування звіту. Замовлення готелю, квитків. Відповіді на запит клієнтів	Обговорення новин. Повторний перегляд документів. Сортування небажаної пошти. Перевірка соціальних мереж

Рис. 2.1. Метод розподілу справ "Матриця Ейзенхауера"

Категорія С: менш важливі, але термінові справи. Менш важливі – означає, що ці справи не просто можуть, а мають бути делеговані, тобто передані на виконання іншим співробітникам. Саме завдяки делегуванню таких справ менеджер має можливість зосередитися на найважливіших справах категорії В.

Категорія D: неважливі та не термінові справи. Бажано взагалі уникати таких завдань, виконання яких не наближає менеджера до виконання цілей. Пошук шляхів зменшення часу на ці справи також дозволяє вивільнити час для найбільш продуктивних справ категорії В.

Найчастіше термінові справи (наприклад, дзвінки) здаються важливими, тому важливо перевіряти, чи дійсно вони є такими. За словами автора моделі Дуайта Ейзенхауера "те, що важливе, рідко буває терміновим, а невідкладне рідко є важливим" [26]. У практичній діяльності для визначення важливості справ Пітер Друкер пропонує керуватися такими рекомендаціями: орієнтуйтеся на майбутнє, а не на минуле; концентруйтеся на можливостях, а не на проблемах; вибирайте власний напрямок, а не пливіть за течією разом з іншими; встановлюйте для себе високі цілі, які дозволяють кардинально змінити ситуацію, а не такі, які є "надійними" і легко досяжними [21].

За спостереженням Стівена Кові, секрет успіху відомих особистостей полягає в тому, що вони концентруються на діяльності в категорії В (важливі справи), не надаючи багато часу невідкладним, але маловагомим справам категорії С [34].

Матрицю доцільно використовувати також для аналізу фактичних витрат часу.

*Метод АБВ-аналізу* застосовується для встановлення пріоритетів і полягає в сортуванні справ за трьома категоріями [48].

Категорія А: найважливіші завдання становлять приблизно 15 % усієї кількості завдань, але важливість цих справ для досягнення мети становить приблизно 65 %. Завдання категорії А обов'язково мають бути виконані особисто керівником.

Категорія Б: важливі завдання становлять в середньому 20 % загальної кількості та дають внесок 20 % у досягнення цілей. На завдання категорії Б слід виділяти не більше 20 % запланованого часу. Якщо для їхнього виконання потрібно більше часу, слід делегувати ці завдання підлеглим.

Категорія В: неважливі та поточні ("рутинні") завдання (категорії В) становлять 65 % від загальної кількості завдань, але додають лише 15 % у досягненні цілей. За можливістю виконання таких завдань мають бути повністю делеговані.

Планування власної роботи вимагає від менеджера випрацювання відповідної звички. Для складання плану на початковому етапі слід виділяти наприкінці робочого дня 15 – 20 хвилин, тобто виділити додатковий час на планування. Проте це можна порівняти з інвестуванням часу в розвиток навичок менеджера, оскільки переваги планування особистої праці набагато перевищуватимуть ці витрати. Зокрема, завчасне складання плану на наступний день дозволяє чітко уявити завдання, раціонально впорядкувати роботу протягом дня, концентрувати увагу на найважливіших завданнях, самодисциплінуватися під час виконання завдань, отримати відчуття успіху в кінці робочого дня, підвищити задоволеність і мотивацію та загалом сприяти зростанню ефективності праці. У подальшому сформована звичка дозволить скоротити час, необхідний для планування наступного дня. Підбиття результатів виконання завдань і складання плану на наступний день є основою для формування завдань підлеглим і корегування делегованих справ, тобто оптимального розподілу завдань в організації.

### 2.3. Розподіл і кооперація управлінської діяльності

Під *розподілом праці* в загальному визначенні розуміють відособленість (розмежування) діяльності людей у процесі спільної праці [53].

*Кооперація праці* – це об'єднання людей для планомірної та спільної участі в одному або в різних, але пов'язаних між собою процесах праці. Завданням кооперації є узгодження дії окремих працівників або груп робітників, що виконують різні трудові функції.

Отже, розподіл і кооперація праці тісно пов'язані між собою.

*Розподіл управлінської праці* – це відокремлення деяких трудових процесів (робіт) для підвищення продуктивності праці [71].

На підприємствах застосовуються три основні види розподілу праці:  
технологічний;  
функціональний;  
професійно-кваліфікаційний.

За технологічного розподілу відбувається розподіл виробничого процесу за стадіями, фазами, видами робіт і операціями, визначальним фактором якого є технологічний процес.

За функціонального розподілу праці весь комплекс робіт розмежується залежно від ролі та місця різних груп працівників у виробничому процесі. За цим видом промислово-виробничий персонал підприємства поділяється на робітників, службовців, інженерно-технічних працівників, менеджерів, молодший обслуговчий персонал, охорону, учнів тощо.

Професійно-кваліфікаційний розподіл праці означає розподіл працівників за професіями (спеціальностями), і за кожною з них – за групами складності праці (розрядами, категоріями тощо).

Функціональний розподіл займає провідне місце та визначає появу інших видів. У сукупності вказані види розподілу використовуються для класифікації працівників, що займаються управлінською працею.

Розподіл управлінської праці – це відокремлення деяких трудових процесів (робіт) для підвищення продуктивності праці [11].

Основні види розподілу управлінської праці та їхню сутність подано в табл. 2.1 [71].

Розподіл праці в системі керівництва слід виконувати у такій послідовності:

- 1) розподіл праці за функціями управління і створення раціональної структури апарату управління;
- 2) розмежування посадових обов'язків працівників у межах підрозділу.

### Основні види розподілу управлінської праці

Вид	Сутність
Функціональний	Розподіл комплексу робіт для виконання окремих функцій та реалізації функціональних напрямів
Ієрархічний	Розподіл робіт за функціями, за рівнями ієрархії управління; закріплення їх за певними управлінськими працівниками і підрозділами та формування на цій основі їхніх повноважень
Технологічний	Розподіл технологічного процесу за технологічними видами робіт і операцій
Професійний	Диференціація управлінських працівників відповідно до їхньої професійної підготовки
Кваліфікаційний	Розподіл робіт відповідно до кваліфікації, стажу роботи та особистих здібностей управлінських працівників
Посадовий	Розподіл управлінських працівників відповідно до їхньої компетенції

Головним завданням менеджера є розставлення "правильних" людей, тобто відповідних виконавців, на "правильні" посади, на яких працівники матимуть можливість повністю розкрити свої таланти. Сутність управління становить діяльність із координування роботи інших людей.

Вертикальний розподіл управлінської праці містить:

загальне керівництво – розроблення і реалізація головних, перспективних напрямів діяльності підприємства;

технологічне керівництво – розроблення і впровадження прогресивних технологій (раціоналізація виробничих процесів на основі впровадження сучасних методів управління, комплексної механізації й автоматизації виробництва);

економічне керівництво – стратегічне і тактичне планування, аналіз економічної діяльності підприємства та забезпечення його рентабельної роботи;

оперативне управління – складання та доведення до робочих груп і окремих виконавців оперативних планів, розставлення виконавців за робочими місцями, їхнє інструктування, організація систематичного контролю;

управління персоналом – підбір, розставлення і розвиток трудових ресурсів підприємства.

Розподіл і кооперація праці на підприємстві обумовлюють виокремлення функцій, які виконуються працівниками. Характеристика функцій подано в табл. 2.2.

### Характеристика функцій, які виконуються працівниками на підприємстві

Група функції	Локальні	Наскрізні	Кінцеві
Зміст і форма-лізація	Реалізуються у межах підрозділу, є обслуговчими щодо інших видів функцій та, здебільшого, відображені тільки в посадових інструкціях	Відображені у положеннях про структурні підрозділи і пов'язані з виконанням спільних робіт кількома підрозділами	Виконання пов'язано з досягненням певного результату в діяльності підприємства загалом. Воно можливе за умови використання зовнішніх зв'язків підприємства
Приклад	Розроблення прейскуранту цін	Інвентаризація товарно-матеріальних цінностей (виконують працівники бухгалтерії, комерційного відділу, відділу цін та інших)	Розроблення бізнес-плану для залучення зовнішнього фінансування; розроблення службового листа постачальнику

Управлінський персонал поділяють на керівників, спеціалістів (фахівців), технічних виконавців (службовців) [18; 71]. Такий розподіл визначається виконуваними функціями та ролями кожної групи в структурі управління підприємства.

Керівники (директори підприємств, начальники цехів, керівники відділів, секторів, дільниць, майстри) здійснюють відбір і розстановку кадрів, координацію роботи підрозділів всередині організації та працівників підрозділів, забезпечують злагоджену й ефективну роботу колективів, організацію виробництва й праці, отримання стабільних прибутків. Керівник – це працівник, який очолює підприємство або його структурний підрозділ, наділений необхідними повноваженнями для ухвалення рішень і несе всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваного ним колективу [71]. Завдання керівників: організація підготовки управлінських рішень, ухвалення управлінських рішень, контроль їхнього виконання.

Спеціалісти (інженери, техніки, маркетологи, фінансисти, економісти, проєктанти, спеціалісти з управління персоналом, юрисконсульти тощо) розробляють і впроваджують у виробництво нові види продукції, технологічні процеси, технічні й економічні нормативи, форми та методи організації виробництва і праці та забезпечують матеріалами, оснащенням, ремонтним та іншим обслуговуванням; проводять аналіз показників діяльності

підприємства, опрацьовують і здійснюють заходи з їхнього поліпшення [71]. Спеціалісти (фахівці) – це працівники, які виконують певні визначені функції управління. Завдання спеціалістів: аналіз інформації, підготовка звітів та обґрунтування варіантів рішень для керівників відповідно до розпорядчих документів (наказів, розпоряджень, техніко-технологічних нормативів, організаційних регламентів, кваліфікаційних вимог). У діяльності спеціалістів переважають логічні операції, що, разом з тим, не виключають творчості.

Технічні виконавці (обліковці, секретарі, друкарки, оператори ЕОМ, архіваріуси тощо) здійснюють опрацювання і передачу первинної інформації, підготовку й оформлення документів, необхідних для виконання функцій управління [71]. Технічні виконавці (службовці) – це працівники, які обслуговують діяльність фахівців і керівників.

Завдання технічних виконавців – це виконання інформаційно-технічних операцій, що дозволяє звільнити керівників і спеціалістів (фахівців) від рутинної роботи й забезпечити їх необхідною інформацією. У діяльності технічних виконавців застосовуються стандартні процедури та операції, що дозволяє її відносно легко нормувати, порівняно з іншими категоріями. Приблизні витрати робочого часу на виконання різних видів управлінської праці наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### **Структура витрат робочого часу керівників, фахівців та технічних виконавців**

Види операцій, процедур	Керівники	Фахівці	Технічні виконавці
Інформаційні	30	60	80
Підготовка й ухвалення управлінських рішень	30	25	20
Організаторська робота	40	15	–

Розподіл функції керівника здійснюється, здебільшого, тільки між безпосередньо підлеглими йому особами. Керівнику підприємства безпосередньо підпорядковуються:

- його заступники за об'єктами і напрямками діяльності;
- керівники структурних підрозділів;
- окремі працівники (референти, секретарі, помічники тощо);

керівники неформальних і тимчасових груп, які створюються на період вирішення певного завдання, розроблення проєкту тощо;

голови комісій, які створюються керівником для аналізу певних питань.

Керівник і його заступники складають загальне керівництво компанії. Розподіл компетенції між членами загального керівництва виконується на основі функціонально-структурного підходу. Відповідно до такого підходу заступник, підпорядкований директору, під час виконання функцій загального керівництва, одночасно є керівником безпосередньо підпорядкованих йому структурних підрозділів. Також заступник несе персональну відповідальність у межах дорученої йому сфери діяльності компанії за певну роботу, яку під його керівництвом виконують підпорядковані підрозділи.

Кількість функцій або підрозділів, які закріплюють за керівником, залежить від декількох факторів, зокрема:

загального обсягу робіт;

напрямів діяльності;

кількості підлеглих (підрозділів), якими ефективно може управляти керівник;

традицій, що склалися, тощо.

Точно визначити раціональні межі завантаженості керівника складно. Вони багато в чому залежать від індивідуальних здібностей. Загально прийнятою є норма управління за правилом "7 ± 2", тобто від п'яти до дев'яти осіб.

Погоджений і санкціонований керівником розподіл функцій має бути зафіксований і затверджений у спеціальному документі, з яким мають ознайомитися всі працівники апарату управління та лінійні керівники. Таким документом може бути наказ про розподіл обов'язків між керівниками та заступниками або наказ про перелік функцій (або відповідних підрозділів), закріплених за кожним членом керівництва. На малих і середніх підприємствах загальне керівництво здійснюють директор і заступники директора, тому розподіл функцій зазвичай встановлюється в угоді, яка укладається між цими працівниками.

Організація взаємодії – це процес створення структури управління підприємством, яка дає можливість персоналу об'єднати свої зусилля для досягнення певних цілей [53].

Організація як функція менеджменту передбачає розподіл завдань між керівництвом підприємства, окремими підрозділами або працівниками і встановлення взаємодії між ними [11; 18; 41].



Виділяють два основних елементи в організації управління, які є взаємопов'язаними та взаємозумовленими [11]:

- 1) організація взаємодії та розподіл повноважень;
- 2) побудова організаційних структур управління підприємством.

Управлінські функції реалізуються персоналом фірми, підприємства, організації, шляхом створення відділів, підрозділів, служб, бюро, цехів та формування структури апарату управління.

Структура апарату управління – це склад і взаємозв'язок органів управління, що складають певну єдність ступенів і ланок управління [53].

Функції апарату управління – це особливий вид діяльності управлінських працівників, які забезпечують виконання поставлених перед колективом підприємства завдань [71].

*Повноваження* – це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля її працівників на виконання встановлених завдань.

Розрізняють лінійні й функціональні повноваження.

*Лінійні повноваження:*

передаються безпосередньо до підлеглого і далі до інших підлеглих; делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління підприємством;

дають узаконену владу.

*Функціональні повноваження:*

делегуються менеджером вищого рівня управління, який управляє певною функцією менеджменту, менеджеру нижчого рівня управління, відповідального за аналогічну функцію.

Засобом встановлення відносин між рівнями повноважень і формальних відносин в організації є делегування.

Делегування означає передачу завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їхнє виконання [53].

*Делегування повноважень* полягає у передачі керівником окремим своїм підлеглим частини відповідних повноважень і функціональної відповідальності, які стосуються виконання тих чи інших завдань. Менеджер надає право безпосередньо підлеглим йому особам самостійно здійснювати певні дії або ухвалювати відповідні рішення.

*Відповідальність* – це зобов'язання виконувати поставлені завдання і забезпечувати їхнє належне виконання.

*Зобов'язання* – це очікуване від індивіда виконання конкретних вимог згідно з посадою, яку він обіймає.

Повноту відповідальності перед вищим керівництвом несе менеджер, незалежно від того, кому і які функції він делегував. Тобто менеджер є відповідальним за рішення та дії, які реалізували особи, яким були делеговані повноваження. Зі свого боку особи, яким були делеговані завдання, несуть відповідальність перед менеджером.

Уміння делегування є однією із ключових навичок менеджера, що дозволяє йому вивільнити час для роботи над стратегічними завданнями та забезпечити кар'єрне зростання [21]. Патрик Форсайт, консультант з організаційної та управлінської ефективності з понад двадцятирічним досвідом, надає рекомендацію менеджерам "ніколи не виконуйте те, що можете доручити іншим" [75].

Одним із найважливіших завдань менеджера будь-якого рівня є вибір безпосередньо підлеглих йому осіб, які мають виконувати доручені їм завдання. Саме тому успішних менеджерів об'єднує той факт, що вони дуже виважено і прискіпливо ставляться до вирішення кадрових питань, формування команди [21].

Права й обов'язки можуть бути делеговані частково не тільки безпосередньо підлеглим особам. Зокрема, для виконання певного завдання може бути створена група, керівник якої безпосередньо не підпорядкований керівнику організації. Разом з тим, на період виконання керівник організації може надати керівнику такої групи певні повноваження, зокрема такі, що дозволяють йому діяти від імені всієї організації.

Делегуванню підлягають не всі обов'язки і права, а лише та їхня частина, яка не є винятковою прерогативою керівника вищої ланки. Зокрема, не підлягають делегуванню видання наказів, підписання звітних документів. Деякі права й обов'язки не можуть бути делеговані іншим особам і органам управління відповідно до чинного законодавства.

Під час делегування повноважень має посилюватися контроль виконання та його централізація. Чим більша частина прав і обов'язків делегується іншим особам, тим більш повним, достовірним і своєчасним має бути звітування про хід виконання цими особами покладених на них обов'язків і використання наданих їм прав. Системою контролю має бути встановлене регулярне й оперативне інформування.

Під час делегування має бути витриманий баланс між делегованими до виконання обов'язками та обсягом прав, наданих підлеглому працівнику. Перевищення обсягу обов'язків над обсягом права працівника, унеможлиблює їхнє виконання. Перевищення обсягу прав над обсягом

обов'язків створює загрозу безвідповідальності, безконтрольності та може призвести до зловживань.

Делегування є доцільним і необхідним у таких ситуаціях:

1) менеджеру не має можливості розв'язати проблему самостійно через зайнятість;

2) менеджер впевнений, що підлеглий може виконати певне завдання краще за нього;

3) менеджер намагається сприяти зростанню професійної майстерності та кваліфікації підлеглих;

4) менеджеру необхідно вивільнити час для вирішення більш важливих завдань.

Перевагами реалізації делегування повноважень є:

підвищення оперативності та якості управлінських рішень, за рахунок того, що їх ухвалюють працівники, які безпосередньо стикаються з джерелом проблем;

розвиток у підлеглих ініціативи і бажання самостійно працювати та брати участь у творчій діяльності;

керівник отримує можливість зосередитися на найважливіших завданнях і розвитку (завдяки звільненню від виконання другорядних);

розширення обсягу функцій і завдань, які виконує організація.

Делегування реалізується за декількома напрямками [53] і відповідним чином регламентується.

1. Перерозподіл функцій між керівником та його заступниками. Такий розподіл функцій затверджується відповідним наказом, який має бути доведений до відома всіх лінійних і функціональних менеджерів.

2. Передача частини функцій і прав від вищого керівництва до менеджерів лінійних і функціональних підрозділів середнього й оперативного рівнів управління. Відповідні зміни вносяться у Положення про підрозділи, у відповідні розділи про обов'язки і права їхніх керівників.

3. Перерозподіл функцій між менеджерами середнього рівня управління і відповідальними виконавцями. Такі зміни вносяться в посадові інструкції працівників.

4. Тимчасове надання працівнику певних прав для виконання конкретного кола робіт, вирішення певного завдання, проєкту тощо.

5. Стимулювання працівників, які у ході виконання своїх посадових обов'язків і доручень керівника виявляють ініціативу, самостійно вирішують питання, розширюють свої функції, беруть на себе відповідальність за виконання раніше не передбачених робіт і операцій.

6. Надання уповноваженій особі право представляти керівника під час нарад.

7. Надання права менеджерам підрозділів і відповідальним виконавцям у межах їхньої компетенції, обмеженої посадовими інструкціями, ухвалювати відповідні рішення і навіть підписувати документи, які виходять за межі організації.

Делегування повноваження потребує більшої самостійності від підлеглих. Це сприяє розвитку в них уміння аналізувати й оцінювати фактори, що впливають на виконання завдань і доручень, та передбачати наслідки своїх рішень і дій. Завдяки цьому в підлеглих зростає впевненість під час вибору шляхів і засобів досягнення поставленої мети. Разом з тим підлеглі мають бути впевнені в тому, що за необхідності вони можуть звернутися за допомогою під час здійснення делегованих повноважень.

Обмеження або відсутність делегування може призвести до такої небажаної ситуації, коли всі рішення ухвалює тільки перший керівник. Взагалі стиль роботи менеджера визначає ефективність делегування. Якщо в роботі менеджера переважають адміністративні методи управління від підлеглих, вимагається беззаперечне виконання ухвалених ним рішень. Обмеження ініціативи та самостійності з часом призводить до того, що працівники перестають підвищувати свою кваліфікацію і розвиватися.

Причини, з яких керівники відмовляються делегувати повноваження, а підлеглі ухиляються від відповідальності, були досліджені Полом Ньюменом [71].

1. Помилкова думка, що сам керівник цю роботу зробить краще. Це означатиме, що він і має її зробити замість підлеглого. Помилка полягає в тому, що виконання завдання керівником відволікає його від виконання прямих обов'язків, а також гальмує розвиток кваліфікації підлеглих.

2. Відсутність довіри до підлеглих. Унаслідок підлеглі втрачають ініціативу та впевненість, і в подальшому, виконуючи свої обов'язки, будуть постійно перестраховуватися і задавати все більше запитань.

3. Побоювання ризику. Відповідальність за роботу підлеглих може викликати у керівників страх щодо невиконання делегованого завдання.

4. Відсутність здібностей управляти, розподіляти обов'язки між підлеглими. Унаслідок керівники надають перевагу поточним справам, що унеможлиблює роботу над перспективними завданнями організації.

5. Відсутність систематичного контролю. Керівник разом із делегуванням додаткових повноважень має створити ефективну систему контролю та отримання інформації щодо виконання делегованих завдань.

Підлеглі, зі свого боку, уникають додаткових повноважень та відповідальності з таких причин [64]:

1. Підлеглий має звичку та вважає, що легше і безпечніше звернутися до керівника із запитом: "Що робити?" і "Як робити?" легше, ніж самотійно вирішувати проблему.

2. Підлеглий остерігається критики за можливі помилки. Виконання делегованих завдань вимагають діяти за новим порядком, що може призвести до помилкових кроків, тому підлеглий уникатиме додаткової відповідальності та розширення повноважень.

3. Підлеглий не має достатньої інформації та ресурсів для успішного виконання завдання.

4. Підлеглий не має впевненості у своїх знаннях і вміннях.

5. Підлеглий вважає, що він не має часу для виконання додаткових завдань.

6. Додаткова відповідальність не супроводжується відповідним додатковим стимулюванням, тому не викликає зацікавлення у підлеглих.

Робота підлеглого, який отримав додаткові повноваження, має оцінюватися об'єктивно. Помилки, що є неминучими особливо на початкових етапах самотійної роботи, мають бути виважено проаналізовані з позиції недосконалості реалізації делегування. Зокрема, повторення помилок може сигналізувати про неналежно організовану систему контролю та інформування про хід виконання робіт і розвитку ситуації.

Розподіл праці менеджера, а також систематичне оцінювання ефективності такого розподілу має здійснюватися на основі результатів нормування елементів управлінської діяльності.

## **2.4. Нормування управлінської діяльності**

*Нормування праці* – це встановлення міри витрат праці на виконання певного обсягу робіт у певних організаційно-технічних умовах [18].

Нормування праці є необхідною передумовою наукової організації праці (НОП). Заходи з НОП можуть бути ефективними лише за умови встановлення відповідних норм праці. Раціоналізація процесів розподілу та кооперації праці, удосконалення технології виконання робіт і методів суб'єкта управління можливі на основі обґрунтованих норм. Також оптимально налагоджене нормування є ефективним способом контролю витрат праці та ресурсів, орієнтиром щодо досягнення встановлених рівнів продуктивності праці.

Інакше відсутність нормативів на виконання окремих видів робіт може призвести до неповного завантаження частини виконавців протягом робочого дня, під час перевантаження інших. Така ситуація буде викликати стрес, напруженість і конфлікти у колективі.

Прогресивні науково обґрунтовані норми і нормативи мають враховувати організаційно-технічні, економічні, психофізіологічні та соціальні фактори.

Завданням нормування праці є визначення трудомісткості робіт і необхідної для їхнього виконання чисельності працівників з урахуванням вимог нормування [18].

Аналітичний метод передбачає попереднє вивчення трудового процесу, організації праці на робочому місці, ефективності використання оргтехніки та робочого часу. Досліджувана робота розділяється на технологічні й трудові складові шляхом ретельного аналізу. На основі аналізу виявляються неефективні елементи та проєктуються раціональні прийоми й методи виконання функцій, робіт, процедур і елементарних операцій, а також визначаються витрати часу на їхнє виконання.

Аналітичний метод встановлення норм забезпечує найповніше використання наявних ресурсів і сприяє підвищенню продуктивності праці.

За способом визначення витрат часу розрізняють два види аналітичного методу: аналітично-дослідний і аналітично-розрахунковий.

За аналітично-дослідного методу витрати часу на кожний елемент функції (роботу, процедуру, елементарну операцію) або функцію загалом визначаються на основі безпосередніх вимірювань цих витрат на робочих місцях.

За аналітично-розрахункового методу витрати часу на виконання функції або її складових визначаються не шляхом вимірювань, а на основі заздалегідь встановлених науково обґрунтованих нормативів. Такі нормативи можуть бути загальнодержавними, міжгалузевими, галузевими та внутрішніми для конкретного підприємства.

Перевагами аналітично-розрахункового методу є те, що завдяки ньому можна суттєво знизити трудомісткість опрацювання норм та забезпечити однакову напруженість норм для аналогічних робіт. Недоліком є нижча порівняно з аналітично-дослідним методом точність норм. Причиною цього є те, що загальні нормативи розробляються для типових організаційно-технічних умов праці, які можуть відрізнятися від умов конкретних робочих місць.

Під час встановлення норм іноді застосовують так званий дослідно-статистичний метод, за якого норми розраховують на основі досвіду нормувальників та статистичних даних щодо фактичних витрат часу на відповідні роботи або інформації щодо фактичного виконання норм. Проте такий метод не сприяє виявленню резервів зростання продуктивності праці, оскільки не має в основі аналіз стану організації праці та можливості опрацювання заходів щодо вдосконалення організаційно-технічних умов.

На відміну від виконавських робіт, що мають чітко визначену часову тривалість, управлінська праця характеризується великою часткою відволікаючих моментів і невизначеністю тривалості робіт. Тому важливою складовою нормування управлінської праці є аналіз використання робочого часу.

Нормування праці менеджерів базується на всебічному вивченні використання їхнього робочого часу. Детально вивчаються такі складові [18; 71]:  
раціональність виконання робіт;  
відволікання на не характерні роботи;  
змістовність праці.

Для вивчення організації праці та витрат робочого часу менеджерів застосовують такі методи [18; 71]:

- анкетне опитування;
- усне опитування;
- фотографія й самофотографія робочого часу;
- метод моментних спостережень.

Методами анкетного та усного опитування виявляється думка та ідеї працівника щодо раціональності організації праці робітника (менеджера) безпосередньо. Зокрема визначається:

- наскільки чітко визначені його обов'язки, їхній загальний перелік та необхідні витрати часу на їхнє виконання;
- як планується його робота і яким є співвідношення планових і позапланових робіт;
- якими є втрати робочого часу і з яких причин;
- які використовуються засоби механізації, автоматизації праці та оргтехніки;
- наскільки є задовільними умови праці та організація робочого місця;
- якими є пропозиції щодо вдосконалення праці.

*Фотографію робочого часу* проводить спеціально призначена стороння особа. Фотографія може бути безперервною (протягом усього робочого

дня) або вибірковою. За вибіркової фотографії визначаються витрати робочого часу за окремими функціями або видами робіт, зокрема повторюваних, а також за певними окремими періодами (циклами) робіт.

*Самофотографію* робочого дня виконує безпосередньо сам працівник під керівництвом служби НОП. Для цього використовуються спеціальні аркуші (бланки) самофотографії, в яких працівник реєструє всі виконувані роботи, перерви та нормовані інтервали. Дані анкет і заповнених бланків самофотографії узагальнюються за весь період спостереження і формуються таблиці витрат робочого часу за посадами або за іншими ознаками. На основі аналізу таблиці витрат часу виявляються недоліки, а для їхнього усунення розробляються заходи щодо вдосконалення організації праці.

*Метод моментних спостережень* проводиться за спостереженнями, які проводяться з певною наперед визначеною періодичністю. Кількість моментних спостережень під час вивчення праці менеджерів визначається за тривалістю елементів у загальних витратах часу, їхньої питомої ваги, зокрема, якщо трудовий процес спостерігається більше ніж за десятьма елементами витрат, загальна кількість спостережень, має бути розрахована за елементом, питома вага якого має бути не меншою від 15 % у загальних витратах часу.

Нормування праці менеджерів залежно від характеру застосовуваних даних може здійснюватися двома методами [71]:

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

методом опосередкованого нормування, який базується на статистичному аналізі чисельності працівників.

Метод прямого нормування може здійснюватися:

1) визначенням необхідних витрат часу на конкретну роботу за попередньо опрацьованими нормативами часу;

2) встановленням норм шляхом безпосереднього вивчення витрат робочого часу на цю роботу з використанням дослідницьких методів оброблення фактичних даних.

*Метод опосередкованого нормування* полягає у визначенні необхідної чисельності працівників за допомогою нормативів чисельності або норм обслуговування та керованості.

Під нормативами чисельності розуміють кількість працівників, встановлену для виконання тієї чи іншої функції управління залежно від величини факторів, що впливають на трудомісткість робіт, охоплених цією функцією [18].



Норми обслуговування можуть встановлюватися у різних одиницях вимірювання, наприклад: кількістю осіб, закріплених за однією господарською одиницею або виконавцем; кількістю робітників і службовців, закріплених за одним касиром; кількістю найменувань матеріалів і деталей, закріплених за одним контролером тощо.

Норма керованості – це кількість робітників, яких доцільно закріпити за одним керівником для максимальної ефективності підпорядкованого йому структурного підрозділу.

## **2.5. Особливості часу як ресурсу. Аналіз використання робочого часу**

Пропозиція часу є абсолютно незмінною. Яким би високим не був попит на час, його пропозиція не буде зростати. Час є швидкоплинним ресурсом, його не можливо накопичити і використати пізніше. Також, на відміну від інших ресурсів, час є незамінним. Людську працю можна замінити на капітал. Але час не має заміників. Тому час є дефіцитним.

За влучним висловленням Пітера Друкера, "час – це найбільш обмежений капітал, і якщо менеджер не може ним розпоряджатися, він не зможе розпорядитися нічим іншим" [21].

Під час виконання своїх обов'язків досвідчені керівники не відразу починають вирішувати нагальні завдання. Спочатку вони аналізують, як витрачають свій час. Потім вони намагаються максимально контролювати плин часу та скорочувати непродуктивні витрати. Нарешті, вони зводять свій особистий баланс часу і організують свій час у максимально можливі блоки. Загальна схема процесу використання часу як ресурсу охоплює три компоненти:

- 1) реєстрація витрат часу;
- 2) управління використанням часу;
- 3) укрупнення часу для відповідної діяльності.

Для реєстрації витрат часу керівники ведуть відповідні ділові щоденники. Загальновизнаним є той висновок, що фактичні витрати завжди відрізняються від передбачуваних.

У кожному конкретному випадку причини цих розбіжностей є різними, проте є певні спільні риси, що також є подібні у роботі менеджера та розумовій праці взагалі.

Наприклад, для підготовки першого варіанта звіту необхідно вісім годин. Безумовно, таку роботу неможливо виконати безперервно. Але якщо

щодня виділяти на підготовку звіту 15 – 20 хвилин двічі на день, підготовка потребуватиме набагато більше зусиль і часу. Унаслідок такої роздрібної роботи з'являються лише аркуші з окремими моментами. Для початку необхідно повністю поринути в роботу, вилучити всі можливі відволікаючі фактори, щоб підготувати вихідний проєкт звіту. У подальшому можна виконувати роботу над удосконаленням тексту невеликими частинами. Переривання у роботі над початковим варіантом пропорційно збільшують витрати часу на входження в робочий режим і відновлення логіки побудови звіту. Для вирішення творчих завдань керівнику необхідно виділити великі часові блоки.

Ефективні керівники намагаються збільшити обсяг часу роботи без переривань. Для досягнення цієї мети існує декілька шляхів. Окремі менеджери можуть виділити один день повністю для дистанційної роботи. У такий спосіб можна повністю використати робочий день для творчої, аналітичної або інноваційної роботи.

Інший варіант полягає в такому плануванні робочого тижня, який дозволяє виділити на збори, наради, обговорення та вирішення організаційних питань два дні на тиждень. У такий спосіб в інші дні тижня можна планувати укрупнені блоки часу для виконання важливих завдань, що не допускають відволікання.

Якщо виділення робочого дня повністю для певного виду завдань неможливе, можна скористатися практикою, за якою чверть робочого дня групується у один блок (2 години), що може бути достатньо для виконання важливих робіт [71]. Відповідно, три чверті робочого дня використовуються для виконання решти завдань.

Отже, перший суттєвий крок забезпечення ефективності праці менеджера, як інтелектуальної праці, – це пошук можливості та вміння виділяти укрупнені блоки часу, особливо для виконання важливих справ і взагалі вміння планувати час за такими блоками.

Наступний блок, що потребує уваги, – це робота з людьми, що є центральною в діяльності менеджера.

Налагодження відносин потребує значних часових витрат. Особливістю розумової праці є те, що працівник самостійно визначає порядок і шляхи виконання роботи. Тому виконавець має чітко уявляти результат роботи, що від нього вимагають. Постійне спілкування з менеджером дозволяє уникнути непорозумінь, але потребує багато часу. Також виконавець має усвідомлювати, що результати його праці будуть використані іншими

людьми. Тому йому потрібен час, щоб ознайомитися з необхідною інформацією, брати участь у обговореннях, проходити інструктаж. Організація цієї взаємодії також потребує додаткових витрат часу менеджера.

Нарешті, щоб досягти успіхів у роботі, працівник розумовою діяльністю має бути зорієнтований на результативність усієї організації компанії загалом і намагатися її покращити. Тому керівники таких організацій мають приділяти багато часу зустрічам із працівниками для обговорення проблем. Інакше працівники втрачатимуть ентузіазм і будуть відпрацьовувати час або спрямовуватимуть свої зусилля насамперед на реалізацію власних інтересів, а не інтересів організації. Тому керівникам необхідно проводити зустрічі для формування командного духу, що знову ж таки потребує від них додаткового часу. Є навіть таке спостереження: чим більшою є компанія, тим більше витрачається часу на управління і збереження її цілісності, тому в керівників менше часу на його забезпечення та власне функціонування.

Міжособистісні відносини на роботі є ще одним напрямом причини витрат часу. Великі компанії стикаються з такою проблемою: якщо велика кількість людей збирається разом, значна частина часу витрачається на спілкування і відповідно менше часу залишається на продуктивну роботу. Отже, чим більшою є організація, тим менше продуктивного часу має у своєму розпорядженні менеджер.

Також чим більше працівників є в компанії, тим частіше доводиться ухвалювати рішення щодо особового складу. Кадрові питання потребують зваженого підходу і всебічного обміркування, тому вимагають багато часу.

Для забезпечення необхідного часу на всі аспекти діяльності менеджер має використовувати такі фактори скорочення непродуктивних витрат часу.

1. Виявити ділянки непродуктивних витрати часу.
2. Оцінити, чи не є штат організації надмірним.
3. Оцінити стан організації діяльності. Симптом неправильної організації – це велика кількість засідань і нарад.
4. Виявити порушення і збої в процесі передачі інформації.

Виявивши причини непродуктивних витрат часу: роздуті кадри, погану організацію праці або неправильно організований інформаційний процес, слід виявити найбільш загрозливу з них і реалізовувати заходи для її усунення.

Аналіз використання робочого часу керівників і спеціалістів за допомогою коефіцієнтів доцільно проводити за двома напрямками.

За першим напрямом проводиться характеристика екстенсивного використання робочого часу, тобто використання фонду робочого часу.

За другим – аналіз раціональності завантаження працівників різними видами робіт, тобто визначається структура витрат робочого часу.

Ступінь екстенсивного використання робочого часу оцінюється величиною коефіцієнта екстенсивності  $K_e$ , який розраховується за формулою (2.1) [71]:

$$K_e = 1 - \frac{\Pi}{\Phi}, \quad (2.1)$$

де  $\Pi$  – регламентовані та нерегламентовані перерви в роботі;

$\Phi$  – фонд робочого часу в хвилинах.

*Метод фотографії робочого дня* дозволяє отримати дані стосовно втрати робочого часу, виявити найбільш проблемні з них, що є базою для впровадження покращень. Зокрема, за даними спостережень Л. І. Скібіцької, втрати робочого часу управлінського персоналу [71] досягають:

у керівників – 95 хв;

у спеціалістів – 97 хв;

у технічних виконавців – 105 хв.

Фонд робочого часу становить [71]:

для керівників – 495 хв;

для спеціалістів – 480 хв;

для технічних виконавців – 2 880 хв.

На основі даних хронометражних досліджень за допомогою формули (2.1), визначимо коефіцієнт екстенсивного використання робочого часу за категоріями:

для керівників –  $K_e$  (кер.) = 0,8;

спеціалістів –  $K_e$  (спец.) = 0,79;

технічних виконавців –  $K_e$  (Т.В.) = 0,78.

Цей показник може бути доповнений показниками, що характеризують величину втрати робочого часу з різних причин, а саме:

1) коефіцієнт втрати робочого часу, що не залежить від працівників (з організаційно-технічних причин);

2) коефіцієнт втрати робочого часу з вини працівників.

Коефіцієнт втрати робочого часу, що не залежить від працівників (з організаційно-технічних причин),  $K_{по}$  (2.2):

$$K_{по} = \frac{\Pi_o}{\Phi}, \quad (2.2)$$

де  $\Pi_o$  – втрати часу з організаційно-технічних причин.

Коефіцієнт втрати робочого часу з вини працівників,  $K_{пр}$  (2.3):

$$K_{пр} = \frac{\Pi_p}{\Phi}, \quad (2.3)$$

де  $\Pi_p$  – втрати робочого часу, що залежать від працівників.

На основі отриманих коефіцієнтів можна визначити напрями покращення використання робочого часу.

За високого рівня втрат, що виникають від причин, що не залежать від працівників, необхідно провести детальний аналіз цих причин і "поглиначів" часу.

Загалом причини втрат часу працівниками апарату управління можна об'єднати у дві категорії:

неправильне визначення невідкладності, складності та, відповідно, тривалості робіт, унаслідок чого працівники не можуть оптимально розподілити зусилля;

незадовільна організація планування, у результаті управлінський персонал не раціонально розподіляє час на виконання важливих і рутинних завдань, прийом відвідувачів, телефонні дзвінки.

На наступному етапі проводиться аналіз втрат робочого часу управлінського персоналу за виявленими причинами у відсотках від загального обсягу втрат часу.

Розглянемо ключові причини втрат з кількісною оцінкою втрат за дослідженнями Л. І. Скібіцької [53]:

1. Причини, які залежать від самого керівника:

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

2) нечітке розмежування невідкладності та важливості робіт – 12 %;

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

2. Причини, які не залежать від керівника:

1) не підготовлені заздалегідь питання підлеглих – 14 %;

2) не заплановані телефонні розмови – 10 %;

3) не заплановані відвідувачі – 15 %.

3. Інші втрати – 10 %.

Суттєвим резервом є аналіз структури втрат часу. Зокрема, в наведеному дослідженні [53] втрати часу були обумовлені відсутністю зв'язку, неточністю зворотного зв'язку між керівником і підлеглими, очікуванням зустрічей та нарад.

*"Поглиначі" часу* – це будь-які фактори, які призводять до нецільового використання часу [4]. Під цільовим використанням прийнято розуміти час, витрачений на досягнення поставлених цілей.

До *"поглиначів" часу* відносять також види діяльності, які займають багато часу, але не вносять нічого важливого для досягнення цілей [90; 101].

Найбільшими *"поглиначами" часу* у керівників та спеціалістів є [15; 71; 101]:

нечітка постановка мети;

відсутність пріоритетів у справах;

намагання виконати відразу надто багато справ;

брак уявлення про майбутні завдання та шляхи їхнього вирішення;

неправильне планування робочого дня;

особиста неорганізованість;

невміння говорити "ні", відмовляти;

неефективне або недостатнє делегування;

непередбачені телефонні розмови;

інформаційний "шум", тобто несуттєва і зайва інформація;

погана підготовка до бесіди та обговорень;

розмови та обговорення на сторонні теми;

неефективна робота з кореспонденцією та документами;

недостатній рівень або неповне використання можливостей сучасних технічних засобів управління.

Отже, найбільш важливими елементами економії робочого часу керівника є управління потоком відвідувачів та оптимізація проведення нарад і зборів.

## 2.6. Управління потоком відвідувачів, техніка їхнього прийому

Для раціональної організації прийому відвідувачів менеджеру необхідно [11], по-перше, встановити певний перелік службових питань і категорії працівників, яких приймає він особисто; по-друге, чітко визначити час прийому з невідкладних питань.

Прийом із невідкладних питань слід проводити на початку дня. Зазвичай він проходить у формі доповіді підлеглих за визначеними питаннями. З інших службових питань, наприклад, поточних питань прийом, здійснюється у заздалегідь встановлені дні тижня й числа місяця. Прийом із невідкладних оперативних справ здійснюється за участі всіх зацікавлених осіб, для вирішення відразу всіх необхідних і пов'язаних питань.

Прийом з інших службових справ менеджер веде самостійно, він проходить переважно у формі бесіди, тому має бути призначений на час, коли не виникне перешкод. Техніка проведення прийому охоплює три стадії: вступна, основна та завершальна. Існують певні правила здійснення прийому відвідувачів у формі бесіди [11; 15; 85; 71]. Стисло їх можна узагальнити у такі рекомендації:

1. Попереджуйте співрозмовника про доступний час бесіди.
2. Пам'ятайте, що для відвідувача його справа є найважливішою.
3. Утримуйтеся від категоричності думок.
4. Впевнено та детально висловлюйте свою думку.
5. Послідовно подавайте свої думки.
6. Строго розділяйте думки і факти.
7. Формулюйте питання конкретно без подвійного змісту.
8. Підводьте підсумки, щоб не повертатися до обговорених питань.
9. Завершуйте обговорення конкретним рішенням.

Необхідно намагатися досягти згоди, оскільки в такому разі співрозмовник почуватиметься зобов'язаним виконати поставлене завдання.

Прийом проходить у формі бесіди, яку починає підлеглий. Разом з тим керівник має спрямовувати запитаннями хід бесіди так, щоб підлеглий раціонально та чітко викладав і обґрунтовував свої прохання та пропозиції.

Якщо бесіда з підлеглими відбувається за ініціативи менеджера, останній має дотримуватися певних рекомендацій.

1. Менеджер має заздалегідь визначити мету бесіди. Зазвичай виділяють декілька найбільш поширених типів мети бесід [11; 53]:

ознайомлення під час прийняття нових працівників або переведення працівників;

отримання і обмін інформацією, необхідною для ухвалення рішення з нагального питання;

оголошення наказу, підписання або видача службового доручення; винесення працівнику зауважень або адміністративних покарань.

2. Менеджер має попередньо ознайомитися зі станом справ і наявною інформацією з цього питання.

3. Необхідно заздалегідь попередити підлеглих про місце і час бесіди. Це дозволить зняти напруженість, яка може виникнути у разі раптового проведення бесіди, а також підготуватися підлеглим для обговорення.

4. Доцільно скласти попередній план проведення бесіди. На початку кар'єри менеджеру краще складати план у письмовій формі. Це дозволить скоротити час бесіди і забезпечити розгляд окреслених питань.

Основними пунктами такого плану мають бути [11; 85]:

виступ, який орієнтував би підлеглого стосовно цілей і змісту бесіди; перелік основних запитань, які слід поставити для з'ясування змісту проблем, які цікавлять менеджера;

попереднє формулювання підсумкових пропозицій або рішень менеджера з обговорюваних питань.

5. Під час індивідуального обговорення особливо важливу роль для успіху бесіди має атмосфера довіри, яку з самого початку зобов'язаний створити менеджер. Цього можна досягти, якщо у вступному слові врахувати не тільки мету бесіди, а також особливості характеру підлеглого, ступінь його знайомства з менеджером тощо.

6. Запитання слід ставити у відкритій формі, щоб спонукати підлеглого до відвертого й аргументованого висловлення своєї думки.

7. Менеджер має належним чином забезпечити організацію прийому. Під час проведення не мають заважати інші відвідувачі або телефонні дзвінки.

Після того як мета бесіди буде досягнута, менеджеру слід тактовно її завершити. Наприкінці слід зробити висновки або дати оцінку основної мети бесіди. Підлеглий має бути переконаний, що отримав необхідну інформацію від менеджера. Якщо бесіда проходила з дисциплінарних питань, то менеджер має вказати підлеглому на допущені помилки і виявлені



недоліки в роботі, а також висловити впевненість у тому, що підлеглий їх виправить. Також існує відоме правило – заохочувати й оголошувати про досягнення необхідно відкрито, у колективі, на робочому місці підлеглого, а вказувати на помилки – наодинці, в кабінеті менеджера.

Після завершення бесіди менеджеру слід оцінити її перебіг і результати для себе з метою вдосконалення відповідних навичок. Зокрема, необхідно з'ясувати, чи досягнута корисність бесіди, порівняти попереднє враження про підлеглого з думкою, яка склалася після бесіди, критично оцінити свою поведінку під час бесіди і проаналізувати власні помилки або недоліки для уникнення їх у майбутньому.

Організацію прийому підлеглих з особистих питань слід здійснювати виключно у встановлений для цього час.

## **2.7. Технологія проведення нарад та зборів**

Праця менеджера пов'язана з проведенням нарад, переговорами і презентаціями. Вони є оперативними інструментами в його повсякденній діяльності.

*Нарада* – це форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу.

*Засідання* – це форма організаційної роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи) [11; 71].

*Збори* – це присутність у певному місці людей, об'єднаних конкретною метою (збори працівників підприємства, підрозділу, членів товариства тощо) [11; 71].

Оскільки *наради і збори* займають значну частину витрат робочого часу менеджера, необхідно використовувати переваги відповідних інструментів та опанувати правила їхнього проведення.

*Перевагами ділових нарад є:*

можливість оперативно, в короткий термін одержати потрібну інформацію;

ознайомлення з іншими думками на проблему і шляхи її вирішення; ухвалення колегіальних рішень.

До недоліків нарад відносять:

високу вартість;

невизначеність колективної відповідальності.

Для нейтралізації цих недоліків необхідно зміст нарад, переговорів, доповідей або презентацій ретельно обмірковувати й заздалегідь доводити до відома учасників. Кожна нарада має давати конкретну відповідь і вирішення поставленого завдання.

Для забезпечення ефективності наради керівник має заздалегідь обговорити її завдання та слідкувати, щоб спілкування відповідало поставленим питанням. Не слід перетворювати нараду в обмін "чудовими ідеями". Водночас, нарада не має бути висловленням думки одного учасника, її цінність полягає саме у стимулюванні розумового процесу всіх присутніх. Наприкінці наради керівник має повернутися до порядку денного та перевірити, чи відповідають рішення наради поставленим цілям.

Для підвищення продуктивності нарад рекомендується розділяти ролі керівника наради та доповідача. Ключовим правилом є концентрація уваги на досягненні конкретної мети. Це дозволяє нейтралізувати плутанину і невпорядкованість подій, що відволікають від змісту обговорення, відсікати несуттєву інформацію. Спрямованість на результат має організаційний вплив. Завдяки цьому виникає можливість перетворення однієї зі слабких сторін у діяльності менеджера – його залежності від інших людей, організації, в якій він працює, – на джерело розвитку. Саме тому службові наради є важливим фактором організації діяльності апарату управління.

Службові наради необхідні для:

прискорення процесу ухвалення рішень і посилення їхнього обґрунтування;

ефективного обміну інформацією й досвідом роботи;

спрощення й прискорення процесу доведення конкретних завдань до безпосередніх виконавців;

організації контролю тощо.

Менеджер не має виносити на нараду питання, які міг би вирішити самостійно, оскільки в такому разі вона втрачає сенс і перетворюється на марну втрату часу.

Наради мають також певні виховні елементи. Менеджер здійснює емоційний вплив на колектив, колективна участь здійснює вплив на кожного окремого учасника, що сприяє зростанню ініціативи й ентузіазму.

Безумовно, ці елементи необхідно враховувати у процесі підготовки наради. Разом з тим головною умовою проведення наради є її реальна

необхідність і належна підготовка. Питання, що виносяться для обговорення, мають безпосередньо стосуватися учасників.

Підготовка наради з ухвалення певних рішень охоплює такі заходи: заздалегідь вирішити і чітко сформулювати порядок денний, на обговорення винести не більше двох питань, які менеджер дійсно не може вирішити самостійно або для вирішення яких недостатньо консультацій і особистих контактів менеджера з відповідними спеціалістами;

обмеження кола учасників наради працівниками, яких безпосередньо стосуються винесені на обговорювання питання;

своєчасне ознайомлення всіх учасників із порядком денним, часом і місцем проведення наради, а також надання матеріалів з обговорюваних питань (тези доповіді або основного повідомлення, довідки та інший фактичний матеріал, запропоновані проекти рішень тощо);

попереднє повідомлення всіх учасників наради про обов'язковість висловлення своєї думки або готовності відповісти на запитання під час обговорення;

забезпечення запису думок і результатів обговорення, призначення секретаря;

забезпечення підготовки приміщення та необхідних технічних засобів (місця для учасників, мультимедійна техніка, засоби зв'язку, мікрофони тощо).

Технологічна схема підготовки і проведення наради охоплює такі елементи:

- 1) визначення кола питань для обговорення;
- 2) збирання і підготовка інформації;
- 3) визначення учасників;
- 4) оповіщення і запрошення учасників;
- 5) підготовка і перевірка технічної бази;
- 6) обговорення питань;
- 7) контроль за дотриманням регламенту;
- 8) опрацювання рішення;
- 9) доведення рішення до виконавців.

Регламент зборів охоплює послідовність і час виступів, порядок обговорення, процедуру винесення питань на голосування, порядок голосування і підрахунок голосів, порядок затвердження рішень. У вузькому тлумаченні під дотриманням регламенту щодо виступів мається на увазі чітка відповідність темі зборів і встановленій тривалості.

Розпочинаючи нараду, менеджер у короткому вступному слові, в якому формулює основну мету, оголошує регламент виступів, визначає загальну тривалість наради і порядок виступів. Під час проведення наради він слідкує за дотриманням регламенту роботи під час виступів і обговорення, спонукає учасників до висловлення думок для всебічного розгляду питання, надає слово для виступу саме тим учасникам, чия думка є важливою для ухвалення рішення.

Якщо на нараді запрошені працівники різних рівнів, то під час обговорення спірних питань слід спочатку надати слово підлеглим, а вже потім їхнім безпосереднім керівникам, щоб думка керівників не впливала на думку підлеглих.

На завершення наради менеджер має обов'язково підбити підсумки та конкретизувати результати. Якщо остаточне рішення з обговорюваного питання ухвалене, слід вказати, що має бути зроблено і в які терміни. Якщо рішення не ухвалене, слід призначити групу спеціалістів для підготовки рішення або програми подальших дій для додаткового опрацювання і підготовки проєктів вирішення обговорюваних питань. Якщо такі кроки не будуть зроблені, у підлеглих буде враження про недоцільність проведеної наради.

Після закінчення наради необхідно опрацювати нотатки та оформити документально її результати у стенограмі або протоколі, особливо якщо рішення не ухвалене остаточно і планується продовження його опрацювання.

*Протокол наради* – це офіційний первинний документ, на підставі якого керівництво має право вимагати від співробітників виконання доручених їм завдань [39].

За окремими видами нарад і зборів існують терміни підготовки протоколів, встановлені законодавством, зокрема протокол загальних зборів акціонерного товариства складається протягом 10 днів з моменту закриття загальних зборів.

Для використання відповідних методів проведення наради з метою забезпечення їхньої ефективності менеджер має враховувати тип наради, а також мати уявлення про типи учасників і використовувати відповідні стратегії для їхньої продуктивної участі.

Якщо нарада проводиться з метою колективного обговорення, менеджер має спонукати учасників до висловлення власних думок

з обговорюваних питань. Необхідно створити відповідну атмосферу, дотримуючись таких рекомендацій:

1. Запевнити учасників, що вони можуть вільно повідомляти будь-яку інформацію, виражати думки або сумніви.

2. Зібрати всі пропозиції, а потім обговорювати плюси та мінуси кожної з них.

3. Вислуховувати різні думки та критику так само спокійно, як і конструктивні коментарі.

4. Якщо на зборах присутні підлеглі, спочатку необхідно вислухати їхні думки.

Ефективність обговорення з метою колективного ухвалення забезпечуються шляхом:

чіткої підготовки і правильної організації роботи;

визначення конкретного кола вирішуваних питань;

запрошення мінімальної кількості дійсно необхідних працівників;

встановлення чіткого регламенту і дієвих заходів його дотримання.

Для максимального використання переваг колективного опрацювання рішення і вилучення непродуктивних втрат часу під час обговорення ведучий наради має враховувати різні типи учасників. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Типи учасників нарад та способи впливу на їхню поведінку [71]

Типи учасників	Способи впливу на поведінку учасників з метою їхнього продуктивного залучення
"Сперечальник"	Ведучий має зберігати спокій і діловитість. Краще, якщо твердження сперечальника спростовують учасники
"Позитивіст"	Такому працівникові слід доручити висновки наради, свідомо залучаючи його до дискусії
"Всезнайка"	Висміювати його не слід. Краще закликати учасників наради зайняти певну позицію щодо його промови
"Балакучий"	Такого учасника треба тактовно переривати, нагадуючи про регламент
"Сором'язливий"	Постановкою нескладних запитань слід зміцнити його впевненість у собі
"Легативіст"	Визнати, оцінити його знання та досвід
"Байдужий"	Запитати його про роботу, навести приклад із його сфери інтересів
"Значний керівник"	Уникати прямої критики, використовуючи техніку "так, але..."
"Той, що багато розпитує"	Намагатися не відповідати особисто на його запитання, адресуючи їх учасникам наради, або уникати відповіді взагалі, мотивуючи недоцільності саме цього запитання зараз

Для того щоб нарада була продуктивною, менеджеру доцільно дотримуватися певних рекомендацій:

мати попередню думку з обговорюваного питання;

починати нараду в чітко призначений час, навіть якщо не всі з'явилися;

впевнено проводити наради, неухильно дотримуватися порядку денного;

сформулювати мету, встановити регламент, визначити загальну тривалість наради;

домагатися під час обговорення діловитості, стежити за регламентом;

ставити запитання для спонукання до обговорення або слухати працівників, які готували інформацію та мають думку з питання, що розглядається;

на завершення наради підвести підсумки та встановити, яким чином буде оформлене та доведене ухвалене рішення або організована подальша робота над його підготовкою;

забезпечити можливість ведення протоколу чи запису обговорення.

Рекомендації з проведення ефективних нарад:

1. Складіть конкретний порядок денний наради і перегляньте його безпосередньо перед проведенням наради.

2. Забезпечте вільний обмін інформацією між учасниками групи.

3. Заохочуйте до участі всіх членів групи, використовуйте їхній потенціал та знання в питання, що обговорюється.

4. Створюйте атмосферу довіри під час обговорення, спонукайте до висловлення позицій, у разі розбіжності думок наголошуйте на конструктивності й тактовності коментарів.

5. У разі виникнення конфлікту намагайтеся ефективно управляти ним і з'ясуйте, що саме викликає протиріччя між сторонами.

6. Завершуючи нараду, зробіть короткі підсумки обговорення та визначте майбутні заходи, що мають бути здійснені для виконання ухвалених рішень.

Коллективне обговорення має викликати у підлеглих відчуття дієвості та необхідності наради, важливості врахування їхньої думки та досвіду.

Важливою формою колективного обговорення ділових проблем є збори. Зокрема, загальні збори акціонерів є вищим органом акціонерного товариства і ухвалюють ключові для його діяльності рішення. Також причиною для скликання зборів можуть бути:

1) необхідність зробити повідомлення, що потребує пояснення, причому воно дасть поштовх до постановки важливих запитань, відповідь на які слід дати відразу;

2) погодження рішення або ж одержання більшості голосів з винесеного на обговорення важливого питання;

3) необхідність проведення інструктажу з певної процедури або зміни умов діяльності;

4) забезпечення підтримки важливого заходу;

5) роз'яснення ситуації, спростування неправдивих чуток, які несприятливо впливають на діяльність підприємства, загрожують його репутації.

Важливість питань, що виносяться на розгляд зборів, та рішень, що мають бути ухвалені, викликають особливі вимоги щодо ретельності їхньої підготовки і проведення. Дотримання цих правил має на меті насамперед визначити, чи дійсно для вирішення цих питань необхідно скликати збори або чи можна використати інші шляхи.

1. Переконайтеся, що на збори винесені важливі завдання і конкретні питання. В іншому разі, наприклад, якщо необхідно повідомити інформацію, що не потребує пояснень, доцільно використати інші засоби – повідомлення, внутрішньокорпоративна розсилка, службова записка або повідомлення на дошці оголошень. Перш ніж збирати людей, переконайтеся, що збори необхідні.

2. Продумайте, що необхідно для вирішення завдань. Складіть план виступу так, щоб після нього проходило обговорення або запитання і відповіді. Визначте, яка може знадобитися довідкова інформація, відомості, чи потрібна демонстрація графіків, зображень, можливість запису ідей та обґрунтувань на дошці.

3. Визначте час, необхідний для всебічного обговорення питань. Разом з тим не збільшуйте тривалість зборів.

4. Встановіть час і місце проведення зборів з урахуванням їхнього впливу на результати. Вибирайте приміщення з акустикою та розташуванням місць відповідно до чисельності учасників. Узгодьте час, який буде беззаперечно влаштовувати всіх учасників дуже складно, тому оберіть найбільш оптимальний варіант та повідомте час і місце якомога раніше.

5. Створіть атмосферу взаємної довіри на початку зборів. Якщо планується розгляд різних поглядів, необхідно розділити роль ключового спікера і ведучого зборів.

6. Дотримуйтеся основної лінії зборів, що має привести до вирішення завдання.

7. Дотримуйтеся ділового характеру зборів. Безперечно, для забезпечення позитивного сприйняття допускається використовувати в промові

доречні жарти, але недопустимо жартувати з приводу речей, які мають сприйматися учасниками серйозно.

8. Записуйте необхідну інформацію та питання, що виникають під час зборів. Після завершення зборів використайте список контрольних питань для оцінювання перебігу зборів та ідей щодо їхнього вдосконалення в майбутньому.

9. Закривайте збори після виконання наміченого завдання. На завершення слід підкреслити позитивну сторону ухваленої пропозиції.

Значну частину робочого часу менеджера займає проведення нарад і зборів та участь у них. Тому для підвищення їх ефективності доцільно дотримуватися наведених правил.

## **2.8. Сутність та етапи проведення переговорів**

*Ділові переговори* – це організаційна форма встановлення та юридичної фіксації виробничо-економічних зв'язків між зацікавленими у спільній діяльності економічно незалежних організацій [19].

Переговори проводяться здебільшого для вирішення питань про спільну діяльність між партнерами, зміну форм цієї діяльності або для того, щоб призупинити цю діяльність, якщо одна сторона не задоволена нею з якихось причин [39]. Переговори складаються з виступів і відповідних виступів, запитань і відповідей, заперечень і доказів. Залежно від узгодженості або розбіжності позицій сторін, переговори можуть проходити легко або напружено, партнери можуть досягти домовленостей без перешкод або з великими труднощами, можуть взагалі не прийти до згоди. Тому до кожного переговорів необхідно готуватися, зокрема необхідно розробляти і застосовувати відповідну тактику і техніку їхнього проведення.

Модель проведення ділових переговорів наведено в табл. 2.5.

Розглянемо можливі методи проведення переговорів [53; 71].

*Варіаційний метод* можливий, якщо можна заздалегідь передбачити негативну реакцію протилежної сторони і знайти можливі альтернативи. У такому разі необхідно знайти відповіді на запитання: у чому полягає ідеальне (незалежно від умов реалізації) вирішення поставленої проблеми; від яких аспектів ідеального вирішення можна відмовитися; у чому полягатиме оптимальне вирішення проблеми; які аргументи потрібні для того, щоб відповідно відреагувати на пропозицію партнера, що не відповідає інтересам інших партнерів; які нереальні пропозиції слід обов'язково відхилити і за допомогою яких аргументів.



**Модель проведення ділових переговорів [53]**

Етап	Зміст етапу
1-й етап. Підготовка переговорів	Визначення предмету переговорів і проблеми обговорення. Складання зразкової програми, сценарію ходу переговорів (1 – 2). Визначення меж непоступливості. Визначення верхнього і нижнього рівня компромісу з гострих питань
2-й етап. Проведення переговорів	Визначення методів переговорів: варіаційний; інтеграції; зрівноважування; компромісний
3-й етап. Вирішення проблеми (завершення переговорів)	Резюмування. Коротке повторення основних положень, за якими досягнута згода сторін. Обговорення перспективи нових зустрічей
4-й етап. Аналіз підсумків ділових переговорів	Аналіз та оцінювання ходу і результатів переговорів, обмін враженнями, визначення першочергових заходів. Аналіз на вищому рівні керівництва, обговорення звіту, визначення обґрунтованості пропозицій. Індивідуальний аналіз поведінки кожного учасника

*Метод інтеграції* застосовуються для того, щоб переконати партнера в необхідності оцінити проблематику переговорів із урахуванням суспільних інтересів. У разі розбіжності цілей необхідно шукати спільні позиції та вихідні точки пошуку вирішення, навіть якщо не вдасться досягти згоди за всіма пунктами переговорів.

*Метод зрівноваження* застосовується для роботи з контраргументами. Передбачає визначення доказів та аргументів, які спонукатимуть партнера прийняти вашу пропозицію, а також можливі контраргументи партнера.

*Компромісний метод* – це шлях взаємних поступок. У разі великих розбіжностей згоди слід досягати поступово.

Розрізняють агресивний та пасивний стиль проведення переговорів [53; 71], характеристики яких подано в табл. 2.6. Також існує стиль, що зорієнтований на співробітництво. Якщо агресивний стиль передбачає перемогу тільки однієї сторони, переговори з установкою на співробітництво налаштовують учасників на пошук рішення, яке може задовольнити кожен зі сторін, що беруть участь у переговорах.

### Характеристика стилів проведення переговорів

Позитивний аспект	Негативний аспект	Ознаки стилю
<b>Агресивний стиль</b>		
Ви досягаєте свого. Ви зміцнюєте впевненість у собі. Люди намагаються не сперечатися з вами. Вас не критикують. Ви змушуєте зважати на себе	Ви робите несприятливе враження на партнера. Партнер відмовляється надалі мати справу з вами. Ви налаштовуєте людей проти себе. Досягати чогось сьогодні, ви ризикуєте назавжди зіпсувати відносини з партнером. Ви провокуєте інших на відповідну агресивність	1. Ігнорування інтересів партнера. 2. Використовується тон, що не терпить заперечень. 3. Основний акцент на власне "Я". 4. У голосі різка інтонація. 5. Не вислуховує партнера, перебиває його. 6. Жодних компромісів. 7. Не дає партнеру жодного шансу. 8. Кінцевий результат: головна перемога за будь-яку ціну
<b>Пасивний стиль</b>		
Вас сприймають як милу людину, з якою приємно мати справу. Поступаючись у певних питаннях сьогодні, ви зможете відігратися завтра. Усе вирішується дуже швидко	Вас не сприймають серйозно і в наступний раз поstarються "вичавити" з вас ще більше. Ви втрачаєте впевненість у собі. Ви поступаєтеся за всіма позиціями без винятку	1. М'який голос. 2. Поступки навіть в елементарних речах, зі шкодою власним інтересам. 3. Млявість. 4. Врахування тільки інтересів партнера. 5. Невпевненість
<b>Стиль, зорієнтований на співробітництво</b>		
Можна досягти своєї мети з урахуванням потреб іншої сторони. Бажання слухати і розуміти інтереси іншої сторони. Пошук компромісного рішення, яке б влаштувало кожну сторону. Залишаються партнерські відносини	Неможливо отримати максимум бажаного результату. Має поступатися та обирати для себе не завжди бажані умови	1. Впевненість у собі. 2. Пошук компромісів з урахуванням інтересів кожного із застосуванням методики "мозкового штурму". 3. Спокійній доброзичливий тон. 4. Відсутність агресії та кілких зауважень. 5. Повага один до одного, партнерські відносини. 6. Кінцевий результат: перемога обох сторін

*Стадії проведення переговорів [53]:*

- 1) підготовка до переговорів (до відкриття переговорів);
- 2) попередній вибір позиції (первинні заяви учасників про їхні позиції в цих переговорах);

3) пошук взаємоприйняттого рішення (психологічна боротьба, встановлення реальної позиції опонентів, пошук компромісу);

4) завершення (вихід із кризи або переговорного тупика).

Перша стадія – підготовка до переговорів – має містити:

аналіз стану справ;

виявлення сильних і слабких сторін учасників;

з'ясування, хто буде вести переговори та інтереси якої із груп він представлятиме.

Також до початку переговорів необхідно чітко сформулювати свої цілі в переговорах.

Для забезпечення успішного проведення переговорів на цій стадії необхідно підготувати такі запитання:

1. Де краще ("на якій території") проводитимуться переговори?

2. Якою може бути атмосфера переговорів?

3. Наскільки важливими в майбутньому будуть добрі відносини з опонентом?

4. Питання для встановлення мети участі в переговорах:

якою є основна мета проведення переговорів?

якими є альтернативи? Доцільно проводити переговори в разі досягнення результатів, які були б найбільш бажаними й допустимими;

якщо угода не буде досягнута, який це матиме вплив на інтереси сторін?

у чому полягає взаємозалежність опонентів?

як виражається взаємозалежність опонентів зовні?

Друга стадія переговорів – попередній вибір позиції. На цій стадії реалізуються дві цілі учасників переговорного процесу: показати вашим опонентам, що їхні інтереси вам відомі та ви їх враховуєте; визначити поле для маневру й намагатися залишити в ньому якнайбільше місце для себе.

На початку переговорів сторони проголошують заяви обох сторін про їхні бажання й інтереси. Сторони намагаються зміцнити свої позиції за допомогою фактів і принципової аргументації.

У тому випадку, якщо переговори проводить посередника (провідний переговорник), то він має надати всім сторонам можливість висловитися, а також слідкувати, щоб опоненти не перебивали одне одного.

Метою провідного переговорника (ведучого) є забезпечити досягнення домовленості між сторонами, для цього він виконує такі функції:

визначає фактори стримування сторін та управляє ними;

встановлює допустимий час на обговорювані питання;

визначає наслідки від неможливості досягти компромісу;  
пропонує способи ухвалення рішень: простої більшості, консенсусу;  
визначає процедурні питання.

Третя стадія переговорів – пошук взаємоприйняттого рішення. Оскільки позиції сторін різняться, ця стадія проходить у психологічній боротьбі. Сторони визначають можливості один одного, реальність вимог кожної з них і як їхнє виконання цих вимог може відбитися на інтересах інших учасників. Опоненти представляють факти, які є вигідними тільки для них, заявляють про наявність у них усіляких альтернатив. Метою кожного з учасників є досягнення рівноваги або навіть домінування, захоплення ініціативи всіма можливими способами. Сторони можуть застосовувати маніпуляції та навіть психологічний тиск на ведучого переговорів.

Завдання посередника на третій стадії – спонукати до пошуку конкретних пропозицій. Для цього необхідно запропонувати розглянути можливі комбінації інтересів учасників, сприяти напрацюванню великої кількості варіантів рішень. Якщо переговори починають набувати різкого характеру, що зачіпає одну зі сторін, ведучий має повернути хід переговорів у конструктивне русло.

Четверта стадія – завершення переговорів. Якщо розглянута значна кількість різних варіантів і пропозицій, але угода по них ще не досягнута, це призводить до зростання загальної напруженості. Для ухвалення рішення сторони мають зробити певні поступки. На цій стадії важливо розрізнати, які поступки не впливають на досягнення основної мети переговорів, а які є неприпустимими і зводять нанівець усю попередню роботу.

Майстерність ведучого переговорів проявляється у вмінні узгодити розбіжності та спонукати сторони до ухвалення взаємоприйняттого компромісного рішення. Якби сторони не мали розбіжностей, то переговори взагалі були б не потрібні. Тому вміння правильно проводити переговори є обов'язковим для менеджера.

**Рекомендована література:** [11; 19; 21; 25; 39; 41; 53; 64; 71; 75].

### **3. Організування діяльності менеджера**

*3.1. Зміст та особливості управлінської діяльності.*

*3.2. Сутність, значення та завдання наукової організації праці на сучасному етапі.*

*3.3. Основні вимоги до організації робочого місця менеджера.*

*3.4. Документування в управлінській діяльності та організація діловодства на підприємстві.*

*3.5. Види інформації. Інформаційне та документаційне забезпечення праці менеджера.*

### **3.1. Зміст та особливості управлінської діяльності**

Управлінська діяльність є специфічним видом трудового процесу. Якщо внаслідок продуктивної праці безпосередньо створюються матеріальні цінності, то за допомогою управлінської праці створення матеріальних відбувається благ опосередковано, через працю інших осіб. Особливістю управлінської праці є те, що її продуктом є рішення, а не товари та послуги, а предметом – інформація.

Управлінська праця – це планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою співробітників організації [71].

У процесі управління відбувається взаємодія між людьми за допомогою нервово-психічних зусиль, а об'єктом управлінського впливу виступає трудова діяльність людини. Управлінська праця є працею розумовою, творчою.

Праця менеджера – це цілеспрямований специфічний вид розумової діяльності щодо забезпечення ефективної роботи керованої системи [71].

Виникнення і розвиток управлінської праці обумовлений ознаками менеджменту як виду управління та діяльності, які наведено на рис. 3.1.

Як бачимо з рис. 3.1, основними ознаками менеджменту є різноманітні вимоги до особистих властивостей менеджера [7; 13; 92]. Успішному менеджеру необхідно створити єдину командну роботу на підприємстві, стимулювати до плідної праці найкращих співробітників. Характеристику змісту управлінської праці наведено на рис. 3.2.

Як бачимо з рис. 3.2, зміст управлінської праці залежить від багатьох факторів, це насамперед взаємні відносини, що виникають у процесі управління, також неабияку увагу слід приділити технічному оснащенню та прийомам праці [11; 14]. Особливості управлінської праці наведено на рис. 3.3.

Основні ознаки менеджменту як виду управління та діяльності	
	Для досягнення своїх цілей організації потрібен менеджмент, а він не може існувати поза організацією
	Потребу в менеджменті викликає необхідність <b>координації</b> діяльності людей, які виконують певну роботу
	Вихідним моментом менеджменту є <b>людина</b> , її потреби, інтереси, мотиви, цінності, установки. Це відображається як в управлінні внутрішніми процесами діяльності людей, так і процесами поведінки організації у зовнішньому середовищі
	Менеджмент віддає перевагу <b>економічним</b> методам і засобам управління. Найяскравіше це відображається у маркетингу (у центрі уваги – споживач)
	Менеджмент – механізм, що забезпечує ефективне використання <b>обмежених ресурсів</b> (матеріальних, фінансових, людських, інформаційних)
	Певна <b>об'єктивність</b> і <b>незалежність</b> від корисливості власників та авторитарної волі державних чиновників
	Здатність швидко <b>перебудовуватися</b> відповідно до умов, які змінюються, – організація інноваційного типу
	<b>Професіоналізм</b> управління як одна із головних вимог до менеджменту та персоналу – менеджменту треба вчитися, освоюючи сферу міждисциплінарних знань
	Менеджмент висуває комплекс вимог до <b>особистих властивостей</b> менеджера. Від менеджера вимагають розширювати діяльність і одночасно підтримувати рівновагу, що перетворює управління у командний вид спорту, де кращими гравцями є люди з непересічними здібностями

Рис. 3.1. Основні ознаки менеджменту [68]

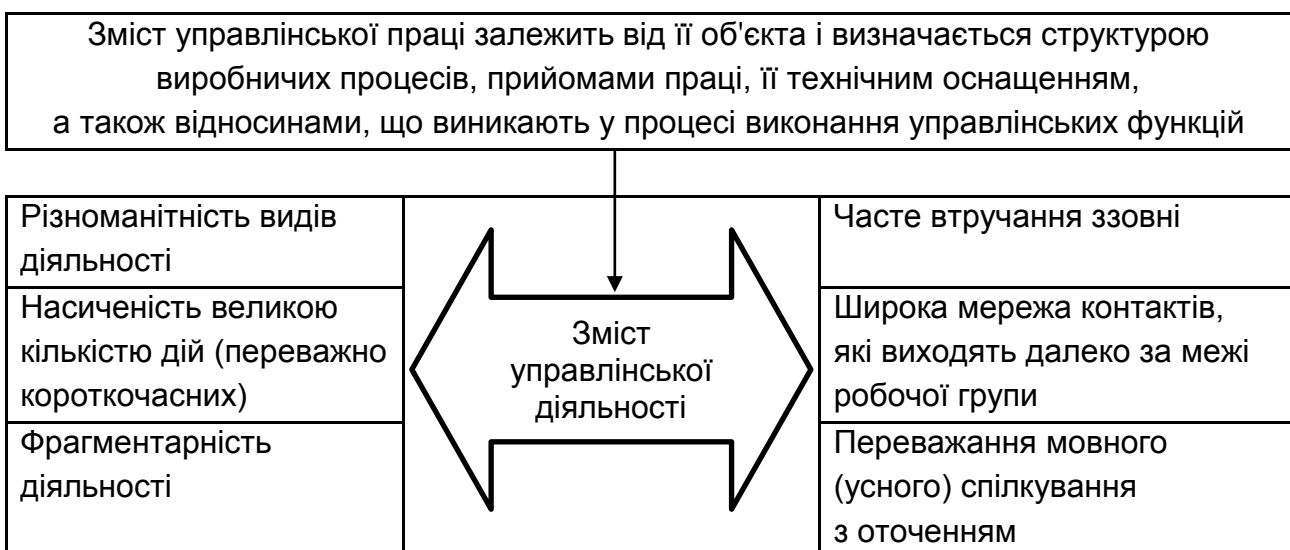


Рис. 3.2. Характеристика змісту управлінської праці

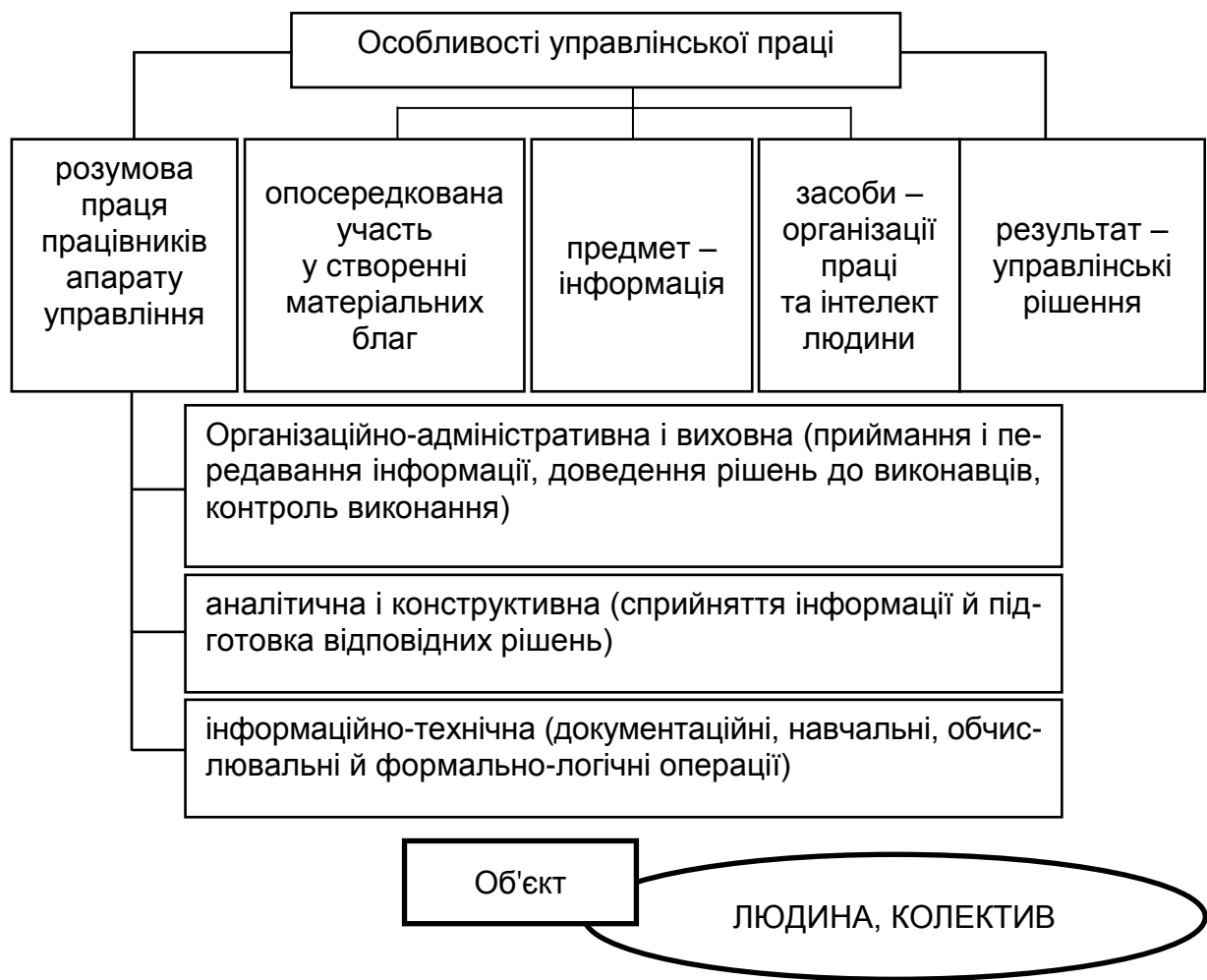


Рис. 3.3. Особливості управлінської праці

Як бачимо з рис. 3.3, основним об'єктом особливостей управлінської праці виступає кожна людина та колектив загалом. Успішним результатом управлінської праці є правильне управлінське рішення [18; 22].

Структурування управлінської роботи за змістом процесу наведено на рис. 3.4.

Як бачимо з рис. 3.4, управлінська праця включає три основні складові частини: евристичну, адміністраторську та операторську, кожна з яких сприяє покращенню діяльності підприємства [18; 24; 68].

Розглянемо сутність керування – це процес впливу на підлеглих, який є способом спонукати їх працювати задля досягнення єдиної мети. Які ж існують типи керівників? Їхню характеристику наведено на рис. 3.5.

Як бачимо з рис. 3.5, виділяють три основні форми керівництва, кожна з яких має свої недоліки та переваги [24; 29; 41].

На рис. 3.6 наведено критерії оптимізації трудових процесів.



Рис. 3.4. Структурування управлінської праці за змістом процесу [68]



Характеристика	"Автократ"	"Демократ"	"Ліберал"
Спосіб ухвалення рішень	Усі питання вирішує сам	Перед ухваленням рішень радиться з підлеглими	Чекає на вказівки від керівництва
Спосіб доведення вказівок до виконавців	Наказує, віддає команди і розпорядження	Пропонує, просить	Просить
Спосіб розподілу відповідальності	Бере на себе чи перекладає на підлеглих	Відповідальність розподіляється відповідно до посад	Знімає з себе всяку відповідальність
Ставлення до ініціативи підлеглих	Повністю глушить	Хвалить, використовує в інтересах справи	Віддає ініціативу в руки підлеглих
Ставлення до підбору кадрів	Побоюється кваліфікованих працівників	Підбирає ділових, грамотних працівників	Підбором кадрів не займається
Оцінювання рівня власних знань і умінь	"Усе знає і все вміє"	Постійно підвищує кваліфікацію	Підвищує свої знання
Стиль спілкування	Витримує дистанцію	Любить спілкуватися, налаштований дружньо	Уникає спілкування
Характер відносин із підлеглими	Залежить від настрою	Рівні відносин з усіма, постійний самоконтроль	М'який, добрий
Ставлення до дотримання дисципліни	Прихильник жорсткої, формальної дисципліни	Застосовує індивідуальний підхід, прихильник розумної дисципліни	Вимагає формального дотримання дисципліни
Ставлення до методів морального впливу	Покарання вважає основним способом стимулювання, заохочує улюбленців	Постійно використовує різні способи стимулювання	Використовує різні способи стимулювання
Характеристика за М. Л. Пілічевим	"Роби по-моєму"	"Роби, як домовилися"	"Роби, як хочеш"

Рис. 3.5. Порівняльна характеристика трьох типів керівників

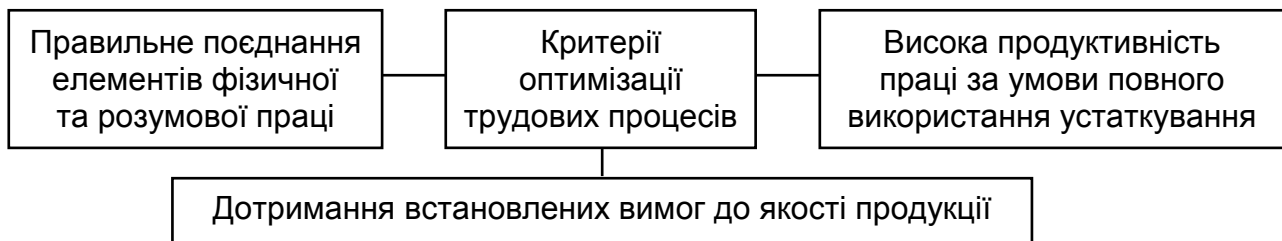


Рис. 3.6. Критерії оптимізації трудових процесів

Як бачимо з рис. 3.6 [36; 43; 68], оптимізація трудових процесів полягає у правильному поєднанні елементів фізичної та розумової праці, а також високій продуктивності праці, дотриманні вимог якості продукції та повному використанні виробничої потужності підприємства.

Яку форму керівництва застосовувати на підприємстві, вирішує кожен керівник самостійно. Закони розвитку організації праці наведено на рис. 3.7.



Рис. 3.7. Закони розвитку організації праці

Як бачимо з рис. 3.7, для оптимального функціонування організації потрібно враховувати всі закони розвитку організації праці [29].

### 3.2. Сутність, значення та завдання наукової організації праці на сучасному етапі

Спочатку розглянемо сутність поняття "наукова організація праці" та розглянемо її завдання. Це організація, що базується на передовому досвіді та деяких досягненнях науки, що постійно впроваджуються у виробництво, завдяки цьому найкращим чином поєднуються техніка і люди у єдиному виробничому процесі, що дає змогу забезпечити найбільш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів, сприяє безперервному підвищенню продуктивності праці та поступовому перетворенню праці в одну з основних життєвих потреб людини. Завдання наукової організації праці наведено на рис. 3.8.



Рис. 3.8. Завдання наукової організації праці

Як бачимо з рис. 3.8 [18; 36], до завдань наукової організації праці відносяться економічні, соціальні та психофізичні, кожне з яких сприяє підвищенню всебічному розвитку людини в процесі праці, підвищенню продуктивності праці, полегшенню праці та інше.

Основні принципи та напрями наукової організації праці менеджера наведено на рис. 3.9.

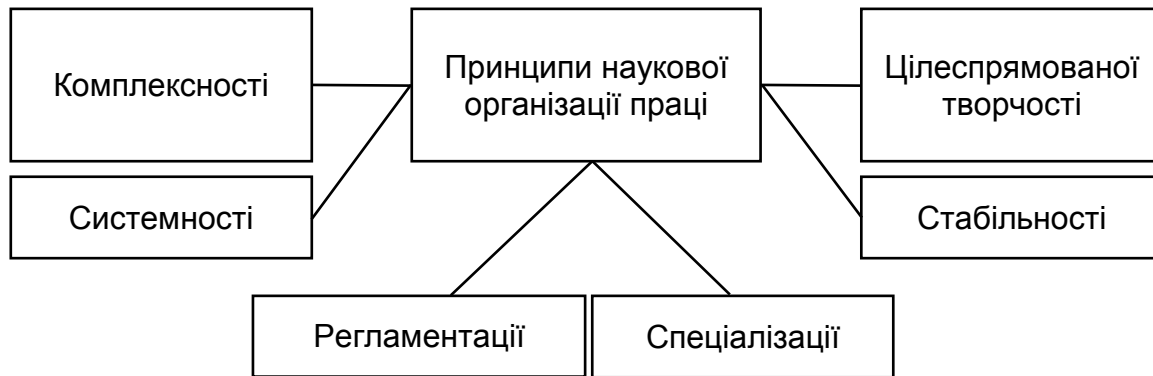


Рис. 3.9. Принципи наукової організації праці

Як бачимо з рис. 3.9, виділяють шість принципів наукової організації праці, розглянемо докладніше деякі з них [35; 68].

Принцип комплексності передбачає вдосконалення організації праці, а також має здійснюватися за всіма її окремими елементами (напрямами), враховуючи всі аспекти – організаційний, правовий, економічний, технічний, психофізіологічний і соціальний.

Виділяють організаційний аспект, який передбачає встановлення відповідного порядку виконання роботи за кожним напрямом наукової організації праці. Правовий аспект розглядає відповідність прав, а також відповідальність кожного окремого працівника за функції, що були на нього покладені. Виявлення і реалізацію можливостей ефективного використання техніки, що відноситься до засобів праці, відносять до технічного аспекту. Економічний аспект виражає сумісність витрат та результатів праці, створення стимулів до високоефективної праці та супроводжується деяким зменшенням витрат на утримання апарату управління [24].

В якості доповнення принципу комплексності виникає принцип системності, який потребує взаємозв'язку та вдосконалення організації праці, управління, виробництва й механізації та автоматизації процесів управлінської діяльності.

Особливістю принципу регламентації є встановлення і жорстке дотримання певних правил, положень, інструкцій, нормативів. Водночас важливо

розмежувати окремі елементи організації праці, за якими потрібна жорстка регламентація, від тих елементів, за якими можна робити вільний вибір форм і методів організації праці.

Закріплення за кожним структурним підрозділом підприємства, а також за кожним працівником певних функцій, робіт або операцій визначає сутність принципу спеціалізації, що створює передумови для підвищення продуктивності праці управлінського персоналу, а отже, скорочення витрат на його утримання [35; 68].

Постійність виконуваних функцій та способів їхнього здійснення структурою управлінського апарату притаманно принципу стабільності. Організація праці має бути адаптивною, здатною до перебудови, якщо це викликано об'єктивною необхідністю.

Принцип цілеспрямованої творчості визначає відразу декілька цілей, що пов'язані між собою: по-перше, це забезпечення творчого підходу під час проєктування і впровадження наукової організації праці, а по-друге, це максимальне використання творчого потенціалу працівників [97].

Визначимо основні напрями наукової організації праці у сфері управління [46; 99]:

1) удосконалення форм розподілу та кооперації праці, раціональне використання кадрів: відбір і розстановка, розподіл функцій, кооперування обов'язків, організація творчої праці;

2) покращення організації й обслуговування робочих місць керівників: раціональне планування, оснащення сучасними технічними засобами, обслуговування;

3) раціоналізація прийомів і методів праці: планування особистої праці, вивчення та відбір передових методів праці, застосування передових методів і прийомів управлінської праці;

4) покращення умов праці: моральний мікроклімат, психофізіологічні умови, санітарно-гігієнічні умови, безпека праці, естетичні умови (колір та оформлення інтер'єру, функціональна музика тощо);

5) удосконалення організації інформації, автоматизація інформаційної праці, удосконалення документообігу;

6) удосконалення нормування і стимулювання праці: оптимальне співвідношення стимулів як матеріальних, так і моральних, розширення сфери застосування норм управлінської праці, підвищення якості й обґрунтованість норм, модернізація нормативних матеріалів, упровадження в оплату праці диференційованих показників;

7) удосконалення підготовки (перепідготовки) і підвищення кваліфікації керівних кадрів: підвищення якості підготовки керівних кадрів, широке використання систем підвищення кваліфікації, тренування і відпрацювання техніки особистої праці, тренінги, самоосвіта;

8) виховання свідомого і творчого ставлення до праці: підвищення продуктивності праці, плідотворна участь у науково-практичній роботі, активна суспільна діяльність.

### 3.3. Основні вимоги до організації робочого місця менеджера

Під робочим місцем працівника апарату управління мається на увазі зона його трудової діяльності, оснащення необхідними засобами праці.

Організація робочого місця залежно від його спеціалізації, розташування, орієнтація, оснащення. Обслуговування робочого місця, функції, форми, якість, інформаційне обслуговування. Культура робочого місця та культура праці державного службовця, естетика, дисципліна, організованість, відповідність [43; 46; 49].

Особливості розумової діяльності робоча поза, гіподинамія, професійні захворювання, природа та причини стресу, способи зниження його рівня, гігієнічні рекомендації щодо організації праці державного службовця підвищення ефективності розумової праці. На рис. 3.10 наведено оцінювання робочих місць. Обслуговування робочих місць наведено на рис. 3.11.

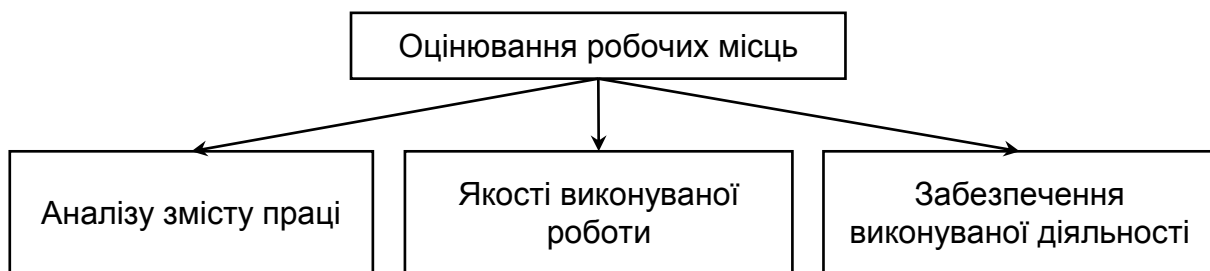


Рис. 3.10. Оцінювання робочих місць

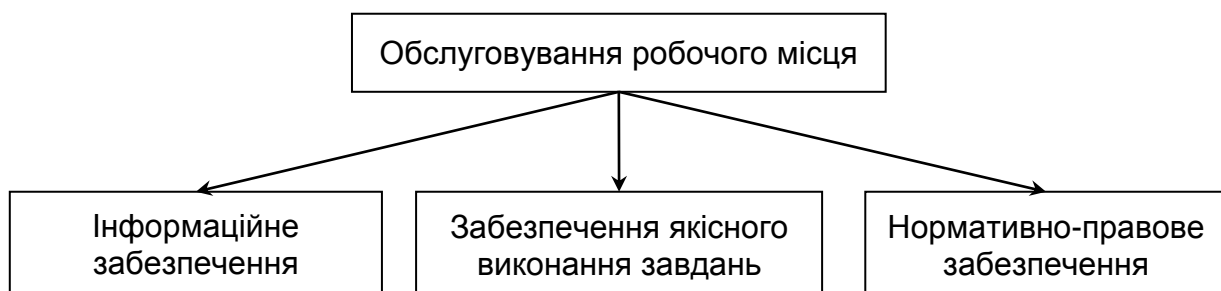


Рис. 3.11. Обслуговування робочого місця

Як бачимо з наведених рис. 3.10 та 3.11, якісне обслуговування робочого місця забезпечує якісне виконання завдань та впливає на якість виконуваної роботи [52; 56; 58].

Виходячи з визначення поняття "організація робочих місць", розглянемо його складники [39]:

влаштування і планування службових приміщень і розміщення в них робочих місць;

оснащення робочих місць необхідними меблями та сучасними технічними засобами опрацювання інформації.

Основні складники робочого місця [41; 43; 52]:

цілі, уявлення про результати праці;

заданий предмет праці;

система засобів праці;

система професійних службових обов'язків;

система прав працівника;

виробниче середовище (предметні й соціальні умови праці).

*Організація робочого місця* – це система заходів, спрямованих на створення на робочому місці необхідних умов для продуктивної праці, підвищення його змістовності й охорону здоров'я робітника, оснащення засобами і предметами праці та їхнього 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 [64].

*Робоче місце* – це сукупність завдань, функцій і відповідальності, виконуваних фахівцем для здійснення своєї посади в організації.

Оцінювання робочих місць або інспекція праці – це незалежна перевірка роботи з метою:

аналізу змісту праці, її перевірки на ступінь адекватності й оптимальності для виконання конкретної функції в організації;

гарантії якості виконуваної роботи, перевірки стандартів виконання роботи;

формування пропозицій з удосконалення організаційної структури, забезпечення виконуваної діяльності.

*Оцінювання робочих місць* – це інструмент контролю праці для забезпечення допомоги керівникам і самим співробітникам. Оцінювання робочих місць може дати інформацію про ступінь відповідності роботи заданим

стандартам, її забезпеченості необхідними засобами, компетенціями й повноваженнями. Таке оцінювання може дати незалежну інформацію про зміст і порядок реалізації діяльності, дозволити провести експертизу порядку її реалізації, а також збагатити сформований напрям новими підходами [68].

З техніко-організаційного погляду під робочим місцем розуміється просторова зона, призначена для виконання робіт (надання послуг) і оснащена для цих цілей необхідними засобами праці. Для існування робочого місця з економічного погляду потрібно, щоб існував платоспроможний попит на продукцію або послуги підприємства, вироблені, зокрема, і на цьому робочому місці [61; 71].

Оцінювання робочих місць може бути ефективною у випадку її регулярного здійснення, тому що саме в цьому випадку з'являється можливість моніторингу трудового процесу й знімається проблема екстраординарності самих процедур оцінювання. Тому доцільно розробити план оцінювання робочих місць і проводити цю роботу регулярно [60; 71].

На базі всіх означених даних з'являється змога вдосконалити робоче місце. Приклад планування робочого місця наведено на рис. 3.12.

Для проведення вдосконалення організації робочого місця слід уточнити [71]:

- 1) яку частину роботи виконує співробітник, яку допомогу йому роблять начальники, підлеглі, радники, фахівці;
- 2) що відбувається до початку роботи (його долучення в реалізацію роботи) і після, як співробітник звільняється від роботи після її реалізації;
- 3) хто впливає на роботу;
- 4) як робота виконується, що реально робить співробітник й як довго;
- 5) коли й у якій послідовності виконується робота. Як вона починається, із чого, чи одержує співробітник безпосередні вказівки від начальника або сигналом до початку слугує який-небудь інший сигнал;
- 6) де (територіально) виконується робота, особливо якщо її частина виконується в іншому місці;
- 7) хто оцінює якість роботи й звільняє від її співробітника;
- 8) чи накопичується робота, у якому ступені потрібна понаднормова робота;
- 9) що перешкоджає виконанню роботи, чи є які-небудь фактори, що гальмують ефективність та економічну діяльність.



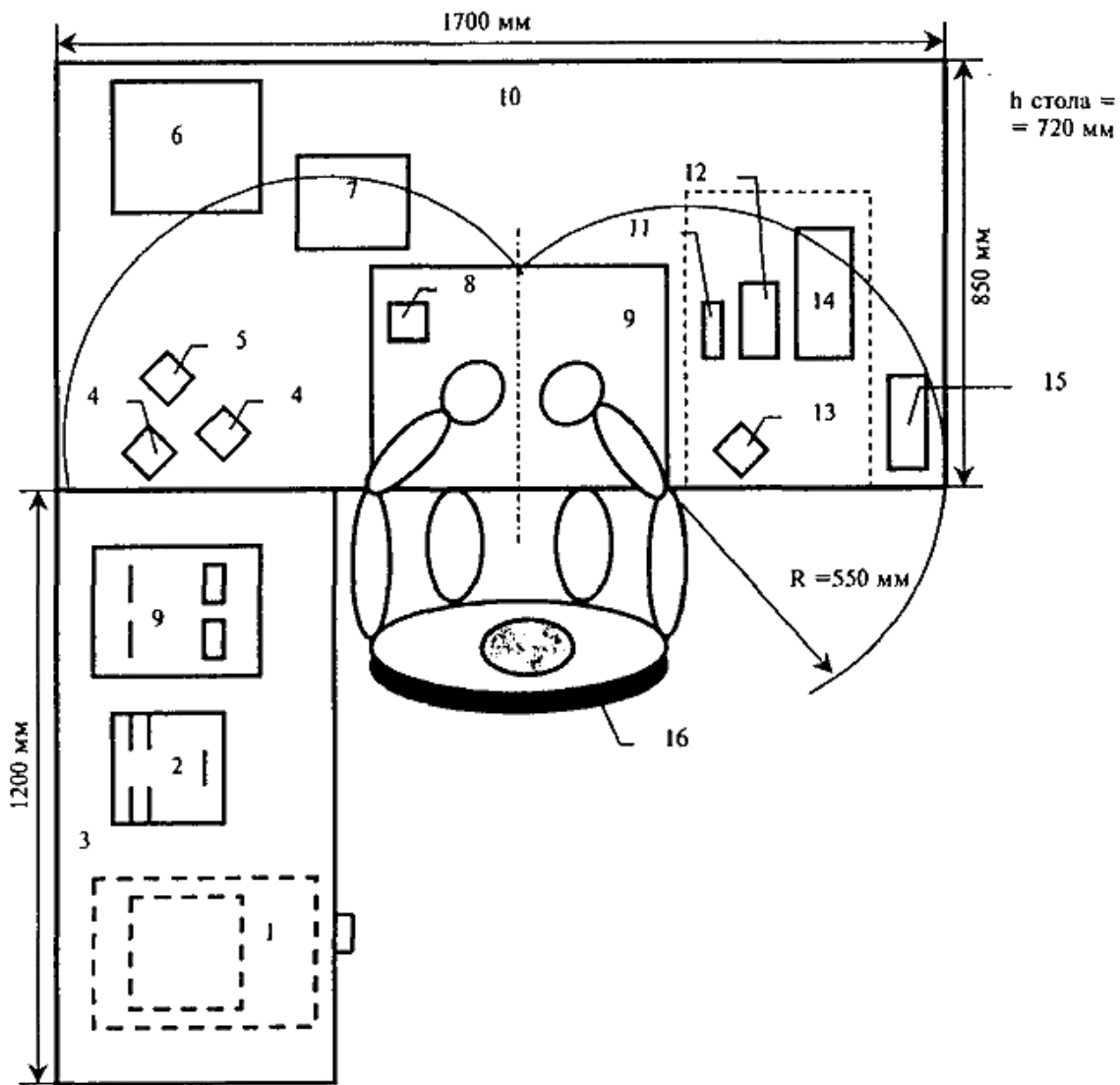


Рис. 3.12. Схема робочого місця керівника [71]:

- 1 – персональний комп'ютер; 2 – переговорний устрій; 3 – стіл-приставка;  
 4, 5 – телефони; 6 – секція з довідковою літературою; 7 – оргблокнот; 8 – календар;  
 9 – папки для підписів; 10 – робочий стіл; 11 – підставка для приладів писання;  
 12 – лоток із папером; 13 – телефон внутрішнього зв'язку; 14 – лоток для кореспонденції;  
 15 – довідкова картотека; 16 – крісло

За результатами оцінювання робочих місць інспектор має [68]:

1. Скласти звіт.
2. Оцінити ранг поста (робітника місця).
3. Сформулювати рекомендації з удосконалення робочого місця (конкретної посади) з метою забезпечення реалізації покладених на цього співробітника функцій.

За результатами оцінювання робочих місць з'являється можливість модифікувати ті або інші аспекти робочих функцій, проводити моніторинг

змісту праці й фіксувати проблеми реалізації окремих напрямів роботи ще до того, як вони стали важко переборними.

Конкретний зміст робіт з раціональної організації робочих місць залежить від таких факторів: вид праці (розумовий/фізичний, важкий/легкий, різноманітний/монотонний); умови праці (комфортні/несприятливі); тип виробництва тощо [111]. Вимоги до організації робочого місця менеджера наведено на рис. 3.13.

Вимоги до організації робочого місця менеджера				
Матеріальна і моральна зацікавленість	Зручність меблів	Наявність засобів оргтехніки	Раціональний режим праці і відпочинку	Сприятливі санітарно-гігієнічні і естетичні умови праці

Рис. 3.13. Вимоги до організації робочого місця менеджера

Як бачимо з рис. 3.10, вимоги до організації робочого місця менеджера залежать від багатьох факторів, серед яких слід виділити матеріальну та моральну зацікавленість, зручність меблів і наявність засобів оргтехніки.

У табл. 3.1 наведено класифікацію робочих місць залежно від різних критеріїв [18; 74].

Таблиця 3.1

### Класифікація робочих місць

Критерій	Вид
Категорія працівників	Робітники. Фахівці. Керівники
Кількість працівників	Індивідуальні. Колективні
Рівень механізації	Ручні. Механізовані. Автоматизовані
Робоча позиція	Сидячі. Стоячі. Змінні
Місце розміщення	Приміщення. Вулиця. На висоті. Під землею

Критерій	Вид
Рівень переміщення	Стаціонарні. Пересувні. Змінні
Кількість змін	Однозмінні. Багатозмінні
Умови праці	Нормальні. Монотонні. Важкі. Шкідливі
Ступінь спеціалізації	Спеціальні. Універсальні
Вид виробництва	Основні. Допоміжні. Обслуговчі

Під плануванням робочого місця розуміється раціональне просторове розміщення всіх матеріальних елементів виробництва: обладнання, технологічного й організаційного оснащення, інвентарю, що забезпечують ощадливе використання виробничої площі, високопродуктивну і безпечну працю робітника.

Планування робочих місць можна розподілити на дві основні групи:

1. Внутрішнє планування, яке розподіляється на зону праці (безпосередньо робоче місце) та допоміжну зону підходу (стелажі, шухляди, шафи тощо).

2. Зовнішнє планування, яке визначається розміщенням робочого місця відповідно до інших робочих місць, залежно від характеру та кількості його оснащення, а також характеру виконуваних робіт.

Також до комплектації робочого місця входять предмети догляду та засоби індивідуального захисту. Тобто організація робочого місця передбачає створення певного комплексу організаційно-технічних умов для високопродуктивної та безпечної праці з урахуванням його місця в технологічному процесі, виконання умов планування й оснащення всіма необхідними засобами і предметами праці відповідно до проєкту організації робочих місць і трудового процесу [18; 71].

Робоча зона – це ділянка тривимірного простору, обмежена межами досяжності рук робітника в горизонтальній і вертикальній площинах з урахуванням повороту його корпусу на 180° і переміщення на один-два кроки. Тут розміщуються знаряддя та предмети праці, що постійно використовуються в роботі. Інша площа робочого місця – допоміжний простір, у якому розміщені предмети, що використовуються не часто.

Для підвищення ефективності управлінської праці необхідно оснащати робочі місця відповідними технічними засобами для виконання різних управлінських робіт [71]. Огляд систем планування приміщень наведено в табл. 3.2.

Як бачимо з табл. 3.2, удосконалення організації й обслуговування робочих місць охоплює:

раціональне планування робочих місць;

забезпечення їх технологічним і організаційним оснащенням, іншим устаткуванням, що відповідає антропометричним і фізіологічним даним людини та її естетичному сприйняттю оточення;

впровадження систем регламентованого обслуговування, що забезпечує своєчасне налагодження та ремонт оргтехніки, обладнання, доставку матеріалів відповідно до встановлених графіків, завдань та технології виконання функцій.

## Огляд систем планування приміщень

Системи планування приміщень	Характеристика	Переваги	Недоліки
Кабінетна	Розміщення структурних підрозділів на окремих поверхах, відділи і служби – в окремих кімнатах від 4 до 30 працівників	Творчі, комфортні умови праці для невеликих робочих груп	Збільшення витрат на опалення і освітлення. Збільшення документопотоку
Зальна	Розміщення структурних підрозділів у великих залах (на поверхах) споруди кількістю понад 100 працівників	Зниження витрат на будівництво і експлуатацію приміщень. Зменшення площі на одного службовця. Раціональна технологія управління	Неможливість створення творчої обстановки, особливо для вчених і керівників. Зайвий шум у приміщенні
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 "стільник". Можливість спостереження керівника за роботою відділів і служб. Дисципліна праці	Немає

Раціональна організація робочих місць службовців передбачає: вибір меблів та обладнання з урахуванням антропометричних показників;

забезпечення зручного положення корпусу працівника для меншої втомлюваності, гарного зорового сприйняття, свободи рухів тощо;

обладнання робочого місця відповідним оснащенням та засобами механізації й автоматизації робіт;

раціональне планування і компонування меблів, обладнання та оснащення;

створення сприятливих санітарно-гігієнічних і естетичних умов праці.

Вимоги, що висуваються до робочих меблів, пов'язані зі зручністю виконання роботи та зменшення втомлюваності. Цьому сприяє їхній правильний вибір, оскільки конструкція меблів має враховувати положення виконавця на робочому місці, його робочу позу, робочу зону та навантаження, які він несе.

### **3.4. Документування в управлінській діяльності та організація діловодства на підприємстві. Сутність і види управлінських документів**

Діловодство в організації встановлює загальні правила документування управлінської діяльності у структурних підрозділах і регламентує порядок роботи з документами з моменту їхнього створення або надходження до відправлення або передачі до архіву [37; 39; 43; 54; 66].

Правила і рекомендації щодо порядку здійснення діловодних процесів розроблюється згідно з вимогами основних положень Єдиної державної системи діловодства, державних стандартів на організаційно-розпорядчу документацію та нормативних актів і методичних рекомендацій Головного архівного управління щодо організації документаційного забезпечення.

Термін "документ" є базовим поняттям у діловодстві. Походить цей термін від латинського слова *document* – свідоцтво, свідчення, посвідчення, джерело. Одне з офіційних визначень цього терміна наводиться в Національному стандарті України "Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять" (ДСТУ 2732:2004) [94; 95; 105], який встановлює терміни та визначення понять у сфері діловодства та архівної справи. Документ визначається як інформація, зафіксована на матеріальному носії, основною функцією якого є зберігання та передавання її в часі та просторі. Розглядаючи документи як форму відображення діяльності об'єктів та їхніх суб'єктів, можна виявити значну кількість систем документації, взаємопов'язаних та підпорядкованих [94; 95; 105]. Зі свого боку, діловодство визначається у ДСТУ 2732:2004 як сукупність процесів, що забезпечують документування управлінської інформації та організування роботи зі службовими документами. Отже, невід'ємними складниками діловодства є документування та організація роботи з документами. Документування є процесом створення та оформлення документа. Документування управлінської інформації полягає у створенні службових документів, змістом яких є управлінська інформація.

Діловодство в сучасному суспільстві містить такі поняття, як [54; 65; 66]:  
документування – запис за встановленими формами управлінських рішень і дій з метою їхнього закріплення та передачі;

документообіг – рух документів в організації з моменту їхнього отримання чи утворення до завершення виконання чи відправки;

справа – сукупність документів чи документ, що відноситься до певного питання чи галузі діяльності організації;

документ – інформація, що записана на будь-якому матеріалі, що видана чи отримана будь-якою фізичною чи юридичною особою, у будь-якій організації для використання у своїй діяльності;

єдина державна система діловодства (ЄДСД) – це науково впорядкований комплекс основних положень, норм, правил і рекомендацій, які регламентують процеси діловодства;

класифікація документів – це поділ документів на класи за узагальненими ознаками подібності та відмінності;

нормативно-методична база діловодства – це сукупність законів, нормативних актів і методичних документів, що регламентують технологію створення, оброблення, зберігання й використання документів у діяльності установи.

Основними цілями діловодства є:

- а) забезпечення ефективного процесу управління;
- б) утворення документів;
- в) зберігання доступу до документів.

Значення діловодства як однієї зі сфер управлінської діяльності визначає ряд факторів, насамперед його універсальність. Основу інформаційної сфери будь-якого підприємства, організації складають традиційні машинописні, рукописні, друковані документи. Інформація, яку вони містять, може бути використана (зафіксована, опрацьована, систематизована, передана) тільки внаслідок здійснення ряду діловодних операцій управлінської праці. Організація діловодства впливає на оперативність, економність, надійність функціонування апарату управління, організацію і культуру праці працівників. За умови раціонально організованого діловодного процесу фахівці та керівники звільняються від невластивих для них операцій. Унаслідок цього підвищується ефективність праці, скорочуються витрати, пов'язані з функціонуванням апарату управління [53].

Розподіл праці в управлінні зумовлює наявність відособлених видів діяльності – функцій управління. У процесі виконання кожної з них створюють систему документації. Система документації – це взаємопов'язані і взаємозумовлені документи, які відображають результати документування, здійснюваного на основі правових норм (способів), форм у процесі реалізації функцій державних, суспільних систем управління. Документаційне забезпечення – одна з найважливіших сфер діяльності кожного суб'єкта господарювання. Законодавство України регламентує загальні

принципи організації документаційного забезпечення діяльності як юридичних, так і фізичних осіб. Нормативно-правові та методичні документи регламентують конкретні питання документування та організації діловодства у певній галузі або сфері людської діяльності [94].

Створення службових документів, змістом яких є управлінська інформація, є невід'ємною частиною діяльності будь-якого підприємства. Єдність правил документування управлінських дій забезпечує уніфікована система документації.

Уніфікована система документації – це система документації, створена за єдиними правилами та вимогами і містить інформацію, необхідну для управління в певній сфері діяльності. Уніфіковані системи документації необхідні для скорочення обсягу документів, а також зниження витрат на їхнє складання та оброблення [95].

Для зручності аналізу складу нормативно-правових документів вони були поділені на такі групи: загальні питання діловодства; архівне зберігання документів; автоматизація діловодства; інструкції з діловодства; діловодство за зверненнями громадян; робота з таємними документами та документами для службового користування; стандартизація у діловодстві; пересилання документів [11]. Нормативно-правовою базою діловодства в Україні є: Конституція України; Закони України; нормативно-правові акти Президента України, Кабінету Міністрів України, центральних та місцевих органів виконавчої влади. Нормативно-методична база діловодства охоплює [37; 94]:

1. Законодавчі акти України в сфері інформації, документації та документування.

2. Укази та розпорядження Президента України, постанови та розпорядження уряду України, які регламентують питання документального забезпечення управління в Україні.

3. Нормативно-правові акти органів виконавчої влади (міністерств, відомств, комітетів) як загальногалузевого, так і відомчого характеру.

4. Правові акти нормативного та інструктивного характеру.

5. Методичні документи з діловодства закладів, організацій, підприємств.

6. Державні стандарти на документацію.

7. Уніфіковані системи документів.

8. Класифікатори техніко-економічної та соціальної інформації.

Крім того, до нормативно-правових документів відносять державні стандарти, однак, враховуючи їхню специфіку, аналіз державних стандартів

з документознавства, діловодства та інформаційної діяльності розглядатиметься в інших роботах автора.

На рис. 3.14 наведено класифікацію видів документів на підприємстві за різними ознаками.

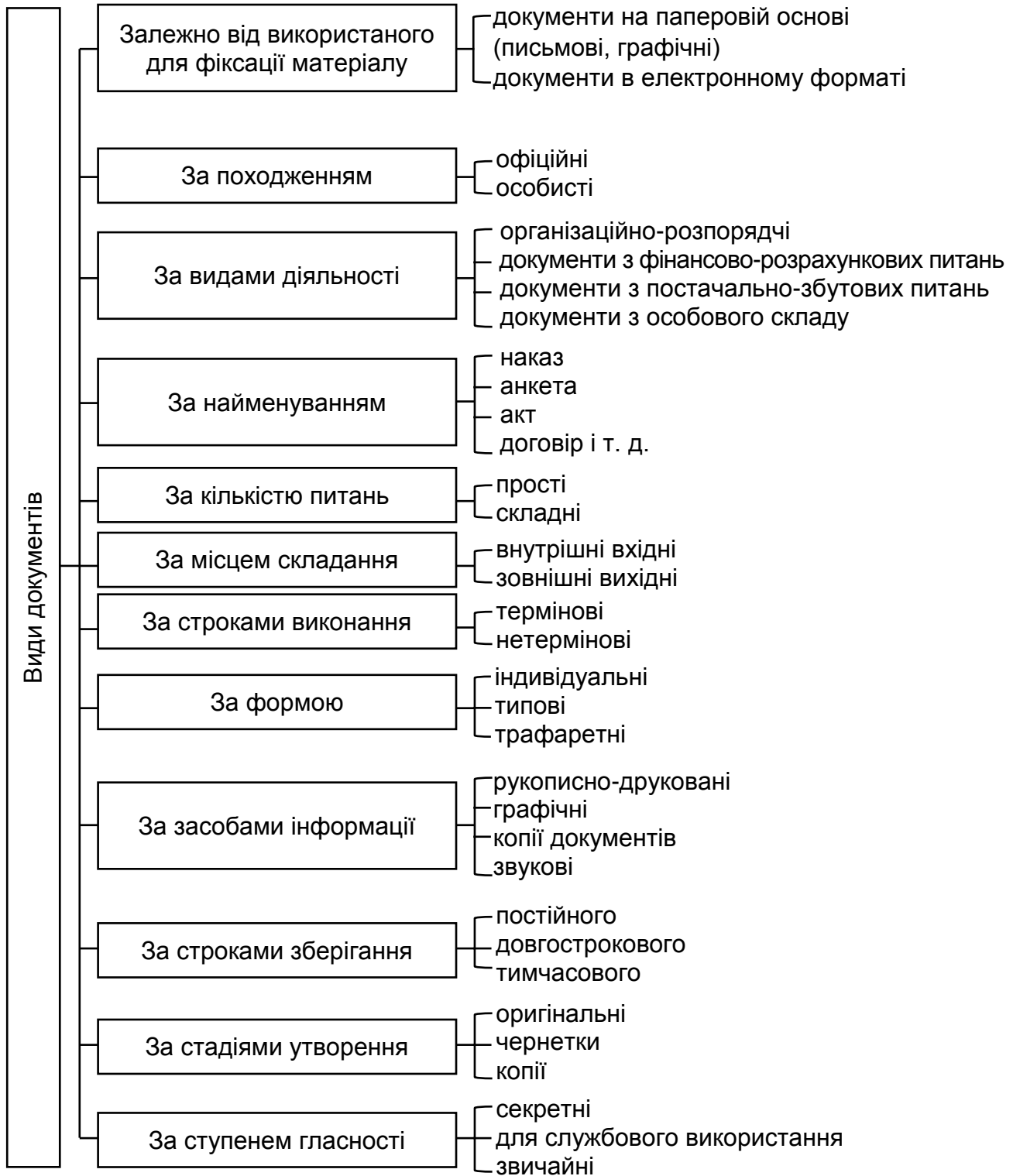


Рис. 3.14. Класифікація видів документів



Отже, розглянувши класифікацію документів, бачимо, що порядок оформлення та складання документів, що створюються на підприємствах, є чітко регламентованим і його необхідно підтримувати на підприємстві.

### **3.5. Види інформації. Інформаційне та документаційне забезпечення праці менеджера**

Визначення категорії "інформація" подається у ст. 1 Закону України "Про інформацію": "Інформація – це документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі" [105].

Інформація як категорія розуміється як діяльність (дії) щодо одержання, використання, поширення (розповсюдження) інформації у певному соціальному середовищі. Водночас така діяльність може здійснюватися свідомо і підсвідомо, цілеспрямовано і без чіткого визначення мети [37].

З погляду теорії управління інформація – це результат аналітико-синтетичного оброблення даних (відомостей) щодо об'єкта управління. Таке обробка здійснюється переважно свідомо. Хоча на рівні мистецтва управління інформація може бути результатом евристики – підсвідомого оброблення відомостей (даних) щодо об'єкта управління. Отже, інформація має переважно порівняльний характер. Вона складається тільки з нових відомостей, які оцінюються користувачем як корисні знання (інформація). Із загального потоку даних вилучаються тільки відомості, які потрібні для певного користувача, зрозумілі йому і зменшують його невизначеність. Тож інформація в управлінській діяльності пов'язана з процесом регулювання не лише через властивості самого права як виду соціальної інформації, але й через рівень інформаційного забезпечення тих чи інших правомірних дій, тієї чи іншої організаційної діяльності.

Інформація, що використовується в управлінні персоналом, за своїм характером поділяється на нормативну, довідкову, методичну, облікову, яка ґрунтується на матеріалах первинного обліку, а також звітну, представлену в узагальненому вигляді [65]. Однією з особливостей управлінської праці є постійна необхідність ухвалення рішень в умовах дефіциту часу. Процес вироблення і ухвалення рішень у системі управління, по суті, є інформаційним процесом.

Чим краще поінформований керівник, тим більш оперативні й вищі за якістю його рішення. Суб'єкт управління, виробляючи управлінські

рішення, передає їх об'єкту управління, оформлюючи інформацію у вигляді організаційно-розпорядчих документів (положень, інструкцій, правил, наказів, постанов, рішень та ін.) [66]. Часто для одержання ефективного результату в процесі управління необхідна як усна, так і письмова взаємодія між суб'єктом і об'єктом, однак для більшості процесів управління важлива наявність інформації, закріпленої на матеріальному носії. Отже, результат управління залежить від того, наскільки продумано, систематично та професійно відбувається інформаційна взаємодія між суб'єктом і об'єктом управління.

Діяльність у галузі інформаційного забезпечення в управлінні персоналом пов'язана з виявленням кола управлінських завдань, які вирішуються як на рівні всієї організації, так і в кожному з її підрозділів, уточненням складу і структури інформаційних матеріалів, необхідних для забезпечення управлінських рішень. Інформаційний складник управлінської праці становить збирання, зберігання, опрацювання і передача інформації. Через органи управління проходить велика за обсягом, різноманітністю і динамікою інформація. Одна її частина має безпосередньо управлінський характер, інша виражає взаємозв'язки державного апарату з суспільством, його численними проявами та потребами, інтересами громадян [84].

Інформаційне забезпечення – це сукупність процесів із підготовки й надання інформації для вирішення управлінських, наукових, технічних та інших завдань відповідно до етапів їхнього вирішення. Інформаційне забезпечення – комплекс методів і засобів документаційного, фактографічного та концептографічного обслуговування, використовуваних для задоволення інформаційних потреб у конкретній науково-технічній ситуації або у вирішенні управлінських завдань. У загальному обсязі інформації, яка циркулює у складних суспільних системах, розрізняють інформацію безпосереднього управління й інформацію розвитку системи [53].

Під інформацією безпосереднього управління розуміють відомості, які циркулюють по каналах конкретної системи і використовуються для вирішення завдань, які стоять перед цією системою. Під інформацією розвитку системи розуміють відомості, що містять результати науково-технічних досягнень, які можуть бути використані для докорінної перебудови системи. Умовність цього поділу підтверджується конвергенцією на практиці зазначених видів діяльності, що викликано спільною структурою діяльності – об'єктом (документно-інформаційним ресурсом), технологією та іншими структурними компонентами. З огляду на цей умовний

поділ, у діяльності спеціалістів у галузі документно-інформаційних ресурсів можна виокремити діяльність у галузі документаційного забезпечення системи управління або документування управлінської діяльності (document management) і діяльність у галузі інформаційно-аналітичного забезпечення (information management), які разом є складниками інформаційного забезпечення діяльності підприємства.

Основою інформаційного забезпечення менеджменту персоналу є інформаційна база, яка характеризує трудові ресурси цього об'єкта управління і є складовою частиною загальної інформаційної бази, яка створюється під час функціонування системи автоматизованого збирання й оброблення інформації на об'єкті управління. Водночас ця система діє на принципах непаперової інформаційної технології [77].

Інформаційна база складається з двох частин: зовнішньої та внутрішньої. Внутрішня, зі свого боку, охоплює три групи масивів: нормативно-планові та довідкові дані; фактичні дані; спеціальні масиви. Зовнішня інформація підприємства має ключове значення, оскільки є складною за структурою і великою за обсягами. Вона складає предметну галузь, яка характеризує зовнішнє середовище й орієнтована на джерела та методичні прийоми, за допомогою яких можна одержати всі необхідні відомості про події та ситуації, що складаються на зовнішньому ринку.

Тому цією проблемою займається на підприємстві спеціальна служба маркетингу [53]. Збирання і оброблення інформації про зовнішнє середовище здійснює маркетингова інформаційна система, яка будується (за системного підходу до організації одержання, оброблення, аналізу інформації в процесі вироблення управлінських рішень) на основі комплексності та зв'язку всіх компонентів її предметної сфери, що досягається застосуванням сучасних засобів обчислювальної й інформаційної техніки. "Внутрішня інформація підприємства характеризує всі процеси та явища, стан та інше, які виражаються через фактичну інформацію, а також нормативно-плановими, довідковими, договірними й іншими даними, що певний час використовуються без змін або коли зміни здійснюються частково" [84].

Розглянемо порядок інформаційного забезпечення менеджерів персоналу – об'єктів інформації підприємства. Вихідні форми з результатною інформацією про якісний склад керівного персоналу використовуються менеджерами персоналу вищого рівня (відділу кадрів) під час відбору працівників для підвищення по службі або кваліфікації, відряджень, наприклад, для роботи в інших країнах тощо. Сьогодні кадрові підрозділи

реалізують багато функцій, що раніше були розсіяні по економічних, виробничо-технічних та інших підрозділах. Їхня інтеграція в одному місці свідчить про реальне зростання впливу людських ресурсів у практиці внутрішньо-фірмового керівництва. Така побудова служби дозволяє адміністрації реально управляти цим важливим ресурсом і вирішувати складні завдання підвищення ефективності роботи підприємства.

Підвищення ефективності праці та прибутків можна досягти в результаті переоцінки вимог до персоналу, перерозподілу функцій і використання інформаційної техніки. Інформація є важливим ресурсом, що дозволяє правильно орієнтуватися в конкурентному середовищі, яке постійно змінюється, прогнозувати й аналізувати його, планувати найбільш доцільні управлінські дії, організувати і контролювати їхнє виконання, обліковувати, розраховувати тощо. Найпоширенішою формою подання інформації в організації є документ. Першочергові заходи, що забезпечують інформаційні потреби, полягають у відборі й аналізі різних джерел інформації, їхній систематизації, наданні їм загальноприйнятих форм сприйняття, доведенні до користувачів, підготовці для подальшого зберігання [11; 37; 53; 65; 110]. Водночас існує проблема інформаційного забезпечення процесів управління якісною документацією, тобто йдеться про створення змістовно концептуальної моделі сучасного управлінського документа. В управлінській діяльності інформаційне забезпечення досить тісно пов'язане з документаційним забезпеченням.

Документаційне забезпечення управління – це діяльність спеціальних працівників або підрозділів підприємства щодо створення документаційної інформаційної бази на різних носіях для використання управлінським апаратом у процесі реалізації його функцій. Отже, будь-яка інформація, необхідна для ухвалення управлінських рішень, має бути підготовлена протягом певного часу. Заради досягнення конкурентних переваг завжди треба пам'ятати про своєчасність подання інформації для ухвалення необхідних рішень і не можна абсолютизувати значення достовірності інформації.

**Рекомендована література:** [4; 11; 13 – 15; 18; 21; 22; 24 – 26; 32 – 37; 41 – 43; 45 – 48; 50 – 54; 56; 57; 59; 64 – 66; 68; 70; 71; 74; 80 – 84; 86; 94; 95; 104; 105; 110].

## 4. Самомотивування та самоконтроль менеджера

*4.1. Енергійність, самоконтроль і стресостійкість як складники якості менеджера. Розвиток ініціативності, енергійності, вміння володіти ситуацією, стресостійкості.*

*4.2. Конфлікти в діяльності менеджера: сутність і види. Методи подолання конфліктних ситуацій. Стратегія і тактика взаємодії в конфліктних ситуаціях. Поведінка менеджера у конфліктних ситуаціях.*

### **4.1. Енергійність, самоконтроль і стресостійкість як складники якості менеджера. Розвиток ініціативності, енергійності, вміння володіти ситуацією, стресостійкості**

**Самоконтроль** – це усвідомлення та оцінювання суб'єктом власних дій, психічних процесів і станів. Поява і розвиток самоконтролю визначається вимогами суспільства до поведінки людини. Формування довільної саморегуляції передбачає можливість людини усвідомлювати і контролювати ситуацію, процес [6].

**Самоконтроль** – це процеси, за допомогою яких людина може контролювати свою поведінку в умовах несприятливого впливу соціального середовища чи його біологічних механізмів, зокрема схильність до імпульсивних імпульсів і сильна залежність від зовнішніх впливів.

До основних переваг самоконтролю належать:

можливість контролювати свої дії та емоції;

свобода від зовнішніх обмежень;

душевний спокій на основі власних сил, здібностей та інтелекту;

більша самооцінка та повага до інших;

можливість керувати не лише собою, але й іншими людьми;

терпіння та витривалість для подолання внутрішніх недоліків і зовнішніх перешкод.

Функція самоперевірки (самоконтролю) дозволяє людині самотійно або з кимось вирішувати проблеми. Люди, які володіють мистецтвом самоконтролю, можуть робити свідомі дії, контролювати вираження своїх емоцій та керуватися натхненням, досягати поставлених цілей або робити індивідуальний внесок у досягнення колективних цілей.

Основні методи досягнення та розвитку самоконтролю [93]:

1. Дотримання режиму – розвиток у людини вміння дотримуватися жорсткого режиму розвиває в ній здатність до самоконтролю.

2. Сімейне виховання – приклад батьків у стриманості, вміння уникати конфліктів у спілкуванні виховує у дітях звичку до самоконтролю.

3. Самовдосконалення – постійна робота над собою, розвиток таких якостей, як пунктуальність, безумовне виконання взятих на себе зобов'язань привчає до самоконтролю.

4. Психологічні вправи та тренінги – допомагають людині навчитися стримувати свої емоції та не дозволяти їм панувати над розумом.

Однією з умов і показником конкурентоспроможності менеджера є наявність волі. Чим інтенсивніше прагнення менеджера до виконання поставленої мети, тим вищий ступінь прояву вольових зусиль, оновлення знань, дій, які укріплюють конкурентні позиції та конкурентну стратегію життєдіяльності [10].

Воля – не властива людська здатність, а розвивальна навичка. Еволюційні рівні оцінювання переваг конкурентоспроможності людини – це вольова діяльність, мотиваційно-вольовий відбір, емоційно-вольова саморегуляція, вольові характеристики.

Вольовими якостями менеджера є енергійність, витримка, наполегливість, терпимість, сміливість, рішучість, здатність до ризику. Відсутність цих якостей розглядається як показник слабкої волі. Демонстрація вольових якостей не завжди свідчить про прояв волі [17].

**Ініціатива** (фр. *initiative*, від лат. *initium* – початок) – це почин, перший крок у будь-якій справі; внутрішнє спонукання до нових форм діяльності, заповзятливість; керівна роль у якихось діях.

Перешкоди до творчого підходу [36]:

1. Лінь.
2. Сталі звички.
3. Зайва напруженість.
4. Ослаблена цілеспрямованість.
5. Недостатні можливості.
6. Зайва серйозність.
7. Погана методологія.

Ініціативність – це вміння діяти енергійно, здатність висувати ідеї та намічати шляхи їхнього втілення. Фактори стимулювання ініціативи наведено на рис. 4.1.



Рис. 4.1. **Фактори стимулювання ініціативи**

У літературі з психології управління ви знайдете багато внесків від керівника та вченого, які вивчають підприємницькі характеристики, ймовірність яких залежить від ситуації, її здатності швидко прогнозувати, кількісно оцінити можливі результати та прийняти розумні ризики. Найважливіший атрибут лідера – це стійкість до стресу. Стрес – це фізичне і переважно психічне виснаження організму. У другому випадку причини стресу можуть мати інформаційний або емоційний колір. Стрес викликає деякі порушення в організмі, які проявляються підвищеною активністю або бездіяльністю. На рис. 4.2 зображено етапи стресу, які можна передбачити.



Рис. 4.2. **Фази стресу**

Дослідження показали, що ступінь піддатливості стресу багато в чому визначається типом темпераменту людини. Тому доцільно визначити стресостійкість керівників у взаємозв'язку з їхнім темпераментом, для чого найбільше підходить тест Айзенка [69; 73; 83].

Стресостійкість – це здатність протистояти сильним негативним емоційним ефектам, які призводять до надмірної психологічної напруги, оскільки діяльність лідера відбувається в умовах значного психологічного напруження.

Стрес виникає з різних факторів: нестабільність ринку, тиск із боку бюрократичної системи, різні конфлікти всередині колективу тощо. Стресові стани тісно пов'язані та нерідко викликані іншими видами депресії. Вони виникають, коли виникає бар'єр: людина не в змозі досягти певних

важливих цілей. Розчарування в управлінні більш специфічне. Він поєднує в собі найважливіші цілі та вимоги, плани та сподівання, а ще широке розмаїття "бар'єрів" – непрактичні перешкоди та обмеження їхньої реалізації.

Стійкість до депресії, а також стійкість до стресу взагалі, слід вважати однією з найважливіших характеристик кар'єри лідера. Обидві групи шляхів заохочують їхнє зростання. Перший – це встановлення оперативних способів подолання депресії: накопичення фрустраційного досвіду. Другий – це інструмент психологічного захисту людини в стані депресії.

Фрустраційна стійкість керівника і його стійкість до стресів тісно взаємопов'язані та представлені в діяльності в їхньому інтегративному прояві. У результаті такого синтезу формується "уміння тримати удар" [102].

Важливим для характеристики емоційно-вольової регуляції негативних станів у діяльності лідера є загальне відчуття емоційної стійкості особистості. Взагалі, це складне розумове виховання зображує схильність до суб'єктивного розгляду та прогнозування ситуацій як небезпечних. Величина резонансу визначає загальні рамки індивідуальної поведінки в цій ситуації. Одні люди перебільшують емоційність ситуації – гіперемоційну оцінку, а інші недооцінюють її – гіпоемоційну оцінку. Загалом, врівноважене реагування на обставини досить емоційне.

Висока емоційна напруженість управлінської діяльності, часті і по суті хронічні стреси в ній, складні, критичні ситуації, які несподівано виникають і непередбачувано чергуються, – усе це виступає потужним джерелом для розвитку ще однієї категорії негативних психічних станів, що об'єднуються поняттям стомлення [7].

Емоції, зусилля та добровільні стани, які контролюють діяльність голови, демонструються одночасно – в її поведінці, мові, міміці тощо. Ці вирази можна контролювати і регулювати – посилювати або придушувати. Як джерело і засіб (або дезінформація) інформації інших людей про свої думки, наміри та позиції, керівник може використовувати її як додатковий і більш потужний канал міжособистісної взаємодії. Це визначає загальну ефективність його діяльності, тобто її повноваження.

Є три основні елементи:

1. Суб'єктивний контроль над експресивними вираженнями своїх емоційно-вольових станів, переважно, їхньої поведінки.

2. Здатність мати виразний вплив на підлеглих (перш за все, створити образ "милої", "чарівної", тобто психічно привабливої, людини та людини, яка вміє контролювати себе).



3. Уміння використовувати виразні засоби як засіб спілкування інших – підлеглих. Це свого роду діагностична майстерність керівника, який отримує важливу інформацію про підлеглих із зовнішніх і часто емоційно заряджених виразів і передає їм інформацію. Діагностичні навички охоплюють взаєморозуміння, виразну чуйність та точність психологічної інтуїції [16].

Вправи, які створюють і підтримують життєвий настрій, виявилися найкращим способом уникнути стресу:

ранкова гімнастика – це фізичне, вольове та емоційне загартовування;  
дихальні вправи у вигляді повного вдиху, тонізувального дихання;

гімнастика обличчя, яка передбачає побудову на обличчі шести стандартних масок (сюрприз, страх, гнів, огида, смуток і щастя), розкриває діапазон емоційних виразів людини;

тренуйте доброту тіла, щоб створити гарний настрій, для чого вам доведеться випрямити плечі;

використовуйте гучність витонченості та тону, щоб вона сподобалася вам і оточенню (наприклад, мелодійний спів, декламування віршів тощо);

використовуйте мікрогальма (наприклад, масаж пальців, підняття рук, повне дихання тощо) для усунення неприємного відчуття невпевненості [31].

У будь-якому випадку роботодавець має враховувати конкретну особу, її стать, вік, освіту, соціальний статус тощо. Загальне правило: публічна критика – найвище покарання. Критика сама по собі може бути дуже ефективною.

Існують правила, які забороняють певні дії менеджерів у світовій практиці управління, оскільки вони порушують моральні чи етичні та психологічні вимоги до спілкування.

Ви не можете впливати на підлеглих деструктивною критикою.

Не варто шукати винних, краще шукати причини та шляхи подолання недоліків.

Погіршити повагу неможливо, необхідно проаналізувати вчинки людини.

Не можна для працівника подавати скарги в присутності інших людей, краще висловити їх у спокої.

Не варто боятися хвалити своїх підлеглих, адже успіх надихає.

У разі негативної оцінки слід говорити лише про результати співробітників, а не про його особистість.

Не варто обмежувати незалежність і свободу людей, вірити та просувати їхню ініціативу й бажання формулювати ідеї.

## 4.2. Конфлікти в діяльності менеджера: сутність і види. Методи подолання конфліктних ситуацій. Прийоми поведінки менеджера у конфліктних ситуаціях. Стратегія і тактика взаємодії в конфліктних ситуаціях. Поведінка менеджера у конфліктних ситуаціях

**Конфлікт** (з лат. *conflictus* – зіткнення) – це особливий вид взаємодії, в основі якого лежать протилежні та несумісні цілі, інтереси, типи поведінки людей і соціальних груп, які супроводжуються негативними психологічними проявами [70].

Якщо проблем у людських відносинах немає, є факт "застою", недостатнього розвитку. Відносини між людьми без конфлікту поступово знижуються. Конфлікти створюють відповідальність та апатію, сприяючи відновленню та покращенню міжособистісних відносин. Тому здебільшого проблема полягає не в реальності конфлікту, а в характері її – деструктивному чи конструктивному – і в тому, як вона вирішується. Розглянемо характер конфліктів (рис. 4.3).

Характер конфлікту
<b>Деструктивний конфлікт</b> переводить причини, що призвели до конфлікту, на "особистості". Така установка не веде до вирішення конфлікту, а навпаки, його загострює (зростає упередженість проти партнера, напруга у взаємовідносинах, посилюються неприємні почуття та переживання, виникають стреси та ін.). Прикладом деструктивного конфлікту є сварка, коли кожна зі сторін, що конфліктують, висловлює свою негативну оцінку особистості опонента
<b>Конструктивний конфлікт</b> базується не на "особистостях", а на виявленні об'єктивних причин незгоди (різні точки зору на проблему, способи вирішення проблеми тощо). Такий підхід переводить процес проходження конфлікту від <i>конфронтації</i> до <i>співробітництва</i> . В основі співробітництва, з одного боку, лежить повага до себе, почуття власної гідності, чесність, намагання знайти справжню причину конфлікту, а з іншого – повага до інших, дружелюбність, визнання права інших на власну думку, позицію. Така поведінка в конфлікті приводить до більш глибокого розуміння проблеми, взаємодовіри, готовності зрозуміти один одного і надалі вирішення (улагодження) конфлікту

Рис. 4.3. Різновиди характеру конфліктів

Види конфліктів:  
внутрішньоособистісні та зовнішньоособистісні (міжособистісні, конфлікти між особистістю та групою);  
прямі та непрямі;  
індивідуальні (внутрішньоособистісні й зовнішньоособистісні) та групові.

Розглянемо причини деяких видів конфліктів.

**Міжособистісні конфлікти**, зокрема, можуть бути спричинені [96]:  
відмінностями в психологічних характеристиках людей (темперамент, характер та ін.);

"неправдивим образом конфлікту" – у цьому випадку конфліктної ситуації немає, але одна чи всі сторони, що беруть участь у конфлікті, вважають, що їхні відносини є конфліктними. Це тому, що, зокрема, думки, заяви та дії однієї людини обмінюються на інші. Це може бути недостатня обізнаність. Одна з причин такого спотвореного ставлення – відсутність спілкування, людського контакту та інша – душевна самотність, нездатність чи страх проявити свою доброту, увагу та чесність перед іншими;

відмінностями думок і уявлень;

різницею з метою та інтересами сторін конфлікту;

причинами виробничих конфліктів;

неправильною структурою відносин управління (відсутність функцій, відсутність влади, відсутність відповідальності, відсутність відповідальності, коли ресурси чітко не визначені – взаємні вузли);

несправедливим розподілом ресурсів (фінансових, матеріальних);

суперечливими вимогами до провадження діяльності (підприємство має перевиконати план і при цьому зекономити електроенергію, нарощувати обсяг виробництва та покращувати якість продукції тощо);

відсутністю чіткого розподілу обов'язків між керівниками одного рівня, керівниками та підлеглими (підлеглий отримує розпорядження від кількох менеджерів).

Щоб зрозуміти та вирішити конфлікт у його структурі, принаймні, слід розрізняти причину та наслідки конфлікту.

Причиною конфлікту є діалектичне протиріччя, яке його викликає, але воно може не перетворюватися на конфлікт протягом певного часу. Безпосередньо конфлікт викликається конфліктогенами – словами або діями, які сприймаються негативно однією із сторін і можуть спричинити розвиток конфліктної взаємодії. Виникає конфліктна ситуація, яка характеризується негативним зіткненням сторін, що конфліктують.

**Динаміка конфлікту** – послідовна зміна стадій і етапів, які характеризують процес розгортання конфлікту від виникнення конфліктної ситуації до вирішення конфлікту [52].

Стадії (етапи) конфлікту:

1. Виникнення конфліктної ситуації.
2. Усвідомлення ситуації як конфліктної хоча б однією зі сторін.

3. Стадія конфліктної поведінки або взаємодії.

4. Стадія вирішення конфлікту.

Способи управління конфліктом (способи поведінки в конфлікті):

ухилення від конфліктної взаємодії;

згладжування конфлікту. Реалізація принципу кота Леопольда "Давайте жити дружно!";

боротьба за перемогу в конфлікті;

компроміс.

Співробітництво, залежно від віри сторін, що конфлікт є природним і що сторони готові визнати та зрозуміти право один одного на особисту думку, дозволяє їм аналізувати причини розбіжностей і знаходити прийнятні рішення.

### **Методика вирішення конфлікту:**

1. "Зняти маски" (ревнивця, егоїста, диктатора, заздрісника, агресора тощо) і "стати самим собою".

2. Виявити й усвідомити справжню причину конфлікту.

3. Відмовитися від принципу "перемога за будь-яку ціну". У конфліктах не перемагають, їх улагоджують.

4. Знайти декілька можливих варіантів вирішення конфлікту.

5. Оцінити варіанти і вибрати кращий.

6. Переконати іншу сторону конфлікту в тому, що запропонований варіант є найоптимальнішим ("говорити, щоб нас почули", уміти "слухати" іншу сторону).

7. Усвідомлювати й оберігати цінність взаємовідносин.

Психологія вирішення конфліктів є важливим аспектом поведінки в конфліктних ситуаціях, а психологія вирішення конфліктів вважає детермінацію особистості, яку можна визначити як "неконфліктна поведінка", "здатність вирішувати конфлікти", поведінка людини (охоплюючи конфліктні ситуації):

1) самооцінка, чесність, стійкість до маніпуляцій;

2) повага до інших, доброзичливість, визнання права інших людей на власну перспективу, позицію та невикористання інших маніпулятивних технологій;

3) використання принципу співпраці у вирішенні конфліктних ситуацій.

**Моделі розвитку міжособистісної конфліктної ситуації.** Можуть існувати три основні типи попередніх відносин між сторонами, які мають

відповідний вплив на формування їхніх тенденцій у новій конфліктній ситуації:

1) якщо сторони мають позитивний досвід у вирішенні суперечок у минулому, вони мають позитивний орієнтир для досягнення домовленостей;

2) якщо сторони в минулому не завжди мали змогу досягти домовленості та не можуть повністю подолати суперечності, вони мають невизначену позицію і відсутність впевненості у можливості домовитися;

3) якщо сторони мають неузгоджені суперечності або досвід негативної емоційної взаємодії, це викликає ворожість, негативні емоції, небажання домовлятися [43].

Зі свого боку розроблені учасниками конфліктної ситуації настанови визначають особливості їхньої взаємодії.

У конфліктній ситуації учасники з позитивною настановою не тільки приймають конфлікти, але й набувають взаєморозуміння. Сторони, які мають невизначені позиції, зосереджуються на вирішенні проблем. Учасник, який вступає в конфлікт із негативною позицією, найімовірніше буде намагатись перемогти опонента.

Характер відносин між партнерами також впливає на аспект нестабільності. Якщо сторони, що конфліктують, мають позитивний досвід попередніх відносин, вони обмежують область своєї незгоди певним аспектом ситуації.

Якщо сторонам надається досвід невирішених конфліктів, що стоять за ними, вони можуть сприймати новий аспект свого конфлікту як частину більш широкої області розбіжностей. Враховуючи негативний досвід попередніх відносин, реальна область розбіжностей невизначена, вони можуть розширюватися лише суб'єктивно. У цьому випадку сторони, що конфліктують, часом не в змозі сформулювати, в чому полягають їхні відмінності, але вони перебільшують розбіжності.

Поведінка сторін, що конфліктують, передбачає дії, спрямовані на опонента. Соціальна реальність конфлікту – це взаємні реакції кожної сторони на усвідомлення інтересів та обмеження інтересів противника [69]. Оскільки дії опонентів пов'язані з ними, вони впливають із попередніх дій іншого учасника, у будь-якому конфлікті вони набувають характеру взаємодії. Стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях наведено на рис. 4.4.

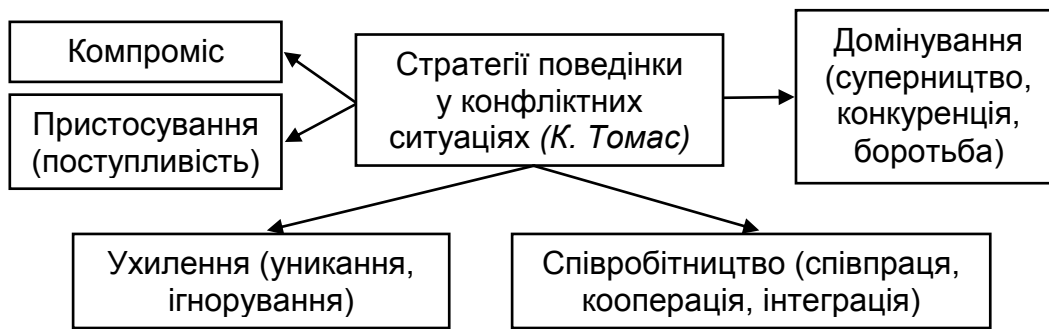


Рис. 4.4. Стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях

Залежно від того, як учасники сприймають один одного, розвиватиметься взаємодія конфлікту.

За першим типом комунікаційної орієнтації інша сторона ідентифікується як партнер і є позитивні неформальні компоненти спілкування, в яких партнери переливаються один в одного.

У другому типі навчання інша сторона сприймається як опонент. Комунікація є формальною, використовуючи формальні частини як засіб впливу на протилежне, апелює до формального порядку.

Під третім типом лідерства інша сторона сприймається як опонент і в спілкуванні є негативні неформальні елементи. У конфліктній ситуації застосовуються засоби боротьби: енергетичний тиск, емоційні удари, "пастки" тощо.

Стратегії змінюються залежно від конфлікту для того, щоб сторони могли досягти своїх цілей або цілей партнера.

Хід та кінцевий результат конфлікту часто залежать від стратегії, обраної сторонами конфлікту. Стратегії уникнення та адаптації є пасивними, адже вони мають запобігати розвитку конфлікту. Тому психологи в основному зацікавлені у співпраці та протилежних стратегіях. Для тих, хто обирає першу стратегію, властива тенденція до співпраці, а для тих, хто обирає іншу, – конкуренція. Однак у реальній конфліктній ситуації дві конфліктні стратегії можна виділити одночасно.

**Тактика "зваблювання"** – це поведінка, яка спрямована на те, щоб впливати на іншого, вихваляючи його позитивні якості. Цій тактиці властива певна психологічна особливість: що менше зацікавлена людина в досягненні успіху в разі застосування цієї тактики, то легше його досягти. Це пояснюється тим, що якщо інша сторона усвідомлює прагнення першої сторони справити гарне враження пов'язане з турботою про власні вигоди, то вона буде більш насторожено ставитися до усіх її спроб у цьому напрямі [10; 35].

Серія гіпнозних стратегій:

хваліть;

єдність поглядів;

служби підтримки;

самопрезентація.

**"Скуйовджування пір'я"** використовується для послаблення його впертості, збентеження і небажання піти на вчинки. Такого ефекту можна досягти, будуючи свою поведінку як антагоніста поведінки опонента. Інший варіант – змусити опонента почуватися безвідповідальним чи неефективним. Успіх такої тактики, як тактика першої групи, не служить реальним намірам.

**Приховані докори.** Під виглядом невинних зауважень щодо реальних фактів вони покликані зачепити та засмутити іншого. Власне кажучи, той, хто застосовує таку тактику, намагається викликати у іншого почуття провини. Почуття провини можна викликати трьома способами:

1) пригадати давні гріхи;

2) показати свої дуже серйозні незначні вади;

3) змусити їх відповідати за помилки, які не є частиною цього.

Однак ця тактика може бути неефективною, оскільки інша сторона може чи не може почувати себе винною, але може не знати про причину. Найважливішим моментом є те, що під час застосування стратегій прихованої провини основні переваги конфлікту не обговорюються, і тому проблема фактично не вирішується.

**Переконлива аргументація** полягає в тому, що одна із сторін – учасниць конфлікту – схиляє іншу сторону до зниження домагань, керуючись логічними доводами. Таку тактику можна реалізувати двома шляхами:

1) одна сторона має намагатися переконати іншу сторону, що в нього є законні підстави вирішити суперечку на свою користь;

2) одна сторона має переконати іншу сторону, що є перевага у зменшенні претензій [35].

**Загрози** – одна зі сторін висловлює свій намір діяти таким чином, що завдасть шкоди іншій стороні, якщо вона не відповідає її потребам. Така тактика є найпоширенішою формою соціального впливу в суперечках між сторонами. Загрози відрізняються від обіцянок тим, що вони містять пропозиції щодо негативних наслідків для іншої сторони. Загрози часто є більш успішними, ніж застосування сили, тому вони є дуже ефективним інструментом для ефективності. Зазвичай люди прагнуть уникати збитків, а не шукати

винагороди. І все-таки сторона, яка загрожує іншій, у будь-якому випадку виграє: навіть якщо погрози не застосовуються, опонент розглядає його як прояв людяності, а не слабкості.

Важливою проблемою використання тактики знуцань є те, що інша сторона також може до неї вдатися. Якщо загроза є небезпечною, ворожнеча посилиться.

**Тактика невідмінюваних, або позиційних, зобов'язань:** одна зі сторін, яка бере участь у конфлікті, виконує певні дії та відходить від обраної ним дії. Потім відповідальність за наслідки конфлікту перекладається на іншого учасника. Прикладами такої тактики є страйки, голодування та вигнання. У разі успішного використання така тактика зазвичай змушує опонента піти на поступки. Однак використання цієї тактики може становити певні конфліктні ризики для обох сторін.

Конфлікт розвивається у двох контекстах: конкурентному чи кооперативному [39].

Психологічні та соціальні дослідження показують, що якщо мова йде про ситуації, які ускладнюють або пом'якшують конфлікт, інтенсивність і руйнівний характер конфліктів залежать від характеру соціальної структури, в якій вони виникають. Звичайно, конфлікти загострюються в сім'ях, де існує силова комунікація між батьками та дітьми. Регулятори взаємодії конфліктів наведено на рис. 4.5.

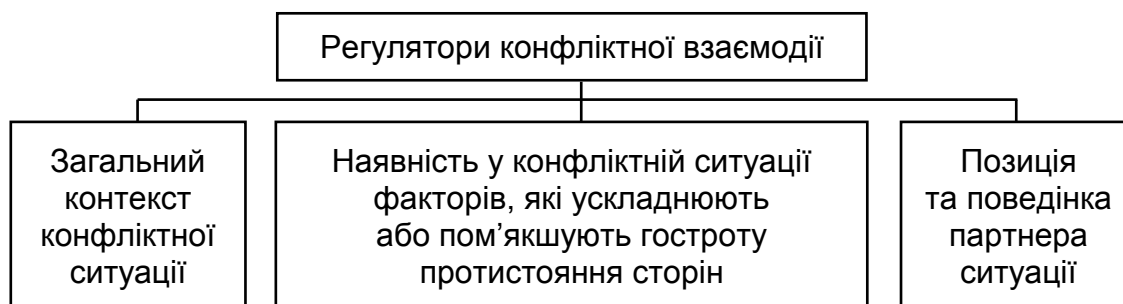


Рис. 4.5. Регулятори конфліктної взаємодії

**Ситуаційний контекст взаємодії.** Поведінка сторін конфлікту, взаємодія та вибір або модифікація стратегії реагування досліджувались М. Дойчем. У його експериментах один з учасників конфліктної взаємодії мав застосувати одну з трьох стратегій, встановлених експериментатором.

Стратегія "підстав іншу щоку": погрози та нападки – демонстрація реакційної та кооперативної поведінки у філантропічному плані.

Стратегія "безкарності": самооборона у відповідь на атаки.



Стратегія "стримування": загроза реакції на некооперативну акцію, контратака у відповідь на атаки, кооперативна реакція – на кооперативні дії.

Позосталі стратегії були варіантами стратегії "грішник, який виправився": спочатку помічник експериментатора роль залякування та агресивну роль, а після 15 спроб раптово вдався до однієї з описаних раніше стратегій.

Унаслідок були отримані такі висновки. Демонстрація кооперативної поведінки може викликати у іншої сторони готовність співпрацювати, допомагати та вирішувати проблему. Навпаки, конкурентна поведінка виникає під час використання стратегій загроз і примусу отримання переваги, викликає зростання ворожості та жорстокості у конфліктах [10; 35; 39].

**Психологічні орієнтації учасників конфлікту.** Вибір конфліктної поведінкової стратегії багато в чому залежить від психологічних установок або настанов її учасників.

Психологічні настанови (відношення) – це сукупність відносно стійких когнітивних і мотиваційних тенденцій для певної ситуації, яка слугує для контролю вибору стратегій та поведінкових реакцій.

Когнітивна орієнтація – це сукупність ідей (припущень), які допомагають нам орієнтуватися на когнітивний рівень, на якому ми опиняємося.

Мотиваційні тенденції пов'язані з різними типами соціальних відносин, оскільки вони можуть або не можуть задовольнити потреби особистості. Моральні тенденції пов'язані зі взаємними зобов'язаннями та правами людини і бачать відносини не лише з особистої погляду, але і з соціального погляду розгляду інших у цих відносинах.

**Особистісні фактори.** Коли людина перебуває у сприятливих обставинах, вона не дає причин проявити чи зменшити суперечливі тенденції свого персонажа. Навпаки, несприятлива загальна ситуація призводить до ворожої поведінки абсолютно "мирних" людей. Висновок: у суб'єктивних конфліктних факторах соціально-психологічні фактори переважають над окремими психологічними факторами.

**Соціально-перцептивні регулятори.** Більшість соціально-психологічних явищ об'єктивно пов'язані з тим, як вони сприймаються та переживаються учасниками. Однак конфлікт починається зі сприйняття учасниками розбіжностей у ідеях, думках та прагненнях. Дійсно, конфлікт залежить від суб'єктивної рефлексії його учасників.

Коли виникає конфліктна ситуація, людина формує свій образ, який є відносно досконалим.

Результати досліджень здебільшого показують, що "інші" образи спотворюються і відображають схильність нести відповідальність за конфлікти щодо інших "і приписують йому" погані характеристики. З цієї причини позиція партнера знецінюється, а його позиція – опозиція "Я – інше" (або "Ми – їх") – підтримує обороноздатність.

**Нормативні регулятори.** Кожен конфлікт має два виміри:

1) важливим є питання конфлікту та його вирішення;

2) емоційне, що відображає почуття та переживання учасників взаємодії між конфліктами.

Щоб повністю зрозуміти конфлікт як соціальне явище, необхідно з'ясувати його автентичну природу.

Соціальні норми – це сукупність вимог, які певна соціальна група надає своїм членам. До соціальних норм належать моральні норми та правові норми. Правила формують не тільки дії людей, але й їхні взаємні очікування [74].

**Культурні норми взаємодії в конфлікті.** Конфліктні явища посідають певне місце в культурній свідомості та існує культурна основа для конфліктної поведінки.

Якщо людина визначить ситуацію як конфлікт, вона почне поводитися як потрібно. Але ці вимоги мають специфічний культурний контекст.

Зародження та процес розвитку конфлікту переважно визначаються як культурні приклади конфліктних ритуалів та практик, які відображають відмінності у виникненні конфліктів та способах їхнього вирішення в різні історичні періоди та групи населення.

**Етичні норми взаємодії в конфлікті.** Етичні норми – це соціальні норми взаємодії в контексті прийнятної поведінки, прийнятної групи або досягнення цілей.

Із морального погляду поведінка людини може бути "правильною" чи "неправильною" в ситуації конфліктних взаємодій. У випадку, якщо цілі учасників несприятливі, відбувається взаємна взаємодія. Зазвичай вона проводиться згідно з прийнятими або неявними моральними нормами. Але учасники ситуації можуть задіяти гру, яка має за мету обхитрувати, притиснути іншого. У такому випадку взаємодія розвивається за типом "нечесної гри". У цьому випадку взаємодія переростає у тип "несправедливої гри". У цьому випадку його слід використовувати або нейтралізувати, якщо хтось із учасників взаємодії бачить партнера інструментом або перешкодою для досягнення конкретної мети. Спілкування перестає бути

партнерським і починає розвиватися як тема. Однак ті, хто вдається до подібних дій, можуть не вважати їх чесними, виправдовуючи їх "правильними", "добрими" цілями або соціокультурним "прийняттям" ("так прийнято", "всі це роблять") [69].

Навіть у конфліктних ситуаціях деякі вдаються до певних форм "несправедливої гри", щоб виправдати свої дії. Наприклад, вони можуть спровокувати партнера деякими своїми діями чи заявами, змусити їх виконувати певні дії і тим самим віднести свої дії до "відступних дій". Тобто, навіть порушуючи моральні норми, людина прагне узаконити свої дії, виправдовуючи їх.

**Рекомендована література:** [6; 7; 10; 13; 17; 31; 35; 36; 39; 43; 52; 68; 71; 73; 74; 81; 83; 96; 102].

## **5. Формування якостей ефективного менеджера**

*5.1. Формування індивідуального стилю управління.*

*5.2. Формування професійно-ділових якостей менеджера.*

*5.3. Розвиток соціально-психологічних якостей менеджера.*

*5.4. Розвиток моральних якостей менеджера.*

### **5.1. Формування індивідуального стилю управління**

*Саморозвиток менеджера* – це процес свідомого цілеспрямованого розвитку себе як керівника (лідера), який охоплює в себе самовдосконалення своїх знань, навичок, умінь, особистісних і функціональних якостей, а також компетентностей загалом, які забезпечують ефективність професійної діяльності менеджера [39]. Цей процес становить єдність таких складових частин:

особистісного розвитку;

інтелектуального розвитку;

професійного-кваліфікаційного розвитку;

підтримки фізичного стану.

На формування професійно необхідних якостей менеджера впливають такі фактори соціального оточення.

1. Психологічні, які допомагають менеджеру працювати більш ефективно відповідно до своїх особистісних якостей і потреб (естетика робочого місця, задоволеність роботою, соціальний статус).

2. Фізіологічні, які пов'язані з можливостями людини і впливом навколишнього середовища (обсяг інформації, санітарно-гігієнічні умови робочого місця).

3. Норма керованості (кількість підлеглих, безпосередньо підпорядкованих менеджеру).

4. Ступінь матеріальної задоволеності.

Вибір стилів управління залежить від характеру людини і її психологічних особливостей, зокрема темпераменту [39]. Темперамент – це сукупність індивідуальних властивостей психіки, яка характеризує динаміку психічної діяльності. Існують чотири основні типи темпераменту: холеричний; сангвінічний; флегматичний; меланхолічний.

Кожен із типів темпераменту має позитивні й негативні сторони для діяльності менеджера. Зокрема, вихованість, контроль і самоконтроль дає можливість проявитися: меланхоліку як людині дуже вразливій, яка має глибокі переживання та емоції; флегматику як витриманій і поміркованій людині; сангвініку як людині з високою працездатністю та дисциплінованістю; холерику як палкій та активній у роботі людині.

Негативні властивості темпераменту людини можуть проявитися так: у меланхоліка – це замкнутість та сором'язливість; у флегматика спостерігається байдужість до людей та сухість; у сангвініка – поверховість і мінливість; у холерика – поспішність рішень.

Разом з тим, успішність людини залежить не від його темпераменту, а від здібностей, знань, навичок і спрямованості особистості. Тому менеджеру необхідно вивчити особливості своєї особистості, раціонально використовувати сильні сторони і компенсувати та розвивати слабкі сторони. Також слід зауважити, що еталонні типи темпераменту зустрічаються вкрай рідко.

У практиці діяльності іноземних компаній для оцінювання кандидатів застосовується опитувальник типів особистостей Майєрс-Бріггс (Myers-Briggs Type Indicator, MBTI), який дозволяє визначити преференції щодо сфери діяльності та виду праці відповідно до чотирьох шкал [43; 113].

1. Тип енергії: екстраверт (E) або інтроверт (I) – що є джерелом енергії та вираження особистості – зовнішній світ (для екстравертів) або внутрішній світ (для інтровертів).

2. Переважний спосіб сприйняття інформації: сенсорний (S – Sensing) або інтуїтивний (N – iNtuition) – якій інформації людина більше довіряє із зовнішнього світу – сенсорний, або на основі власних спостережень – інтуїтивний.

3. Переважний спосіб ухвалення рішень та винесення суджень: логіка (T – Thinking) або почуття, емоції (F – Feeling).

4. Переважний спосіб укладу подій, реалізації, стиль життя: статичний (J – Judging) або динамічний (P – Perceiving). Статичний, розсудливий (Judging) – це упорядкований з чітким дотриманням своїх планів. Динамічний, той, що спирається на сприйняття (Perceiving) – схильність до імпровізації, адаптивної реакції.

Визначення типу особистості здійснюється за допомогою опитувальника, після виконання якого кандидат отримує свою "формулу", що відповідає одному із 16 типів. Таке оцінювання дозволяє визначити такі важливі для менеджера властивості:

- стиль роботи;
- стиль спілкування;
- стиль роботи в команді;
- підхід до ухвалення рішень;
- стиль керівництва;
- стиль поведінки в конфліктних ситуаціях;
- поведінка в стресових ситуаціях;
- підхід до змін;
- кар'єрне зростання і профорієнтація;
- самопізнання й особистісне зростання.

Слід зауважити, що немає безпосереднього зв'язку між типом особистості й успішністю компанії. У кожному з можливих 16 типів особистостей є визначні керівники компаній. Зокрема, Джек Уелч (генеральний директор General Electric) – ENTJ, Ілон Маск (генеральний директор Tesla Inc.) – INTJ, Дональд Трамп (американський підприємець, з 2017 р. президент США) – ESTP, Стів Возняк (співзасновник Apple) – ENTP, Річард Бренсон (засновник корпорації Virgin Group) – ESFP [113].

Індивідуальний стиль управління виражається в практичному застосуванні менеджером сучасних принципів управління, використанні основних положень теорій управління, а також стандартів управління.

Вибір стилю управління визначається такими факторами.

Об'єктивні фактори:

тип організації (навчальна, виробнича, постачальницько-збутова, наукова та ін.);

специфіка основної діяльності організації (виробництво, реклама, навчання, наукові дослідження тощо);

специфіка вирішуваних завдань (прості та складні: нові, звичні, термінові та чергові, стандартні та нестандартні, поточні й неочікувані та ін.);  
умови виконання завдань (сприятливі, несприятливі, екстремальні та ін.);

засоби та способи діяльності організації (індивідуальні, групові, колективні та ін.);

рівень розвитку організації;

методи, форми та стиль управління роботи вищого керівника;

рівень позиції менеджера в ієрархії управління організацією.

Суб'єктивні фактори:

індивідуально-психічні особливості особистості керівника (здібності, характер, темперамент, вольові якості та ін.);

наявність авторитету в керівника.

Критерії вибору стилю керівництва:

наявність досвіду та необхідної інформації у підлеглих;

рівень вимог для ухвалення рішення;

складність і структурованість проблеми;

ступінь залученості підлеглих у справи організації;

імовірність того, що індивідуальне, одноособове рішення отримає підтримку персоналу;

зацікавленість виконавців у результаті;

ступінь імовірності виникнення конфліктної ситуації внаслідок ухвалення рішення.

Слово "авторитет" означає поняття влади, впливу. Авторитет – це форма відносин влади, яка необхідна будь-якому керівникові для здійснення своїх функцій.

*Авторитет* є основною психологічною характеристикою лідера, і проявляється у його можливості через певні заслуги, якості й обставини здійснювати вплив у суспільстві.

*Авторитетна людина* – це особистість, яка заслуговує на довіру інших людей і впливає на них.

Авторитет базується на єдності інтересів, цілей, завдань колективу. Авторитет менеджера передбачає беззастережне виконання підлеглими вказівок, але в одних випадках вони роблять це добровільно, а в інших за допомогою примусу.

*Харизма* – це влада, яка побудована не на логіці або давній традиції, а на привабливості людини, на силі її особистих якостей. У цьому випадку

особисті якості керівника організації настільки привабливі для виконавця, що в нього виникає бажання брати з нього приклад. Керівник, для здійснення такої влади, має бути досить харизматичною особою.

Виконавець, якому подобаються якості його керівника, ототожнює себе з ним або симпатизує йому та вірить у його здібності. Харизматичний вплив, на відміну від безособового впливу традиції, є цілком особистим. Виконавець на рівні підсвідомості очікує, що певна покора зробить його схожим на керівника або викличе повагу до нього. Велике значення також мають характеристики харизматичних особистостей менеджерів, зокрема:

енергійність: адже в оточення створюється відчуття, що менеджер випромінює енергію;

привабливість, поважна та впливова зовнішність;

незалежність характеру;

відмінні ораторські здібності, вміння спілкуватися з іншими людьми, переконливо говорити;

адекватне сприйняття похвали з боку керівництва на свою адресу; харизматичні особи не відчувають незручностей від прояву захоплення з боку оточення, однак і не стають егоїстами або гордовитими;

упевнена манера та вміння триматися в різних ситуаціях (зокрема несприятливих);

гідні та впевнені манери поведінки.

Саме аналіз цих характеристик і власної практики поведінки дозволяє менеджеру має розвивати у себе харизматичні здібності.

## **5.2. Формування професійно-ділових якостей менеджера**

*Якості менеджера* – це узагальнені та стійкі характеристики, які мають вирішальний вплив на управлінську діяльність [39].

*Ділові якості* – це здатність знаходити найкращий підхід до ситуацій та найкоротший шлях до досягнення поставленої мети, в межах власної компетенції та наданих повноважень і засобів, а також оперативно ухвалювати самостійні обґрунтовані рішення, послідовно забезпечуючи їхнє виконання [68].

Конкретні ділові властивості менеджера виявляються в умінні провести досить кваліфікований аналіз ситуації, а також розібратися в складних обставинах та розробити різні альтернативні варіанти певного рішення з вибором в подальшому найбільш результативного, визначати своєчасно

склад дій, які необхідні для вирішення цих проблем, чітко та зрозуміло ставити завдання підлеглим і здійснювати вчасний та ефективний контроль за їхнім виконанням, в оцінюванні підсумків діяльності завжди залишатися самокритичним.

До професійно-ділових якостей менеджера відносять:

професійність; здатність і вміння генерувати корисні ідеї; здатність та вміння ухвалювати нестандартні управлінські рішення, а також нести відповідальність за них;

підприємливість; авторитетність; прагнення до професійного зростання;

схильність до інновацій і здатність до виваженого ризику.

Професійні якості менеджера охоплюють:

високий рівень освіти, компетентність і досвід у конкретній сфері діяльності організації;

ерудицію та широту поглядів, глибокі знання та вміння в суміжних сферах діяльності;

прагнення постійно самовдосконалюватися та критично сприймати дійсність;

пошук нових методів і форм роботи;

готовність надати необхідну допомогу та підтримку в навчанні;

уміння планувати.

Важливою складовою частиною успішної діяльності менеджера є адміністративно-організаційні якості:

гнучкість управління; оперативність;

здатність стимулювати проявлену ініціативу;

вміння доводити розпочату справу до завершення;

вміння ефективно формувати команду та професійно організовувати роботу підлеглих;

уміння організовувати робочий час; здатність делегувати певні повноваження.

*Організаторські здібності менеджера* – це навички організації та налагодження спільної роботи певної кількості людей.

Також важливими організаторськими якостями, якими слід опанувати менеджера, є такі [10; 39].

*Цілеспрямованість* – це вміння поставити конкретну і чітку мету та прагнути до її досягнення.



*Гнучкість* – це здатність об'єктивно і реально оцінювати обставини, які склалися, й адаптуватися до них, водночас не змінюючи принципових позицій.

*Працездатність* – це здатність досить тривалий час виконувати роботу з високою ефективністю та продуктивністю.

*Наполегливість* – це вміння досягати поставленої мети, переборюючи всі труднощі та перешкоди.

*Принциповість* – це вміння особистості керуватися стійкими принципами та переконаннями у всіх своїх вчинках і поведінці.

*Самостійність* – це вміння самостійно діяти за своїми задумами, не підпадаючи під вплив інших та критично оцінювати думку оточення.

*Ініціативність* – це вміння знаходити нові, креативні, нестандартні рішення та засоби їхнього здійснення.

*Рішучість* – це вміння в складних обставинах приймати обдумані рішення, не вагаючись.

Розвиток адміністративно-організаційних якостей менеджера обумовлює вміння належно використовувати організаційно-адміністративні методи: регламентування, нормування, інструктування, розпорядчий вплив.

Підсумовуючи перелік якостей, необхідних для менеджера, рекомендуємо ознайомитися з концепцією обмежень М. Вудкока і Д. Френсіса, подану в книзі "Розкутий менеджер" [12]. Автори сформувавши одинадцять обмежень, які не дозволяють менеджеру ефективно виконувати свою роботу. Відповідно, менеджер має володіти такими здатностями:

- 1) управляти собою і своїм часом;
- 2) розумні особисті цінності;
- 3) чіткі особисті цілі;
- 4) постійний саморозвиток;
- 5) навички вирішення проблеми;
- 6) здатність до нововведень;
- 7) здатність впливати на підлеглих;
- 8) знання сучасних управлінських підходів;
- 9) високі навички управління;
- 10) вміння навчати та розвивати підлеглих;
- 11) уміння формувати ефективні робочі групи.

Для підвищення ефективності управлінської діяльності менеджер має проаналізувати свої вміння за кожним елементом і розвивати навички, за якими є найменші здатності. Завдяки цьому менеджери зможуть максимально використати свій потенціал.

### 5.3. Розвиток соціально-психологічних якостей менеджера

Важливою складовою частиною якостей ефективного менеджера мають бути соціально-психологічні якості, до яких відносять: рівень управлінської культури; розум; ерудицію; культуру ділового спілкування; лідерські здібності; колегіальність; толерантність; оптимізм; екстравертність; інтелектуальність; емоційну стійкість; почуття гумору; вміння створювати власний імідж.

*Культура* – це система цінностей, поглядів, норм, яка поділяється певною спільнотою людей [19].

Управлінська культура становить сукупність досягнень в організації та здійсненні управління, організації праці підлеглих, використанні методів, засобів і принципів управління, а також вимог, які висуваються до систем управління і працівників, які зумовлені нормами права, а також принципами і традиціями загальної та професійної моралі [68].

*Ділове спілкування* – це специфічна форма контактів і взаємодії людей, що мають повноваження від своїх організацій [19]. Головне для ділового спілкування – узгодження взаємодії між партнерами. Для цього менеджер має постійно вдосконалювати свою майстерність у вивченні партнера, змінах емоційного фону спілкування, пошуку можливостей узгодження інтересів.

У контексті соціально-психологічних якостей лідер має бути носієм загальнолюдських норм моралі. Лідер розділяє з групою її соціальні цінності та готовий їх відстоювати. Співробітники сподіваються на сталість поведінкових дій лідера незалежно від мінливої обстановки. Тому до менеджера як лідера є високі вимоги щодо цих якостей.

Великий вплив на формування лідерських якостей відіграють такі поняття як *розум* – здатність менеджера аналізувати та робити певні висновки, що допоможуть в ухваленні обґрунтованого ефективного рішення; ерудиція – наявність всебічної обізнаності економічних процесів загалом.

Головним помічником менеджера у формуванні ефективних соціально-психологічних якостей, що впливають на його подальше професійне зростання, є імідж [74].

*Імідж* – це штучне створення неперевершеного образу. Імідж формується поступово завдяки наполегливій і постійній праці над собою, своїми професійними, діловими, особистими якостями, знаннями, манерами, одягом, зовнішністю тощо. Імідж здобувається зазвичай із часом, із досвідом роботи, а втратити його можна миттєво.

*Імідж ділової людини* – це повний образ особистості, в якому найяскравіше втілене те, як особистість виглядає, говорить, одягається, діє; її вміння триматися, осанка, поза і мова тіла, аксесуари [67].

*Самоімідж* необхідно формувати для підвищення ефективності управління своєю поведінкою. Це означає вміння впливати на себе шляхом блокування деяких своїх "узвичаєних" дій та розвитку інших, роблячи їх "узвичаєними", тобто бути більш привабливим.

Під *особистим іміджем* розуміють образ людини, здебільшого, авторитетний, соціальний статус, що має високу (позитивну) оцінку оточення. В економічній теорії існують пріоритетні якості, що дозволяють сформувати успішних імідж людини. Ці якості можна розділити на три групи.

До першої групи відносяться природні якості людини: комунікабельність (здатність легко сходитися з людьми); емпатичність (здатність до співпереживання); рефлексивність (здатність зрозуміти іншу людину); красномовність (здатність впливати словом).

Друга група формується характеристиками особистості, такими як моральні цінності (наявність моральних вимог, таких як добро, справедливність, гідність, тощо); психічне здоров'я (спокійність врівноваженість, консолідованість, тощо); здатність до міжособистісного спілкування (встановлення контактів між колегами).

Третя група формується за рахунок професійних якостей людини (професійні знання, організаторські, управлінські, аналітичні якості); життєвий досвід (сукупність професійних та інших навичок, накопичених за життя); професійний досвід особистості (сукупність накопичених професійних знань і вмінь менеджера).

Кожна людина впродовж свого життя може розвивати зазначені якості за рахунок постійного саморозвитку. Це допоможе йому створити свій унікальний імідж і досягти певного успіху в професійній діяльності.

На формування позитивного іміджу впливає багато факторів, але можна визначити основні фактори впливу на позитивний імідж особистості (табл. 5.1).

Отже, на формування позитивного іміджу впливають якості, що складаються з елементів, які притаманні людині від природи (зріст, риси обличчя, статура), елементів, які людина формує за рахунок оточення та виховання (норми, цінності, порядність, чесність, вірність слову) та також риси, які ми отримуємо завдяки постійній праці та саморозвитку (самостійність, вміння спілкуватися, наполегливість, наявність професійних знань).

**Фактори впливу на формування позитивного іміджу особистості**

Внутрішні (психологічні) фактори іміджу	Внутрішні (етичні) фактори іміджу	Якості ділової людини
Мистецтво подобатися людям. Уміння правильно спілкуватися. Наявність необхідних для позитивного іміджу якостей особистості. Уміння розуміти людей і впливати на них тощо	Чесність. Порядність. Повага до підлеглих, партнерів. Вірність своєму слову. Здатність ефективно взаємодіяти згідно з чинним законодавством, встановленими правилами і традиціями тощо	Самостійність і нестандартність поведінки. Наполегливість у досягненні мети, ініціативність. Діловитість і практичність. Сміливість і винахідливість. Суперництво та готовність до ризику. Орієнтація на досягнення вищих результатів. Ефективне використання наявних факторів

Для формування власного іміджу менеджеру необхідно усвідомити свої психологічні ресурси та на їхній основі організувати свою поведінку, щоб у кращому світлі подати свій імідж.

**5.4. Розвиток моральних якостей менеджера**

В умовах зростання важливості відповідальності бізнесу особливу увагу приділяють моральним якостям менеджера. До моральних якостей відносять такі: порядність, чесність, людяність; повага до людей та їхньої гідності; готовність допомагати підлеглим; громадянська позиція; інтелігентність; національна свідомість.

*Порядність* – це почуття й усвідомлення людиною причетності та відповідальності до долі інших людей [68]. Критеріями порядності є суспільні норми оцінювання людських дій і вчинків. Зміст певних вчинків визначається за допомогою протиставлення порядності та непорядності.

*Людяність* – це розвинуте почуття справедливості, а також поваги до інших людей та їхньої гідності, турбота та піклування про добробут інших людей, постійне проведення заходів, які спрямовані на підвищення задоволеності умовами праці всіх підлеглих [68].

*Активна громадянська позиція* – це сформовані світоглядом ставлення людини до дійсності, суспільства, та відношення до соціальних явищ і відповідна реакція на певні суспільні фактори. Активна громадянська позиція менеджера дозволяє колективу та компанії загалом не бути

осторонь зовнішніх викликів, долучитися до розв'язання глобальних проблем, бути відповідальним корпоративним громадянином.

*Інтелегентність* – це рівень інтелектуальності людини (спільноти), що зазвичай виявляється в її поведінці. Інтелегентність є однією з невід'ємних складників умов духовності та моральності людини, її повноцінного духовного життя [68]. Зі свого боку саме духовний складник визначає, чим, крім товару або послуги, компанія збагачує світ, і як вона це здійснює.

Національна свідомість означає розуміння та усвідомлення своєї належності до нації, її самобутності та відмінності від інших [68]. Відчуття духовного зв'язку з рідним народом зміцнює почуття особистості, почуття людської гідності. Розвиток національної свідомості передбачає усвідомлення людиною цінностей етнічної та національної індивідуальності, розуміння специфіки національного характеру та національних особливостей психології, мови, культури.

Розвиток моральних якостей дозволяє менеджеру стати не просто висококласним фахівцем і управлінцем, а дійсно особистістю. Саме завдяки таким людям успішні компанії стають величними.

Можливість реалізації та прояву найкращих моральних якостей можлива за умови сприйняття таких самих цінностей у колективі. Формування єдиних моральних стандартів дозволяє створити сприятливе об'єднання однодумців та уникнути можливих конфліктів у разі розбіжності позицій окремих співробітників. Тому завданням менеджера є створення відповідної атмосфери в організації, коли співробітники не просто підтримують ці якості й установки, а насправді їх сприймають і пропагують у своєму професійному й особистому житті.

**Рекомендована література:** [10; 12; 19; 39; 43; 67; 68; 74; 113].

## **6. Розвиток менеджерського потенціалу**

*6.1. Сутність, види, напрями розвитку менеджерського потенціалу.*

*6.2. Творчий потенціал особистості.*

### **6.1. Сутність, види, напрями розвитку менеджерського потенціалу**

У сучасних умовах господарювання вирішальним фактором розвитку виробництва і перебудови суспільних відносин залишається людина,

Вплив людського фактора на здійснення ефективної господарської діяльності є надзвичайно високим, тому виникає необхідність у з'ясуванні сутності управлінського потенціалу підприємства як визначальної та рушійної сили економічних перетворень.

*Менеджерський потенціал* підприємства складають навички, вміння, досвід його керівників, що разом із наявним ресурсним забезпеченням управлінського процесу забезпечують ефективне функціонування системи управління підприємством та створення сприятливих передумов формування і ухвалення оптимальних управлінських рішень для досягнення поставлених цілей розвитку. В умовах кризових явищ в економіці на управлінський персонал покладається вирішення завдання пошуку шляхів виходу із кризових явищ та обґрунтування заходів практичного вирішення цього завдання.

Якість робочої сили відображає сукупність властивостей людини, виявляються в процесі праці та охоплюють кваліфікацію і такі особистісні характеристики працівника, як фізіологічні й соціально-психологічні особливості (стан здоров'я, розумові здатності), адаптивність, гнучкість, мобільність, мотивується і ряд інших.

Важливою умовою відтворення трудового потенціалу керівника є його сила, його авторитет, а не влада, тобто наявність носія авторитету з таким особистим статусом у колективі, який дає змогу впливати на поведінку інших (рис. 6.1).

*Творчий потенціал* [86] характеризує можливості індивіда здійснювати діяльність, спрямовану на створення нових духовних або матеріальних цінностей, а також на поліпшення або створення нових методів виробництва. Основний складник людського потенціалу в набагато меншому ступені обмежений природними властивостями людини, він практично не залежить від віку, менш чутливий до здоров'я і може розвиватися без ведених обмежень.

Формування *трудового потенціалу менеджера* [82] – складний, довгостроковий, індивідуальний процес. Це формування відбувається у рамках професійної діяльності, в контексті взаємовідносин у суспільстві й результативності праці, та соціальній поведінці поза організацією.

Трудовий потенціал характеризує можливості людини здійснювати працю за заданою технологією, схемою [78].

Трудовий потенціал охоплює всі нові людські здібності тощо. Трудовий потенціал, змінюючи структуру людських здібностей, вибудовує себе

в процесі праці у такий спосіб, що перетворює його і поза ним припиняє свій рух, набуваючи якості робочої сили [82].



Рис. 6.1. **Схема складників потенціалу**

Структуру трудового потенціалу менеджера формують зовнішні фактори, а його ефективність оцінюється з доцільністю діяльності керівника, про яку свідчить стан організації. Засоби та предмети праці є факторами діяльності. Це означає, що суб'єкти праці, відокремлені від засобів діяльності (праці) та є тільки факторами можливостей. Для здійснення дій вони – засоби і суб'єкти – мають об'єднатися.

У цьому зв'язку доцільно визначити один із основоположних факторів ефективності виробництва: керівник сучасної формації має ставити перед собою і вирішувати проблеми виявлення особистісного та групового потенціалу персоналу, створення умов для його всебічного використання та забезпечення на цій основі розвитку особи і групи та процвітання організації. Рівень використання потенціалу є критерієм етики керівника та внутрішньої етики організації: якщо використовується тільки кваліфікаційний і психофізіологічний потенціал, значить керівник – послідовник і прихильник технократичного підходу до персоналу, а його

нерозуміння можливостей інших складників потенціалу обмежує можливості розвитку організації (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

### Структура менеджерського потенціалу

Вид потенціалу	Сутність потенціалу
Психофізіологічний потенціал менеджера	Здібності та схильності людини, стан її здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи
Кваліфікаційний потенціал менеджера	Обсяг і глибина загальних та спеціальних знань, трудових навичок і вмінь, що обумовлює здатність працівника до праці певного змісту та складності
Комунікативний потенціал менеджера	Взаємодія з іншими людьми, є комунікативна компетентність. Її зміст визначається специфікою трудового колективу та трудової ситуації, а також статусом і соціальною роллю особистості. По суті, комунікативна компетентність – це вміння, знання, навички в галузі організації взаємодії в діловій сфері
Моральний потенціал менеджера	Рівень громадянської свідомості та соціальної зрілості, ступінь засвоєння працівником норм ставлення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби і запити в сфері праці, з огляду на ієрархію потреб людини
Освітній потенціал менеджера	Освіта та підготовка на виробництві підвищують рівень знань людини, а отже, збільшують обсяг і якість людського капіталу. Підвищуючи рівень освіти, ефективність праці працівника підвищується або за допомогою збільшення продуктивності праці, або за допомогою здобуття знань, які роблять працівника здатним здійснювати таку трудову діяльність, результати якої становлять велику значущість
Творчий потенціал менеджера	Адаптаційний рівень трудового потенціалу працівника, пов'язаний з активністю та саморозвитком його ресурсів і можливостей у трудовій діяльності. Отже, творчий потенціал працівника можна трактувати як вищий, найбільш розвинений аспект його трудового потенціалу

Реалізація творчого потенціалу, використання повною мірою своїх можливостей і здібностей менеджера можлива завдяки самоосвіті. Самоосвіта має бути спрямована на самовдосконалення, саморозвиток [18].

У сучасному суспільстві прагнення людини до саморозвитку пов'язано не тільки з професійними досягненнями та успіхами, але і з соціальною відповідальністю працівників перед компанією та споживачами її продукції.



Самореалізація, саморозвиток і самовдосконалення людини відбуваються в процесі її професійної діяльності. Ці поняття є взаємопов'язаними, їхня сутність і зміст представлені в табл. 6.2.

*Саморозвиток* особистості можна уявити як безперервний процес самостійного вдосконалення знань, умінь, розвитку особистісних, професійних і лідерських якостей, що забезпечують ефективність професійної діяльності.

Таблиця 6.2

### Характеристика складових саморозвитку менеджера

Елементи	Зміст	Сутність
1	2	3
Самоосвіта	Набуття знань і вмінь, необхідних для підвищення якості життя, розвиток здатності самоорганізовуватися й організувати	Здобуття знань, піднесення майстерності, вдосконалення вмінь дозволяють у найповнішій мірі реалізувати потенціал; проявляється в прагненні людини або організації до змін внутрішньої бази даних і бази знань
Самовиховання	Свідома, цілеспрямована, творча перетворююча діяльність, у ході якої індивід вольовим зусиллям, відповідно до вибраної мети, до вимог зовнішніх обставин розвиває в собі соціально й особистісно значимі природні задатки та здатності, нові якості, звільняючись від звичок і властивостей, що заважають його самореалізації й успіху	Вимагає розвиненого інтелекту, професійних знань і широкої ерудиції
Самопізнання	Пізнання себе як особистості, як керівника, своїх здібностей і можливостей, своїх сильних і слабких сторін, усвідомлення своїх стосунків з іншими людьми, освоєння образів, ідей і предметів об'єктивного світу, визначення сенсу життя й кар'єри, призначення та покликання, упорядкування внутрішнього світу	Пізнання наступних компонентів: сенс життя, покликання, інтереси, потреби, мотиви, ідеал (як образ "внутрішньої мети" і діяльності); мрії (як уява, спрямована в майбутнє життя й діяльності); переконання (зрозумілі та відчуті людиною судження й думки, в істинності яких він не сумнівається і якими керується в роботі); віра в себе і свої можливості

1	2	3
Самоорганізація	Оволодіння методологією та методикою організації життя й діяльності, розвиток навичок і вмінь шляхом самонавчання, самовиховання, самоконтролю тощо	Містить у собі такі компоненти: здатність до самоаналізу, самоконтролю, саморегуляції; уміння передбачати; цілеспрямованість, самостійність, рішучість, наполегливість, мужність, енергійність, ініціативність, терпіння, самовладання, самодисципліна, стриманість, самокритичність
Само-вдосконалення	Розвиток навичок самостійного мислення, розроблення власних ідей на основі власного досвіду	Впровадження особистих змін особистості (розвиток власного "Я"). Виникнення нових поглядів, відчуттів. Усвідомлення наявності позитивних і негативних рис, що є основою процесу самовдосконалення
Само-реалізація	Здатність пізнати себе та реалізувати своє покликання	Залежить від можливості керівника реалізувати свої творчі здібності шляхом ухвалення відповідних рішень та їхнє застосування на практиці

На ефективність саморозвитку впливає сукупність різних факторів (рис. 6.2).

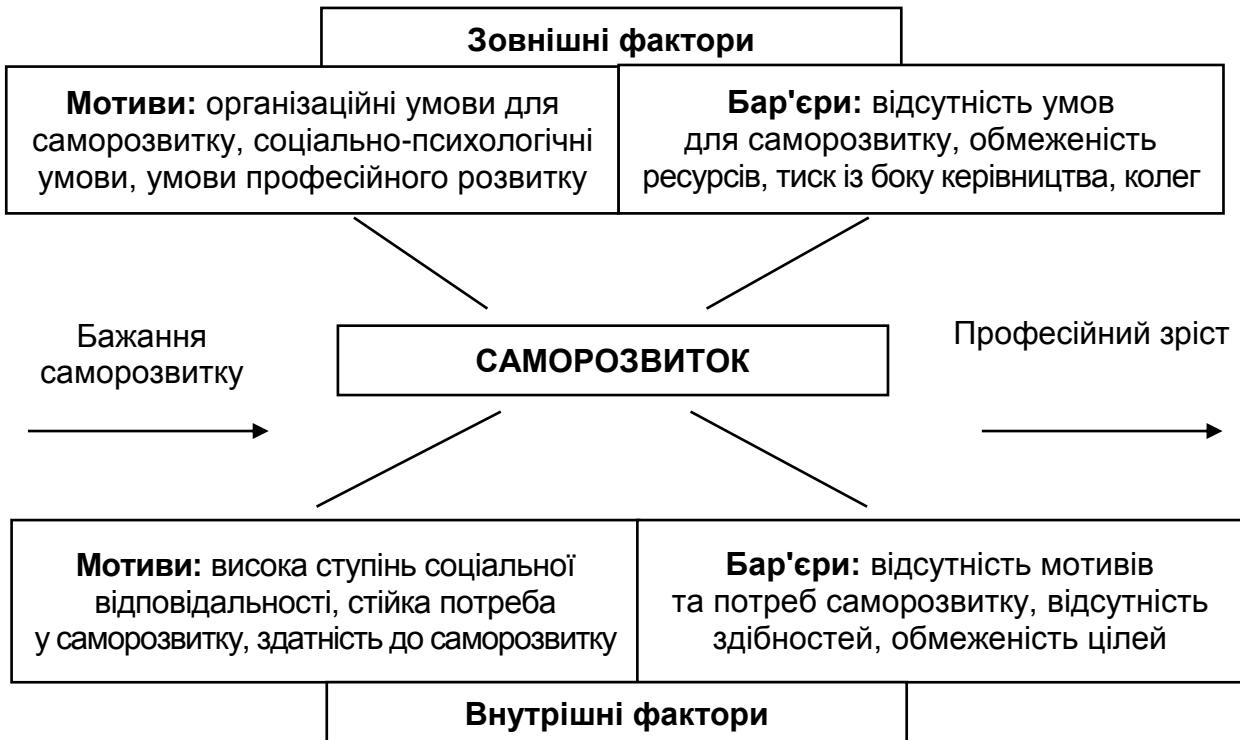


Рис. 6.2. Фактори саморозвитку менеджера

Вплив внутрішніх факторів на особистість визначається мотивами і потребами у розвитку, а також здатністю до саморозвитку, а зовнішніх – умовами професійної діяльності людини. Залежно від умов діяльності та внутрішньої мотивації до саморозвитку всі фактори можуть слугувати як спонукальними стимулами, так і бути бар'єрами на шляху до саморозвитку. Основними стадіями процесу саморозвитку є [45]:

- *формування професійної спрямованості* – виборче і мотивоване ставлення до вибору професії;

- *формування професійного самовизначення* – прийняття обґрунтованого рішення про вибір професії;

- *розвиток професійної придатності* – індивідуальні властивості особистості, а також наявність спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних для досягнення прийнятної ефективності праці;

- *формування професійної компетенції* – здатність використовувати сукупність професійно значущих знань, умінь, досвіду, прав, відповідальності працівника під час вирішення професійних завдань;

- *становлення конкурентоспроможного професіонала* – прояв лідерських якостей працівника в управлінні змінами в сфері професійної праці.

Професійне самовдосконалення менеджерів повинно здійснюватися постійно і цілеспрямовано, мати системний характер.

## **6.2. Творчий потенціал особистості**

Зростання важливості інтелектуальної праці викликають необхідність реалізації творчого потенціалу працівників. У цій перспективі актуальності набувають принципи, які дозволяють людині повністю відключатися і спрямовувати інтереси організації: розвиток творчих навичок персоналу; залучення працівників до розроблення управлінських рішень; покладання на гнучку систему керівництва між персоналом та особистим контактом з працівниками та зовнішнім середовищем; використання практики співпраці з людьми для забезпечення задоволеності їхньою роботою; послідовна та цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників компанії та організацій, що співпрацюють із нею; чесність і довіра до ділових відносин; орієнтація на високі стандарти роботи та прагнення до інновацій; неминуче визначення внеску працівника у загальні результати; зосередження уваги на можливостях розвитку; залежність від

загальнолюдських цінностей і корпоративної соціальної відповідальності перед людьми та суспільством. Кожен працівник має встановити конкретний бюджет для особистого вдосконалення; він самостійно обирає те, що йому потрібно. Компанія просуває здатність брати на себе відповідальність.

Творчий потенціал працівника містить його креативні, інноваційні, евристичні здібності, знання, навички та вміння, реалізовані в трудовій сфері.

Оскільки можливості для творчості істотно розрізняються залежно від конкретного виду праці, можна говорити і про різноманітні типи та рівні творчого потенціалу працівників. Крім того, ступінь реалізації творчого потенціалу в трудовій діяльності залежить від ряду об'єктивних і суб'єктивних факторів, серед яких корпоративна кадрова політика, практика управління персоналом.

У сучасній теорії менеджменту, в соціології праці прийнято виділяти такі найважливіші критерії соціально-економічної диференціації праці [44]:

характер праці. За цим критерієм виділяють такі види праці, як розумову і фізичну. Зазвичай зайнятість переважно розумовою працею надає більш багаті можливості для формування і розвитку творчого потенціалу працівника;

роль в організації праці. Тут виділяється управлінська і виконавча діяльність, причому більшість видів управлінської праці також відрізняються розвиненим творчим потенціалом порівняно з працею виконавчою;

автономність праці (незалежність від зовнішнього контролю). Цій характеристиці праці у вітчизняній теорії та практиці приділялося недостатньо уваги, тоді як на Заході вона вважається однією з ключових. У праці з високим рівнем автономності переважно більш виражені творчі можливості; неавтономні види праці надають і значно менше можливостей для творчості;

інноваційність змісту праці. Одні види праці характеризуються високим рівнем репродуктивності, рутинності, стереотипності, інші, навпаки, відрізняються нестандартністю, нешаблонністю, тобто значними можливостями виявлення та розвитку творчого потенціалу працівника.

Основою формування творчого потенціалу менеджера є його вдосконалення. Удосконалення творчого потенціалу залежить від здібностей працівника до керування в різних умовах на основі лідерства, інтелектуальної енергії, активності та ініціативи, що проявляється через його якості.

Потенціал формується під впливом ергономіки, умов, за яких якість розвивається і реалізується з визначеною енергією менеджера. Це і визначає структуру творчого потенціалу менеджера, яку наведено у табл. 6.3.

Таблиця 6.3

### Структура творчого потенціалу менеджера

Структура	Критерії	Основні якості
Інтелектуальний потенціал	Самоусвідомлення і самооцінка, усвідомлення життєвих цінностей, визначення життєвої мети та планування майбутнього, аналіз проблем і ухвалення виважених рішень, критичне і творче мислення, самовдосконалення	Вихованість, освіта, культура, етика спілкування, інтелект людини
Організаційно-поведінковий потенціал	Лідерство, влада	Організованість, діловитість, комунікабельність, ініціативність, авторитетність
Психофізіологічний потенціал	Самостійність, стійкість до стресів, характер	Тип вищої нервової системи, емоційність, конфліктність, витримка, гнучке мислення, пам'ять, працездатність
Професійно-пізнавальний потенціал	Рівень знань, досвід, кваліфікація	Професіоналізм, компетентність, освіта, вміння аналізувати, критичне мислення, інноваційність

Отже, завдання стимулювання творчого потенціалу вважається менеджменту досяжною лише щодо працівників із досить високим рівнем освіти і соціальним статусом, а також формування якісної ергономіки, від чого розвиваються якість праці менеджера, потенціальні здібності до ухвалення управлінських рішень, тощо.

*Трудовий потенціал* – складне, живе, системне явище, що має місце також у складній і великій системі – людині. Як у будь-якої системи, у трудового потенціалу є відповідні властивості – цілісність, неадитивність, структурність, взаємозалежність із середовищем, автономність, адаптивність, ієрархічність, унікальність, множинність описів, емерджентність, динамічність та ін. Це пов'язується в елементи трудового потенціалу, які зображені на рис. 6.3.

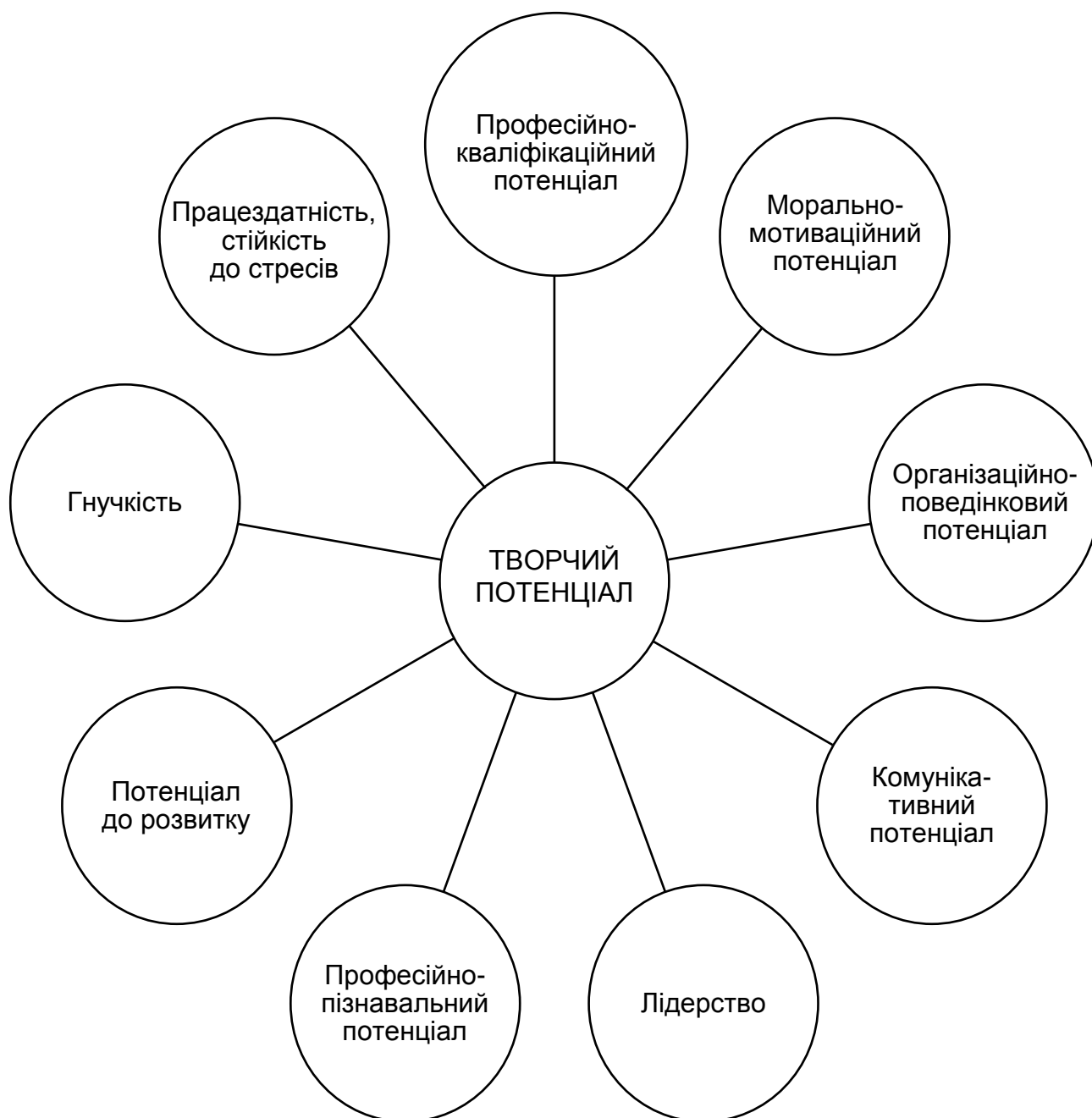


Рис. 6.3. **Елементи творчого потенціалу**

Елементи трудового потенціалу пов'язані один з одним. Так, розвиваючи, наприклад, свій комунікативний потенціал, ви істотно впливаєте і на асертивність, на лідерський, морально-мотиваційний, адміністративний потенціал, а якщо ви керівник, то і на професійно-кваліфікаційний потенціал.

Поряд із цим існують інструменти управління творчим потенціалом та основні методи його реалізації (табл. 6.4).

## Управління творчим потенціалом

Стратегія творчого потенціалу	Орієнтація	Впливові фактори	Методи управління
Активізація	Рішення проблемної ситуації	Зміна факторів зовнішнього середовища, які створюють проблеми у разі відсутності мотивації	Методи, спрямовані на організацію креативного середовища (метод мозкового штурму, метод синектики), методи оптимізації накопичення і структурування знань про проблеми
Розкриття	Розвиток внутрішньої мотивації працівників, застосування творчого підходу	Відсутність негативних факторів, здатних знизити ефективність творчого процесу з урахуванням низького рівня мотивації	Матеріальні методи стимулювання, методи, що сприяють задоволенню соціальних потреб, потреб оцінювання творчої діяльності працівників
Стимулювання	Стимулювання творчої активності, які впливають як на внутрішні, так і на зовнішні фактори	Нарахування внутрішнього середовища, яке здатне активізувати творчу активність, нарахування мотивації	Методи, спрямовані на організацію креативного середовища, методи, що сприяють задоволенню соціальних потреб, потреб оцінювання творчої діяльності працівників
Компенсація	Підтримка мотивації, компенсація творчих зусиль	Нарахування мотивації для самореалізації через творчість, навіть коли фактори зовнішнього середовища гальмують її	Методи, що сприяють задоволенню оцінювання творчої діяльності працівників, а також особистої реалізації

Існують причини зниження творчої активності людини:

*емоційні* – страх помилитися, виглядати смішним, некомпетентним, засудженим іншими співробітниками;

*професійні* – недосвідченість, суперництво, наявність занадто категоричних суджень, відсутність альтернативних варіантів, вузькоспеціальні знання;

*причини сприйняття* – однобічність мислення, відсутність відповідного інтелектуального рівня;

*особистісні* – чутливість, лінь, зарозумілість, егоїзм, консерватизм.

Творчі здібності можуть заглушатися, коли [83]:

відсутні чітко визначені цілі;

є підміна цілей;

проявляється боязнь поразки;

з'являється страх перед успіхом;

існує страх перед змінами;

яскраво виражене прагнення до безпеки тощо.

Творчі здібності в людині проявляються незалежно від виховання й освіти, проте можна створити умови для їхнього розвитку.

Діяльність таких співробітників може стати важливим складником успіху і культури організації, але управління ними пов'язане з великими труднощами, оскільки вони незалежні, амбітні, розумні та виходять за рамки звичних стандартів. Дослідники розглядають проблеми, що виникають під час проведення кадрової політики, які можуть відштовхнути талановитих людей або не дати розкритися їхнім потенційним можливостям, що веде до збитку для всієї організації в майбутньому. Ці проблеми можуть виникнути під час відбору кадрів, їхнього навчання, оцінювання персоналу, в процесі просування їх на посаді.

Багато організацій сьогодні нерідко йдуть на ризик і спеціально беруть на роботу кількох "заводіїв", сподіваючись, що вони будуть діяти як каталізатори і розбудять дух творчості в організації, допоможуть їй вийти на нові рубежі.

Існує система організаційних і виховних прийомів керівництва організацій із взаємин з обдарованими і талановитими людьми. Керівникам слід:

аналізувати їхні власні цінності щодо керівництва з підлеглими;

бути чесними до себе та інших. Талановиті люди чутливі до брехні, їхня психіка схильна до впливу неправди і несправедливості;

уникати довгих пояснень і моралей із талановитими людьми. Вони багато розуміють із півслова;

поважати в людях індивідуальність, неповторність; не заганяти їх у "прокрустове ложе" своїх уявлень;

частіше відзначати в обдарованих людей сильні сторони, що компенсують їхні недоліки;



наголошувати на взаємну повагу, співпереживання та розуміння, що важливо для соціоемоційного настрою талановитих людей;

навчитися з великою часткою терпіння сприймати емоційні перепади талановитої людини;

схвалювати і заохочувати розбіжності в ідеях і думках;

давати можливість творчо налаштованим працівникам активно брати участь в ухваленні рішень і формуванні планів;

змінювати традиції старшинства, щоб співробітники могли просуватися з будь-якого рівня відповідно до їхніх достоїнств;

надавати більше свободи своїм працівникам, щоб вони могли працювати з максимальною самостійністю;

не обмежувати талановитих працівників рутинними роботами, а розвивати їхні інтереси і ставити перед ними нові, захопливі завдання;

бути терпимими до дивних ідей;

робити все, щоб уникнути громадського осуду талановитих людей, зменшити соціальні тертя і негативну реакцію персоналу організації [3].

Із цих рекомендацій видно, що найважливішим фактором розвитку творчості є організаційна культура, що склалася в організації, форми, методи, прийоми роботи з обдарованими людьми, прийняті цінності та норми. Слід створювати таку організаційне середовище, в якому творчим, талановитим працівникам було б комфортно. Тут багато що залежить не тільки від управлінського стилю керівника, але і від упроваджених у практику роботи організації традицій, ритуалів, прийнятих між співробітниками форм спілкування [5].

**Рекомендована література:** [3; 5; 45; 78; 82; 83; 86].

# Практична частина

## Практичні завдання

### Практична робота 1. Визначення типу особистості на основі опитувальника Майєрс-Бріггс (Myers-Briggs Type Indicator, MBTI)

За допомогою типології Майєрс-Бріггс можна визначити схильність до виду діяльності фахівця, характер вирішення питань та інших особливостей поведінки. В результаті проходження тестування можна визначити переваги щодо сфери діяльності кандидата та виду праці у відповідності до чотирьох шкал:

1) шкала E-I: тип енергії: екстраверт (E) або інтроверт (I) – що є джерелом енергії та вираження особистості – зовнішній світ (для екстравертів) або внутрішній світ (для інтровертів);

2) шкала S-N: переважний спосіб сприйняття інформації: сенсорний (S – Sensing) або інтуїтивний (N – iNtuition) – якій інформації людина більше довіряє із зовнішнього світу – сенсорний або на основі власних спостережень – інтуїтивний;

3) шкала T-F: переважний спосіб ухвалення рішень та винесення суджень: логіка (T – Thinking) або почуття, емоції (F – Feeling);

4) шкала J-P: переважний спосіб укладу подій, реалізації, стиль життя: статичний (J) або динамічний (P).

**Пройдіть тест за допомогою одного з онлайн – опитувальника, наприклад:**

<https://www.idrlabs.com/ua/test.php> [107];

<https://www.16personalities.com/uk> [108].

Ознайомтеся з характеристикою отриманого типу та притаманними йому рисами. Особливу увагу приділіть стилю роботи, стилю спілкування, підходам до ухвалення рішень, рекомендаціям з вибору професії та розвитку кар'єри.

## Практична робота 2. Цілевстановлення – ситуаційний аналіз

Завдання виконується індивідуально.

Ознайомтеся з переліком життєвих цілей менеджера, доповніть його. Встановіть для себе пріоритети в життєвих цілях: з першої (що має для вас найбільшу значущість) до останньої (найменш значущої для вас).

*Життєві цілі:*

кар'єра;

високі особисті доходи;

можливість використовувати й розвивати свої здатності;

благополучне сімейне життя;

цікава, творча діяльність (робота);

гарне здоров'я.

Складіть план дій для досягнення однієї-двох пріоритетних для вас життєвих цілей з урахуванням фактора часу (на рік, 5, 10, 20 років). Для кожної з цілей попередньо визначте дві групи факторів:

сприятливі для досягнення мети;

перешкоджають досягненню мети.

План дій має містити заходи щодо посилення впливу факторів, що сприяють досягненню цілей і зниженню (або усуненню) впливу факторів, що перешкоджають цьому.

Результати оформіть у вигляді табл. 1.

Таблиця 1

### Фактори, що впливають на досягнення мети менеджера

Види заходів	Фактори, що сприяють досягненню мети	Фактори, що перешкоджають досягненню мети
Найменування заходу щодо збереження або посилення впливу		
Найменування заходу щодо зниження або усунення впливу		

## Завдання для самоперевірки

### Анкета "Наскільки добре Ви справляєтеся зі своєю роботою?"

1. На початку робочого дня я завжди резервую якийсь час для планування або підготовки робіт.
2. Я завжди передоручаю всі завдання або справи, які можна передоручити.
3. Я завжди письмово фіксую всі завдання і цілі із зазначенням конкретних термінів їхньої реалізації.
4. Кожен офіційний документ, з яким я працюю, я намагаюся обробляти відразу й остаточно.
5. Кожен день я починаю з планування, складаю список майбутніх справ, який завжди упорядковую за пріоритетами. Невідкладні та найважливіші речі я завжди роблю в першу чергу.
6. Свій робочий день намагаюся по можливості звільнити від сторонніх телефонних розмов, незапланованих відвідувачів і нарад, які скликаються несподівано.
7. Завантаження свого робочого дня я намагаюся розподілити відповідно до графіка моєї працездатності.
8. Плануючи свою роботу, я завжди залишаю "вікна", щоб мати можливість реагувати на актуальні проблеми.
9. Я намагаюся направити свою активність і уважність у такий спосіб, щоб насамперед концентрувати свою увагу на небагатьох "дуже важливих" проблемах.
10. Я вмію сказати "ні", коли на мій час посягають інші, а мені необхідно приділити час більш важливим справам.

*Оброблення отриманих результатів.* Якщо Ви складете бали, які Ви набрали в результаті пройденого тесту щодо перевірки Вашого робочого стилю, то отримаєте такі результати:

**0 – 15 балів:** Ви ніколи не плануєте свій час і частіше перебуваєте під владою зовнішніх обставин. Деяких із поставлених цілей Ви досягаєте, за умови складання списку пріоритетів і якщо дотримуєтеся його.

**16 – 20 балів:** Ви намагаєтеся оволодіти своїм часом, проте Ви не досить послідовні, щоб досягти успіху.

**21 – 25 балів:** Ви маєте хороший самоменеджмент.

**26 – 30 балів:** Ви можете бути прикладом кожному, хто хоче опанувати самоменеджмент і навчитися раціонально витратити свій час. Ви можете ділитися досвідом з оточенням.

### Практична робота 3. Хронометраж (облік) витрат особистого часу

Створення персональної системи обліку та контролю за витратами часу в тайм-менеджменті починається з хронометражу.

Хронометраж – це облік витрат особистого часу шляхом простої письмової фіксації, що дає матеріал для аналізу й ухвалення рішень і є інструментом підвищення ефективності мислення.

Хронометраж – це "фотографія" робочого дня, яка повністю відображає всі витрати часу на різні види діяльності. Основні завдання:

- визначити, на що витрачається ваш час;
- вишукати перші резерви часу;
- виробити "почуття ефективності", "почуття часу".

**Техніка повного хронометражу (кроки).** Протягом декількох днів фіксуйте всі виконувані роботи тривалістю від 10 – 15 хвилин.

Виберіть 1 – 3 ключові показники.

Відстежте показники в динаміці.

Короткий опис виконання кроків хронометражу.

*Крок 1.* Записуйте всі справи тривалістю 5 – 10 хвилин. Кожні 1 – 2 години зупиняйтеся на 2 – 3 хвилини і записуйте все, що було зроблено за цей період. Найпростіший спосіб – фіксація початку та закінчення будь-якої справи. Приклад наведено у табл. 2:

Таблиця 2

#### Хронометраж витрат особистого часу

Початок справи	Закінчення справи	Вид діяльності
13:00	13:20	Нарада у начальника відділу
13:20	14:00	Внесення інформації в базу даних
14:00	14:35	Дорога до інституту
14:35	15:00	Консультація з викладачем в інституті

*Крок 2.* Виберіть показники для наступного кроку техніки хронометражу. Такими показниками можуть бути:

- будь-який поглинач часу, який вдалося виявити в процесі ведення обліку витрат часу;
- будь-яка важлива, корисна справа, на яку не вистачає часу;
- будь-яка бажана дія, ресурсне заняття, до якого "руки не доходять".

Отже, будь-яка мета може бути переформульована і бути показником для хронометражу.

Приділіть особливу увагу цьому питанню, оскільки від того, наскільки коректно сформульований показник, залежить, наскільки повно і точно можна буде провести аналіз витрат часу на нього.

*Крок 3.* На підставі даних, отриманих у ході виконання попередніх кроків хронометражу, будуємо графік динаміки показників. Графік дає можливість наочно побачити динаміку змін, що відбуваються.

Для більшої наочності можна поєднати на одному графіку два показники, наприклад, поглинач часу, на який хотілося б скоротити витрати часу (синя лінія), і одну важливу справу, на яке постійно не вистачає часу (червона лінія).

Переваги хронометражу як основи управління особистим часом:

- дозволяє підвищити особисту ефективність практично без витрат зусиль;
- виробляє звичку уважного, свідомого ставлення до своїх повсякденних завдань і справ, а загалом – до власного життя;
- не вимагає жорсткого структурування, планування, "розкладання по полицках";
- виробляє "ефективність мислення", що дозволяє продуктивно діяти в непередбачуваній обстановці, швидко приймати рішення і гнучко реагувати на непередбачені зміни ситуації та зовнішніх обставин;
- дозволяє виробити вміння оцінювати результати чужої роботи, бачити істинну працю, закладену в них.

**Основні висновки.** Облік часу дозволяє порівняти ефективність різних способів виконання однієї і тієї самої роботи та орієнтуватися в подальшому на більш ефективні способи.

Із поглиначами часу ми можемо впоратися з допомогою хронометражу. Додаткові способи боротьби з поглиначами:

- ефективний час у дорозі. Можна прослуховувати улюблену музику, аудіокниги, повторювати іноземну мову, слухаючи записані на касетах або дисках уроки. Робити вихідні дзвінки по стільниковому телефону, читати книгу;
- укрупнювати в блоки дрібні завдання. Наприклад, перевірку електронної пошти найкраще робити не більше трьох разів на день: один раз вранці, вдень і ввечері;
- оптимізувати свої переміщення, вибрати найбільш оптимальний маршрут руху, щоб уникнути дорожніх пробок і заощадити час;

- скорочення часу на телефонні розмови. Ввести правило: все важливе і термінове – по телефону, решта – по електронній пошті. Таке правило існує в багатьох компаніях, що дозволяє позбутися від непотрібних відволікань на телефонні дзвінки;

- комп'ютер, інтернет. Побороти спокусу "побродити по мережі" можна, чітко визначивши собі мету пошуку в інтернеті й не відволікатися від неї під час роботи.

### **Контрольні запитання**

1. Що таке "хронометраж"? Дайте визначення і поясніть, у чому сутність хронометражу.
2. Із яких кроків складається техніка хронометражу?
3. Що таке "поглиначі часу" і які способи боротьби з ними ви знаєте?
4. Що може бути вибрано за показник хронометражу?
5. У чому переваги техніки хронометражу?
6. Які основні завдання допомагає вирішити аналіз даних проведеного хронометражу?

### **Практична робота 4. Фотографія робочого дня**

На основі аналізу організації праці та використання робочого часу керівників і спеціалістів підрозділу розробити план організаційно-технічних заходів з раціоналізації трудових процесів у апараті управління. Для цього необхідно зробити фотографію і самофотографію робочого дня керівників і спеціалістів. Результати доцільно оформити згідно з поданими зразками (рис. 1 і 2). Розробити пропозиції з удосконалення використання робочого часу менеджерів, покращення організації робочих місць, трудових процесів.

*Пояснення до виконання завдання.* Пропозиції слід розробляти щодо раціоналізації наявної системи організації праці керівників і спеціалістів за такими напрямками.

1. Структура персоналу (співвідношення кількості керівників, службовців, інженерів тощо).
2. Організація робочих місць.
3. Використання робочого часу (на основі фотографії та самофотографії робочого дня).
4. Організація трудових процесів.
5. Умови праці.
6. Механізація, автоматизація та комп'ютеризація трудових процесів.

**Фотографія робочого дня**

Підприємство (організація) \_\_\_\_\_

Цех (відділ) \_\_\_\_\_

Ділянка (бюро) \_\_\_\_\_

Початок \_\_\_\_\_ год \_\_\_\_\_ хв

Закінчення \_\_\_\_\_ год \_\_\_\_\_ хв

Загальна тривалість \_\_\_\_\_ год \_\_\_\_\_ хв

Посада \_\_\_\_\_

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

№ з/п	Місце або зона витрат	Виконавці	Зміст роботи, що виконується	Поточний час початку ___ год ___ хв	Тривалість, хв	Індекс витрат	Необхідність виконання робіт	Можливі заходи з раціоналізації трудового процесу цієї роботи

**Рис. 1. Зразок бланку фотографії робочого дня**

*Вказівки щодо виконання самофотографії робочого часу*

Метою самофотографії робочого часу є визначення змісту праці, витрат робочого часу, а також вивчення питань, пов'язаних із підвищенням ефективності праці. Це дозволяє розробити рекомендації з подальшого вдосконалення організації праці та управління.

Для отримання повних і достовірних даних, а також для економії часу під час проведення самофотографії потрібно пам'ятати таке:

1. Перш ніж розпочати заповнення карти, працівник має ознайомитися з переліком витрат робочого часу, щоб виявити основні елементи його витрат.

2. Для проведення спостереження з переліку витрат необхідно викреслити ті елементи, які практично ніколи у вашій роботі не зустрічаються.

3. Якщо в переліку елементів витрат часу працівник, що заповнює анкету, не знаходить тих робіт, які він виконує, то вони записуються у вільних рядках.



4. Протягом робочого часу в карті потрібно відмічати цифрами всі фактичні дії та перерви з точністю до 1 хв. Проти кожного елементу витрат робочого часу необхідно проставити лише початок роботи.

5. Самофотографію проводять безперервно протягом усього дня з початку роботи до її фактичного завершення.

<b>Самофотографія робочого дня</b>				
Підприємство (організація) _____				
Цех (відділ) _____				
Посада _____				
Прізвище, ім'я, по батькові _____				
Перелік елементів витрат _____				
Відмітка працівника _____				
Найменування виконуваних робіт	Код	Дата "_____" № _____ спостереження		
		Шифр	Поточний час ____ год ____ хв	Тривалість
Доручення, видача та перевірка замовлень	01			
Оформлення документації (складання листів та ін.)	02			
Розрахунково-обчислювальні роботи	03			
Робота з поточною документацією	04			
Робота, пов'язана із забезпеченням цеху певною технологічною документацією, інструментом, пристроями	05			
Проведення технологічних розрахунків	06			
Ділові бесіди	07			
Телефонні розмови	08			
Підготовка матеріалів та інформації до виробничих нарад і згідно з завданням	09			
Виробничі наради	10			
Інструктаж і кваліфікаційні іспити	11			
Аналіз виробничих показників	12			
Обхід цехів із метою контролю за ходом виробництва	13			
Відвідування інших відділів, цехів, організацій	14			
Складання звітів і графіків	15			
Робота з контролю якості	16			
Робота, пов'язана з питаннями раціоналізації	17			

Рис. 2. Зразок бланку самофотографії робочого дня

### Контрольні запитання

1. Назвіть класифікацію затрат робочого часу.
2. Опишіть індивідуальні фотографії, мету і сферу застосування.
3. Охарактеризуйте фотографії методом моментних спостережень, мету і сферу застосування.

### Практична робота 5. Планування робочого дня за методом "Альпи"

Складіть план власного робочого дня за методом "Альпи". Метод охоплює п'ять стадій:

1. Складання переліку завдань.
2. Оцінювання тривалості кожного завдання.
3. Резервування часу (у співвідношенні 60:40).
4. Ухвалення рішень із розстановкою пріоритетів.
5. Контроль (виявлення не виконаного завдання).

Усі завдання заносяться в наведений формуляр плану робочого дня (табл. 3).

Таблиця 3

#### План робочого дня на \_\_\_\_\_

Завдання і роботи	Умовні позначення	Тривалість виконання	Резерв часу	Пріоритети	Контроль виконання
Усього					

У колонку 1 формуляра заносять завдання і роботи, які ви плануєте виконати наступного дня: завдання й роботи, які плануються на цей тиждень, завдання й роботи, які планувалися, проте за якихось причин не були виконані, нові роботи тощо. Для позначення видів робіт і завдань слід користуватися скороченнями. Наприклад: консультації викладача – К; семінарське заняття – С; практичне заняття – П; лекція – Л; робота в бібліотеці – Б; візит до знайомих – В; побутові роботи – ПР тощо.

*Оцінювання тривалості завдань чи робіт.* Для кожного завдання чи певної роботи проставте приблизний час, який необхідний для їхнього

виконання, порахуйте суму й орієнтовно визначте загальний час на виконання всіх робіт і завдань. Можливо вийде так, що загальний час, який необхідний для виконання всього запланованого, вийде за межі норми, тобто буде більше звичайної тривалості робочого дня. У цьому випадку в колонці "пріоритети" необхідно поставити символ, який означає перенесення запланованого завдання чи роботи на наступний день.

*Резервування часу.* Складаючи план свого робочого дня, дотримуйтеся основного правила планування часу, за яким для виконання завдання слід охопити не більше 60 % вашого часу, а як резерву необхідно залишити приблизно 40 % часу на непередбачені завдання і роботи. Якщо перелік ваших запланованих завдань і робіт сумарно перевищує виділені 60 % вашого часу, то певні завдання і роботи перенесіть на наступний день, а деякі, можливо, слід викреслити взагалі. Як виняток, окремі роботи можуть бути виконані поза межами робочого дня.

*Ухвалення рішень за пріоритетами.* Необхідно також виконання всіх робіт і завдань розподілити за пріоритетами. Для цього можна використати принцип Паретто, згідно з яким лише 20 % виконаних робіт дають 80 % загального результату, а решта 80 % робіт приносять лише 20 % результату. Щодо планування власного робочого дня це означає, що не слід братися відразу за найбільш легкі, цікаві або такі роботи, що потребують мінімальних зусиль. Необхідно виконувати всі роботи і завдання відповідно до їхнього значення та важливості.

Послідовне застосування принципу Паретто можна конкретизувати, якщо всі завдання й роботи проаналізувати відповідно до їхнього значення для кінцевого результату, а потім розподілити їх за категоріями ABC.

Техніка ABC передбачає, що частка більш важливих і менш важливих робіт у їхній загальній кількості залишається незмінною, разом з тим "вага" кожної групи завдань і робіт непропорційна в досягненні загальної мети індивіда. (Під загальною метою розуміється ефективне виконання своїх обов'язків і забезпечення повноцінного використання робочого дня).

Аналіз ABC базується на трьох закономірностях:

1) найважливіші завдання або справи (категорія А) становить 15 % усіх завдань і робіт, а їхній внесок у загальний результат (досягнення мети) становить приблизно 65 %;

2) важливі завдання або справи (категорія В) займають у середньому 20 % їхньої кількості, а їхній внесок у досягнення загальної мети також становить 20 %;

3) менш важливі та несуттєві завдання чи справи (категорія С) становить 65 % загальної кількості завдань і робіт, але дають усього 15 % для досягнення поставленої мети.

Позначте у плані робочого дня літерами А, В, С кожну роботу (завдання) і намагайтеся виконати їх відповідно до цих позначок.

*Контроль виконання плану.* У більшості випадків не всі завдання та роботи плану вдається виконати. Тому наприкінці робочого дня необхідно відзначити виконані роботи і завдання та визначити, які з невиконаних необхідно перенести в план наступного робочого дня. Якщо одну й ту саму справу ви переносите багато разів і вона обтяжує вас, існує дві можливості:

- ви, нарешті, рішуче беретеся за цю справу й доводите її до завершення;
- ви відмовляєтеся від цієї справи, інколи проблема вирішується сама собою.

### **Контрольні запитання**

1. Назвіть принципи та правила планування часу.
2. Що таке "золоті пропорції планування часу"?
3. Чи плануєте ви свій робочий час? Запропонуйте власну систему щоденного планування.
4. Як ви оцінюєте ефективність і зручність використання власного (або будь-якого відомого вам) методу планування?

### **Практична робота 6. Визначення пріоритетності завдань за допомогою Матриці Ейзенхауера**

Для визначення пріоритетності завдань, занесених вами у план робочого дня, у процесі виконання попереднього завдання скористайтеся принципом Ейзенхауера, згідно з яким усі завдання та роботи за ступенем важливості можна поділити на чотири групи (рис. 3).

А – важливе і термінове.

В ідеалі, якщо людина організована, то ця частина справ мінімальна. Список її поповнюється тільки незапланованими, форсмажорними справами, які раптово виникли. Часто вони з'являються внаслідок кризи або авралу. Ці справи дуже важливі, відкласти їх не вийде.



Рис. 3. Матриця Ейзенхауера

**В** – важливе, але не термінове.

Справи та завдання, які ми відносимо до цієї категорії і виконуємо, здебільшого результативні. Ми можемо проявити всі свої якості організатора та виконавця. Відсутність поспіху допомагає спланувати справи, намітити терміни і способи виконання завдання. За часом важливі справи, які не потребують термінового виконання, великі. Якщо людина достатньо часу зосереджує свою увагу на цих завданнях, то вона переважно досягає успіху. Але потрібно пам'ятати, якщо важливі та не термінові справи постійно відкладати, то вони можуть перейти в розряд важливих, але термінових. І тоді стрес забезпечено.

**С** – не важливе, але термінове.

Здебільшого це незаплановані другорядні справи, які ніяк не впливають на наше життя, але потребують термінової уваги. Багато хто зараховує їх помилково до важливих. Тому потрібно навчитися розуміти, чи дійсно це важлива для вас справа, чи ні. Інакше ваше життя буде підкорене випадку, а ви станете подібні маріонетці. Тому що такі термінові справи почнуть поглинати все більше вашого часу, відволікаючи від дійсно важливих справ.

**D** – не важливе і не термінове.

Такі справи можна назвати поглиначами часу. Вони забирають багато часу, але не приносять жодного результату. Часто радять, що від них просто потрібно позбавлятися.

### Завдання для самостійного виконання

Уявіть, що ви голова Ради директорів певного банку. Перед вами стоїть завдання сформулювати мотиваційну політику установи.

*Необхідно:*

1. Визначити, які з потреб ваших співробітників необхідно задовольнити.
  2. Проставити пріоритети та проранжувати засоби задоволення потреб.
  3. Визначити певні шляхи та засоби, якими будуть задовольнятися потреби ваших співробітників (результати необхідно відобразити в табл. 4).
  4. Класифікувати всі потреби ваших співробітників, використовуючи рівні ієрархії за А. Маслоу.
- Результати аналізу необхідно оформити у вигляді таблиці (табл. 4).

Таблиця 4

### Аналіз потреб

№ з/п	Вид потреби	Засіб задоволення потреб	Вид мотивації	Ранжування
1	Визнання та оцінювання	Обґрунтована система оцінювання роботи	Матеріальна	Першочергове
2	Соціальні	Створення на робочих місцях духу єдиної команди	Моральна	Першочергове
3	Соціальні	Прихильно ставитися до неформальних груп, якщо вони не заважають роботі організації	Моральна	Другорядне
4	Самовираження	Заохочення та розвиток творчих здібностей співробітників	Моральна	Першочергове
5	.....	.....	.....	.....

### Практична робота 7. Оформлення організаційно-розпорядчих документів

Ознайомтесь з видами організаційно-розпорядчих документів і правилами їхнього оформлення.

1. Наказ – це правовий акт, який видається керівником підприємства чи організації.
2. Розпорядження – це вимога до підлеглих для вирішення окремих питань. Розпорядження видають заступники директора, голови правління, керівники служб у межах наданих їм прав і по колу питань, які записані в Положенні про лінійні або функціональні підрозділи організації.

3. Протокол – це документ, який фіксує послідовний хід обговорення питань та ухвалення рішень на зборах, нарадах, конференціях і засіданнях колегіальних органів. Протокол також є документом, який складений офіційною особою для засвідчення якогось факту (протокол інспектора пожежної охорони, санітарного інспектора тощо).

4. Акт – це документ правової чинності, складений однією або кількома особами, що юридично підтверджує будь-які встановлені факти або події (дії).

Наприклад:

- акт приймання робіт, виконаних за договором;
- акт приймання-передачі документів;
- акт приймання-передачі товарно-матеріальних цінностей;
- акт списання матеріалів;
- комерційний акт і т. ін.

5. Довідки – це документи, які містять опис тих чи інших фактів та подій. Поділяються на дві групи: інформаційного характеру, які містять відомості службового змісту, та юридичні, які засвідчують юридичний факт і видаються зацікавленим громадянам та організаціям.

6. Доповідна записка – це документ, адресований керівникові цієї чи вищої установи з інформацією про ситуацію, що склалася, про наявні факти, явища, виконану роботу з висновками та пропозиціями автора.

7. Службові листи – це загальна назва великої групи управлінських документів, що є засобом спілкування з установами та приватними особами.

На основі вивченого лекційного матеріалу та вимог до складення організаційної та розпорядчої документації складіть основні види документів, що регламентують діяльність організації. Окремі види документів наведені у додатку А.

Правила оформлення документів наведено в Типовій інструкції з діловодства, яка затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 55, а також змінами до неї згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 17 квітня 2019 року № 375 [110].

З правилами оформлення та прикладами оформлення можна ознайомитись з посібника О. С. Черемської та В. Г. Сухенко "Українська мова науки, аналітичної сфери та управління" [79].

Зокрема, документи складаються на стандартному аркуші А4, повинні мати такі поля: ліве – 30 мм, праве – 10 мм, верхнє та нижнє – 20 мм.

## Рекомендована література

1. Адлер Г. Практика ефективного використання часу / Г. Адлер. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 256 с.
2. Андреев В. А. Саморозвиток менеджера / В. А. Андреев. – Москва : Народне освіта, 1995. – 159 с.
3. Анисимов О. С. Методологічний словар для управленців / О. С. Анисимов. – Москва : АгроВестник, 2002. – 295 с.
4. Архангельський Г. А. Організація Часу / Г. А. Архангельський. – 3-є вид. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 432 с.
5. Архангельський Г. Корпоративний тайм-менеджмент: енциклопедія рішень / Г. Архангельський. – Москва : Альпіна Бізнес Букс, 2008. – 160 с.
6. Афонін А. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти / А. Афонін. – Київ : АЗУУП, 1994. – 304 с.
7. Берн Е. Лідер і група. Про структуру і динаміку організацій і груп / Е. Берн ; пер. з англ. А. Грузберга. – Москва : Ексмо, 2009. – 512 с.
8. Білявська Ю. В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера / Ю. В. Білявська, Н. В. Микитенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Серія "Економічні науки". – 2018. – Вип. 30, Ч. 3. – С. 83–87.
9. Буняк Н. М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства / Н. М. Буняк // Економіка і суспільство : електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету. – 2018. – Вип. 14. – С. 279–283.
10. Варій М. Й. Загальна психологія : підручник / М. Й. Варій. – 3-тє вид. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 1007 с.
11. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера : навч. посіб. для студ. екон. вузів / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – Київ : Кондор, 2003. – 414 с.
12. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя – практика / М. Вудкок, Д. Френсис ; пер. з англ. – Москва : Дело ЛТД, 1994. – 320 с.
13. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – Москва : ЮНИТИ, 2002. – 478 с.
14. Гірняк О. М. Менеджмент : підручник [для студентів вищих закладів освіти] / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – Львів : Магнолія плюс, 2004. – 352 с.



15. Глухов В. В. Менеджмент : учебник / В. В. Глухов. – Санкт-Петербург : Изд-во "Лань", 2002. – 528 с.
16. Гоулман Д. Многоликое лидерство / Д. Гоулман // Вестник McKinsey. – 2004. – № 6. – С. 55–75.
17. Дилтс Р. Альфа-лидерство / Р. Дилтс, Э. Дириг, Дж. Рассел. – Санкт-Петербург : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2004. – 256 с.
18. Доровської О. Ф. Організація праці менеджера : навч. посіб. / О. Ф. Доровської, О. В. Іванісов. – Харків : ХНЕУ, 2013. – 290 с.
19. Дороніна М. С. Культура спілкування ділових людей : навч. посіб / М. С. Дороніна. – Київ : ВД "KM Academia", 1998. – 192 с.
20. Дороніна М. С. Самоменеджмент: сутність, умови виникнення і розвитку / М. С. Дороніна, В. І. Пересунько // Економіка і управління. – 2016. – № 4. – С. 7–12.
21. Друкер П. Ефективний керівник / П. Друкер. – Київ : KM-Букс, 2018. – 242 с.
22. Друкер П. Управление, нацеленное на результат / П. Друкер ; пер. с англ. – Москва : Технологическая школа бизнеса, 1994 – 200 с.
23. Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини / О. Євтушевська // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. – Серія "Економіка". – 2017. – № 3 (192). – С. 15–18.
24. Завадський Й. С. Менеджмент : підручник у 3 т. / Й. С. Завадський. – Київ : Вид-во Європ. Ун-ту, 2002. – Т. 1. – 537 с.
25. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках: советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время / Л. Зайверт. – Москва : Интерэксперт ; Инфра-М, 1995. – 267 с.
26. Зайверт Л. Если спешишь, не торопись: новый тайм-менеджмент в ускорившемся мире: семь шагов к эффективности и независимости в использовании времени / Л. Зайверт. – Москва : АСТ; Астрель, 2007. – 256 с.
27. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – Київ : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.
28. Калініченко Л. Л. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві / Л. Л. Калініченко, А. О. Гаврилова // Молодий вчений. – 2017. – № 4.4. – С. 60–63.
29. Карамушка Л. М. Лідерство в організації: аналіз основних підходів та важливість їх застосування в організаціях системи вищої освіти

/ Л. М. Карамушка, Т. Г. Фелькель // Проблемы сучасної психології. – 2013. – № 2. – С. 52–60.

30. Карпичев В. Самоменеджмент (Введение в проблему) / В. Карпичев // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 5. – С. 103–107.

31. Кетс де Врис М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / М. Кетс де Врис ; пер. с англ. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 311 с. – ISBN 5-9614-0019-0.

32. Кинан К. Самоменеджмент / К. Кинан ; пер. с англ. Л. В. Квасницкой. – Москва : Эксмо, 2006. – 80 с.

33. Кирсанов Р. Все о личных финансах: способы экономии на все случаи жизни / Р. Кирсанов. – Москва : Питер, 2014. – 961 с.

34. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности = The 7 Habits of Highly Effective People. Restoring the Character Ethic / С. Кови. – Москва : Альпина Пабlishер, 2012. – 374 с.

35. Колпаков В. М. Самоменеджмент : навч. посіб. для студ. ВНЗ / В. М. Колпаков. – Київ : ДП "Видавничий дім "Персонал", 2008. – 528 с.

36. Колпаков В. М. Управление развитием персонала : учеб. пособ. / В. М. Колпаков. – Київ : МАУП, 2006. – 712 с.

37. Корбутяк В. І. Діловодство : навч. посіб. / В. І. Корбутяк, З. О. Топланов. – Рівне : Національний університет водного господарства та природокористування, 2010. – 121 с.

38. Креймс Дж. 4 правила лидерства Джека Уэлча. Как реализовать формулу лидерства General Electric в вашей организации / Дж. Креймс ; [пер. с англ. А. Б. Модестова]. – Москва : Поколение, 2007 – 336 с.

39. Крикун О. А. Самоменеджмент : учеб. пособ. / О. А. Крикун. – Харьков : ХНУ имени В. Н. Каразина, 2014. – 344 с.

40. Лазоренко Т. В. Правила успішного використання тайм-менеджменту / Т. В. Лазоренко, Ю. О. Дідченко, Є. Д. Михайлова // Молодий вчений. – 2017. № 1 (41). – С. 632–635.

41. Лепейко Т. І. Менеджмент : навч. посіб. / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 204 с.

42. Лугова В. М. Основы самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. / В. М. Лугова, С. М. Голубєв. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 212 с. – ISBN 978-966-676-730-4.

43. Лукашевич Н. П. Самоменеджмент. Теория и практика / Н. П. Лукашевич. – Киев : НикаЦентр, 2009. – 344 с.

44. Любченко Н. В. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності / Н. В. Любченко // Вісник післядипломної освіти. – 2016. – Вип. 1 (30). – С. 82–97.
45. Майстренко О. В. Інструменти тайм-менеджменту у бізнес-середовищі / О. В. Майстренко // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 29–30 березня 2019 року. – Харків : ФОП Панов А. М., 2018. – С. 59–63.
46. Максвелл Дж. Воспитай в себе лидера / Дж. Максвелл. – Минск : Попурри, 2018. – 230 с. – ISBN 978-985-15-3933-4.
47. Матукова Г. І. Тайм-менеджмент у системі управління персоналом: теорія та практика впровадження / Г. І. Матукова, В. О. Макаренко // Вісник Одеського національного університету. – Серія "Економіка". – 2018. – Т. 23, Вип. 6 (71). – С. 58–63.
48. Мищенко В. А. Практический менеджмент : учеб. пособ. / В. А. Мищенко, Р. Ф. Смолоник ; Национальный технический университет "ХПИ". – Харьков : ИНЖЭК, 2005. – 391 с.
49. Нётеберг Ш. Тайм-менеджмент по помидору. Как концентрироваться на одном деле хотя бы 25 минут / Ш. Нётеберг. – Москва : Альпина Паблишер, 2013. – 246 с.
50. Ниссинен И. Х. Время руководителя: эффективность использования / И. Х. Ниссинен, Э. Воутилайнен ; пер. с фин. – Москва : Экономика, 1988. – 192 с.
51. О'Коннелл Ф. Успевай всё вовремя. Самоучитель по тайм-менеджменту : учебник / Ф. О'Коннелл. – Москва : Дело и Сервис, 2007. – 176 с.
52. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2006. – 664 с.
53. Офісний менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька, В. І. Щелкунов, Т. В. Сівашенко, Ю. М. Чичкан-Хліповка. – Київ : Центр учбової літератури, 2014. – 616 с.
54. Палеха Ю. І. Історія діловодства / Ю. І. Палеха, Н. О. Леміш. – Київ : Вид. "Ліра-К", 2011. – 328 с.
55. Панченко Л. М. Вища освіта в інформаційному суспільстві: трансформація освітніх потреб / Л. М. Панченко // Вісник Харківського національного педагогічного університету ім. Г. С. Сковороди (Філософія). – 2015. – Вип. 44. – С. 185–197.
56. Пархомчук О. Вимірювання результатів діяльності в суспільному управлінні: зарубіжний досвід // Зб. наук. праць ДФ УАДУ "Актуальні проблеми державного управління". – 2001. – № 1 (4). – С. 147–152.

57. Персональный менеджмент : учебник / С. Д. Резник, С. Н. Соколов, Ф. Е. Удалов, В. В. Бондаренко. – Москва : ИНФРА, 2002. – 621 с.
58. Проскура Н. М. Професійна кар'єра як один із аспектів професійного розвитку особистості / Н. М. Проскура // Вісник Національного авіаційного університету. – Київ : КНАУ. – 2009. – № 2. – С. 28–31.
59. Ренькас Б. М. Самоменеджмент керівника навчального закладу / Б. М. Ренькас // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції "Наукові підходи в управлінні навчальними закладами" [Текст] : [28 квітня 2015 року] ; М-во освіти і науки України, Житомир. держ. ун-т ім. І. Франка, ННІ педагогіки, каф. педагогіки, психології та упр. навч. закл. ; [відп. за вип. : Б. М. Ренькас, Т. Є. Рожнова ; за техн. ред. Т. А. Бондарчук]. – Житомир : Левковець, 2015. – С. 374–378.
60. Римарева И. И. Непрерывное образование – определение, структура, специфика, проблема / И. И. Римарева // Психология и соционика межличностных отношений. – 2004. – № 4. – С. 51–59.
61. Розвиток позитивної особистісної мотивації як шлях до активізації професійного саморозвитку : тематичний збірник праць семінару-тренінгу соціальних педагогів закладів освіти / упоряд. А. А. Волосюк ; за заг. ред. Т. В. Абрамович. – Рівне : РОІППО, 2014. – 20 с.
62. Романовский А. Г. Педагогика лидерства : монография / А. Г. Романовский, В. Е. Михайличенко, Л. Н. Грень. – Харьков : НТУ "ХПИ", 2018. – 496 с.
63. Рубанова Е. Ю. Образованность как ресурс личности / Е. Ю. Рубанова // Ученые заметки ТОГУ : электронное научное издание. – 2013. – Том 4, № 4. – С. 720–725.
64. Рульев В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рульев, С. О. Гуткевич. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
65. Савицький В. Т. Документ як базове поняття документаційного забезпечення управління / В. Т. Савицький // Університетські наукові записки. – 2005. – № 4 (16). – С. 313–318.
66. Савицький В. Т. Документаційне забезпечення діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування України : монографія / В. Т. Савицький ; за ред. д. н. держ. упр. професора В. М. Олуйка. – Київ : КНТ. – 2008. – 324 с.
67. Седова Л. Н. Могущество имиджа [Текст] : учеб. пособ. / Л. Н. Седова ; Харьковский национальный экономический университет. – Харьков : ХНЭУ, 2005 – 399 с.

68. Селютін В. М. Самоменеджмент : навч. посіб. / В. М. Селютін. – Харків : ХДУХТ, 2017. – 206 с.
69. Сергеева Л. М. Лідерство : навч. посіб. / Л. М. Сергеева, В. П. Кондратьєва, М. Я. Хромей ; за наук. ред. Л. М. Сергеевої. – Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. – 296 с.
70. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 192 с. – ISBN 978-966-364-961-0.
71. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – Київ : Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
72. Тейяр де Пьер Ш. Феномен человека / Ш. Тейяр де Пьер. – Москва : Наука, 1987. – 240 с.
73. Теорія і практика формування лідера : навч. посіб. / О. Г. Романовський, Т. В. Гура, А. Є. Книш, В. В. Бондаренко. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017 р. – 100 с.
74. Управління діловою кар'єрою : навч. посіб. / Г. В. Назарова, І. П. Отенко, С. В. Мішина та ін. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. – 296 с.
75. Форсит П. Начинайте с главного / П. Форсит. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2002. – 192 с.
76. Ходаківський Є. І. Психологія управління : [підручник] / Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар. – 3-тє вид., перероб. та доп. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 664 с.
77. Храмов В. О. Основи управління персоналом : навч.-метод. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – Київ : МАУП, 2001. – 112 с.
78. Хроленко А. Т. Самоменеджмент: для тех, кому от 16 до 20 / А. Т. Хроленко. – Москва : Экономика, 1996. – 136 с.
79. Черемська О. С. Українська мова науки, аналітичної сфери та управління : навч. посіб. / О. С. Черемська, В. Г. Сухенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 240 с.
80. Чернышова И. Управление личной эффективностью – базовый навык успешного специалиста / И. Чернышова // Обучение персонала. – 2008. – № 2. – С. 84–87.
81. Чкан А. С. Самоменеджмент : навчальний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня "бакалавр" напряму підготовки "Менеджмент" / А. С. Чкан, С. В. Маркова, Н. М. Коваленко. – Запоріжжя : ЗНУ, 2014. – 84 с.
82. Чкан А. С. Самоменеджмент як головний інструмент системи мотиваційного менеджменту на підприємстві / А. С. Чкан, І. В. Ганза

// Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2014. – № 1. – С. 261–266.

83. Швальбе Б. Личность, карьера, успех: психология бизнеса / Б. Швальбе, Х. Швальбе. – 4-е просмотренное и дополненное издание. – Москва : Прогресс, 1993. – 240 с.

84. Штапук С. С. Самоменеджмент керівника : навч. посіб. / С. С. Штапук. – Луганськ : Віртуальна реальність, 2011. – 140 с.

85. Этика бизнеса / Л. Н. Седова, Т. И. Лепейко, Е. В. Авраменко, А. С. Сорокина. – Харьков : ХНЭУ им. С. Кузнеця, 2015. – 455 с.

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

87. Bryant T. Self-Discipline in 10 Days. How to Go from Thinking to Doing / T. Bryant. – Seattle, Wash. : HUB Publishing, 2004. – 160 p.

88. Cashman K. Leadership from the inside out : becoming a leader for life / K. Cashman. – Provo, UT : Executive Excellence Publisher, 1998. – 220 p. – ISBN-13: 978-0975276501.

89. Lepeyko T. Introduction to the Specialty : textbook / T. Lepeyko. – Kharkiv : KhNUE, 2011. – 172 p.

90. Taylor H. Personal Organization / H. Taylor. – Toronto : TMC inc, 1983. – 176 p.

## **Інформаційні ресурси**

91. Андрющенко К. А. Теоретичні аспекти самоменеджменту: умови виникнення і розвитку [Електронний ресурс] / К. А. Андрющенко // Ефективна економіка. – 2010. – № 7. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=258>.

92. Бабчинська О. І. Перспективи розвитку самоменеджменту в Україні [Електронний ресурс] / О. І. Бабчинська, І. О. Шевченко, І. С. Гайдай. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/29\\_DWS\\_2012/Economics/5\\_120673.doc.htm](http://www.rusnauka.com/29_DWS_2012/Economics/5_120673.doc.htm).

93. Бакунин М. 25 работающих техник тайм-менеджмента [Электронный ресурс] / М. Бакунин. – Режим доступа : <https://bakunin.com/time-management-techniques>.

94. ДСТУ 2732:2004. Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://vn.court.gov.ua/userfiles/27\\_2732-2004\(1\).pdf](https://vn.court.gov.ua/userfiles/27_2732-2004(1).pdf).

95. ДСТУ 4163:2003. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги оформлення документів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://hrliga.com/docs/DSTU\\_4163-2003.htm](http://hrliga.com/docs/DSTU_4163-2003.htm).

96. Колпаков В. М. Проблеми самоменеджменту людини [Електронний ресурс] / В. М. Колпаков // Теорія та методика управління освітою. – Режим доступу : <http://tme.umo.edu.ua/docs/5/11kolspp.pdf>.

97. Лисенко В. В. Вплив функцій та технологій самоменеджменту на розвиток персоналу підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Лисенко, І. А. Приходько // Інфраструктура ринку. – 2018. – Вип. 19. – Режим доступу : [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19\\_2018\\_ukr/43.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/43.pdf).

98. Менеджмент: методологія та практика – Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>.

99. Новиков А. М. Понятие "образованность" в постиндустриальном обществе [Электронный ресурс] / А. М. Новиков // Специалист. – 2008. – № 3. – Режим доступа : <http://www.anovikov.ru/artikle/obrazov.htm>.

100. Обод П. Обзор программ для учета рабочего времени [Электронный ресурс] / П. Обод. – Режим доступу : <http://brightoutsources.com/142-teamcontrol>.

101. Офіційний вебсайт компанії "Організація часу". – Режим доступу : <http://www.improvement.ru>.

102. Платонов Ю. П. Структура и условия лидерства [Электронный ресурс] / Ю. П. Платонов. – Режим доступа : <https://gtmarket.ru/laboratory/expertize/4930>.

103. Причепя І. В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов [Електронний ресурс] / І. В. Причепя, І. Л. Соломонюк, Т. В. Лесько // Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання. – 2018. – № 12. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6781> (дата звернення: 27.04.2019).

104. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 18 липня 2007 року № 950 і від 17 січня 2018 року № 55 // Постанова Кабінету Міністрів України від 17.04.2019 р. №375 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://ips.ligazakon.net/document/view/kp190375?an=112&ed=2019\\_04\\_17](https://ips.ligazakon.net/document/view/kp190375?an=112&ed=2019_04_17).

105. Про інформацію [Електронний ресурс] : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII // Відомості Верховної Ради України (ВВР). –

1992. – № 48. – с. 650. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>.

106. Самоменеджмент : сайт персональних навчальних систем ХНЕУ ім. С. Кузнеця. – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=4691>

107. Тест Маєрс-Бріггс [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.idrlabs.com/ua/test.php>.

108. Тест Маєрс-Бріггс [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.16personalities.com/uk>.

109. Тест Маєрс-Бріггс [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://4brain.ru/blog>.

110. Типова інструкція з діловодства в міністерствах, інших центральних та місцевих органах виконавчої влади [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України № 55-ВР від 17.01.2018 р. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-п>.

111. Федоришина Л. М. Самоменеджмент як мистецтво управління індивідуальним людським капіталом [Електронний ресурс] / Л. М. Федоришина, В. І. Камінський // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. 10. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/111.pdf>.

112. Федоров А. Моя система тайм-менеджмента в Excel [Електронний ресурс] / А. Федоров. – Режим доступу : <http://www.improvement.ru/zametki/fedorov-excel>.

113. The Myers-Briggs Company [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.themyersbriggs.com>.

114. Toggl – Leading time tracking tool [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.toggl.com>.



# Додатки

Додаток А

## Приклади і зразки оформлення ділових документів

### Приклад листа



#### МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

пр. Перемоги, 10, м.Київ, 01135, тел. (044) 481-32-21, факс (044) 481-47-96  
E - mail: mon@mon.gov.ua, код ЄДРПОУ 38621185

Керівникам закладів вищої освіти,  
наукових установ

Про забезпечення функціонування  
системи атестації наукових  
і науково-педагогічних кадрів

Відповідно до підпункту 1 пункту 8, підпункту 1 пункту 9 та пункту 10 Порядку затвердження рішень про присвоєння вчених звань, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 19 серпня 2015 р. № 656, вчені звання професора, доцента, старшого дослідника присвоюються особам, які мають документи, що підтверджують міжнародний досвід кандидата на отримання звання, зокрема сертифікати, свідоцтва, дипломи чи інші документи, які підтверджують навчання особи, стажування або роботу у закладі вищої освіти, науковій (або науково-технічній) установі в країні, яка входить до Організації економічного співробітництва та розвитку (далі – ОЕСР) та/або Європейського Союзу (далі – ЄС), або які є (чи були) керівниками/виконавцями проектів, які фінансуються зазначеними країнами.

Ураховуючи епідемічну ситуацію у світі, обмеження при перетині державного кордону, здобувачі вчених звань не мають можливості отримати документи, що підтверджують їх міжнародний досвід. У зв'язку з цим стажування може проводитися дистанційно.

Т. в. о. Міністра

Сергій ШКАРЛЕТ

4814772

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
№9/696-20 від 24.07.2020



4274910321

## Зразок наказу

### НАКАЗ

\_\_\_\_.\_\_\_\_.2020

м. Харків

№ \_\_\_\_\_

Про запровадження дистанційної роботи  
на період карантину

Відповідно до статті 29 Закону України «Про захист населення від інфекційних хвороб», постанови Кабінету Міністрів України постановою від 11.03.2020 № 2113 з метою запобігання поширенню коронавірусу COVID-19:

1. Запровадити з \_\_\_\_ .03.2020 по 03.04.2020 дистанційну роботу на дому педагогічним працівникам, а також працівникам (бухгалтерії, відділу кадрів ... тощо – за можливості) закладу освіти \_\_\_\_\_:

*із зазначенням ПІБ, посади*

....

2. Упродовж робочого часу, визначеного правилами внутрішнього трудового розпорядку, працівники зобов'язані:

виконувати обов'язки, передбачені трудовим договором;

відповідати на дзвінки керівника;

перевіряти електронну пошту та оперативно відповідати на листи;

організувати та проводити за розпорядженням керівника навчальний процес за допомогою дистанційних технологій;

....

3. Безпосередній керівник контролює, як працівники дотримуються вимог пункту 2 цього наказу та ініціює питання щодо вжиття заходів за дотриманням режиму дистанційної роботи на дому.

4. Контроль за виконанням наказу залишаю за собою.

Керівник

(Підпис)

Ім'я ПРИЗВИЩЕ

### Зразок заяви

*Ректорові ХНЕУ ім. Семена Кузнеця  
Володимиру Пономаренку  
студента факультету  
Менеджменту і маркетингу  
2 курсу першого (бакалаврського)  
рівня вищої освіти  
академічної групи 6.03.073.040.19.1  
спеціальності 073 "Менеджмент"  
освітньої програми "Бізнес-адміністрування"  
денної форми здобуття вищої освіти  
Петра Іванченка,  
який навчається за кошти фізичних осіб*

#### **ЗАЯВА**

*Прошу Вас розглянути можливість направити мене на навчання до Вищої школи менеджменту охорони праці в м. Катовіце, Республіка Польща за рахунок приймаючої сторони. Мета поїздки – навчання*

*До заяви додаю: витяг з протоколу засідання Вченої ради ХНЕУ ім. Семена Кузнеця з висновком про рекомендацію на навчання, запрошення з завіреним перекладом.*

*30 вересня 2020 року*

*(Підпис)*

### Зразок службової записки

Керівникові прес центру  
Івану Петренко

#### Службова записка

Прошу Вас забезпечити фотозйомку 22.02.2018 з 11:00 до 12:10 в аудиторії 311 НБК під час проведення Круглого столу-дискусії "Молодіжні ініціативи ЄС" за участі Представництва ЄС в Україні.

(Відповідальна особа – Микола Василенко, викладач кафедри менеджменту, тел. 2-19).

Начальник міжнародного відділу *(підпис)*

Олена СИДОРЕНКО

## Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Планування та організація праці менеджера .....	5
1. Методологічні підходи до самоменеджменту.....	5
1.1. Сучасні наукові погляди на сутність самоменеджменту.....	6
1.2. Критерії ефективного самоменеджменту .....	9
1.3. Визначення ціннісних орієнтирів особистості.....	14
2. Планування особистої роботи менеджера .....	18
2.1. Цільове планування роботи менеджера .....	18
2.2. Методи планування особистої діяльності менеджера.....	19
2.3. Розподіл і кооперація управлінської діяльності .....	28
2.4. Нормування управлінської діяльності.....	37
2.5. Особливості часу як ресурсу. Аналіз використання робочого часу.....	41
2.6. Управління потоком відвідувачів, техніка їхнього прийому.....	47
2.7. Технологія проведення нарад та зборів .....	49
2.8. Сутність та етапи проведення переговорів .....	56
3. Організування діяльності менеджера .....	60
3.1. Зміст та особливості управлінської діяльності.....	61
3.2. Сутність, значення та завдання наукової організації праці на сучасному етапі.....	67
3.3. Основні вимоги до організації робочого місця менеджера .....	70
3.4. Документування в управлінській діяльності та організація діловодства на підприємстві. Сутність і види управлінських документів .....	77
3.5. Види інформації. Інформаційне та документаційне забезпечення праці менеджера .....	81
4. Самомотивування та самоконтроль менеджера.....	85
4.1. Енергійність, самоконтроль і стресостійкість як складники якості менеджера. Розвиток ініціативності, енергійності, вміння володіти ситуацією, стресостійкості.....	85
4.2. Конфлікти в діяльності менеджера: сутність і види. Методи подолання конфліктних ситуацій. Прийоми	

поведінки менеджера у конфліктних ситуаціях.	
Стратегія і тактика взаємодії в конфліктних ситуаціях.	
Поведінка менеджера у конфліктних ситуаціях .....	90
5. Формування якостей ефективного менеджера .....	99
5.1. Формування індивідуального стилю управління .....	99
5.2. Формування професійно-ділових якостей менеджера .....	103
5.3. Розвиток соціально-психологічних якостей менеджера .....	106
5.4. Розвиток моральних якостей менеджера .....	108
6. Розвиток менеджерського потенціалу .....	109
6.1. Сутність, види, напрями розвитку менеджерського потенціалу .....	109
6.2. Творчий потенціал особистості .....	115
Практична частина .....	122
Практичні завдання .....	122
Практична робота 1. Визначення типу особистості на основі опитувальника Майєрс-Бріггс (Myers-Briggs Type Indicator, MBTI) .....	122
Практична робота 2. Цілевстановлення – ситуаційний аналіз .....	123
Завдання для самоперевірки .....	124
Практична робота 3. Хронометраж (облік) витрат особистого часу .....	125
Практична робота 4. Фотографія робочого дня .....	127
Практична робота 5. Планування робочого дня за методом "Альпи" .....	130
Практична робота 6. Визначення пріоритетності завдань за допомогою Матриці Ейзенхауера .....	132
Завдання для самостійного виконання .....	134
Практична робота 7. Оформлення організаційно-розпорядчих документів .....	134
Рекомендована література .....	136
Інформаційні ресурси .....	142
Додатки .....	145

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Василик** Сергій Костянтинович  
**Майстренко** Ольга Валентинівна  
**Немашкало** Каріна Ромеовна та ін.

# **САМОМЕНЕДЖМЕНТ**

**Навчальний посібник**

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

Відповідальний за видання *Т. І. Лепейко*

Відповідальний редактор *М. М. Оленич*

Редактор *В. Ю. Степаненко*

Коректор *А. С. Ширініна*

План 2020 р. Поз. № 13-ЕНП. Обсяг 150 с.

---

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

---

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи  
Дк № 4853 від 20.02.2015 р.*