**Міністерство освіти і науки України**

**УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

**Опорний конспект лецій**

**З ДИСЦИПЛІНИ «САМОМЕНЕДЖМЕНТ»**

Дніпро

2019

Опорний конспект лекцій з дисципліни «Самоменеджмент» для студентів ступеня вищої освіти «бакалавр», /укл. Ковальчук Н.В. – Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. – 100 с.

Укладач: Ковальчук Н.В. к.е.н, доцент Університету митної справи та фінансів.

Розглянуто на засіданні кафедри \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

протокол № \_\_ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_20\_\_\_р.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| Вступ………………………………………………………………… | 4 |
| Тема 1. Сутність та зміст поняття «самоменеджмент»…….........  . | 5 |
| Тема 2. Управління робочим часом менеджер…………………… | 11 |
| Тема 3. Планування робочого часу менеджера…………………. | 17 |
| Тема 4. Основні життєві цінності людини………………………… | 24 |
| Тема 5. Постановка цілей………………………………………….. | 30 |
| Тема 6. Прийоми і методи прийняття рішень…………………… | 36 |
| Тема 7. Реалізація та організація особистої діяльності менеджера | 45 |
| Тема 8. Самомотивування та нові звички…………………………. | 50 |
| Тема 9. Прокрастинація та самоконтроль………………………….. | 58 |
| Тема 10. Інформація і комунікація……………………………….. | 68 |
| Тема 11. Розвиток менеджерського потенціалу…………………. | 85 |
| Тема 12. Кар’єра та успіх у самоменеджменті………………… | 93 |
| Список рекомендованої літератури……………………………..... | 100 |

**ВСТУП**

**Предметом** вивчення навчальної дисципліни є процес цілеспрямованого і послідовного саморозвитку особистості з метою формування індивідуальних особливостей та поведінкових навичок, які необхідні майбутньому керівнику.

**Міждисциплінарні зв’язки:** вивчення курсу «Тайм-менеджмент» ґрунтується на знаннях, отриманих з попередньо вивчених дисциплін: «Психологія», «Основи ділового спілкування». Разом з тим, вона передує вивченню дисциплін «Організація праці», «Організація виробництва», «Економіка і організація інноваційної діяльності», «Управління персоналом».

**Метою викладання навчальної дисципліни «Тайм-менеджмент» є:** оволодіння теоретичними знаннями і практичними навичками з питань особистісного розвитку менеджера; формування у студентів індивідуальних особливостей та поведінкових навичок, які необхідні майбутньому керівнику; розвиток у майбутніх менеджерів умінь організовувати особисту працю.

**Основними завданнями викладання навчальної дисципліни «Тайм-менеджмент» є:** надати студентам ясне і чітке уявлення про теоретичні та методологічні засади сучасного тайм-менеджменту; виробити навички самоорганізації, мотивації, цілепокладання, розстановки пріоритетів, делегування повноважень, контролю і оцінки особистих показників діяльності, освоїти навички володіння методами організації робочого часу та раціонального використання ресурсів; сформувати навички самостійної, творчої роботи; вміння організовувати свою працю, розвинути здібності породжувати нові ідеї, знаходити нові підходи до їх реалізації.

**Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:**

***знати****:* основні принципи, методи, техніки управління часом; основні методи інвентаризації та аналізу власного та організаційного часу; принципи і правила планування часу, визначення власних цілей і розстановки пріоритетів при прийнятті якісних управлінських рішень; організаційні принципи розпорядку дня з урахуванням темпераменту та біоритмів людини; способи підвищення власної ефективності та самоконтролю.

***вміти****:* використовувати ефективні прийоми та методи економії свого часу; володіння прийомами і методами поставлення особистих і професійних цілей; використовувати технології планування власного часу, принципи планування поточного дня; визначати критерії оцінки власної ефективності;; виявляти і аналізувати проблемні області індивідуального «освоєння» часу; використовувати отримані знання для подальшого саморозвитку.

Тема 1. Сутність та зміст поняття «самоменеджмент»

План

1. Сутність поняття «самоменеджмент».
2. Концепції самоменеджменту.
3. Основна мета та переваги самоменеджменту.
4. Функції самоменеджменту.
5. Сутність поняття “самоменеджмент”.

«Хто не навчиться керувати собою, той не зможе керувати іншими «– говорить древня мудрість.

Як можна добре розуміти інших, якщо не розумієш самого себе? Тому, насамперед, людина повинна пізнати саму себе.

***Ні досвід, ні майстерність, ні здібності, ні знання не можуть зробити людину ефективною доти, поки вона не навчиться керувати собою.***

*Самоменеджмент – це саморозвиток особистості,* якийзаснований на самопізнанні, самовизначенності, самоуправлінні, самовдосконаленні, преодолении стереотипов сознания, самоконтроле и, как итог, самореалізації в обраній сфері діятельності. Це кропітка і наполеглива робота над собою з метою включити у дію весь свій творчий потенціал, максимально використати свої можливості та здібності.

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

Самоменеджмент – це один з підрозділів менеджменту (як і стратегічний менеджмент, операційний менеджмент, інформаційний менеджмент).

Поняття "самоменеджмент" введено у вживання директором німецького Інституту раціонального використання часу Л.Зайвертом. Самоменеджмент, як новий напрямок у сучасному менеджменті, створено відносно недавно, але розвивається дуже інтенсивно.

Причини виникнення само менеджменту:

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

2)зростання погроз частих стресів через напруженість в роботі менеджера;

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

***Найбільша перемога людини - це її перемога над собою.***

Переваги самоменеджменту:  
- виконання роботи з меншими витратами;  
- кращу організацію і результати праці;  
- зменшення поспіху і стресів;  
- велику мотивацію і більше задоволення від роботи;  
- зростання кваліфікації, зменшення помилок при виконанні функціональних обов'язків;  
- меншу завантаженість роботою;  
- досягнення життєвих і професійних цілей найкоротшим шляхом.

***Начальник завжди розумніший, стати ним - вірний спосіб стати розумнішим.  
А.Блох.*** Закон Мерфі

2.Концепції самоменеджменту.

Сучасний самоменеджмент багато в чому є синтетичною наукою, що вбирає в себе здобутки багатьох наукових дисциплін. Проте його головним ядром залишається тайм-менеджмент, який до останнього часу деякими авторами ототожнюється із самоменеджментом взагалі.

Описані в літературі концепції самоменеджменту будуються на визначеній ідеї, навколо якої формується система методик і прийомів роботи над собою для реалізації цієї ідеї.

1. У концепції Лотара Зайверта – це ідея економії свого часу.
2. У концепції М.Вудкока і Д.Френсіса – ідея подолання власних обмежень.
3. У концепції В.А. Андрєєва – ідея саморозвитку творчої особистості.
4. У концепції А.Т. Хроленко – підвищення особистої культури ділового життя.
5. У концепції Бербеля і Хайнца Швальбе – ідея досягнення особистого ділового успіху.

Основні концепції самоменеджменту

Таблиця 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Автор концепції** | **Основна ідея** | **Розуміння самоменеджменту** |
| 1.Лотар Зайверт | економія свого часу | Самоменеджмент (time-management) – це послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб оптимально та зі змістом використовувати свій час |
| 2.Майк Вудкок та Дэйв Френсіс | подолання власних обмежень | Самоменеджмент – це всебічний спосіб перевірки своїх власних можливостей і обмежень і пошуку реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей |
| 3.В.А. Андрєєв | саморозвиток творчої особистості | Самоменеджмент – це психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до безупинного саморозвитку і самореалізації в одному чи декількох видах професійної діяльності |
| 4.А.Т. Хроленко | підвищення особистої культури ділового життя | Самоменеджмент – це практикум підвищення свого ділового потенціалу шляхом підвищення рівня ділової культури в різних її аспектах |
| 5.Бербель і Хайнц Швальбе | досягнення особистого ділового успіху | Самоменеджмент – це досягнення особистого ділового успіху (ділової кар’єри) через самопізнання і самовдосконален |

**1. Л. Зайверт. Золоті правила**

1 Формуйте робочі блоки, в які Ви будете включати виконання великих або подібних за характером завдань.

2. Свідомо усамітнюйтеся і встановлюйте неприйомні години.

3. При проведенні переговорів встановлюйте регламент, а також визначайте необхідні витрати часу для виконання певних завдань.

4. Дотримуйтеся принципу встановлення пріоритетів при виконанні всіх видів робіт.

5. По можливості виконуйте тільки дійсно важливі справи (Принцип Парето).

6. Повною мірою використовуйте делегування як оплачувану послугу.

7. Великі завдання виконуйте невеликими частинами (тактика «нарізування салямі»).

8. Встановлюйте для самого себе строки виконання справ категорії «А» .

9. Головні завдання виконуйте рано вранці (відчуття успіху).

10. Свідомо враховуйте в робочих планах коливання рівня працездатності.

**2.Майк Вудкок та Дэйв Френсіс.** Основна ідея **-** подолання власних обмежень.

Таблиця 2

Можливості та обмеження людини

|  |  |
| --- | --- |
| Можливості | Обмеження |
| * здатність керувати собою; * розумні особисті цінності; * чіткі особисті цілі; * постійне підвищення особистого професійного рівня; * розвиток навичок рішення проблем; * винахідливість і здатність до інновацій; * здатність впливати на оточуючих людей; * знання управлінських підходів; * уміння керувати колективом; * уміння навчати і розвивати підлеглих; * здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи. | - нездатність керувати собою;  - розмиті особисті цінності;  - неясні особисті цілі;  - зупинений саморозвиток;  - недостатність навичок вирішувати проблеми;  - відсутність творчого підходу;  - невміння впливати на людей;  - недостатнє розуміння суті управлінської праці;  - слабкі навички керівництва;  - невміння навчати;  - низька здатність формувати колектив. |

Обмеження – це фактори, що стримують потенціал і результати роботи окремого менеджера чи групи (організації) у цілому.

**3.В.А. Андрєєв**. Ідея - саморозвиток творчої особистості.

|  |
| --- |
| Самоменеджмент – це психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до безупинного саморозвитку і самореалізації в одному чи декількох видах професійної діяльності. |

Він включає:

* самопізнання;
* самовизначення;
* самоврядування;
* самовдосконалення;
* самоконтроль;
* самостворення;
* самооздоровлення.

**4.А.Т.Хроленко.** Ідея культури ділового життя.

|  |
| --- |
| Відповідно до цієї концепції, самоменеджмент – це практикум підвищення свого ділового потенціалу шляхом підвищення рівня ділової культури в різних її аспектах, а саме: |

* культури взаємовідносин між людьми;
* мистецтва ділової бесіди;
* організації ділової наради;
* культури ділового письма;
* мистецтва підготування доповіді і публічного виступу;
* техніки особистої роботи;
* стилю життя менеджера.

**5. Бербель і Хайнца Швальбе**

|  |
| --- |
| Відповідно до концепції Бербеля і Хайнца Швальбе, самоменеджмент – це досягнення особистого ділового успіху (ділової кар'єри) через самопізнання і самовдосконалення своїх ділових якостей. |

Кар’єра– це лише одна з форм (хоча й найбільш універсальна) прояву саморозвитку людини.

**3.Основна мета та переваги самоменеджменту.**

Основна мета самоменеджменту полягає в тому, щоб:

* максимально використовувати власні можливості;
* свідомо керувати своїм життям (тобто, самовизначатися);
* переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті.

Переваги самоменеджменту:

* виконання роботи з меншими витратами;
* краще результати праці;
* краща організація праці;
* менше поспіху і стресу;
* більше задоволення від роботи;
* велика мотивація праці;
* ріст кваліфікації;
* менше завантаженість роботою;
* менше помилок;
* досягнення професійних і особистих цілей найкоротшим шляхом.

|  |
| --- |
| Головною перевагою самоменеджменту за концепцією Зайверта є раціональне використання і заощадження самого дефіцитного і важливого особистого ресурсу – власного часу. |

**4. Функції самоменеджменту**

Функції самоменеджменту (за концепцією Зайверта) графічно можна відобразити як своєрідне „коло правил”. За допомогою цих функцій щоденно вирішується безліч завдань і проблем менеджера.

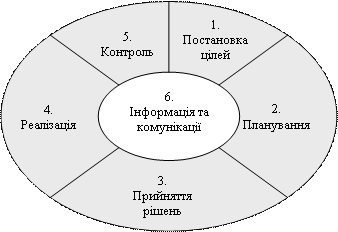


Рис. 1. «Коло правил» Л. Зайверта

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

В зовнішнім колі позначені наступні 5 функцій:

1)Постановка цілей. – Аналіз формулювання особистих цілей.

2)Планування. – Розробка планів і альтернативних варіантів своєї діяльності.

3)Прийняття рішень. – по завданням, що виконуються.

4)Реалізація організація діяльності менеджера – Складання розкладу особистої праці.

5) Контроль – Самоконтроль і контроль підсумків. Якщо необхідно – корегування цілей.

Ще одна додаткова функція:

6) “Інформація і комунікації – вона розміщена у внутрішньому колі. Навколо неї, начебто, обертаються всі інші функції, тому що пошук та обмін інформацією здійснюються на всіх етапах процесу самоменеджменту.

Міфи про самоменеджмент

**1. «Самоменеджмент необхідний тільки керівникам. Стану начальником – навчусь»**

**2. «Творчі люди не можуть  бути на стільки організованими»**

**3. «Самоменеджменту неможливо навчитися»**

**4. «Самоменеджмент потрібен лише в «авральному режимі».**

**5 Самоменеджмент – це просто модний тренд**

Питання для самоконтролю:

1. Що таке “самоменеджмент”?
2. Яка принципова різниця між менеджментом і “самоменеджментом”?
3. Яка основна мета самоменеджменту?
4. Які Ви знаєте концепції самоменеджменту?
5. У чому полягає сутність концепції самоменеджменту М.Вудкока та Д.Френсіса?
6. У чому полягає сутність концепції самоменеджменту В.А.Андрєєва?
7. У чому полягає сутність концепції самоменеджменту А.Т.Хроленко?
8. У чому полягає сутність концепції самоменеджменту Б. і Х.Швальбе?
9. У чому полягає сутність концепції самоменеджменту Л.Зайверта?
10. Які переваги самоменеджменту за концепцією Л.Зайверта?
11. Які Ви знаєте функції самоменеджменту?
12. Навіщо потрібно вивчити технічні прийоми самоменеджменту?

Тема 2. Управління робочим часом менеджера

План

1.Стратегія «управління часом» як управління власною діяльністю.

2. Зміна сприйняття часу

3.Аналіз використання часу

**1.Стратегія «управління часом» як управління власною діяльністю.**

Час - це життя, нераціонально витрачений час неможливо заповнити і неможливо повернути. Розтратити свій час - значить розтратити своє життя і навпаки - взяти свій час під контроль - означає оволодіти своїм життям і використовувати її найкращим чином.

Наукове знання про «управління часом» засновано на двох «китах»:

1. Вміле планування часу.

2. Звичка в деталях виконувати заплановане.

Над цими «китами» головна мета - отримання конкретних результатів роботи. Результат - це вищий критерій ефективності праці, в тому числі і раціонально витраченого часу.

Основні елементи «стратегії управління часом»:

*1. Аналіз реальної ситуації з використанням часу і тимчасових втрат,* який включає в себе набір операцій і дій: дослідження, тестування, зіставлення, консультації, які безпосередньо передують плануванню.

*2. Планування використання часу*, який передбачає: постановку цілей, розробку плану використання часу та доведення його до виконавця.

*3. Реалізація плану*. На цій стадії приймаються рішення, і конкретних завдання умовно діляться на дві основні категорії:

* Вистачає Вам часу?
* Що означає для Вас час?
* Що означає для Вас час?
* Що означає для Вас час?

Дослідження показують, що із 100 менеджерів тільки 1 має достатньо часу. Іншим не вистачає від 10 до 50% часу. Не даремно в діловому світі часто вживають приказку «Час – це гроші».

Алан Лэкейн говорив:

«Час – це щось таке ж, як саме життя. Той, хто дозволяє вислизнути своєму часу, випускає з рук своє життя. Той, хто тримає в руках свій час, тримає в руках своє життя».

Скільки в нас є часу? – 7 днів на тиждень і 24 години на добу.

Якщо виходити з того, що Вам зараз приблизно по 20 років, а пенсійний вік 60 років, то до пенсії Вам залишилося 40 років.

Розрахунки показують, що при цих умовах Ваш капітал часу до пенсії складає усього близько 200000 годин. (точніше – 166400 годин).

|  |
| --- |
| Капітал часу К = К1+К2+К3, де  К1 – робочий час до пенсії: К1= 40 х 1760 (220 дн. х 8 год.) = 70400 год.  К2 – вільний час у робочі дні: К2 = 40 х 660 (220 дн. х 3 год.) = 26400 год.  К3 – вільний час у вихідні дні: К3 = 40 х 1740 (145 дн. х 12 год.) = 69600 год.  К = К1+К2+К3 = 166400 годин. |

Багато це чи мало? – На все життя?!

Знаходьте час для роботи, це - умова успіху.

Знаходьте час для роздумів, це - джерело сили.

Знаходьте час для гри, це - секрет молодості.

Знаходьте час для читання, це - основа знань.

Знаходьте час для дружби, це - умова щастя.

Знаходьте час для мрії, це - шлях до зірок.

Знаходьте час для любові, це - справжня радість життя.

1. **Зміна сприйняття часу**

*Властивості часу:*

* Час є незворотнім.
* Час не можна накопичити.
* Час не можна помножити.
* Час не можна передати.
* Час проходить безповоротно.

***«Час - самий обмежений капітал, і якщо не можеш їм розпоряджатися, не зможеш розпорядитися нічим іншим»***

***(Пітер Друкер)***

***Шлях до оволодіння мистецтвом управління часом:***

1-й крок - піддати критичному розгляду наше сприйняття часу.

2-й крок - навчитися керувати часом за принципом «зсередини назовні» (індивідуальний розклад дня, графік життя).

3-й крок - діагностика проблем, пов'язаних з організацією планування.

***Трирівнева процедура діагностики проблем, пов'язаних з організацією планування власного часу:***

1-й рівень: визначення технічної помилки.

2-й рівень: визначення зовнішніх чинників.

3-й рівень: визначення психологічних перешкод

**3.Аналіз використання часу**

Причини нераціонального використання часу:

1. не відомо, на що взагалі витрачається час;
2. не відомо, скільки потрібно часу на виконання тих чи інших задач;
3. не відомі сильні і слабкі сторони Вашого робочого стилю;
4. не відомо, які особистості чи які інші фактори обмежують Вашу працездатність.

Інвентаризація часу включає:

I. Аналіз витрат часу;

II. Аналіз часових утрат;

III. Аналіз поглиначів часу.

***Дефіциту часу немає!***

**Аналіз перешкод**:

* які перешкоди були найбільш дорогоцінними;
* які відвідування були непотрібними?
* які телефонні розмови могли б бути коротше або ефективніше?
* хто найбільше відволікав Вас від справ?
* яких термінових заходів Вам слід вжити, щоб зменшити кількість перешкод?

#### Інвентаризація

#### часу

**I**. **Аналіз витрат часу**

Ефективна

діяльність

##### Перешкоди та перерви в роботі

в работе

### Змінення витрат часу

**II. Аналіз часових утрат**

**III. Аналіз поглиначів часу**

### Джерела утрат

Рис.2.Причини нераціонального витрачання часу

***Групи витрат часу протягом доби:***

1. Підтримка життєздатності (харчування, сон).
2. Відновлення працездатності (найбільш ефективно відбувається за допомогою фізичних вправ).
3. Допоміжний час (підготовка робочого місця, пошук необхідних матеріалів, покупки).
4. Прямий робочий час.
5. Придбання життєвого досвіду (читання, неробоче спілкування, відвідування виставок, театрів, музеїв і т.п.).
6. Утрати.

Найпростішим і ефективним методом обліку й аналізу є самофотографія робочого часу. Самофотографування рекомендується проводити щодня протягом двох-трьох тижнів. Такі фотографії повинні здійснюватися систематично: суцільне фотографування (тобто фіксуються усі види робіт) – один раз на рік; вибіркове фотографування (які-небудь визначені види робіт) – два-три рази на рік.

Особливо необхідні менеджерам спостереження за витратами свого робочого часу на початку їхньої роботи на новому місці.

Таблиця 3

Аналіз витрат Вашого часу

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № за/п | Види діяльності та витрати часу | | | | | | | Денні перешкоди | | | | |
| Види діяльності | Інтервал часу (від-до) | Тривалість (хв.) | А\* | Б\* | В\* | Г\* | Перешкоди | | Телефон чи відвідувач | Хто? | Причини перешкод |
| інтервал часу (від-до) | три­ва­лість (хв.) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Аналіз витрат Вашого часу – це перше ваше індивідуальне завдання з самоменеджменту, що ви повинні виконати.

А \*– чи була ця робота необхідна?

Б\* – чи були виправдані витрати часу?

В\* – чи було доцільним виконання роботи?

Г\* - чи був свідомо визначений часовий інтервал для виконання роботи?

***Кроки хронометражу:***

1. Кілька днів фіксувати всі роботи, що виконуються від 10 – 15 хвилин.

2. Намічаємо 2 – 3 ключових показника –це саме те, що б ми хотіли змінити (затримки на роботі, брак часу на фітнес, прогулянки, читання, спілкування та ін).

3. З'ясувати їх фактичне значення.

4. Встановити нормативні значення.

5. Відстежувати в динаміці: показник покращиться сам.

***Аналіз перешкод:***

* які перешкоди були найбільш дорогоцінними;
* які відвідування були непотрібними?
* які телефонні розмови могли б бути коротше або ефективніше?
* хто найбільше відволікав Вас від справ?
* яких термінових заходів Вам слід вжити, щоб зменшити кількість перешкод?

***Аналіз поглиначів часу***

«Поглиначі» часу – це ті люди чи інші фактори, що найбільшою мірою відбирають (поглинають) Ваш час.

Найбільш типові поглиначі часу:

* Нечітка постановка цілей
* Відсутність пріоритетів у справах
* Спроби дуже багато зробити за один раз
* Відсутність цілісного уявлення про завдання та шляхи їх вирішення
* Незадовільне планування робочого дня
* Особиста неорганізованість, “завалений” письмовий стіл
* Недостатня мотивація
* Пошук документів, пам’ятних записок, адрес, телефонних номерів, тощо
* Недоліки кооперації або розподілу праці
* Відволікаючі від справ телефонні дзвінки
* Незаплановані відвідувачі
* Нездатність сказати “ні”
* Неповна або запізнена інформація
* Відсутність самодисципліни
* Невміння довести справу до завершення
* Відволікання
* Тривалі наради
* Відсутність комунікативних зв’язків
* Відкладання справ
* Недостатнє делегування справ

Таблиця 4

Причини поглиначів часу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Внутрішні | Зовнішні |
| Мета | Відсутність мети  Нечітка постановка мети  Відсутність пріоритетів у справах  Несформульованість мети у вигляді задачі  Погана концентрація на меті | Невідомі цілі та місія організації  Відсутність посадових інструкцій  Слабке або протиречне керівництво  Неузгодженість цілей організації та співробітника |
| Спосіб | Нехватка знань навиків досвіду  Відсутність плану | Відсутність ресурсів, інструментів  Відсутність системи навчання, контролю |
| Енергія | Фізична втома або хвороба  Слаба мотивація  Не враховані біоритми | Ігнорування фактору часу в корпоративній культурі  Слабе делегування |

Випишіть 5 найважливіших причин утрат часу, що ви знайшли під час аналізу часових утрат. По суті, це і є ваші найважливіші поглиначі.

***Мої причини втрат часу:***

1.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 4.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 5.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Здолавши свої 5 найважливіших поглиначів часу, ви побачите, що у Вас з'явилося значно більше часу для інших справ і Ви стали більше встигати.

***Техніки боротьби з поглиначами часу***

1. Зниження “мілкодрібності” в роботі – (об'єднати час на: тел. дзвінки, ел.пошту тощо).
2. Нормування часу та рутинну роботу - час не рвати! Виділяти час на підготовку до презентацій. (Якщо нас відволекуть 4 рази на 2 години відведеного на підготовку часу, то буде вже min. 3 год. на підготовку.)
3. Управління робочим навантаженням. (Виділяємо час на відпочинок,обід, на сон).
4. Використання “дір” часу. (Книги в дорозі, аудіо/мікрофон/диктофон тощо).

**Завдання:**

1. Проаналізуйте “фотокартку” дня.

2. Виявіть основні поглиначі часу.

3. Запропонуйте шляхи покращення в організації роботи.

4. Підрахуйте виграш часу від цих покращень.

**Висновок**

Бажаєш управляти – виміряй!

Об'єктивна картина і ніяких революцій!

Відстежуємо в динаміці – показники покращуються самі!

Питання для самоконтролю:

1. За якими ознаками можна визначити нераціональне використання робочого часу?
2. У чому полягає сутність поняття “Аналіз витрат робочого часу”?
3. Як можна зробити аналіз витрат часу?
4. Яка мета аналізу сильних сторін роботи менеджера?
5. Як зробити аналіз слабких сторін роботи менеджера?
6. Як можна зробити аналіз “поглиначів часу”?

Тема 3. Планування робочого часу менеджера

План

1. Основи планування робочого часу.
2. Принципи і правила планування робочого часу.
3. Система планування робочого часу.
4. Методи планування робочого часу.

*Усяка робота вимагає більше часу, ніж ви думаєте.  
А.Блох. Закон Мерфі*

1. Основи планування робочого часу.

Планування часу дозволяє:

- досягти цілей найкоротшим шляхом, реально оцінити їх з погляду часових обмежень;

- одержати виграш у часі - заощадити час для дійсно важливих справ;

- розставити пріоритети;

- установлювати реальні терміни і вчасно розпізнавати вузькі місця;

- резервувати час для непередбачених справ;

- підвищити ефективність роботи шляхом попередньої структуризації майбутнього дня і раціонального використання часу;

- раціонально розподіляти роботу всередині організації;

- звести до мінімуму стресові ситуації, зменшити суєту і непередбачені

роботи.

|  |
| --- |
| Головна перевага планування полягає в тому, що планування часу приносить виграш у часі. |

**Основна перевага планування – виграш часу**

**Планування** робочого дня протягом **5-10 хвилин** (тобто 1-2% загальної тривалості робочого дня) дозволяє економити 2 години щоденно.

**Менеджер повинен правильно розподілити робочий час для:**

1) рішення поточних і перспективних завдань;

2) визначення функції між працівниками;

3) делегування їм частини повноважень і обов'язків;

4) обрання ефективної форми своєї участі у виконанні завдань організації.

**2.Принципи і правила планування робочого часу**

# 1.Головне правило планування робочого часу:

# Співвідношення 60 : 40 :

# 60% - запланований час;

# 20% - непередбачений час;

# 20% -спонтанна активність (творча або управлінська діяльність)

2.Аналіз видів діяльності і витрат часу.

3. Зведення задач воєдино – складання плану дій.

*Треба:*

* *перелічити всі майбутні задачі;*
* *розподілити їх на довго-, середньо і короткострокові;*
* *встановити пріоритетність у рішенні задач.*

4. Регулярність – системність – послідовність.

5. Реалістичне планування.

6. Пристосовність (гнучкість).

7. Поповнення втрат часу.

8. Письмова форма – обов'язково.

9. Перенесення незробленого в плани наступного періоду.

10. Фіксація результатів замість дій.

11. Встановлення часових норм.

12.Встановлення терміну виконання завдань.

13.Встановлення пріоритетів.

14.Позбавлення «тиранії нагальності».

15.Делегування (передоручення справ).

16.«Поглиначі» часу і резерви часу.

17.Переробка (перевірка та перегляд своїх планів).

18.Вільний час, його планування та використання (поїздки, очікування).

19.Часові блоки та закриті години.

20.Час для планування і творчості.

21.Рутинна робота.

22.Непродуктивна діяльність.

23.Чергування різних видів діяльності (з метою запобігання втомлень).

24.Погодження своїх власних часових планів з планами інших людей (начальника, колег, підлеглих).

25.Альтернативне планування.

Виберіть і запишіть для себе 5 ключових правил - принципів, яких Ви збираєтеся дотримуватися найближчим часом.

**Мої 5 найважливіших правил планування часу**   
1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
4. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
5. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**3. Система планування робочого часу**

У діловому житті виправдали себе такі планові періоди:  
- *довгострокові завдання* - 3-5 років (або більше) - плани на декілька років;  
- середньострокові завдання — 1-3 роки - річні плани;  
- поточні цілі — 1 тиждень — 3 місяці — місячні, декадні плани.

#### План життя

**План на декілька років вперед**

**(довгостроковий)**

#### Річний план

**Підсумки**

**року**

**Підсумки**

**кварталу**

#### Квартальні плани

#### Місячні плани

#### Тижневі плани

**Підсумки**

**місяця**

**Підсумки**

**тижня**

**Підсумки**

**дня**

**коригування**

**коригування**

**Порівняння “план-факт” перевірка**

**результатів**

**(контроль)**

#### Щоденні плани

Рис.3. Система планування

На рис.3 планування часу представлене як закрита система, у якій чітко видно взаємозв'язки між окремими видами планів: довгострокові плани конкретизуються у відповідних середньо- і короткострокових.

Рис.4. Пираміда Франкліна.

***Питання для планування роботи протягом тижня:***

- на чому потрібно сконцентрувати увагу в першу чергу на цьому тижні (центральне завдання)?

- яке завдання на цьому тижні саме суттєве і вимагає найбільших затрат часу?

- які інші справи на цьому тижні необхідно завершити, підготувати до завершення або почати (обов'язкові задачі)?

- яку рутинну роботу (написання звітів, доповідей, телефонні розмови, збори тощо) потрібно зробити?

- до яких невирішених питань слід було б приступити (можливі завдання)?

- що ще потрібно, бажано, доцільно зробити?

- які події можуть бути передбачені?

На практиці найбільші складнощі в менеджерів викликає складання **тижневого і щоденного** планів робіт.

Таблиця 5.

Робочий час менеджера

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Зайнятий робочий час | Вільний робочий час | | |
| Абсолютно зайнятий робочий час | Умовно зайнятий робочий час | Регламентований вільний робочий час | Особистий вільний робочий час |

**Абсолютно зайнятий робочий час** - це час, витрачений менеджером на участь у заходах, де його присутність обов' язкова.

**Умовно зайнятий робочий час** - це дні і години, коли ймовірність виклику на наради як всередині організації, так і поза нею дуже висока. На умовно зайнятий час не слід призначати наради чи ділові зустрічі.

**Регламентований вільний робочий час.** Загальновідомо, що виконавців завжди дисциплінує знання того, чого й у який час від них чекає керівник.

**Особистий вільний робочий час** - це робочий час менеджера, що залишився і який звичайно використовують для роботи з поштою, для телефонних розмов, ділових зустрічей, підготовки доповідей і звітів, відвідування сторонніх організацій у прийомні години.

**4. Методи планування робочого часу.**

Плани, що тримають у голові, легко відкидаються чи забуваються.  
Найбільш розповсюдженими методами планування робочого часу є:

1. Метод «Альпи»

2. Щоденник часу.

1.Використання методу «Альпи» при щоденних витратах 10- 15 хвилин приносить багаторазовий виграш у часі.

Метод «Альпи» включає 5 стадій:

1. Складання завдань
2. Оцінку тривалості акцій
3. Резервування часу (у співвідношенні 60/40)
4. Прийняття рішень по пріоритетах і передорученню
5. Контроль (облік незробленого)

***Ι стадія – складання завдань.***

Треба записати у відповідних розділах свого плану дня все те, що Ви повинні зробити наступного дня:

1.)задачі зі списку справ з тижневого (місячного) плану;

2.)невиконані напередодні справи;

3.)справи, що додалися;

4.)термінові справи;

5.)задачі, що періодично виникають.

При цьому слід вживати загальноприйняті скорочення, наприклад:

В - візити або відрядження;

Н - наради;

Д - делегування справ;

К - контроль;

П - у процесі, у роботі;

Т - телефонні розмови і т.д.

Два – три дні тренувань - і Ви зможете легко в першому наближенні розподіляти завдання за пріоритетами.

Однак це тільки початок складання Вашого плану дня.

Реалістичний план дня повинний бути завжди обмежений тими завданнями, що Ви фактично в змозі зробити.

***ΙΙ стадія: оцінка тривалості справ.***

Проти кожного завдання треба проставити приблизний час для його виконання. Потім просумуйте все і визначте загальний час.

Якщо Ви спробуєте протягом 10 днів складати письмові плани і дотримуватися їх, то на 11-й день Ваш план буде виконаний у повному обсязі і з великою точністю по термінах.

***ΙΙΙ стадія: резервування часу про запас.***

При складанні плану дня треба дотримуватися основного правила планування часу: тобто прикидати його приблизно на 60% робочого часу, а 40% залишати про запас. При 8 – годинному робочому дні запланований час слід складати не більш як на 5 годин. Якщо Вам не вдається укластися в таку пропорцію, то треба:

1)скоротити список справ;

2)зробити це за рахунок менш важливих справ;

3)передоручити;

4)скоротити час на кожну задачу;

5)перенести частину справ на завтра;

Якщо не виходить – працюйте більше 8-ми годин.

***IV стадія – прийняття рішень по пріоритетах і делегуванню.***

Ціль цієї стадії – скоротити час, відведений на виконання завдань дня.

Треба:

* установити пріоритети для своїх справ (наприклад, за допомогою аналізу АБВ) і уточнити по них задачі дня;
* перевірити ще раз термін виконання всіх справ;
* розглянути можливість делегування справ.

***V стадія - контроль і перенос незробленого.***

Досвід показує, що не всі задачі вдається виконати. Не всі телефонні розмови можуть відбутися. Тому їх приходитися переносити на інший день.

Для раціоналізації використання часу можна використовувати, також, графічні символи – бюрографию.

Терміново

! важливо

NB! особливо важливо

? з'ясувати

+ пріоритет категорії А

. задачу виконано

.. задачу виконано особливо добре

Можна застосовувати свої власні позначення.

Таблиця 6

Приклад плану дня

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Завдання** | | | **Пріоритети** | **Тривалість (годин)** | **Делегування** | **Контроль** |
| **П**  – проект вивчення ринку | | | **А** | 2,5 | 0,5год.  доручається Чалому | + |
| **Н** – | Шевченко | - експертна оцінка | **А** | 1,5 |  | + |
| Ткаченко |
| **Т** – Іванов – статистика збуту | | | **Б** | 0,5 |  | + |
| **ПР** – Петренко – лист | | | **Б** | 0,5 | Доручається В.М. |  |
| **В**  – Фірма “Прогрес” – заст. директора | | | **Б** | 0,5 |  |  |
| **Ч** – спец. журнал для менеджерів | | | **В** | 0,5 |  |  |
| **Т**  – Коваленко (програма для ЕОМ) | | | **В** |  | Секретар | + |
| **Т** – Христенко (ділова вечеря) | | | **В** |  |  | перенесено  на п’ятницю  X. – відрядж. |
|  | | | **∑=60%** | 5 |  |  |
| **Скорочення:** **П** – проект в роботі; **Н** – нарада; **Т** – телефонна розмова;  **ПР** – письмова робота; **В** – відрядження, ділова поїздка;  **Ч** – читання; **С** - секретар | | | | | | |

Що дає метод «Альпи?»

Це: - Кращий настрой на майбутній робочий день.

1. Планування наступного дня.
2. Чітке представлення про задачі дня.
3. Упорядкування роботи протягом дня.
4. Подолання безпам'ятності.
5. Концентрація на більш важливому.
6. Зменшення обсягу «паперової» роботи.
7. Досягнення цілей дня.
8. Виділення більш важливих і менш важливих справ.
9. Прийняття рішень про пріоритети і передоручення.
10. Раціоналізація за допомогою угрупування задач.
11. Скорочення перешкод.
12. Самодисципліна.
13. Зменшення стресів.
14. Поліпшення самоконтролю.
15. Підвищення задоволеності і мотивації праці.
16. Ріст особистих результатів.
17. Виграш у часі за рахунок організації праці.

При успішному використанні техніки планування часу Ви зможете щодня заощаджувати 10 - 20 % Вашого часу!

2. Як ефективний інструмент планування і керування своїм часом, у повсякденній практиці варто застосовувати **щоденник часу**.

Щоденник часу є найважливішим робочим засобом особистого самоменеджменту. Він являє собою одночасно: календар-пам'ятку, особистий щоденник, записну книжку, інструмент планування, довідник, абонентську книжку, картотеку ідей, інструмент контролю.

Питання для самоконтролю:

1. Яке значення має планування робочого часу?
2. У чому переваги планування робочого часу?
3. Які принципи і правила планування робочого часу Ви знаєте?
4. Що таке система планування робочого часу?
5. Які методи планування робочого часу Вам відомі?
6. Що таке метод “Альпи”? Які його переваги?
7. Що таке бюрографія, яке її значення?
8. Що таке щоденник часу та у чому його переваги?

**Тема 4. Основні життєві цінності людини**

План

1.Роль цінностей і ціннісних орієнтацій у розвитку особистості.

2. Класифікація цінностей.

3. Методики діагностування системи цінностей особистості.

**1.Роль цінностей і ціннісних орієнтацій у розвитку особистості.**

**Аксіологія**— філософська дисципліна, що вивчає сутність, типи і функції цінностей.

***Цінність*** – це:

1. Поняття, яке характеризує "граничні", безумовні основи людського буття.

2. Значення певних предметів, явищ, процесів для людини, соціальних груп, суспільства загалом.

***Цінність*** – це значимість чогось для людини. Це те, до чого людина прагне заради нього самого.

**Аспекти цінностей**:

1) усвідомленість цінностей: цінності - нормативна форма життєвих орієнтацій людей, які допомагають людині мислити і діяти в соціально-економічному середовищі, що змінюється;

2) втіленість цінностей в людському житті в різних формах - це наочні або ідеальні (духовні) цінності;

3) протилежна спрямованість цінностей, з одного боку, та їх взаємозв'язок, з іншого, як ідеалу з реальністю.

***Ціннісні орієнтації*** (ЦО)- це елементи внутрішньої структури особистості, які формуються і закріпляються життєвим досвідом індивіда у процесах соціальної адаптації та соціалізації.

***Ціннісні орієнтації*** – гнучка система, яка регулює мотивацію поведінки.

Ціннісні орієнтації діють як на рівні свідомості, так і на підсвідомому рівні.

Розвинені ціннісні орієнтації - ознака зрілості особистості, показник міри її соціалізації.

Нерозвиненість ціннісних орієнтацій - ознака інфантилізму, панування зовнішніх стимул-реакцій у внутрішній структурі особистості.

***Процес формування ціннісних орієнтацій****:*

*1етап - присвоєння цінностей особистістю, формування Образу Світу.*

*2 етап - перетворення особистості на основі цінностей, формування Образу "Я".*

*3 етап -проектування - самопроектування, формування Образу Майбутнього.*

***Функції цінностей:***

*1. Функція конституювання сенсу життя.*

*2. Орієнтаційна функція цінностей.*

3. *Нормативна функція цінностей.*

***Як і де можна використовувати життєві цінності людини?***

* *В особистих і професійних відносинах.*
* *У сімейних відносинах.*
* *У постановці життєвих цілей.*

**2. Класифікація цінностей.**

**1)** Психолог **М. Рокич** виділяє дві групи:

***Термінальні цінності*** (***цінності-цілі)*** відбивають переваги людини у відношенні «кінцевих» цілей, які повинні бути досягнуті.

***Інструментальні цінності (цінності-засоби)***відбивають «засоби» для досягнення бажаного кінцевого результату.

**2)** Філософ і психолог **Р. Мюнстерберг** поділив всі цінності на:

* життєві (наприклад, любов, щастя);
* культурні (наприклад, поезію, музику).

3) Німецьких філософів XX в. М**. Шьолер** вибудовував цінності в ієрархію: на нижчому її щаблі знаходилися цінності чуттєві ("приємне"), над ними - життєві, або вітальні ("благородне"), ще вищі - духовні, в тому числі естетичні ("прекрасне"), морально-правові ("справедливе"), гносеологічні ("істинне"), а на верхньому щаблі - релігійні ("святе").

Рис. 5. Ієрархія цінностей М. Шьолера

4) Психолог **Г. Олпорт** виділяє шість основних груп:

*Теоретичні* – зацікавленість у пошуках істини шляхом роздумів і систематичного мислення.

*Економічні* – зацікавленість у корисності і практичності, у тому числі нагромадженні матеріальних цінностей.

*Естетичні* – зацікавленість у красі, формі й художній гармонії.

*Соціальні* – зацікавленість у людях і добрих стосунках з людьми.

*Політичні* – зацікавленість у набутті влади й впливі на оточення.

*Релігійні* – зацікавленість у єдності й розумінні цілісності Всесвіту.

5)Французький аксиолог В. Гобри -основні чотири цінності: користь, краса, істина і добро.

6)Психолог Б. Єрасов:

1) вітальні - життя, здоров'я, безпеку, добробут і т. д.;

2) соціальні - сім'я, дисципліна, працьовитість, підприємливість, багатство, рівність, патріотизм тощо;

3) політичні - громадянські свободи, законність, та ін;

4) моральні - добро, любов, честь, порядність, повага до старших, любов до дітей і т. п.

5) релігійні - Боже, Святе Письмо, віра тощо;

6) естетичні - краса, стиль, гармонія та ін.

7) Класифікація за ознаками:

* *за суб'єктом* - цінності суспільства, народу, нації, колективу, індивіда;
* *за типом потреби суб'єкта* - цінності моральні, релігійні, економічні, фізичні та інші;
* *за об'єктивними характеристиками явищ*, які виступають цінностями матеріальні, духовні.

**Найвищі цінності:**

***1.Людське життя.***

***2.Право на вибір життєвого призначення.***

***3.Свобода.***

**Види свободи:**

1. ***Зовнішня*** – можливість змінювати обставини життя практично.

2. ***Внутрішня*** – вміння зберігати розкутість думки її сміливість за будь яких обставин життя.

3. ***Свобода дії*** – можливість фізично здійснювати певні операції.

4. ***Свобода волі*** – визнання того, що сама людина є вихідним пунктом у внутрішньому ставленні до будь чого.

5. ***Свобода вибору***   - це можливість, за будь яких обставин, діяти по різному. Саме свобода вибору є основою ***відповідальності***.

**3. Методи діагностування системи цінностей особистості**

*1.Методика визначення цінностей М. Рокича*– необхідно обрати з двох списків свої цінності.

***Список А (термінальні цінності:)***- активна діяльне життя (повнота та емоційна насиченість життя);  
- життєва мудрість (зрілість суджень та здоровий глузд, що досягаються життєвим досвідом);  
- здоров'я (фізичне і психічне);  
- цікава робота ;  
- краса природи і мистецтва (переживання прекрасного в природі і в мистецтві);  
- любов (духовна і фізична близькість з коханою людиною);  
- матеріально забезпечене життя (відсутність матеріальних труднощів); »наявність хороших і вірних друзів;  
- суспільне покликання (повага оточуючих, колективу, товаришів по роботі);  
- пізнання (можливість розширення своєї освіти, кругозору, загальної культури, інтелектуальний розвиток);  
- продуктивне життя (максимально повне використання своїх можливостей, сил та здібностей);  
- розвиток (робота над собою, постійне фізичне і духовне вдосконалення);  
- розваги (приємне, необтяжливе проведення часу, відсутність обов'язків); свобода (самостійність, незалежність у судженнях і вчинках);  
- щасливе сімейне життя;  
- щастя інших (добробут, розвиток і вдосконалення інших людей, всього народу, людства в цілому);  
- творчість (можливість творчої діяльності);  
- впевненість у собі (внутрішня гармонія, свобода від внутрішніх протиріч, сумнівів).  
***Список Б (інструментальні цінності)***  
- акуратність (охайність), вміння тримати в порядку речі, порядок у справах;  
- вихованість (хороші манери);  
- високі запити (високі вимоги до життя і високі домагання);  
- життєрадісність (почуття гумору);  
- старанність (дисциплінованість);  
- незалежність (здатність діяти самостійно, рішуче);  
- непримиренність до недоліків у собі та інших;  
- освіченість (широта знань, висока загальна культура);  
- відповідальність (почуття обов'язку, вміння тримати своє слово);  
- раціоналізм (вміння тверезо і логічно мислити, приймати обдумані, раціональні рішення);  
- самоконтроль (стриманість, самодисципліна);  
- сміливість у відстоювання своєї думки, поглядів;  
- тверда воля (уміння наполягти на своєму, не відступати перед труднощами);  
- терпимість (до поглядів і думок інших, вміння прощати іншим їхні помилки та омани);  
- широта поглядів (вміння зрозуміти чужу точку зору, поважати інші смаки, звичаї, звички);  
- чесність (правдивість, щирість);  
- ефективність у справах (працьовитість, продуктивність в роботі);  
- чуйність (дбайливість).

***Дайте відповіді на питання:***1. У якому порядку і в якій мірі (у відсотках) реалізовані дані цінності у вашому житті?  
2. Як би ви розташували ці цінності, якби стали таким, яким мріяли?  
3. Як, на ваш погляд, це зробила б людина, досконала в усіх відношеннях?  
4. Як зробило б це, на вашу думку, більшість людей?  
5. Як це зробили б ви 5 або 10 років тому?  
6. Як це зробили б ви через 5 або 10 років?  
7. Як ранжирували б картки близькі вам люди?

Таблиця 7

*2.Система цінностей людини за Альфредом Адлером*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Фізичні цінності** | **Емоційні цінності** | **Інтелектуальні цінності** |
| Реміснича діяльність | Відповідальність | Навчання |
| Комфорт | Емоційна постійність | Творчість |
| Заняття спортом | Престиж | Мудрість |
| Багатство | Допомога | Складність |
| Зовнішній вигляд | Релігія | Ухвалення |
| Здоров'я | Безпека | Уміння |
| Відпустка | Довіра | Незалежність |
| Умови роботи | Інтимні відносини | Вдосконалення |
| Сила | Любов | Плановість |
| Прояв активності | Дружелюбність | Читання |
| Подорожі | Пристрасть | Спілкування |
| Привабливість | Відвертість | Розум |
| Фінансова безпека | Віддача | Точність |

*3. «Методика вивчення ціннісних орієнтацій» (Д. Леонтьєва),* яка є адаптацією методики М. Рокича, крім ранжування переліку цінностей, за допомогою якої, можна діагностувати ступінь реалізованості кожної з них у житті особистості (у відсотках).

4*. «Морфологічний тест життєвих цінностей» (МТЖЦ) (В. Сопов, Л. Карпушина)* дозволяє діагностувати і сферу самореалізації людини, що сприяє повноцінному відображенню структури смисло- життєвих орієнтацій.

5. «*Експрес-діагностика соціальних цінностей особистості»*. Основою її є питальник, що дає змогу визначити спрямованість професійної, фінансової, сімейної, соціальної, суспільної, духовної, фізичної, інтелектуальної цінностей.

6. *«Діагностика реальної структури ціннісних орієнтацій особистості»* *(С. Бубнов).* Зміст питальника спрямований на вивчення реалізації ціннісних орієнтацій особистості у реальних умовах життєдіяльності.

7. *«Методика дослідження цільової спрямованості особистості» (Я. Васильєв)* побудована за принципом незавершених речень. Дефіцит часу та стислість формулювань сприяють екстеріоризації внутрішньої мови, дають змогу спонтанно фіксувати думки, що виникають при цьому. Аналіз сформульованих цілей допомагає зробити висновки про цільову спрямованість особистості, організацію часової перспективи, емоційно-вольову налаштованість на досягнення цілей і ступінь їх реалізації.

*8. Методика «Самооцінка реалізації життєвих цілей особистості» (М. Молочников)* є малоформалізованим питальником, що містить два блоки відкритих запитань. Перший блок стосується цільової спрямованості особистості щодо професійної діяльності, побуту, фізичного стану, соціального становища та міжособистісних стосунків, душевної готовності та психологічного стану, сімейного життя. Він діагностує задоволеність людини цими сферами самореалізації та власними фізичним і психологічним станами, розподіл часу стосовно різних видів діяльності та суб’єктивне переживання їх ефективності. Другий блок передбачає дослідження рефлексії життєвих цілей, визначення їх важливості, структурування часової перспективи, а також необхідних засобів для їх реалізації.

9*. Методика «Життєве покликання» (О. Мотков*) дає змогу виявити зміст і особливості реалізації життєвих призначень, діагностувати актуальні щодо цього внутрішні фактори (локус контролю, усвідомленість покликань, жорсткість життєвих призначень, віра у реальність життєвих покликань) та міру включеності досліджуваного в їх здійснення. Вивчення факторів, які впливають на реалізацію життєвих спрямувань, допомагає пошуку можливостей оптимізації цього процесу, а визначення міри включеності у реалізацію покликань встановлює, наскільки активно людина їх втілює чи, навпаки, лише декларує.

10. *Питальник «Особистісна біографія» (О. Мотков*) діагностує особистість та аспекти її життєдіяльності, відображені у таких шкалах: життєве самовизначення, життєва самореалізація, трансформація особистості, гармонійність людини та її життя, загальна конструктивність особистості .

Використовуючи вищенаведені методики сформулюйте свої цінності.

**Мої цінності**

1.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Тема 5. Постановка цілей**

План.

1.Сутність та функціональний характер цілей самоменеджменту.

2. Знаходження цілей. (Що я хочу?)

3. Ситуаційний аналіз. (Що я можу?)..

4. Інструменти досягнення цілей.

**1.Сутність та функціональний характер цілей самоменеджменту.**

*Ціль (або мета)* – це те, до чого прагнуть, що треба здійснити. ( Ожегов С. И. Словарь русского языка).

*Постановка цілей* – це усвідомлення того, куди ми хочемо прийти, щоб не опинитися там, куди нас хочуть привести інші люди.

*Основні цілі само менеджменту*:

1. Максимально використовувати власні можливості.

2. Свідомо керувати перебігом свого життя.

3. Вміти долати зовнішні обставини.

*Постановка цілей включає:*

* Записування мети;
* Відповідність мети SMART-принципам;
* Аналіз та контроль.

*Функції самоменеджменту:*

1. Постановка мети. Ця функція покликана здійснювати аналіз і формулювання власних цілей.

2. Планування. Призначення планування в розробці планів і альтернативних варіантів своєї діяльності.

3. Прийняття рішень. Суть цієї функції в прийнятті рішень в майбутніх справах.

4. Реалізація і організація передбачає складання розпорядку дня та організацію особистого трудового процесу з метою реалізації поставлених завдань.

5. Контроль. Під контролем розуміється в самоменеджменту самоконтроль і контроль підсумків для коригування цілей.

6. Інформація та комунікація. Навколо цієї функції «обертаються» інші, оскільки комунікація як обмін інформацією, необхідна у всіх фазах процесу самоменеджменту.

Згідно кожної з шести функцій існують техніки самоменеджменту в управлінні часом (табл.8).

Таблиця 8.

Техніки самоменеджменту

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Функція** | **Робочі прийоми** | **Досягнутий результат** |
| Постановка  цілей | Визначення цілі, ситуаційний аналіз, цільові стратегії і методи досягнення успіху, формулювання цілі | Мотивація, усунення слабких сторін, визначення переваг, концентрація зусиль на конкретних засобах, строках і діях |
| Планування | Стратегічне і оперативне планування дня, принципи часового менеджменту, зворотне планування | Підготовка до реалізації цілі, оптимальний розподіл і планування часу, скорочення часу виконання |
| Прийняття рішень | Установка пріоритетів, принцип Паретто, АБВ-аналіз, делегування повноважень | Успішна організація праці, першочергове вирішення проблем, упорядкування справ за критерієм нагальності, важливості і ефективності. |
| Реалізація і організація | Розпорядок дня, графік продуктивності | Застосування самоменеджменту, концентрація на значних задачах, облік відхилень |
| Контроль | Контроль організації праці, контроль за досягненням поставлених цілей, самоконтроль | Забезпечення планових результатів |
| Інформація і комунікація | Раціональні наради, раціональне ведення переговорів, раціональне використання комунікацій | Швидка обробка інформації, краща організація нарад і конференцій, менше сторонніх подразників «паперової війни» |

*Три види цілей:*

1) цілі стабілізації,

2) цілі рішення проблем,

3) цілі розвитку.

*Три етапи постановки цілей:*

1. Знаходження цілі: чого я хочу?
2. Ситуаційний аналіз: що я можу?
3. Формулювання мети: до чого я конкретно приступаю?

**2. Знаходження цілей**

* Яких цілей ви хочете досягти в житті?
* Чи стикуються вони між собою?
* Чи існує головна, вища мета, чи визначені проміжні цілі на шляху до головної?
* Чи знаєте Ви, що Ви самі можете зробити для досягнення мети (тобто сильні сторони) і над чим ще треба працювати (слабкі сторони)?

*Цілі формуються відповідно цінностей людини.*

**Класифікація людських цінностей:**

**1)** Психолог **М. Рокич** виділяє дві групи:

***Термінальні цінності*** відбивають переваги людини у відношенні «кінцевих» цілей, які повинні бути досягнуті.

***Інструментальні цінності***відбивають «засоби» для досягнення бажаного кінцевого результату.

2) Психолог **Г. Олпорт** виділяє шість основних груп:

***Теоретичні*** – зацікавленість у пошуках істини шляхом роздумів і систематичного мислення.

***Економічні*** – зацікавленість у корисності і практичності, у тому числі нагромадженні матеріальних цінностей.

***Естетичні*** – зацікавленість у красі, формі й художній гармонії.

***Соціальні*** – зацікавленість у людях і добрих стосунках з людьми.

***Політичні*** – зацікавленість у набутті влади й впливі на оточення.

***Релігійні*** – зацікавленість у єдності й розумінні цілісності Всесвіту.

Схематично процес постановки цілей може виглядати наступним чином (Рис. 6).

Чого я хочу?

Що я маю?

Список поразок

Переваги и недоліки

Аналіз «Мета - засіб»

Рис.6. Процес постановки цілей

Приклади сильних та слабких сторін

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Здібності** | **Сильні сторони** | **Слабкі сторони** |
| Професійні знання | 1. Спеціальні знання.  2. Загальна ерудиція. | 1. Відсутність потрібних професійних навичок.  2. Брак досвіду. |
| Соціальні та комунікаційні якості | 1. Тактовність.  2. Доброзичливість. | 1. Сором’язливість.  2. Категоричність. |
| Особисті якості | 1. Активність.  2. Наполегливість. | 1. Безкомпромісність.  2. Неприйняття критики. |
| Інтелектуальні здібності | 1. Гарна пам’ять.  2. Розсудливість. | 1. Недосконале вміння формулювати цілі.  2. Недосконала техніка постановки задач. |
| Організаційні робочі  прийоми | 1. Вміння концентрації уваги.  2. Раціональність і системність в роботі. | 1. Невміння раціонально планувати свій час.  2. Недосконала техніка прийняття рішень. |

*Для правильної постановки цілей необхідно зняти обмежуючі установки!*

Не можна : «Я не знайду роботу, тому що в мене немає стажу».

Треба: «Я знайду роботу! Так в мене немає стажу, **але** я енергійний, комунікабельний, стресостійкий, прагну засвоювати нові навики та знання».

Не можна: «Я не зможу налагодити особисте життя, тому що в мене

1(5-10) кг зайвої ваги».

Треба: « Я зможу налагодити особисте життя! Так в мене є трохи зайвої ваги, але я приваблива, комунікабельна, є почуття гумору та ін.»

Таблиця 9.

Критерії знаходження цілей

|  |  |
| --- | --- |
| **Як не треба:** | **Як треба:** |
| - Я хочу вести більш здоровий спосіб життя. | - З наступного дня Я кидаю палити.  - Я буду ходити на роботу пішки.  - Двічі на тиждень Я бігатиму протягом 30 хвилин. |
| - Я хочу вміти краще контактувати зі своїми співробітниками | - Я хочу для кожного співробітника зарезервувати 1 годину додаткового часу в тиждень, щоб поговорити на особисті і професійні теми |

*Чотири ступені для визначення особистих цілей:*

1. Розробка загальних уявлень про життєві устремління.
2. Розподіл життєвих цілей в часі.
3. Конкретизація уявлень про розвиток професійної кар'єри.
4. Інвентаризація цілей:

* *особисті цілі (цілі життя).*
* *професійні цілі (цілі кар'єри).*
* *досвід, який ще необхідно придбати (особистий і професійний).*
* *те, що ще хотілося б зробити як в особистому житті, так і в професійній кар'єрі.*

## Життєві цілі

## професійні

особисті

Рис. 7. Конкретизація уявлень про розвиток професійної кар'єри

1. довгострокові цілі, тобто, чого Ви хочете досягти в цьому житті?
2. середньострокові цілі (наприклад, на 5 років)
3. короткострокові цілі – чого ви хочете домогтися вже в найближчі 12 місяців.

**3. Ситуаційний аналіз**

*Етапи ситуаційного аналізу:*

1. Аналіз по основних спрямовуючих питаннях в особистому і професійному середовищі;
2. Особистий баланс успіхів і невдач;
3. Сильні і слабкі сторони;
4. Аналіз “ціль – засіб”.

Таблиця 10.

Аналіз «Мета - засіб»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Бажані цілі | Необхідні ресурси  (що потрібно?) | Ситуаційний аналіз | | |
| Є в наявності (здібності, середовище і т.д.) | Не є в наявності | Практичні кроки з освоєння ресурсів |
| 1 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |

**4. Інструменти досягнення цілей.**

*Ключові питання для аналізу цілей своєї кар'єри*:

* Якого рівня доходу я хочу домогтися?
* Де я хотів би працювати?
* Наскільки важлива для мене могутність організації?
* Якої посади (положення) я хочу домогтися?
* Наскільки важливу роль грають творчий підхід і інновації в моїй роботі?
* Якими будуть ймовірні долі моєї галузі в наступні 10-20 років?
* Якби я був підприємцем, організацію якого рівня я б вибрав?
* Чи хотів би я, щоб мене пам'ятали в майбутньому, і якщо так, то за що?

*№1. SMART- принципи постановки цілей:*

  S - specific - конкретність;

  М - measurable - вимірність;

  А - achievable - досяжність;

  R - relevant - актуальність;

  Т - time bound - обмеженість у часі.

*№2 – принципи «КОНЕЦ»*

**К** – конкретність (SMART)

**О** – осяжність (візуалізація: що я бачу, чую, відчуваю)

**Н** – незалежність від інших.

**Э** – екологічність (не в ущерб іншим, за досягнення мети треба платити (витратами часу, грошима, здоров'ям, особистим життям та ін).

**Ц** – мета повинна відповідати цінностям.

*№3. Візуалізація*

1) Для візуалізації мети створити рекламний 1-хвилинний ролик «Я в стані доcтягнення мети» по всіх етапах «Система-Людина».

2) Прокручувати ролик в розслабленому стані вранці і ввечері.

*Основні причини недосягнення цілей*

1) занадто велика кількість цілей;

2) відсутність пріоритетів;

3) не реалістичність мети, неконкретність її формулювання;

4) відсутність чітко встановлених часових орієнтирів;

5) конфліктність цілей, їх неузгодженість між собою;

6) невимірність цілей, відсутність чітко встановлених критеріїв, які потребують досягнення;

7) відсутність взаємозв’язку між метою та мотивацією

8) чужа мета;

9) відсутність планів під встановлені цілі;

10) цілі “не відсмартовані” .

*Рекомендації:*

1.Візуалізуючи, підключаємо почуття, уявляючи що Ви вже досягли мети.

2.Формулювати цілі в теперішньому часі. “Через три місяця я *отримую* нову посаду (купую квартиру, машину…)”

3.Формулюємо цілі правильно. “Написати дисертацію” чи “Захистити дисертацію” .“Хочу квартиру (машину)”- купити чи в оренду?

4. Отримуємо задоволення не тільки від кінцевого результату, а й від процесу досягнення мети.

*Завдання 1*. Скласти список Smart-цілей на рік (особистий розвиток, матеріальні речі, фінансові цілі).

Таблиця 11

Smart-цілі

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мета | Для чого потрібна | Що буде, якщо не досягну |
| 1. |  |  |
| 2. |  |  |
| 3. |  |  |

*Завдання 2.* Розробити стратегічну закладку.

Мої цілі на 1-3 міс.

1.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Тема 6. Прийоми і методи прийняття рішень

План

1. Встановлення пріоритетів.
2. Принцип Парето (співвідношення 80:20).
3. Аналіз АБВ.
4. Принцип Ейзенхауера.
5. Основи делегування.
6. Встановлення пріоритетів.

Прийняття рішення передбачає відбір першочергових задач і справ.

Встановити пріоритетність – означає прийняти рішення про черговість вирішення задач.

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

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

*Процес прийняття рішень:*

1.Підготовка рішення.

а)виявлення проблеми

б)аналіз інформації.

в) визначення цілей вирішення проблеми.

2. Прийняття рішення.

а)виявлення обмежень.

б) формування альтернатив

в) аналіз та оцінка варіантів.

г) вибір одного варіанту.

3. Реалізація рішення.

а) виділення ресурсів

б) доведення до виконавців

в) контроль та оцінка результатів.

*Порада вартістю $25000 (Лі і Шваб):*

Щодня:

* перевіряти значимість завдань;
* приймати рішення про їх пріоритетність;
* складати список з найважливіших справ;
* записувати їх у щоденному плані;
* виконувати за планом наступну справу тільки після завершення попередньої.

Завдяки регулярному встановленню пріоритетів ваших задач, ви зможете:

* працювати тільки над дійсно важливими і необхідними задачами;
* вирішувати питання відповідно до їхньої невідкладності;
* концентрувати увагу на виконанні тільки однієї задачі;
* більш цілеспрямовано приступати до справи й укладатися у встановлений термін;
* найкращим способом досягати поставлених цілей при заданих обставинах;
* виключити справи, що можуть бути виконані іншими;
* наприкінці планового періоду (наприклад, робочого дня) закінчити, принаймні, найважливіші питання;
* не залишати невиконаними задачі, що вам дійсно під силу.

Позитивні наслідки роботи за пріоритетами

* робота виконується у встановлені терміни;
* ви одержуєте більше задоволення від робочого дня і результатів роботи;
* задоволені також ваші підлеглі, колеги і ваш безпосередній керівник;
* вдається уникнути конфліктів і стресових перевантажень.

1. **Принцип Парето (співвідношення 80:20)**

Приклади з підприємницької практики підтверджують, що:

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

Таким чином, коли говорять про принцип Парето, мають на увазі співвідношення 80:20.

Принцип Паретто у самоменеджменті:

- 20% витраченого часу забезпечують 80% результату

(на життєво важливі проблеми);

 - 80% витраченого часу забезпечують 20% результату

(на другорядні проблеми).

Тепер наша задача полягає в тому, щоб знайти ті 20% справ, що забезпечують 80% успіху. Для цього існують методи встановлення пріоритетів.

**3. Встановлення пріоритетів за допомогою аналізу А Б В**

За допомогою аналізу А Б В ви забезпечуєте упорядкування задач за їх значимістю й орієнтацію результатів роботи на досягнення найбільшого ефекту. Літери А, Б, В означають три класи задач відповідно до їхньої значимості з погляду досягнення професійних і особистих цілей.

Аналіз АБВ (табл.12) ґрунтується на наступних 3-х закономірностях, підтверджених досвідом:

Таблиця 12

Аналіз А Б В-завдань

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Завдання А** | **Завдання Б** | **Завдання В** |
| **Найважливіші** | **Важливі** | **Менш важливі** |
| 15% від усіх  завдань  65% загальної  значимості | 20% від усіх  завдань  20% загальної  значимості | 65% від усіх  завдань  15% загальної  значимості |
| Виконувати самому | Частково  делегувати | Делегувати  обов’язково |

1. Найважливіші задачі (категорії А) складають приблизно 15% кількості всіх задач і справ, якими зайнятий керівник. Значимість цих задач (щодо їх внеску в досягнення мети) складає при цьому – 65%.
2. Важливі задачі (категорії Б) припадає в середньому 20% загальної кількості, а також 20% значимості задач і справ керівника.
3. Менш важливі і несуттєві задачі (категорія В) складають 65% загального числа задач, але мають незначну частку (приблизно 15%) у загальній "вартості" усіх справ, що повинний виконати менеджер.

* за найважливіші справи, що приносять найбільший результат (справи А) треба братися в першу чергу, щоб за допомогою деяких дій забезпечити велику частину загального ефекту.
* на наступні по значимості задачі Б приходиться також істотна частина сукупного результату, тоді як виконання щодо більшого числа, але менш важливих задач у цілому дає невеликий підсумок.

Головні труднощі полягають у тому, щоб точно визначити ті самі 20%, що визначають успіх справи!

Застосування аналізу А Б В

Аналіз своїх задач по методу А Б В ви можете здійснювати в такий спосіб:

- систематизувати завдання за ступенем важливості та встановити черговість справ;

- оцінити задачі відповідно до категорій **АБВ**;

- задачі категорії **А** керівник виконує сам керівник;

- задачі категорії **Б** можуть бути передоручені;

- - задачі категорії **В** обов’язково повинні бути передоручені.

1. Перевірте ще раз, виходячи з першочерговості задач, свій часовий план, щоб бюджет часу відповідав значимості задач:

* 65% запланованого часу - задачі А;
* 20% запланованого часу - задачі Б;
* 15% запланованого часу - задачі В.

**4. Принцип Ейзенхауера**

Кілька слів про автора методу. **Дуайт Девід Ейзенхауер** - або як його часто називають у США "Айк" - визначний політичний та військовий діяч ХХ століття, а також 34-й президент Сполучених Штатів Америки. Чим же він запам'ятався? Окрім успіху у Другій світовій війні, саме ця людина мирно завершила війну в Кореї, зупинила переслідування антивладних сил на території своєї держави. І **йому належить розробка системи тайм-менеджменту** військових та держслужбовців, яка значно підвищила ефективність усіх органів влади (та й діє до цього часу уже понад півстоліття).

Відповідно до цього принципу, пріоритети встановлюються за такими критеріями як терміновість і важливість справи (рис.8).

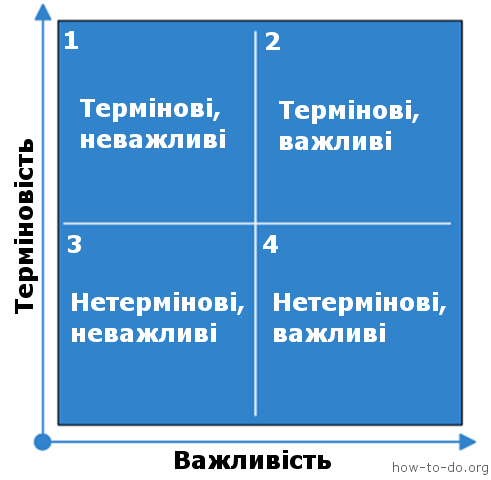


Рис.8.Схема встановлення пріоритетів за критеріями:

“важливість” і “терміновість”

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

1) **Термінові і важливі справи** (правий верхній квадрант). - За них варто прийматися негайно і самому їх виконувати. Вони відповідають задачам категорії А. В ідеалі цей квадрат повинен бути пустим, адже  справи, які треба зробити зараз – це ситуація непередбачувана. Існує така думка, що важливі справи стають терміновими через нашу лінь та відкладення «на потім». Зрозуміло, що ситуація аврала може бути у кожного, але не щодня. Тому треба намагатись своєчасно робити справи, щоб їх не доводилось записувати в цей квадрат. **Термінові і важливі справи** - просто **не допускати їх появи.**

2)**Термінові, неважливі справи** (лівий верхній квадрант) - задачі категорії В. Тут існує небезпека потрапити під "тиранію" нагальності і, як наслідок, цілком віддатися рішенню конкретної задачі, тому що вона термінова. Якщо ж вона не є настільки терміновою, то вона повинна бути в будь-якому випадку делегована, оскільки для її виконання не потрібно яких-небудь особливих якостей.

3)**Нетермінові і неважливі справи**. не виконувати, або, як ще кажуть,**"відкласти у довгий ящик".**

4) **Важливі, але нетермінові задачі** (правий нижній квадрант) - задачі категорії Б. - Їх не треба виконувати терміново. Вони, як правило, можуть почекати. Однак тут є небезпека, що рано чи пізно ці задачі перетворяться в термінові, і вам особисто прийдеться вирішувати їх у найкоротший термін. **Виконувати самому у першу чергу. Тут шлях до успіху.**

Дуже часто справи цієї категорії осідають на письмовому столі. Якщо ви починаєте займатися цими справами, то задачі І категорії не виконуються, чи у вас відбувається перевантаження і, як наслідок, - стрес.

Від таких несуттєвих і нетермінових справ варто утримуватися.

**!**

Не бійтеся відправляти їх до архіву, або у корзину.

**Термінові і неважливі справи можна делегувати** - тобто виконувати їх хтось буде, але Вам потрібно вирішувати, хто.

**Термінові і важливі справи** - просто **не допускати їх появи.**

**Нетермінові і важливі справи** -**виконувати самому у першу чергу.**

**Нетермінові і неважливі справи**- не виконувати, або, як ще кажуть,**"відкласти у довгий ящик".**

**5. Основи делегування**

*Делегування* - це доручення робочої задачі, а також передача компетенції і відповідальності для її виконання.

Делегування може:

* або здійснюватися на тривалий термін (тривале чи генеральне делегування);
* або обмежуватися разовими дорученнями (разове делегування).

*Аутсорсинг (outsourcing*) — це цілеспрямоване виділення деяких бізнес-процесів (або навіть систем) і делегування їхньої реалізації іншим виконавцям.

Делегування означає саморозвантаження.

Делегування в однаковій мірі вигідно і для керівника, і для підлеглих.

Успішне делегування припускає:

- по-перше, готовність делегування (бажання);

- по-друге, здатність делегувати (можливість).

Основні правила (техніка) делегування:

1. Підібрати придатних співробітників;
2. Розподілити сфери відповідальності;
3. Координувати виконання доручених задач;
4. Стимулювати і консультувати підлеглих;
5. Здійснювати контроль робочого часу і результатів;
6. Давати оцінку своїм співробітникам (насамперед хвалити, але і конструктивно критикувати);
7. Припиняти спроби зворотного делегування.

Правила делегування для підлеглих:

1. Самостійно здійснювати делеговану діяльність і приймати рішення під свою відповідальність;
2. Вчасно і докладно інформувати керівника;
3. Доводити до відома керівника всі незвичайні випадки;
4. Координувати свою діяльність зі своїми колегами і піклуватися про обмін інформацією;
5. Підвищувати кваліфікацію, щоб відповідати вимогам посади.

Що делегувати, а що ні?

Делегувати в будь-якому випадку треба:

* рутинну роботу;
* спеціалізовану діяльність;
* приватні питання;
* підготовчу роботу (проекти і т.п.).

Не підлягають делегуванню:

* такі функції, як установлення цілей, прийняття рішень по виробленню стратегії підприємства, контроль результатів;
* керівництво співробітниками, їхня мотивація;
* задачі високого ступеня ризику;
* незвичайні виняткові справи;
* актуальні, термінові справи, що не залишають часу для пояснення і повторного огляду;
* питання суто довірливого характеру.

Коли треба делегувати?

* У щоденних робочих ситуаціях - так часто і так багато, як тільки можна і наскільки дозволяє робоча обстановка і потенціал співробітників;
* У випадку істотних змін робочої ситуації, що вимагають нового розподілу функцій і повноважень.

Кому делегувати?

Співробітникам, що знаходяться у вашому безпосередньому підпорядкуванні.

Делегувати треба не тільки самим здатним співробітникам, які можуть узяти додаткову роботу, але і співробітникам, що мають вільний час.

6 питань, що можуть допомогти вам в ухваленні рішення про делегування:

1) Що повинно бути зроблено?

2) Хто повинен це зробити?

3) Чому він повинен це зробити;

4) Як він повинен це зробити;

5) За допомогою чого він повинен це зробити?

6) Коли він повинен це зробити?

Як делегувати?

1. Делегуйте завчасно!
2. Рішення про те, що і кому ви хочете доручити, приймайте відразу після складання робочого плану.
3. Делегуйте відповідно до здібностей і можливостей своїх співробітників.
4. Делегуйте також з урахуванням необхідності мотивації і стимулювання своїх співробітників.
5. Делегуйте задачу чи роботу по можливості цілком.
6. Пояснюйте співробітнику, про що мова йде: про окремий випадок чи про тривале делегування.
7. Однорідні задачі делегуйте по можливості одному й тому самому співробітнику.
8. Упевніться, чи може і чи хоче співробітник узятися за цю роботу.
9. Не доручайте ту саму роботу для надійності двом співробітникам, що не знають про це.
10. Передавайте співробітнику разом з робочою задачею повноваження і компетенцію, необхідні для її виконання.
11. Давайте якомога більш повні і точні інструкції й інформацію про задачу й упевніться, що делеговане доручення зрозуміле правильно (тому що співробітник може зробити лише те, про що Ви йому скажете, а не те, що Ви собі уявляли при викладі завдання).
12. Пояснюйте зміст і ціль задачі (тобто давайте мотивацію і цілеустановку).
13. Великі і важливі задачі треба доручати наказовим тоном, якщо необхідно - у письмовій формі.
14. Нові і складні задачі треба доручати поступово:
    1. підготувати співробітника;
    2. пояснити задачу;
    3. показати, як робити роботу;
    4. довірити співробітнику подальше виконання під спостереженням і корегувати його;
    5. передати співробітнику роботу цілком і здійснювати тільки контроль за виконанням.
15. Надавайте співробітнику можливість подальшого професійного навчання.
16. Забезпечте доступ до будь-якої необхідної інформації.
17. Уникайте того, щоб без вагомих причин втручатися в робочий процес і тим самим "перекреслювати" делегування.
18. Запевніть співробітника в тому, що у випадку виникнення труднощів і проблем він завжди може попросити у вас ради і підтримки.
19. Вимагайте від співробітника звіт через встановлений проміжок часу про те, як просувається справа.
20. Контролюйте кінцеві результати дорученої справи і негайно інформуйте співробітника про результати контролю.
21. Конструктивно хваліть успіхи і критикуйте недоліки і невдачі в роботі. Дозволяйте співробітнику або представляти у вищих інстанціях доручену йому задачу як його роботу, або бути співавтором у її представленні на відповідному рівні.

Фактори, що перешкоджають делегуванню повноважень:

1. Недовіра до підлеглих.

2. Недооцінка здібностей підлеглих.

3. Бажання менеджера самому брати участь у вирішенні усіх конфліктів і виробничих проблем.

4. Невірне розуміння престижності.

5. Дріб'язкова опіка підлеглих.

6. Прагнення до влади, небажання поступитися частиною своїх прав.

7. Спроби підлеглих покласти свої функції на безпосередніх менеджерів .

8. Побоювання викликати незадоволення підлеглих.

Таблиця 13

Переваги та недоліки методу делегування повноважень з точки зору керівника

|  |  |
| --- | --- |
| **Недоліки** | **Переваги** |
| - невпевненість в тому, що працівники можуть якісно виконати завдання;  - необхідність витрат часу на навчання персоналу;  - необхідність здійснення додаткових роз’яснень;  - гальмування у виконанні інших рішень;  - необхідність прийняття керівником ролі розпорядника, спостерігача;  - небажання працівників брати на себе додаткову відповідальність;  - обмеженість делегування обов’язками та кваліфікацією підлеглих. | - можливість здійснення додаткової мотивації працівників;  - підвищення рівня ініціативи працівників;  - подолання психологічних бар’єрів, що існують між керівництвом і підлеглими;  - забезпечення постійного зворотного зв’язку між керівництвом і підлеглими;  - розширення прав працівників на самостійне прийняття рішень;  - прийняття керівником ролі порадника, консультанта;  - зниження рівня зайнятості керівника, вивільнення часу на виконання більш складних і творчих завдань. |

Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає сутність “прийняття рішень” в самоменеджменті?
2. Що таке встановлення пріоритетів?
3. Які переваги роботи за пріоритетами?
4. Які прийоми і методи прийняття рішень Ви знаєте?
5. У чому полягає сутність принципу Парето?
6. Що означає аналіз АБВ?
7. Що таке принцип Ейзенхауера? У чому його сутність?
8. Як можна визначити терміновість та важливість задач?
9. Що таке делегування?
10. Які правила делегування Ви знаєте?

Тема 7. Реалізація та організація особистої діяльності менеджера

План

1. Організаційні принципи денного розпорядку.
2. Графік працездатності.
3. Біологічні закономірності. Біоритми.

4. Організація робочого місця менеджера.

Студенти повинні знати організаційні принципи денного розпорядку, графік працездатності, біологічні закономірності, біоритми (фізичний, психічний, інтелектуальний), індивідуальний стиль роботи менеджера.

Слід усвідомити, що функція самоменеджменту “реалізація і організація” означає більш ефективну та раціональну організацію робочого дня. Засвоєння правил та принципів організації своєї роботи дозволяють менеджеру визначити свій особистий, індивідуальний стиль роботи.

1. Організаційні принципи денного розпорядку.

Основний принцип організації робочого дня:

– робота повинна підпорядковуватись мені, а не навпаки.

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

Правила раціональної організації робочого дня:

*Початок дня:*

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

*Основна частина дня:*

* + 1. Підготуватись до виконання кожного завдання за планом.
    2. Чітко встановлювати тривалість виконання кожної справи.
    3. Запобігати імпульсивних дій, які заважатимуть виконанню плану.
    4. Відхиляти невідкладні проблеми, що виникають додатково.
    5. Запобігати незапланованих справ.
    6. Своєчасно робити перерви.
    7. Однорідні завдання виконувати серіями (блоками).
    8. Розпочинати наступну справу тільки після завершення попередньої.
    9. Раціонально використовувати часові перерви між виконанням завдань.
    10. Працювати антициклічно.
    11. Встановлювати «закриті» та «спокійні» години.
    12. Контролювати час та плани.

*Завершення дня:*

* + 1. Завершувати незроблене.
    2. Контролювати результати (самоконтроль).
    3. Складати плани на наступний день.
    4. Кожний день повинен мати свою кульмінацію.
    5. Додому йти з добрим настроєм.

2. Графік працездатності

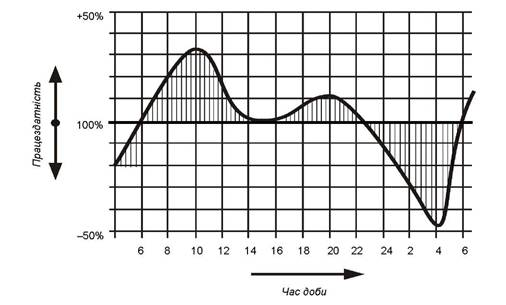
Працездатність кожної людини піддається визначеним коливанням, що відбуваються в рамках природного ритму. 

Рис. 9. Графік працездатності

Пік працездатності, як правило, припадає на першу половину дня, коли шлунок, підшлункова залоза, селезінка і серце функціонують найбільш активно. Протягом дня цей рівень поступово знижується. Тому найбільш значимі, важливі й термінові справи варто виконувати до обіду.

Працездатність людини протягом дня характеризується фазним розвитком. Основними фазами є:

* *Фаза впрацювання*, чи наростаючої працездатності. Протягом цього періоду відбувається перебудова фізіологічних функцій від попереднього виду діяльності людини до поточного. Залежно від характеру праці й індивідуальних особливостей ця фаза триває від кількох хвилин до 1,5 години.
* *Фаза стійкої високої працездатності*. Для неї характерно, що в організмі людини установлюється відносна стабільність чи навіть деяке зниження напруженості фізіологічних функцій. Цей стан поєднується з високою працездатністю. Фаза стійкої працездатності може утримуватися протягом 2-2,5 і більше годин.
* *Фаза розвитку стомлення* і пов’язаного з ним падіння працездатності триває від кількох хвилин до 1-1,5 години і характеризується погіршенням функціонального стану організму.

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

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

3. Біологічні закономірності. Біоритми.

Теорія біоритмів не має нічого спільного з астрологією, складанням гороскопів і пророкуваннями.

Менеджеру потрібно працювати і жити не всупереч, а відповідно до біологічного ритму, тому що поряд з регулярними коливаннями денної працездатності спостерігаються інші біологічні закономірності протягом більш тривалих періодів часу – *біоритми*.

Розрізняють три окремих ритми:

Ф (фізичний ритм) – тривалість періоду 23 дні, перепад кожні 11,5 дня. Впливає на фізичну силу і на силу волі.

П (психічний ритм) – тривалість періоду – 28 днів, перепад – що 14 днів. Впливає на динаміку почуттів, настроїв, творчих сил.

І (інтелектуальний ритм) – тривалість періоду – 33 дні, перепад – 16,5 дня. Впливає на розумові здібності, наприклад, на концентрацію і цілковите самовладання.

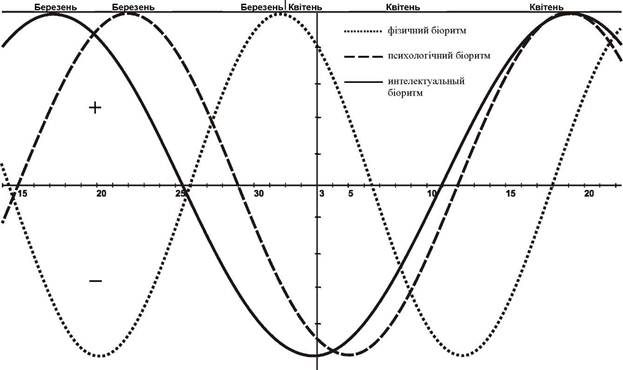


Рис.10. Біологічні закономірності

Особливої уваги заслуговують дні перепадів, коли відбувається зміна фаз біоритмів. Їх називають критичними днями, тому що в цей час можуть відбуватися спонтанні порушення нормальних фізіологічних функцій, працездатності, контролю над волею і розумом. Подібні зміни фаз тривають 24 години, їхнє настання залежить від години народження, тобто вони можуть захоплювати як попередній, так і наступний день. Важливо знати: не кожен критичний період приводить до критичного стану, однак у ці дні треба бути особливо обережним.

Коли зміна фаз збігається з нульовою точкою одного з ритмів – цей день вважається «поганим днем». Коли в цій точці сходяться два ритми (циклу), цей день оцінюється як «дуже поганий» (таких днів шість у році). А коли сходяться три цикли – день вважається «небезпечним» (буває тільки раз на рік).

Таблиця 14

Біоритми людини

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Фізичний біоритм | Психологічний біоритм | Інтелектуальний біоритм |
| Сфера впливу | Фізична готовність, витривалість, витримка, опірність, впевненість у собі, прагнення до діяльності | Сфера психіки, характер, духовний світ, інтуїція, підсвідомість, здатність до співробітництва, комунікабельність, моральні сили, творчі здібності, настрій, самовладання | Розумова інтелектуальна сфера, розумові здібності, пристосовність, логіка, розум, увага, пам'ять |
| Фаза підйому - витрата енергії | Приплив сил і витривалості. Сприятливий період для подорожей, операцій, щеплень (найвища опірність організму) | Позитивний настрой, гармонія з навколишнім світом, контактність. Сприятливий час для здачі іспитів, участі в змаганнях, публічних виступів, знайомств, радість від спілкування | Духовна розкутість, сприйнятливість до нового, гарна пам'ять, пристосовність. Сприятливий період для виконання нових задач, відряджень, вивчення важких предметів, складання планів, прийняття рішень, здачі іспитів |
| Фаза спаду нагромадження енергії | Почуття втоми, бажання спокою, небажання працювати, схильність до захворювань. Підвищена чутливість до болю. Збільшується сила впливу медикаментів | Негативні емоції, схильність до замкнутості, монотонності, депресії. Необхідний контроль відносин з оточуючими | Нестача розумових здібностей, сконцентрованості. .Погіршення пам'яті. Сприятливий період для виконання рутинної роботи, збору і систематизації інформації, повторень |
| Перехід через нуль - критична точка | Небажання працювати, невдоволення собою, погіршення самопочуття при хворобі, яскраво виражені наслідки вживання алкоголю. Можливі нещасні випадки | Конфліктність, безглузда нервозність, уповільнена реакція, погіршення хворобливого стану | Слабка пам'ять, схильність до помилок. Духовний дискомфорт, неуважність, низька здатність до реагування. Схильність до нещасних випадків |

Варто пам'ятати, що біоритм указує на тенденції, але сам по собі не є чинником, що визначає хід подій. Хоча біоритм і впливає на працездатність людини, він є лише одним фактором з багатьох.

4. Організація робочого місця менеджера.

*Мета раціонального планування*:

1. Зменшення часу, необхідного для виконання роботи
2. Забезпечення умов праці, що сприяють підвищенню ефективності і зменшенню напруженості.
3. Ощадливе використання робочої площі без збитку для діяльності.

*Правила розміщення і планування службових приміщень:*

1. Рух робочого потоку повинен йти по прямих лініях, без зайвих поворотів і переміщень.
2. Структурні підрозділи і співробітників, які часто контактують між собою, розміщують поблизу одне від одного.
3. Обладнання і меблі розміщують так, щоб працівникам було зручно підходити до них і користуватися ними.
4. У приміщенні не повинні знаходитися предмети, що не потрібні працівникам безпосередньо в процесі роботи.
5. Площа для кожного співробітника повинна відповідати виконуваній роботі.

*Фактори, які необхідно враховувати при розміщенні приміщення:*

1. Функціональна значимість підрозділів.
2. Зміст і технологія виконуваних робіт.
3. Взаємозв'язки.

Вимоги до робочого місця менеджерів є наступні: інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні й організаційні вимоги.

Вимоги до працівників щодо утримання робочого місця :

– прибрати непотрібні предмети з робочого місця;

– правильно розташовувати і зберігати необхідні предмети й інструменти;

– постійно підтримувати чистоту і порядок на робочому місці;

– постійно підтримувати робоче місце в готовності до проведення робіт;

– кожному працівнику засвоїти і неухильно дотримуватися перерахованих вимог.

*Правила організації робочого місця*

1. Не слід тримати на робочому місці нічого зайвого.

2. Усе, що беруть правою рукою, розташовується праворуч, лівою - ліворуч.

3. Усе, чим користуються частіше, розташовується ближче, рідше - далі.

4. Предмети праці, якими працівник користується постійно, повинні розташовуватися на зручному місці, щоб уникнути зайвих рухів і поворотів.

5. Документи, з якими працює службовець, необхідно розміщувати так, щоб їх можна було швидко побачити, взяти і зручно ними користуватися.

Кабінет керівника складається з трьох функціональних зон: робочої зони, зони нарад і зони відпочинку.

*Робоча зона* включає письмовий стіл, стіл-приставку, поворотне крісло, бокси для документів, шафу, сейф, комп’ютер, переговорний пристрій.

*Зона нарад* включає стіл для нарад зі стільцями і кріслом головуючого.

*Зона відпочинку* обладнується журнальним столиком, кріслами, індивідуальним освітленням, телевізором і розташовується в місці, протилежному робочій зоні.

Тема 8. Самомотивування та нові звички

План

1. Поняття самомотивації, причини демотивації.
2. Формування звичок.

*Стивен Кови – «7 навыков высокоэффективных людей»*

*Чарлз Дахигг – «Сила привычки»*

**1. Поняття самомотивації, причини демотивації.**

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

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

***Самомотивація*** – це вміння людини переводити роботу з розряду «треба» в розряд « хочу».

Втрата мотивації називається демотивацією.

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

*Причини демотивації* співробітників:

– відсутність визнання, публічного заохочення, кар'єрного зростання;

– робота недостатньо цікава, щоб стимулювати;

– персонал не залучають до участі у прийнятті рішень, здійснення змін;

– ідеї та пропозиції не підтримуються, не вислуховуються;

– відсутність професійного розвитку (доручень, навчання);

– постійна критика роботи без позитивної оцінки досягнень;

– надмірна завантаженість роботою – люди не в змозі з нею справитися, відчувається тиск і нетерплячість з боку адміністрації.

*Основні фактори демотивації*:

– незнання цілей компанії, непогодженість з ними;

– невдачі через некомпетентність (вирішення шляхом впровадження системи внутрішньої оцінки та подальшого навчання персоналу, створення корпоративного навчального центру);

– відсутність чіткої координації діяльності співробітників та підрозділів, крос-функціональних зв’язків в компанії (вирішення шляхом впровадження системи стандартів, в яких описано основні бізнес-процеси, методи роботи з замовленнями, клієнтами, рекламаціями, процеси відвантаження продукції, регламент проведення нарад та організації роботи відділів, посадові інструкції співробітників тощо);

– невідповідність дійсності очікуванням;

– особисті проблеми співробітника.

Таблиця 15

Матриця самомотивації «хочу – можу»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Можливості | «Можу – Не хочу»  Співробітник компетентний, але в нього відсутнє бажання працювати. Часто це старі досвідчені професіонали, які раптом втратили бажання (синдром «вигорання»). Керівнику слід провести розвиваючу бесіду (з працівником чи колегами), проаналізувати результати роботи підлеглого, визначити, причини зниження показників ефективності, їх причин. | «Хочу – Можу»  Людина має внутрішню мотивацію та необхідні для його посади компетенції. Це справжній трудоголік, якого слід берегти. Керівнику потрібно радіти такому цінному працівнику і підтримувати його самомотивацію. Це може бути і «виклик» в завданнях (наприклад, доручення погодити проектну документацію з важливим, але дуже складним клієнтом, з яким не вийшло спрацюватися в іншого співробітника), і нові проекти, і інший напрямок діяльності. |
| «Не можу – Не хочу»  Часто це втомлені, негативно налаштовані люди, які мріють лише про якнайшвидше закінчення робочого дня. Або це співробітники, які хочуть накопичити стаж для резюме, але воліють займатися особистими справами, а не обов’язками. | «Хочу – Не можу»  Співробітник сповнений бажання працювати, але не знає або не вміє чого-небудь. Найчастіше це новачки або досвідчені фахівці, яких підвищили або перевели на іншу посаду, де їм, однак, не вистачає потрібних компетенцій. Керівнику необхідно з’ясувати це і провести додаткове навчання. |
|  | Бажання | |

*Рівні спонукальних мотивів:*

*1 рівень* – гроші: найнижчий рівень мотиваційної шкали за класифікацією Р. Хаббарда. Люди , яких стимулюють виключно гроші, не завжди лояльні та продуктивні співробітники.

*2 рівень* – особисті вигоди: мета співробітника – не самі гроші, а те, що вони можуть дати (автомобіль, будинок тощо). Людині важливо мати певний особистий статус, імідж, бажання займати хорошу посаду, володіти корпоративними привілеями. Працівникам, чия мотивація знаходиться на даному рівні, рідко притаманні лояльність і ефективність.

*3 рівень* – особиста переконаність: такий співробітник має бажання само реалізовуватися, йому хочеться виконувати складні завдання, брати участь в напружених проектах заради того, щоб довести собі і компанії, що він може з ними впоратися. Робота для такої людини цікава сама по собі, вона приносить йому радість і задоволення не тільки як джерело доходів, але й тому, що співробітник пишається своїми результатами. Найчастіше працівник з мотивацією третього рівня ефективний, відданий компанії і дуже амбітний.

*4 рівень* – почуття обов’язку: людиною керує ідея, висока мета. Такі люди надзвичайно результативні, завжди віддані своїй справі та організації. Зазвичай це власники бізнесу, а також співробітники, що розділяють з ними місію компанії.

Існує велика кількість підходів і методик, які можуть допомогти керівнику розвинути самомотивацію у співробітників:

– матриця «хочу-можу»;

– рефреймінг.

Базові принципи самомотивації працівників зумовлені тим, наскільки певна людина хоче (має самомотивацію) та може (має певні знання, вміння, навички) працювати .

***Рефреймінг*** («frame» -рамка)– це спеціальний прийом, який дозволяє побачити ситуацію, факт під іншим кутом зору, змінити точку зору та сприйняття події.

Практично рефреймінг може здійснюватися кількома способами:

1. ***Знайти в ситуації іншу сторону, більш позитивну.*** Наприклад, проходячи тренінг в ті дні, коли можна було продавати і заробляти, люди думають: «Замість того, щоб заробляти гроші, ми зараз витрачаємо час на навчання». Рефреймінг: «Те, чого ми навчимося, дозволить нам надалі більше заробляти». Інший приклад: «Зараз ми впроваджуємо нові технології, і це вимагає багато часу». Рефреймінг: «Ми зараз забезпечуємо собі великий часовий виграш на майбутнє».

2. ***Відзначивши негатив, ми показуємо вигоду, використовуючи союз «зате»***. Зробив помилку - зате тепер точно знаєш, чого не варто робити в майбутньому. Дійсно, зараз дуже напружена робота - зате вона дозволить виконати план. Неприємний в спілкуванні людина - зате розумний; у нього багато чому можна навчитися.

3***. Постановка в вигідний і правильний в даній ситуації ряд порівняння.*** Дійсно, багато роботи, але у Васі роботи ще більше. Так, витрачаєш багато часу на це завдання, але згадай - два місяці тому часу йшло в півтора рази більше, ніж зараз.

Рефреймінг добре допомагає і в особистому житті. Наприклад, коли ваша дитина разом з усіма прогуляв урок, можна побачити в цьому тільки халатне ставлення до навчання, а можна ще й почуття колективізму, і готовність до ризиків.

Там, де одні бачать проблеми, інші знаходять можливості. Приклади:

* Потенційний клієнт працює з конкурентами. Можна розсудити, що він безперспективний, а можна сказати, що у нього вже сформована потреба, так що залишається тільки переконати працювати з нами.
* У колективі з'явився неформальний лідер. Можна побачити в ньому свого потенційного помічника і зробити все, щоб він ним став, а можна ставитися до нього як до конкурента, посилюючи конфлікт.
* Присутня на невдалому нараді або презентації можна сприймати те, що відбувається як урок - визначати, що не треба робити, фіксувати помилки і брати на озброєння. А можна просто шкодувати про марно витрачений час.

**Самомотивація** – це можливість мотивувати себе на виконання тих справ, які не визивають у вас особливої інтересу.

**Вміти себе мотивувати означає:**

* замінювати негативні емоції на позитивні;
* образно зменшити проблему, не приймаючи її близько до серця;

вирішувати проблеми відразу, а не відкладати і постійно думати про них.

**Способи самомотивації:**

* Ставте цілі, які вас дійсно мотивують.
* Цілі повинні відповідати цінностям.
* Дайте собі відчути прогрес

просування до мети.

* Самомотивация руйнується під вагою сумнівів.
* Щоб мотивувати себе, треба усунути альтернативи.
* Ігноруйте те , що для вас неважливо.
* Тренуйтеся фізично.
* Створіть сприятливе для Вас навколишнє оточення.
* Читайте історії успіху інших людей.
* Перемикайтеся між завданнями.
* Говоріть про свої проекти.
* Уникайте енергетичних вампірів.
* Тренуйся у задоволенні бажань.
* Приймайте поразки.
* Користуйтеся нагадуваннями.
* Говоріть «ні» важким людям, марним справам, депресії.
* Шукайте позитивних людей.

**2.Формування звичок.**

*"Сформуєш звичку - пожнеш характер.*

*Сформуєш характер - пожнеш долю..."*

Мої нові звички (навики)

1.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

# *Звички можна змінити, якщо зрозуміти механізм їхньої роботи.*

# *Звички не народжуються, а створюються.*

Чарлз Дахигг – «Сила привычки»

На думку вчених, звички виникають тому, що мозок постійно шукає способи економії зусиль. Мозок має тільки власними ресурсами і тому намагається перетворити в звичку практично будь-яке повторюється дію, адже звички дозволяють нашій голові працювати з найменшими зусиллями. Однак економія розумових зусиль може зіграти з нами злий жарт. Якщо мозок перестане працювати в невідповідний момент, ми можемо не помітити щось важливе, наприклад, який причаївся в кущах хижака або швидко рухається машину при виїзді на вулицю. Ось чому базальное ядро ​​виробило розумну систему для визначення моменту, коли потрібно включати звички: тільки на початку і кінці поведінкового блоку.

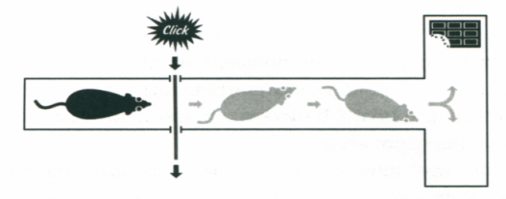


Рис. 11.Петля звички або принцип дії звички

***Процес дії звички***

Процес відбувається у вигляді триступеневої петлі. По-перше, є знак - пусковий механізм, який наказує мозку включити автоматичний режим і повідомляє, яку звичку вибрати. Потім відбуваються звичні дії - фізичні, розумові або емоційні. Нарешті, третій ступінь - нагорода, яка допомагає мозку зрозуміти, чи має сенс запам'ятати на майбутнє саме цю петлю . Згодом ця петля :знак, звичні дії, нагорода ..- стає все більш автоматичною.

**Два правила для розвитку звички:**

Перше - знайти простий і очевидний знак.

Друге - чітко визначити нагороду.

Геніальність цих виводів полягала в тому, що маркетолог Хопкінс спирався на універсальний і дуже помітний знак - зубний наліт. Якщо людей просили провести язиком по зубах, вони часто виконували прохання. Після чого, цілком ймовірно, відчували наліт. Хопкінс знайшов знак - простий, для будь-якого віку і настільки легкий у виконанні, що під дією цієї реклами люди майже автоматично виконували написане.

Крім того, за словами Хопкінса, люди отримували дуже спокусливу нагороду - бути красивим.Зрештою, хто ж не хоче бути красивим? Хто не хоче володіти прекрасною посмішкою? Особливо якщо для цього тільки й треба, що швидко почистити зуби «Пепсодент»?

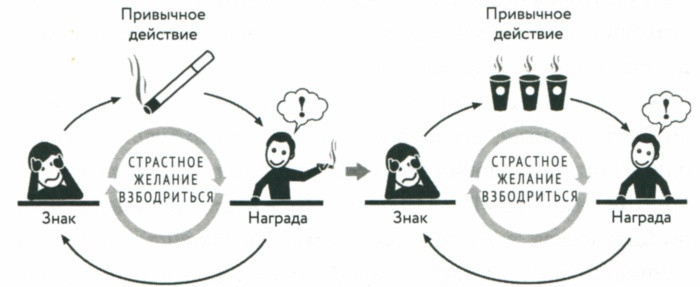


На той момент Хопкінс перебував на вершині рекламної галузі, яка ще кілька десятиліть тому навіть не існувала. Саме Хопкінс переконав американців купувати пиво «Шлітц», тому що розрекламував, ніби компанія миє пляшки в «свіжому парі», і забув згадати про те, що всі інші компанії користуються тим же самим методом. Він підбив мільйони жінок купувати мило «Палмолив», заявивши, незважаючи на протести розлючених істориків, що таким же милася Клеопатра. Він зробив популярною дуту пшеницю, заявивши, що пшеницею «стріляють з рушниць» до тих пір, поки зерна не роздуються і не «стануть у вісім разів більше». Він перетворив десятки раніше невідомих продуктів - вівсяні пластівці «Квакер», шини «Гудієр», пилосос для килимів «Біссел», свинину з квасолею «Ван Семп» - в звичні в побуті назви.



* *Звички - НЕ визначена згори доля.*
* *Їх можна ігнорувати, замінювати або змінювати.*

*Золоте правило зміни звичок - щоб змінити звичку, потрібно ввести нову дію і при цьому зберегти старий знак і колишню нагороду.*

****** ****** 

Відкриття петлі звички настільки важливо, що розкриває основну істину: при виникненні звички мозок перестає брати участь в ухваленні рішень в повну силу. Він перестає старанно працювати або перемикається на інші завдання. Тому, до тих пір, поки ви не будете усвідомлено боротися зі звичкою - поки не знайдете нові звичні дії, - модель буде виконуватися автоматично. Навчившись помічати знаки і нагороди, можна змінити хід звичних дій.

Як змінюються звички?

На жаль, не існує точного набору дій, гарантовано підходять для кожної людини. Відомо, що звичку не можна знищити, а потрібно, навпаки, замінити інший. Також відомо, що звички найбільш гнучкі при використанні золотого правила зміни звичок: можна впровадити нове звичне дію, якщо користуватися колишніми знаком і нагородою.

Однак цього недостатньо. Щоб звичка надовго залишилася в новому, видозміненому стані, необхідно вірити в можливість її зміни. А така віра найчастіше виникає тільки за допомогою групи.

***Принципи формування корисних звичок***

*1. Починай з малого: повторюй одну і ту ж дію кожен день.*

*2. Фокусуйтеся тільки на одній звичці за раз.*

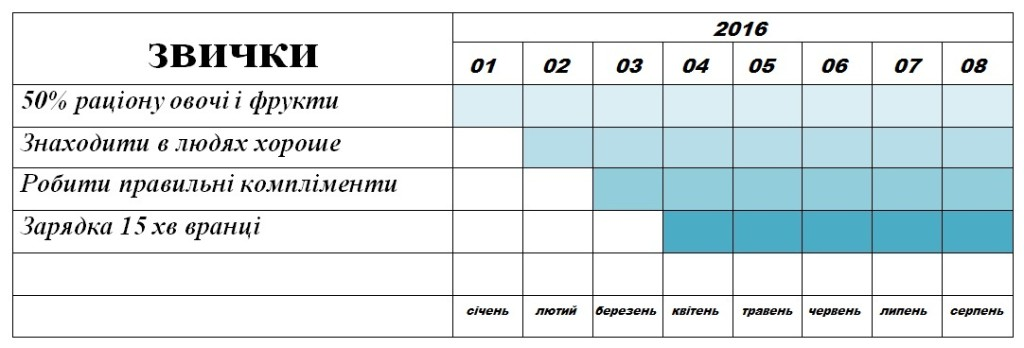
*3. Усунути бар’єри: тримайте все, що потрібно, під рукою*

*4. Будуйте нові звички на основі старих*

*5. Відзначайте свої щоденні успіхи*.

Таблиця 16

Звітність формування нових звичок





1. *Усвідомлено поставити перед собою ціль:розвинути «нову» звичку («нову» – мається на увазі конкретну).*
2. *Чітко розуміти для чого ця звичка .*
3. *Вибрати одну звичку зі списку і робити її кожен день протягом* ***30 днів (краще 60 днів)***
4. ***Записувати щоденне виконання.***
5. *Скажіть вашій родини і друзям*
6. *Фінансовий важіль.*
7. *Позитивний зв’язок – винагорода.*
8. *Віра в себе.*

Таблиця 17

Таблиця обліку нових звичок

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Звички | 1день | 2 | 3 | 4 | ….. |  | 30 | …. | 60 |
| 1. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

*Висновки:*

- Звички невикорінні, але замінні, якщо використовувати схему «знак-дія-нагорода».

- Щоб закріпити нову звичку, потрібно повірити в себе і заручитися підтримкою друзів і однодумців.

- Коли ви володієте знанням про кожну з звичок, ви відповідальні за них. Новим звичкам допоможе розвиватися створення структури.

- Найпотужніша сила, керуюча звичкою, - бажання нагороди, тому собі потрібно бажати тільки кращого в житті.

- Звички не можуть бути вродженими ні для людини, ні для суспільства. Усвідомлений вибір сприяє їх придбання.

- Людям відомий страх нового і незвичного. Це слід маскувати під щось знайоме ім.

- Часто зміни настають надто повільно, віднімаючи значну частину часу. Навіть при невдачах потрібні повторні експерименти.

## Тема 9. Прокрастинація та самоконтроль

## План

## 1. Прокрастинація: види, причини та засоби подолання.

## 2.Функції та види контролю в самоменеджменті.

## 3.Самоконтроль.

## 

## 1. Прокрастинація: види, причини та засоби подолання.

**Прокрастинація**(procrastination) — схильність людини відкладати неприємні завдання на потім, тяжіння до справ, що приносять більше задоволення або швидший результат.

Прокрастинатори — люди, схильні відтерміновувати виконання завдань, перекладати відповідальність на інших, працювати хаотично, без плану, або лише під натхненням чи за настання реченця. Тому вони є неефективними членами у команді.

## Історія

Явище прокрастинації і увагу до нього сягають корінням в далеке минуле, наприклад, в Оксфордському словнику від 1548 року, вже є термін "Прокрастинація". Відкладання справ "на потім" відбивається і в народному фольклорі: "Не відкладай на завтра те, що можна зробити сьогодні", "Зволікання смерті подібне". Дослідження і аналіз причин поведінки, характерного для прокрастинації, почалися в 70-х роках минулого століття, коли актуальність проблеми зросла настільки, що було потрібно комплексне її вивчення.

Першими роботами, присвяченими прокрастинації, стали книги, видані в 1977 році: "Прокрастинація в житті людини", автор Поль Рінгенбах, і "Подолання прокрастинації", автори Альберт Елліс і Вільям Кнаус.

Трохи пізніше, в 80-х роках були розроблені опитувальники для вивчення прокрастинації, які лягли в основу лонгитюдних досліджень, і вже в 1992 році Ноа Милграм в своїй книзі "Прокрастинація: хвороба сучасності" (Noach Milgram, Procrastination: A Malady of ModernTime) використовуючи результати дослідження прокрастинації, проаналізував це явище, дав його типологію і позначив причини появи феномена прокрастинації.

Саме з 70-х років про прокрастинація почали писати багато психологів, приділяючи увагу цьому явищу через його поширення і руйнують наслідків. Серед статей про прокрастинація часто можна зустріти такий епітет як "Прокрастинація - це хвороба XXI століття".

Тих, хто постійно, хронічно не виконує доручень, затримує терміни, роблячи наспіх свою роботу в останній момент, в побуті та повсякденному житті прийнято називати ледарями. Не особливо переймаючись в розрізненні понять "лінь" і "прокрастинація", багато хто, почувши значення останнього, махають рукою, поблажливо простягаючи: "Аааа, ну це лінь!".

Прокрастинація це не лінь! Є простий критерій, що дозволяє відрізнити прокрастинатори від ледаря. Прокрастінатор не відмовляється від виконання, але відтягує, відкладає і не виконує в строк. Ледар ж принципово не бажає і відмовляється виконувати що-небудь.

Якщо словами-індикаторами прокрастинатори є: "Не хочу зараз, потім зроблю", то слова ледаря: "Не хочу і не буду!". І ледареві, і прокрастинатори необхідні причини, виправдання і аргументи для пояснення своєї "байдикування", але прокрастінатор використовує доводи, щоб пояснити, чому він не може робити зараз, ледар ж аргументовано пояснює, чому не хоче робити в принципі.

# Види прокрастинації.

# Ноа Милграм визначив п'ять видів прокрастинації:

# 1. *Щоденна, побутова*: відкладання домашніх справ, які потрібно виконувати регулярно;

# 2. *Прокрастинація прийняття рішень*, різного рівня від важливих до малозначущих;

# 3. *Невротична,* блокування прийняття життєво важливих рішень: вибір професії, супутника життя, партнера;

# 4. *Академічна*: відкладання виконання навчальних завдань, підготовки курсових, іспитів і т.п.

# 5*. Компульсивний*: поєднання відкладання будь-яких справ з відкладанням прийняття рішень

# Всі п'ять видів прокрастинації, для полегшення пошуку та вибору відповідних засобів боротьби з прокрастинація, можна об'єднати в два основних:

# 1. Відкладання виконання завдань;

# 2. Відкладання прийняття рішень.

**Наслідки прокрастинації**

Внутрішні:

* Заниження ( причому прогресуюче), самооцінки;
* Почуття провини;
* Тривожність, стрес і напруження;
* Самопоїдання.

Зовнішні:

* Незадоволення оточуючих;
* Погіршення іміджу.

**Теорії прокрастинації**

## 1)Теорія тимчасової мотивації Пірса Стіла

## Канадський професор психології Пірс Стіл пояснює причину прокрастинації надмірної імпульсивністю людини. Пірс Стіл виділяє два основних аспекти, які визначають ймовірність прояву феномена прокрастинації. Перший аспект - завдання, які становлять найбільшу цінність і при цьому мають більше шансів на успіх, будуть виконані з більшою ймовірністю, ніж ті, які позбавлені цих параметрів.

## Другий аспект полягає в тому, що люди зазвичай недооцінюють нагороди, що очікуються в майбутньому, і тому вважають за краще робити вибір на користь одномоментного заохочення. Запуск цього механізму залежить від сили волі, стійкості і схильності відкладати на потім. Категорії, що використовуються в описаних аспектах взяті в якості змінних рівняння, яке запропонував Пірс Стіл, щоб пояснити феномен прокрастинації. У рівнянні п'ять змінних:

U (Utility) - суб'єктивна корисність дії;

Е (Expectancy) - ймовірність отримання нагороди;

V (Value) - цінність або передбачуване винагороду за виконання завдання;

D (Delay) - час до отримання нагороди;

I (Impulsiveness) - рівень імпульсивності.

Рівняння U = E x V / I x D, показує, наскільки сильною буде мотивація при виконанні певних завдань, що відповідно безпосередньо пояснює ймовірність появи прокрастинації.

Відповідно до запропонованого рівняння, людина вибирає корисні завдання, ті, які одночасно забезпечують високі шанси на успіх і отримання нагороди. Ті завдання, до завершення яких, а, отже, і до отримання винагороди, залишилося ще багато часу сприймаються як менш корисні. Імовірність прокрастинації нижче в тих випадках, коли висока ймовірність отримання значущих нагород, але чим більше часу обділяє людини від фінального результату і винагороди, чим більше людина схильна до імпульсивності, тим вище рівень прокрастинації. Таким чином, наявність інтересу, цінності та стислі терміни забезпечують високу ймовірність якісного і швидкого виконання роботи.

**2)Психодинамічний напрямок вивчення прокрастинації**

Відповідно до цієї теорії, люди відкладають виконання тих завдань, які становлять загрозу для Его. Коли Его визнає загрозу від виконання будь-якої задачі, воно блокує виконання, тим самим захищаючи себе від можливої ​​загрози.

Представники психодинамічних теорій прокрастинації, вважають це явище наслідком дитячих травм, коли батьки вимагають від дитини виконання завдань, які здаються дитині неможливими, при цьому обмежується особиста свобода дитини, а самі батьки не беруть жодної участі в пошуку рішень і емоційної підтримки. Дитина, знаючи, що невиконання спричинить за собою невдоволення і гнів з боку батьків, відтягує час не тому, що не хоче виконувати, а тому що він не знає і не розуміє як можна виконати доручену. Стаючи дорослим, при виникненні схожих ситуацій, спрацьовує закріпилася реакція: відтягнути по максимуму час виконання, яке сприймається тотожне з покаранням, в яких би формах воно не виражалося.

**3)Поведінковий напрямок**

Суть цієї теорії в тому, що поведінка прокрастинації закріплюється у людини тому, що є приклади успішних завершень справ при тривалому їх відкладанні, коли виконання переносилося на останній момент, а потім в найкоротші терміни було зроблено.

Згідно з концепцією біхевіоризму, форми поведінки у людини формуються автоматично під впливом батога або пряника. У випадку з прокрастинація, успішні приклади затягування справ формують поведінку відкладання виконання на останній момент.

**4)Когнітивний напрямок**

Згідно когнітивному напрямку, в основі прокрастинації лежать три причини: нездатність самостійного прийняття рішень, ірраціональні, що не мають пояснень переконання і низька самооцінка. Кожна з причин неодмінно сприяє формуванню двох інших, таким чином до ефективного позбавлення від прокрастинації може привести тільки комплексне усунення всіх трьох причин.

Нездатність приймати рішення, виходить з небажання брати на себе відповідальність за прийняті рішення. Відмова від відповідальності, як правило, має суб'єктивно більш вигідні наслідки і продиктований страхами.

Ірраціональна установка: "Я завжди роблю свою роботу добре", може привести до того, що робота не буде зроблена зовсім, через побоювання, сумнівів, страхів виконати роботу неякісно.

Низька самооцінка породжує вихори сумнівів в оцінці виконаної роботи, і, відкладаючи виконання на довгий термін, людина тим самим відкладає ймовірність отримати низьку оцінку і будь-які відгуки, болісно сприймаються через низьку самооцінки.

**5)Теорія прояви прокрастинації пов'язана з непокорою**

В основі цієї теорії лежить переконання, що нав'язані завдання, плани, ролі і програми, плани сприяють більшій ймовірності появи прокрастинації, ніж ті, які відповідають власним переконанням і рішенням.

**Причини прокрастинації**

Причини прокрастинації формуються виходячи з особливостей кожної особистості.

Основних причин прокрастинації п'ять:

*1. Відсутність інтересу і як наслідок мотивації до тих завдань, які необхідно виконати*. Це ненависна робота, заняття, які не несуть цінності, інтересу, розуміння, доцільності в фіналі і як наслідок не цікавий процес їх виконання.

*2. Відсутність досвіду планування і виділення пріоритетних завдань*. У цьому випадку часто завдання відкладаються до останнього моменту, а потім виконуються наспіх і поверхово.

## *3. Відсутність розуміння наслідків від невиконання завдань*. Сюди ж відноситься відсутність розуміння цінності подолання себе і отримання більш значущих результатів.

*4. Страхи, які витісняють спонукають мотиви, створюючи тим самим захист від нового, невідомого і тому лякає*. Страхи такого роду, виникають як механізм захисту, це безумовно, але тут важливо розуміти, що виникають вони перш за все тому, що мозку не зрозумілі наслідки виконання завдань.

## *5. Перфекціонізм в різних його проявах*. Прокрастинація і перфекціонізм ідеально сусідять і підживлюють один одного. Схильність виконувати все на відмінно породжує страхи провалу, критики, розчарувань в разі помилок.

*6.Боязнь успіху* включає в себе три основні позиції.

1. Ви відчуваєте внутрішній конфлікт через те, що треба робити непростий вибір між власним розвитком і друзями.

2. Успіх, який вінчає завершення проекту, передбачає ряд хворобливих труднощів на шляху до нього (наприклад, переїзд, пошук нової роботи, кредити на навчання).

3. Успіх означає зростаючі вимоги і страх глобальної невдачі в майбутньому.

На боязнь успіху можна дивитися як на страх відкладається невдачі: якщо ви успішно впоралися з одним завданням, вас напевно чекає нова конкурентна сфера діяльності, де висока ймовірність провалу.

**Засоби подолання прокрастинації**

**1.** Пам'ятайте, що без зусиль це неможливо

2. Записуйте пріоритети

3. Будьте реалістом

4. Подумайте про мотивацію

5. Не бійтеся невдалої спроби

6. Плануйте справи

7. Робіть заздалегідь

8. Аналізуйте свої емоції і вчинки

9. Нагороджуйте себе за успішно виконану роботу

10. Спробуйте зробити вашу роботу захоплюючою

11. Дотримуйтеся режиму праці та відпочинку

12. Робіть перерви

13. Встановіть постійний графік обіду

14. Приведіть у порядок робоче місце

15. Приберіть все, що вас відволікає

16. Не витрачайте час на порожні розмови

17. Вимкніть звук мобільного телефону

18. Придумайте свій спосіб

19. Чи не карайте себе занадто суворо за прокрастинація

20. У разі потреби зверніться до фахівця

Нейл Фьюре в своїй книзі «Звичка діяти негайно» ( Neil Fiore. «The Now Habit») виділяє 10 найбільш дієвих способів подолання прокрастинації.

**1. Забезпечення впевненості в собі** допоможе «підстелити соломку» психологічної безпеки для виконання складних, часом життєво важливих завдань, щоб зменшити страх помилок і навчитися справлятися з ними, приступаючи до роботи з новими силами.

**2. Зміна негативного ставлення до себе в результаті успішного внутрішнього діалогу** навчить, як відстежити неприпустимі думки і зрозуміти, яку шкоду вони вам наносять. Заміна їх позитивними формулюваннями перенаправить вашу енергію на виконання завдання і підштовхне до швидкого прийняття рішень.

**3. Використання ознак прокрастинації для початку позбавлення від неї** допоможе застосувати старі звички для формування і зміцнення нових, позитивних.

**4. Відпочинок, не обтяжений почуттям провини**, навчить стратегічного планування вільного часу, зміщуючи фокус з роботи і тим самим підсвідомо спонукаючи повернутися до неї пізніше.

**5. Тривимірне мислення і реверсивний календар** допоможуть контролювати боязнь загрузнути в справах. Ви створите свій покроковий календар завдань, де відведено час відпочинку, і реально оціните свої досягнення.

**6. Звернення свого хвилювання собі ж на благо** продемонструє, як складання плану для контролю відволікаючих чинників допомагає досягти поставлених цілей і не боятися труднощів в майбутньому.

**7. Антираспісаніе** дозволить відчути внутрішню свободу, яка буде нагородою завдяки спланованому заздалегідь відпочинку без почуття провини, а також створить реалістичну картину наявного у вас вільного часу. У вас з'явиться відчуття правильно використаного часу - і ви побачите, скільки всього встигли зробити.

**8. Постановка реалістичних завдань допоможе не думати про мету, досягнення якої не представляється можливим в даний момент, і направить вашу енергію на інші проблеми, які потребують негайного вирішення.**

**9. Робота в стані «потоку» позбавить від стресу і створить інтерес і мотивацію для плідної праці з підвищеною концентрацією уваги протягом двох хвилин або менше, даючи вам зрозуміти, що незалежно від відчуттів, які у вас викликає власний проект, ви будете працювати максимально продуктивно.**

**10. Контрольований регрес підготує до «запланованим зупинок», так що ви зможете швидко перетворити їх у нові можливості, навчитеся передбачати спокуса відкласти справи і внесете сталість в свій генеральний план досягнень.**

**При цьому справжня біда полягає в тому, що ми відчуваємо постійну тривогу, відкладаючи виконання справ, відчуваємо провину за посередньо виконану задачу, за яку взялися в останню хвилину, і глибоко жалкуємо з приводу втрачених можливостей.**

**Корисність прокрастинації**

**Працювати під невеликим тиском корисно**: іноді, коли підтискають терміни, ми докладаємо більше зусиль і можемо успішніше впоратися із завданням.

**Прокрастинація дає нам час і можливість подумати**: перервавши якусь справу, ми можемо побачити, що йдемо неправильним шляхом або що воно взагалі не для нас. Дистанціюватися від завдання корисно, щоб подивитися на неї з іншої перспективи, більш об'єктивно.

**Прокрастинація підвищує креативність**: поки ви малюєте карикатуру на колегу за сусіднім столом, вам в голову може прийти відмінна ідея, і ви повернетеся до роботи і зробите її краще.

**Прокрастинація допомагає розважатися**: приділяти трохи уваги тому, що нас радує, може підвищити нашу продуктивність. Головне, не відволіктися настільки, щоб забути про свої справи і обов'язки.

**Важливо, щоб через прокрастинації не страждало ваше життя.**

Одним з найбільш руйнівних наслідків прокрастинації є те, що вона веде до відкладання на потім самого життя. Ми дозволяємо порочному колі прокрастинації заважати нам отримувати винагороду за виконану роботу і насолоджуватися відпочинком. Для якісної роботи і зменшення прокрастинації важливі відпочинок і розваги без почуття провини. Відведення відпочинку пріоритетного місця в житті стає частиною науки подолання прокрастинації.

**2. Функції контролю. Контроль процесу та результатів**

Слід відрізняти контроль за діяльністю організації від контролю в самоменеджменті.

***Всяка постановка мети і планування ефективні настільки, наскільки ефективні наступні за ними реалізація та контроль за виконанням.***

Контролюйте регулярно реалізацію своїх планів!

Контроль, крім того, сприяє підвищенню мотивації праці (відчуття успіху) і задає імпульси для нової постановки питань та и проблем.

Контроль як функція самоменеджменту охоплює три задачі:

1.Осмислення фізичного стану. Що досягнуто до моменту здійснення контролю?

2.Порівняння запланованого з досягнутим. У якому ступені досягнута поставлена мета? Які відхилення мають місце ?

3.Корегування по установлених відхиленнях.

Час, тривалість і регулярність контролю залежать від задач, що виконуються, і поставленої мети.

Види контролю:

* Контроль процесу і здійснюваної діяльності;
* Контроль результатів (цільовий контроль).

*Контроль процесу.* Менеджеру необхідно щодня, через рівні проміжки часу перевіряти свої плани й організацію праці, задаючи собі наступні питання:

* Чи виконуєте Ви дійсно необхідні задачі?
* Чи завжди правильно Ви приймаєте рішення щодо пріоритетності завдань Вашої діяльності?
* Чи справляєтеся Ви запланованими задачами у встановлений час?
* Чи передоручаєте Ви в достатньому обсязі справи, у тому числі і термінові?
* Чи збираєте Ви в єдиний блок невеликі справи, телефонні розмови і т.п.?
* Чи ведете боротьбу з "перешкодами" і "поглиначами часу"?

Контроль процесу включає:

* Аналіз діяльності і часу
* Аналіз денних "перешкод".

Виконання аналізу видів діяльності і часу з метою здійснення процесу контролю можна зробити за допомогою таблиці 8. Для здійснення контролю слід порівняти заплановані витрати часу з фактичними:

Таблиця 18

Аналіз видів діяльності і витрат часу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Види діяльності | Витрати часу | |
| заплановані | фактичні |
| Виграш у годинах | П | Ф |
| =П-Ф | |

Виграш у годинах визначається за рахунок завдань, які ви виключили із свого плану завдяки делегуванню чи принципу Ейзенхауера, або за рахунок застосування прийомів раціоналізації праці.

Способи контролю діяльності і часу:

* Запланований час (цілеустановка).
* Сприйняття фактичного перебігу часу і діяльності.
* Розробка планованого стану.
* Порівняння "план-факт" (контроль)

*Контроль результатів***.** Контроль за результатами праці з погляду досягнення кінцевої мети (цільовий контроль) слід проводити після виконання задачі (підсумковий контроль). При реалізації великих проектів контроль результатів слід здійснювати на проміжних стадіях на всьому протязі процесу (проміжний контроль).

Контроль результатів включає:

1. Відповіді на питання:

* Що могло бути виконане з задуманих задач/цілей ?
* Які результати були досягнуті ?
* Що залишилося незробленим і чому ?
* Де був загублений час ?
* Які можна зробити висновки для попереднього планування наступного періоду ?

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

Таблиця 19

Контрольний лист виконання планів

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Контрольний лист | | | | | | |
| № | Задача  (ціль) | Дата,  термін | Планові показники | Фактичні показники | Причини відхилень | Виконання |

**3. Самоконтроль**

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

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

Серед базових переваг самоконтролю можна визначити наступні:

– дає можливості керувати своїми діями та емоціями;

– дає свободу від зовнішніх обмежень;

– дає спокій, що заснований на впевненості у власних силах, здібностях і розумі;

– забезпечує як підвищення самоповаги, так і поваги оточуючих;

– дає вміння управляти не тільки собою, а й іншими людьми;

– дає терпіння та витримку для подолання внутрішніх недоліків і зовнішніх перешкод.

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

Методи самоконтролю:

1. Відповіді на питання.

Допоміжні питання для огляду результатів дня (контролю):

* Хто чи що перешкодило мені сьогодні досягти більшого?
* Чи приніс я сьогодні користь оточуючим мене людям?
* Де я втратив забагато часу на дрібницях?
* Де я займався поверхневими питаннями?
* Де я займався непотрібною критикою?
* Де я пішов на даремні компроміси?
* Де я висунув надмірні вимоги до своїх партнерів?
* Що могла б фірма по праву жадати від мене?
* Як могли б судити про мене мої підлеглі, колеги, шеф?
* Чи міг я відмовитися від якихось справ?

Основні методи досягнення та розвитку самоконтролю:

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

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

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

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

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

**М (мізинець**) – мозок, думка, інформація, знання. Що нового я сьогодні пізнав? Які знання здобув? В чому зросла моя компетентність, професіоналізм? Які нові та важливі ідеї  у мене сьогодні промайнули?

**Б (безіменний) –** близькість до мети. Що я сьогодні зробив і чого досягнув на шляху до реалізації своєї мети?

**С (середній палець)** – стан духу. Який сьогодні в мене переважав настрій? Які фактори впливали на мій настрій? Що було пов’язано з позитивним емоціями? Що пов’язано з негативними емоціями? Які саме події чи люди визивали у мене стрес?

**В (вказівний)** – вчинок, послуга, допомога. Співпраця. Чим я сьогодні допоміг іншим? Чи з’явилися нові знайомства? Чи покращилися мої взаємини (або погіршилися ) з колегами, партнерами, рідним, друзями? З ким виник конфлікт?

**В (великий палець) –**воля, бадьорість, фізичний стан. Що я зробив сьогодні для мого здоров’я, підтримки моїх фізичних сил, фізичної форми?

**Даний метод є досить компактним та простим, але разом з тим дуже ефективним.** Якщо щоденно записувати оцінювання робочого дня можемо отримати серйозний аналітичний інструмент для самопізнання та самоефективності.

Постановка цілей, планування, реалізація їх ефективні лише за умови контролю за їх виконанням. Контроль підвищує мотивацію праці. Мета контролю – це перевірка виконання поставлених цілей. Контроль процесу – це перевіряння менеджером своїх планів (аналіз діяльності та часу, аналіз денних перешкод). Контроль результатів здійснюється після виконання задачі. Самоконтроль – це перевіряння того, що зроблено протягом дня.

Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає сутність поняття “контроль” в самоменеджменті?
2. Які функції контролю Ви знаєте?
3. Які види контролю Вам відомі?
4. Що таке контроль процесу?
5. Як можна здійснювати контроль процесу?
6. У чому сутність аналізу діяльності та часу як метода контролю?
7. У чому сутність аналізу “денних перешкод” як метода контролю?
8. У чому сутність контролю результатів?
9. Що таке самоконтроль? Як можна здійснювати самоконтроль?
10. Що таке “метод п’яти пальців”?

Тема 10. Інформація і комунікація

План

1. Прийоми раціонального читання.
2. Проведення нарад.
3. Раціональні співбесіди. Управління потоком відвідувачів.
4. Ведення телефонних переговорів.
5. Раціональне ведення кореспонденції.

*Рекомендовано*: Кейт Кинан. Проведение собраний и совещаний

1. **Прийоми раціонального читання**

Приблизно 30 % свого часу менеджери витрачають на читання. Шляхом спеціального тренування можна удосконалити методику читання і підвищити швидкість читання за рахунок:

* позбавлення від шкідливих звичок і відволікаючих факторів;
* застосування раціональної техніки читання.

**Метод SQ3R** використовується на всіх етапах читання:

* до читання;
* під час читання;
* після читання.

Метод «до читання»:

1. Сортування матеріалу для читання: читайте лише те, що Вам дійсно потрібно для одержання інформації.
2. Цілеспрямовано відбирайте і приймайте рішення щодо того, чи треба читати взагалі, і якщо так, то в якому обсязі:
3. Що я повинний прочитати?
4. Що я зобов'язаний прочитати?
5. Що я хочу прочитати;
6. Що я хочу з цим зробити?
7. Що можна було б прочитати пізніше?
8. Що мені взагалі не потрібно читати?

Метод «під час читання»:

Правила удосконалювання методики читання:

1. При перегляді і читанні тексту думайте про те, яку інформацію Ви хочете з нього одержати.
2. Перегляньте назви розділів, пробіжіть очима тексти на суперобкладинці чи короткий зміст, а також передмову, вступні зауваження і вступ.
3. З'ясуєте, що б Ви хотіли прочитати більш інтенсивно. При перегляді окремих розділів звертайте увагу на вступні і заключні фрази, а також на ключові слова.
4. Не затримуйтеся на примітках, частинах тексту, надрукованих дрібним шрифтом, на аргументації, статистичних даних, докладних описах і різних відступах автора.
5. Більше, ніж словам, приділяйте значення змісту й ідеї тексту. Намагайтеся зрозуміти насамперед зміст висловлювань приватного і загального порядку.
6. Відшукуйте спочатку такі значеннєві покажчики, як підзаголовки, виділені слова і пропозиції, а також таблиці.
7. Покажчики у виді слів звертають Вашу увагу на посилення акценту в тексті:
8. такі вступні сигнали, як «особливо», «отже», «тому», «тим самим», «пропоную», «оскільки», «тому що» і т.п., указують на основну думку; слід прочитати попередню чи наступну частину (абзац);
9. «також», «крім того», «додатково» і т.д. – такі посилюючі сигнали підкреслюють думку, що раніше була вже коротко викладена;
10. сигнали, що змінюють («але», «з іншого боку», «однак», «чи», «навпроти», «хоча», «незважаючи на», «скоріше» і ін.), указують на те, що напрямок (чи тенденція) ходу думки міняються на протилежне.
11. Опускайте малоінформативні пасажі і сповільнюйте темп читання на важливих ділянках тексту.
12. Враховуйте також специфіку структури різних текстів:
13. довідкові тексти в газетах і журналах найважливішу інформацію містять на початку, а другорядну - наприкінці;
14. спеціальні статті містять у вступній частині опис проблеми, в основній частині - розробку шляхів її рішення й у заключній частині - висновки чи погляд у майбутнє.

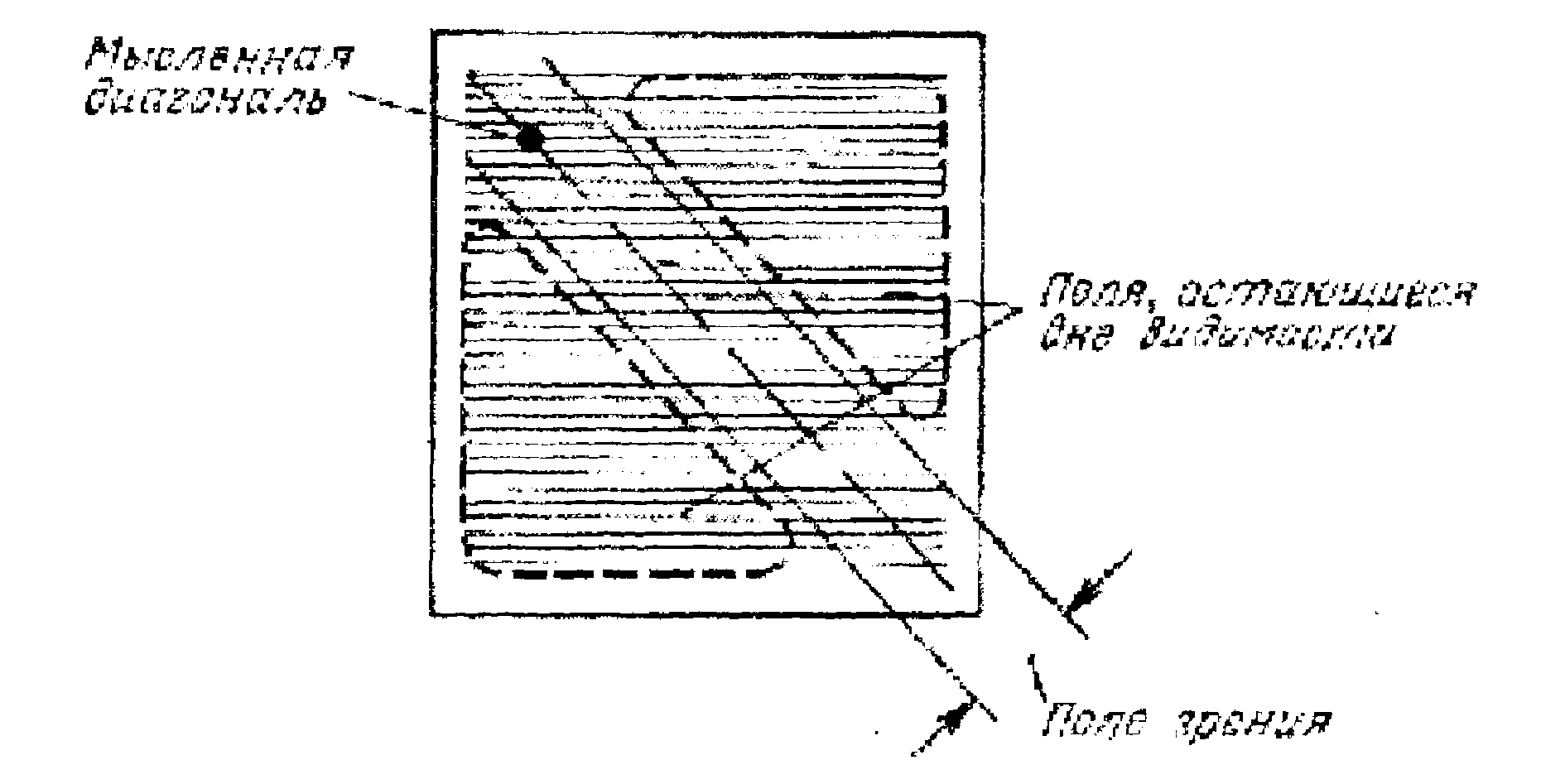
10. Обробляйте текст за допомогою різного роду позначок, виписок і т.п.

Фактори, що заважають швидкому читанню:

1. Читання по буквах чи складах.
2. Проговорення про себе тексту, що читається.
3. Повернення до прочитаних місць у тексті.
4. Поверхневе читання.
5. Спостереження пальцем чи олівцем.
6. Читання «слово за слово».
7. Рух головою (замість спостереження очима).
8. Пози, незручні для читання.
9. Зовнішні фактори (погане освітлення, шум, відволікання і т.д.).

Методи техніки читання:

* читання по діагоналі;
* „слалом”



# Рис.12. Техніка читання «по діагоналі».

Недоліки методу читання «по діагоналі»:

* сприймається незначна частина тексту;
* важлива інформація залишається поза межами зору.

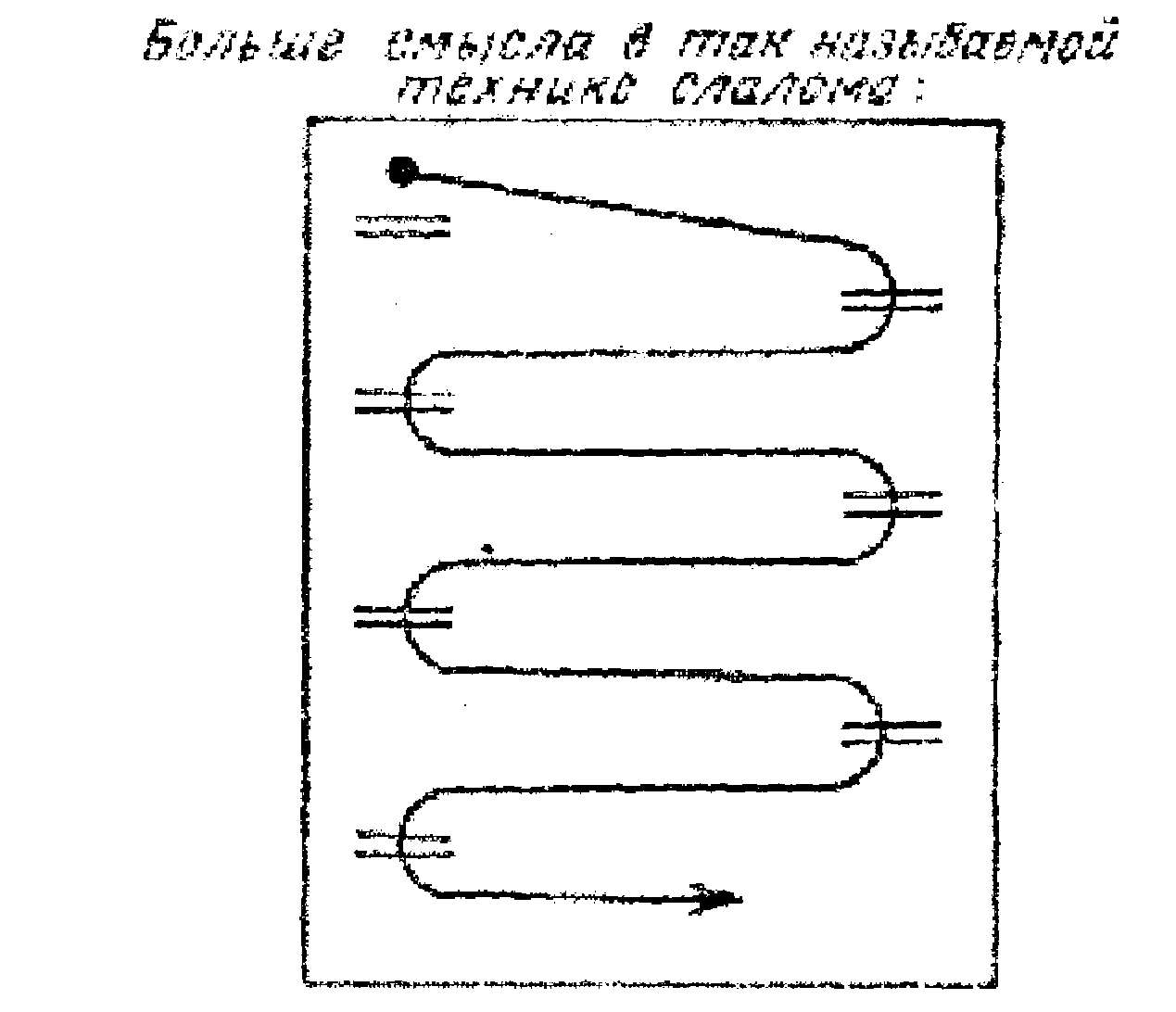


Рис.13. Техніка читання слалом.

Методи «після читання»:

* маркірування тексту (позначки)
* підготовка виписок.

Методи і способи маркірування:

1. підкреслення, оцінки, записи на полях і т.п.;
2. використання кольорових фломастерів;
3. маркографія (умовні знаки).

Техніка виписування

 = зробити ксерокопію

Σ = резюме

##### И = ім’я

* = суперечність

! = важливо

!! = дуже важливо

? = сумнівно

∅ = в середньому

→ = перевірити

П = приклад

∇ = звернути увагу

= зробити виписку

= нова теорія

= застарілі уявлення

###### К

= в картотеку

SQ 3R – трьох – чи п’ятиступеневий метод, за допомогою якого можна ефективно обробити книгу чи статтю.

S - Survey

1. Огляд

Q - Question

1. Постановка питань Триступеневий

метод

R - Read

1. Читання П’ятиступеневий

метод

R - Recite

1. Узагальнення

R - Review

1. Повторення

**1. Оцініть (Survey / Skim). Побіжно перегляньте текст, щоб отримати про нього загальне уявлення. Проскануйте поглядом зміст, вступ, заголовки і підзаголовки, почала і кінцівки глав, виділені слова. Сформуйте свою думку про корисність тексту. (Якщо виявиться, що він вам не потрібен - закінчите на цьому кроці.)**

**2. Задайте питання (Question). Це допоможе вам краще зрозуміти, чого ви хочете від тексту, і добре структурувати досліджувану інформацію на наступних кроках. Запишіть всі питання, які прийдуть вам на розум у зв'язку з цим текстом або обставинами, які спонукали вас до нього звернутися.**

**3. Прочитайте (Read). Прочитайте текст і зверніть особливу увагу на ті його частини, які здаються вам корисними і такими, що відповідають на сформульовані вами вище питання. У процесі читання робіть замітки, фіксуйте ключові слова, створюйте ментальні карти, щоб зафіксувати найважливішу для вас інформацію.**

**4. Згадайте (Recall / Recite). Закінчивши главу або розділ книги, сформулюйте ключові моменти, які відповідають на ваші запитання (або вголос, або в письмовій формі, але обов'язково своїми словами) і подивіться, як з цим узгоджується інша інформація. Це допоможе краще зрозуміти, запам'ятати і організувати досліджуваний матеріал.**

**5. Перегляньте (Review). Огляд або перегляд тексту може відбуватися у формі перечитування, роботи зі своїми нотатками або ментальними картами, обговорення вивченого матеріалу з іншими людьми або переказу і узагальнення понятого.**

1. **Проведення нарад**

*«Найкращі наради ті, котрі взагалі проводити не треба!»*

*Схильність менеджера до проведення нарад авторитарного типу характеризує його як некомпетентного і несумлінного керівника.*

***Нарада*** – форма організації спільної діяльності працівників одного чи декількох підрозділів, яких запрошує менеджер для обговорення того чи іншого питання, вироблення або ухвалення рішення.

***Засідання*** – форма роботи постійно діючого органу (комітет, колегія, рада, комісія) чи групи.

***Збори*** – спільна присутність десь, чимось об’єднаних людей, зумовлена визначеною метою.

Збори і наради мають не тільки подібні ознаки, але й принципові відмінності.

Класифікують наради за різними ознаками.

***1) За цілями***:

* навчальні;
* роз’яснювальні;
* проблемні;
* координаційні;
* інформаційні.

***2) За способами проведення***:

* диктаторські;
* автократичні;
* дискусійні;
* довільні.

***3) За ступенем підготовленості***:

* заплановані;
* позапланові.

4) ***За періодичністю***:

* разові;
* регулярні;
* періодичні.

***5) За кількістю учасників***:

* наради з вузьким складом учасників;
* розширені наради;
* представницькі наради.

6) ***За складом учасників***:

* наради з постійним складом учасників;
* наради з непостійним складом учасників;
* наради зі змішаним складом учасників;
* наради зі складом, що регламентований нормативним актом.

Безпосередній збір людей має сенс, коли є необхідність у:

1. обміні інформацією;
2. виявленні думок;
3. аналізі важких ситуацій і проблем;
4. прийнятті рішень по комплексних питаннях.

*Нараду краще не скликати*, якщо:

– виникло питання особистого характеру, яке доцільніше вирішувати один на один;

– немає часу на якісну підготовку наради;

– здоровий глузд і досвід підказують альтернативу нараді;

– важливість виниклого питання не порівнянна з витратами на проведення наради;

– учасникам знадобиться багато часу, щоб вивчити проблему і знайти прийнятні варіанти способів її

вирішення.

У роботі керівника, пов'язаній з організацією нарад, можна виділити три етапи:

1. підготовка наради;
2. проведення наради;
3. підведення підсумків наради.

## *1)Підготовка наради*

При плануванні конкретної наради визначають мету її проведення, порядок денний, склад учасників, дату, час, місце і тривалість, а також спосіб оповіщення учасників наради.

1. Подумайте, якими можуть бути альтернативи проведенню наради:
2. рішення відповідального керівника;
3. кілька телефонних дзвоників чи селекторна нарада;
4. об'єднання з іншими нарадами.
5. Перевірте, чи треба Вам особисто брати участь у нараді:
6. чи можете Ви просто відмовитися, нічого не втративши?
7. чи можете Ви послати свого представника, що міг би в результаті набратися досвіду?
8. Обмежуйте по можливості тривалість своєї участі у нараді тим часом, що потрібен для Вашого виступу.
9. Звужуйте наскільки можливо коло учасників. Запрошувати треба лише тих, без кого не можна обійтися.
10. Правильно вибирайте дату і час проведення наради.
11. Вибирайте придатне для цілей конференції приміщення, у якому Вам по можливості не будуть заважати, і подбайте про необхідні засоби наочної інформації.
12. Визначайте попередньо цілі наради і відповідно пункти порядку денного:
13. Порядок денний складайте з указівкою часу, необхідного для обговорення окремих тим. Для кожного пункту треба намічати час відповідно до його значимості (пріоритети!).
14. Запрошення розсилайте принаймні за тиждень до наради. Проінформуйте якомога конкретніше учасників про теми і цілі засідання.

***2)Проведення наради*** включає:

1. відкриття наради;
2. оголошення доповіді;
3. відповіді на запитання;
4. обговорення доповіді.
5. Розпочинайте точно в назначений строк. Той, хто чекає учасників, що спізнюються, може прождати вічно!
6. Повідомте про вартість хвилини даної наради (заробіток учасників за хвилину плюс накладні витрати) і про свій намір провести його раціонально. Виражайте впевненість в успішному ході засідання.
7. Погодьте з учасниками правила спільної роботи, наприклад про обмеження часу виступів 30 чи 60 секундами, про порядок прийняття рішень.
8. Доручіть одному з учасників ведення протоколу.
9. Тримайте під контролем перерви і блокуйте такі «убивчі» фрази, як «Цього ми ще ніколи не робили!» (див. «Типи учасників наради»).
10. Розпізнавайте такі критичні пункти в дискусії, як розмови на „вільні” теми, поспішні висновки і невірні рішення.
11. Під час засідання перевіряйте ще раз, як досягаються поставлені цілі: аналіз проблеми, альтернативні рішення, пошуки підсумкових рішень, інформація, координація.
12. Повторюйте прийняті рішення і погоджені міри, щоб заручитися згодою учасників і виключити розбіжності.
13. Наприкінці засідання підведіть підсумки і поясніть, що, ким і до якого часу повинно бути зроблено.
14. Завершуйте нараду точно в призначений час. У такий спосіб Ви забезпечите собі репутацію вмілого організатора. При проведенні наступних засідань учасники будуть уже самі себе дисциплінувати і прагнути до своєчасного виконання порядку денного; ніхто не буде затягувати свій виступ і забирати час наступного учасника.

Якщо при плануванні наради Ви правильно установите пріоритети, то Ви переконаєтеся в тому, що найважливіші пункти були обговорені на початку і до кінця залишилися не обговореними лише малозначні питання.

Завершуйте нараду на позитивній ноті, висловивши кілька привітних слів.

Рис.14.Працездатність учасників наради в залежності від її тривалості

**3) Підведення підсумків наради** включає:

1) прийняття рішення;

1. підписання протоколу;
2. за виконанням прийнятих рішень.

1.Складіть чіткий підсумковий протокол - по можливості через 24 - максимально через 48 годин після завершення засідання.

*Найбільша помилка після наради - відсутність протоколу, або поганий протокол.*

2.Контролюйте, чи виконуються прийняті рішення усіма, кого вони стосуються.

3.Завдання, що не виконуються, повинні стати першим пунктом порядку денного наступної наради.

# *Типи учасників наради і способи їх нейтралізації*

1. *Сперечальник.* Зберігати незворушність і діловитість. Надати групі спростовувати його твердження.
2. *Позитивіст.* Запропонувати йому підведення підсумків, свідомо втягти в дискусію.
3. *Усезнайка.* Призвати групу зайняти визначену позицію стосовно його тверджень.
4. *Балакучий.* Тактовно переривати. Нагадувати про регламент.
5. *Соромливий.* Ставити нескладні питання, зміцнити його впевненість у своїх силах.
6. *Негативіст.* Визнати, оцінити його знання і досвід.
7. *Не виявляє інтересу.* Запитати його про роботу. Привести приклади з його сфери інтересів.
8. «Велика шишка». Уникати прямої критики, застосовувати техніку «так, але».
9. Той, що розпитує. Адресувати його питання групі.

*Причини неефективних нарад*:

* Некерована дискусія;
* Відсутність порядку денного;
* Безвідповідальне ставлення до мероприємства;
* Погані умови проведення наради.

**3. Раціональні співбесіди. Керування потоком відвідувачів.**

### Відвідувачі, що незаявлені

### Відвідувачі, що заявлені

### Планування – підготовка

### Делегування

**«Відвідувальний менеджмент»**

### Відгородження

### Завершення бесіди

Погодити відвідування

Негайно прийняти

Рис.15. Стратегія керування потоком відвідувачів.

Відносно потоку відвідувачів виділяють відвідувальний менеджмент і

відгородження від відвідувачів.

Рекомендації:

1. Доручіть своєму секретареві узгодження і дотримання термінів і дат; нехай він погоджує їх завчасно.
2. Використовуйте письмовий стіл Вашого секретаря як свого роду бар'єр, що ніхто не може обминути без відповіді на запитання: «Що я можу для Вас зробити?», « чи не може він Вам подзвонити?» і т.д.
3. Уведіть «спокійну годину», наприклад на початку робочого дня, коли ніхто не може Вас турбувати.
4. Установіть загальну годину для відвідувань і доручіть секретареві запитувати про причини і бажано й час для відвідування, щоб Ви могли підготуватися.
5. Уведіть визначену годину прийому для своїх співробітників.
6. Відвідуйте самі приміщення, де сидять Ваші підлеглі. Набагато простіше самому попрощатися і вийти з приміщення, чим за допомогою компліментів та інших засобів виряджати співрозмовника зі свого кабінету.
7. Приймайте відвідувачів стоячи (наприклад, у приймальні) і визначайте під час вітання пріоритетність і необхідність відвідування. Коли Ваш співрозмовник уже сидить у Вас у кабінеті, Ви виявляєтеся в програші в психологічному відношенні.
8. Намагайтеся по можливості приходити на роботу раніше, замість того щоб затримуватися ввечері.
9. Закрийтеся в якому-небудь приміщенні, наприклад у кімнаті відсутнього колеги; при цьому лише Ваш секретар може бути проінформований про Ваше місцезнаходження.
10. Своїми особистими контактами займайтеся не на робочому місці. Домовляйтеся, наприклад, пообідати з важливими для Вас людьми, або випити чашечку кави.
11. Свій письмовий стіл поставте так, щоб його не було видно у відкриті двері; тим самим ви зможете уникнути потенційних відвідувачів.
12. І найголовніше: покінчить з міфом «відкритих дверей»!

***Планування і підготовка відвідувань:***

1. Запитуйте себе, маючи на увазі конкретного відвідувача, якого Ви хочете прийняти чи запросити, яка мета Вашої розмови.
2. З'ясуєте на початку візиту по можливості разом зі співрозмовником питання: «Яка мета цієї бесіди?»
3. Попередньо встановлюйте тривалість візиту.
4. Переносіть бесіду на інший час, якщо ви не можете досягти поставленої мети в наявний у Вашому розпорядженні час.
5. Приватну інформацію викладайте наприкінці, коли покінчите з основною темою.

Співбесіда зі співробітниками:

1. Встановіть для співробітників визначену годину прийому, під час якої Ви зможете обговорити з ними усе, що накопичилося за минулий період.

З цією метою заведіть на кожного співробітника окремий листок для записів у своєму щоденнику часу.

1. Проводіть регулярні короткі оперативні наради, щоб прояснити виникаючі робочі й управлінські проблеми.
2. Обідайте разом зі своїми співробітниками час від часу, щоб задовольняти потреби в особистих контактах.
3. Спонукайте Ваших співробітників використовувати телефон або писати короткі записки, коли не потрібно безпосереднє спілкування.

З незаявленими відвідувачами:

1. Насамперед, запитайте відвідувача про причини візиту (з'ясуйте питання: що, для чого, хто, чому, як, чим, коли?).

**4. Ведення телефонних переговорів**

10 телефонних «гріхів»:

1. Неясна мета розмови.
2. Імпровізація в підготовці до розмови.
3. Несприятливий час для дзвоника.
4. Пошуки номера абонента.
5. Дзвоник без попередньої підготовки документів.
6. Попередньо не записані ключові слова.
7. Не зрозуміло мету розмови.
8. Монологи замість вислуховування з постановкою питань.
9. Не ведеться наступний запис розмов.
10. Неконкретні домовленості.

**Раціоналізація телефонних контактів**

Сучасне ділове життя неможливо уявити без телефону. Завдяки йому багатократно збільшується оперативність рішення багатьох питань та проблем.

У телефонній розмові в порівнянні з письмом є одна важлива перевага: він забезпечує непреривний двосторонній обмін інформацією незалежно від відстані.

Мистецтво ведення телефонних розмов полягає в тому, щоб коротко сповістити все, що потрібно, і отримати відповідь.

Основа успішного проведення ділової телефонної розмови – компетентність, тактичність, доброзичливість, володіння прийомами ведення бесіди, прагнення оперативно і ефективно вирішувати проблему або надати допомоги у її рішенні. Важливо, щоб службова, ділова телефонна розмова проходила у спокійному, ввічливому тоні та викликала позитивні емоції. Під час телефонної розмови необхідно створити атмосферу взаємної довіри.

Ефективність ділового телефонного спілкування залежить від емоційного стану людини, від його настрою. Під час розмови треба вміти заохотити співрозмовника своєю справою. Тут вам допоможе правильне виконання методів навіяння та переконання. Перед усім треба намагатись говорити спокійно, стримувати свої емоції, не намагатися перервати мову співрозмовника. У телефонній розмові краще не вживати специфічні, професійні висловлення, які можуть бути незрозумілі співрозмовнику. До телефонної розмови треба старанно підготуватись: заздалегідь зібрати усі матеріали, документи, мати під рукою необхідні номера телефонів, адреса організацій або потрібних осіб, календар, авторучку, папір тощо.

Як показує практика, вірно підібраний тон телефонної розмови – це вже успіх, так як, перші 30 секунд спілкування є вирішальними для укладання угоди.

Етикет телефонного спілкування наказує завжди називати себе , перше ніж почати розмову, навіть коли ви розраховуєте, що вас впізнають по голосу.

Коли рекомендуєтесь по телефону, не обмежуйтесь словами: „Це Петров”. Назвіть також і своє ім’я (а бажано і по батькові), щоб ваш співбесідник не відчував себе ніяково з-за того, що не пам’ятає його.

Своє діло або прохання постарайтесь викласти коротко, чітко і запам’ятайте: ваш співбесідник не може тримати первинну інформацію в пам’яті більш 50 секунд (дослідженнями зарубіжних медиків було також встановлено, що коли тримати трубку у лівого вуха, то це сприяє процесу запам’ятовування інформації, коли у правого – підвищується творча активність мозку). Коли ж вам потрібно більше часу для викладання свого діла, то „позитивно наладити” співбесідника: „У мене складна проблема, розв’язати яку, я певен, ви мені допоможете”.

Зняв телефонну трубку, треба першими привітатися, наприклад: „Добрий день! Секретаріат пана Петрова. Я вас слухаю”. Голос секретаря, який звучить м’яко, мелодично, проникливо, розшифровується як: „Я уважно вас слухаю. Можете розраховувати на мене, я зроблю все від мене залежне”. Слід обов’язково поцікавитися, хто і по якому питанню дзвонить, і, по можливості, переадресувати дзвоник компетентній особі.

Усі клієнти відрізняються друг від друга, і по телефону вони розмовляють також по-різному. Швидко розпізнати, з якою людиною підприємець має справу, - це залог правильно обраної тактики телефонного спілкування. Виділяють чотири типи „телефонного поводження” клієнтів: наполегливе, агресивне, пасивне і балакуче.

**Раціональні переговори по телефону**

### Телефон як засіб раціоналізації

Активні (вихідні) телефонні дзвінки

Пасивні (вхідні) телефонні дзвінки

Ведення бесіди

Підготов-ка

Телефонні переговори

Зворотній дзвоник

Поговорити негайно

Відгородитися

Телефонний автовідповідач

Секре-тар

Бланк телефонних розмов

Бланк телефонних розмов

Список телефонів

Бланк телефонних розмов

Бланк телефонних розмов

### Расшифровка записів

формуляр

# Рис.16. Телефон як засіб раціоналізації.

*Відгородження:*

1. Проінформуйте усіх своїх потенційних абонентів, з якими Ви постійно маєте справу (підлеглих, колег, клієнтів, друзів і т.д.), про те, коли Вам не слід дзвонити.
2. Обговорите також по можливості час для щоденних активних (вихідних від Вас) телефонних розмов, тоді можна буде їх згрупувати і відповідно обробляти.
3. Повідомте також абонентам час, коли вони можуть дзвонити до Вас.
4. Уникайте наприкінці розмови таких фраз, як: «Подзвоніть мені як-небудь!» Згадуйте про це лише тоді, коли Ви цього дійсно бажаєте.
5. Не змушуйте понапрасну чекати свого партнера, що розраховує одержати від Вас звістку, а дзвоните точно в призначений час, перш ніж він подзвонить до Вас.
6. Нехай усі вхідні телефонні дзвоники йдуть через Вашого секретаря, або використовуйте час від часу автовідповідач.

*Відгородження за допомогою секретаря:*

1. Секретар повинний обов'язково запитувати про мету дзвоника, щоб визначити ступінь терміновості і важливості розмови.
2. Вручіть своєму секретарю бланк із критеріями, згідно з яким вхідні розмови повинні бути відхилені, перенесені (повторний дзвоник) чи їх слід «пропустити» до Вас.

Таблиця 20

# Телефонний бланк для секретаря

|  |  |
| --- | --- |
| 1. З якого приводу дзвонить абонент ? |  |
| 2. Які дзвоники повинні бути переадресовані підлеглим чи в інші підрозділи ? |  |
| 3. Які теми Ваш секретар може з'ясувати безпосередньо в абонента ? |  |
| 4. У який час Ви не хочете, щоб Вам заважали («спокійні години»)? |  |
| 5. З якими особами обличчями Вас узагалі не треба з'єднувати? |  |
| 6. З якими абонентами Вас варто з'єднувати тільки у визначені години (години прийому, телефонні блоки)? |  |
| 7. З якими особами Вас варто з'єднувати в будь-який час ? |  |
| 8. Коли слід «пропускати» приватні розмови ? З якими особами? |  |
| 9. У який час найкраще подзвонити повторно ? |  |
| 10. Коли найкраще подзвонити тому чи іншому абоненту ? |  |

1. Ніколи не доручайте секретарю образливі для абонента формулювання(образливі – тому що кожна людина, яка телефонує, вважає, що її справа найважливіша):
2. «... на важливій нараді»;
3. «... не хоче, щоб йому заважали»;
4. «... у нього важливий візит».
5. Використовуйте формулювання:
6. «... немає на місці (в дорозі, обідає і т.п.) і ми чекаємо його до 14 години. Не могли б Ви подзвонити пізніше ?
7. «... У даний час він дуже зайнятий. Чи слід мені його перервати ?»

## *Зворотний дзвоник*

Система зворотних телефонних дзвоників, зведених у блоки, суттєво скорочує число щоденних перерв у роботі і надає значні можливості для раціоналізації й економії часу.

## *Телефонні блоки*

Даний прийом є ефективною формою ведення телефонних переговорів.

Дозволяє об'єднати кілька телефонних розмов у визначеному проміжку часу і заздалегідь підготуватися до них.

Підготовка до телефонних переговорів:

1. Перед кожним дзвоником перевірте три питання:
2. Чи є необхідність в особистому контакті?
3. Чи обов'язково знання відповіді для того, щоб дійти згоди?
4. Чи існує можливість наступної зустрічі з партнером (абонентом )?
5. Набирайте номер тільки тоді, коли ясна мета розмови.
6. Подбайте про вибір правильного моменту для своєї розмови.

*Ведення телефонної розмови:*

1. Бути коротким: зводіть фазу контакту до мінімуму.
2. Спочатку повідомте своєму партнеру, «про що мова йде», і тільки потім поясніть причини і подробиці.
3. Не переривайте розмову з тієї причини, що по іншому апарату надходить важливий дзвоник. У разі потреби запитайте, чи можна Вам перерватися, і завірте в тім, що Ви передзвоните через 10 хвилин.
4. Уникайте «рівнобіжних розмов» з Вашими співробітниками.
5. Висловлюйтесь чітко і запитуйте згоду свого партнера, якщо Ви хочете записати розмову на плівку чи підключити паралельний апарат.
6. Наприкінці тривалої розмови коротко підведіть підсумки і перелічіть міри, які треба прийняти (хто саме, коли і що повинен зробити)?
7. При необхідності попросіть чи пообіцяйте коротке письмове підтвердження телефонних переговорів. Найпростішим шляхом є копія запису розмови з підписом.
8. Під час розмови запишіть такі важливі подробиці, як імена, цифри й основну інформацію, з якою потім зможуть ознайомитися і яку можуть зрозуміти Ваші підлеглі і колеги.
9. Стежте, особливо при міжміських розмовах, за тривалістю розмови - вартістю Вашого дзвоника (використовуйте для цих цілей секундомір, хронограф, пісковий годинник, електронний лічильник і т.п.)
10. Завершуйте розмову, як тільки буде досягнуто її мету!

Підведення підсумків: запис телефонної розмови

**5. Раціональне ведення кореспонденції**

Ведення кореспонденції включає:

1. обробку вхідної пошти;
2. обробку вихідної пошти.

***Раціональна обробка вхідної пошти***

1. Слід попередити секретаря про те, щоб Вам на стіл клали тільки вхідну кореспонденцію, що має для Вас значення, і відмовтеся від усієї «рутинної пошти».
2. Доручіть робити попереднє сортування вхідної пошти (наприклад, за пріоритетами) і розкладку її в спеціальні папки.
3. Розпорядіться про те, щоб до вхідного листа прикладалися необхідні роз'яснювальні матеріали.
4. Усе, що не представляє інформаційної цінності, не підлягає обробці чи збереженню, повинно негайно переправлятися в кошик для паперів.
5. При читанні листа відразу ж позначайте усі важливі місця в тексті, щоб полегшити собі й іншим наступну обробку.
6. Робіть на листі вказівки і зауваження по обробці, вказуйте, наприклад, ключові слова майбутньої відповіді, термін виконання, виконавця, місце в архіві і т.п. Користайтеся в цих цілях наявними формулярами.
7. Вхідну пошту, що повинна оброблятися в іншому місці, негайно переправляйте за призначенням.
8. Обробляйте лист по можливості відразу після одержання, тобто під час перегляду пошти.
9. Обробка кожного листа заключається не тільки в читанні, а й у розробці якихось заходів.
10. Улаштуйте собі шухляду для пошти з трьома відділеннями:
11. до негайного виконання;
12. до повторного розгляду;
13. в архів.

***Раціональна обробка вихідної пошти***

1. Метод негайної відповіді: напишіть від руки на отриманому Вами листі свою відповідь, поставте дату, підпис і відішліть оригінал відправнику (копію залишіть у справі).
2. Підготовка листів-копій.
3. Підготовка «листів-маятників»

Таблиця 20

## Формуляр листа-маятника

|  |  |
| --- | --- |
| Одержувач \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Наше повідомлення |
|  | Знак нашої фірми \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | Ваш лист від \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | Ваш дзвоник від \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | Наша розмова від \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | Суть справи \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | Місце, дата, підпис |
| Відправник\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Ваша відповідь  Знак Вашої фірми \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Наш дзвоник від \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Наша розмова від \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Суть справи \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Місце, дата, підпис |
|  |

1. Узгодження з партнером - відправлення двох екземплярів з позначкою «Будь ласка, використовуйте прикладену копію для написання від руки короткої відповіді».
2. Використання стандартних бланків.
3. Використання персональних комп'ютерів.

Питання для самоконтролю:

1. Як можна підвищити швидкість читання?
2. Які методи “до читання Ви знаєте?
3. Які методи “під час читання” Вам відомі?
4. У чому сутність техніки читання “за діагоналлю” ?
5. У чому сутність техніки читання “слалом”?
6. Які методи “після читання” Ви знаєте?
7. У чому переваги маркування тексту?
8. У чому сутність та зміст методу SQЗR?
9. Які правила підготовки нарад Вам відомі?
10. Які Ви знаєте типи учасників нарад та як з ними поводитися?
11. Які правила слід застосовувати після проведення нарад?
12. Як можна управляти потоком відвідувачів?
13. Які телефонні “гріхи” Вам відомі?
14. У чому сутність поняття “телефонні блоки”?
15. Які Ви знаєте правила ведення телефонних переговорів?
16. Які правила раціональної обробки кореспонденції Вам відомі?
17. У чому переваги аркушів – пам’яток?
18. Як складати аркуш -– пам’ятку?

**Тема 11. Розвиток менеджерського потенціалу**

План

1. Сутність, види, напрями розвитку менеджерського потенціалу.

2. Психофізіологічний потенціал. Стиль керівництва.

3. Інтелектуальний потенціал особистості.

4.Творчий потенціал особистості менеджера.

.**1. Сутність, види та напрями розвитку менеджерського потенціалу.**

Сучасний менеджмент створює передумови для розв'язання важливих питань, метою яких є використання особистого потенціалу кожного працівника, його здатності виступати в ролі активного суб'єкта господарської діяльності.

***Потенціал керівника*** це його здатність до розвитку та самовдосконалення, вміння досягати результату та долати власні недоліки.

***Недоліки*** можуть бути різними:

* невміння управляти собою,
* нечітки особисті цінності та цілі,
* зупинений саморозвиток,
* недостатньо навиків вирішення проблем, творчого підходу,
* невміння впливати на людей та інше.

Елементи особистого потенціалу (рис. 13):

1)психофізіологічний потенціал,

2) кваліфікаційний потенціал,

3)комунікативний потенціал,

4) творчий потенціал,

5)освітній потенціал,

6) моральний потенціал.

Рис. 17. Структура особистісного потенціалу працівника

Реалізація потенціалу людини залежить від зовнішніх і внутрішніх чинників. Основа потенціалу людини ґрунтується на якостях, закладених природою.

Розвиток природних даних та їх реалізація визначаються трьома первинними системами:1) родина,2) колектив і 3) суспільство.

Перелік рис, які необхідні для самореалізації особистості:

• кваліфікація та цілеспрямованість;

• комунікабельність;

• прагнення задовольняти духовні потреби;

• творчі сили, ступінь їхньої змістовності й конструктивності;

• інтерес до перспектив зростання та підвищення кваліфікації у своїй роботі;

• підприємливість і реалізм, зрілість і моральність, стійкість поглядів і принциповість;

• здатність концентруватися;

• витримка й терпимість до індивідуальних особливостей характеру оточення;

• уміння викривати недоліки й помилки, критичність і самокритичність, нетерпимість до слабкості, особливо власної;

• спроможність побачити, підтримати нове, конструктивне за будь-якої ситуації.

2. Психофізіологічний потенціал. Стиль керівництва.

*Психофізіологічний потенціал* - здібності і схильності людини, стан його здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи.

*Психофізіологічний потенціал працівника* — це комплекс властивостей його організму, якість виховання, стан психіки та ціннісно-культурні риси, що у сукупності забезпечують можливість участі у виробничо-комерційній діяльності.

**Стиль керівництва –(від латинськ. stylus –стрижень для письма)**сукупність принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей;спосіб, метод роботи, манера поведінки.

*Зв'язки між стилем, типом керівника, ефективністю діяльності організації та її культурою управління:*

- стиль відображає усталені способи діяльності певного типу керівника; тісно пов'язаний з психологічними особливостями його мислення, прийняття рішень, спілкування тощо;

- стиль не є вродженою якістю, а формується в процесі діяльності і змінюється, його можна коригувати та розвивати. Стилів керівництва можна також навчати;

- стиль керівництва зумовлений культурними цінностями, традиціями організації;

- чинники зовнішнього середовища (соціально-економічні, політичні, соціально-психологічні тощо) впливають на формування стилю керівництва.

*Підходи до аналізу стилів керівництва*:

1. Орієнтація на структуру особистісно-ділових якостей керівника.

2. Орієнтація на об'єктивні чинники в управлінні. На цій підставі розрізняють діловий, компанійський та кабінетний стилі.

Основними стилями керівництва, згідно традиційних наукових підходів, є авторитарний, демократичний і ліберальний, відповідно визначаються і три типи керівників (автократ, демократ, ліберал). У дослідженнях останніх років частіше фігурують такі назви стилів: директивний (командно-адміністративний, авторитарний, за якого керівник є прихильником єдиноначальності, підпорядковує людей своїй волі), колегіальний(демократичний, за якого керівник надає підлеглим самостійність, довіряє їм),ліберальний (за якого керівник не керує групою, не виявляє організаторських здібностей, не розподіляє обов’язки тощо.)

**Авторитарний стиль.**  Авторитарне керівництво має такі форми:

1. Патріархальне, породжене уявленнями про колектив як велику родину, де всі повинні виконувати розпорядження керівника, який вважає підлеглих нездатними приймати рішення, а тому мусить піклуватися про них;

2. Бюрократичне. В основі його — надмірне ставлення до значущості й ролі чиновництва, погляд на людину як носія регламентованих функцій;

3. Харизматичне. Суть його у визнанні видатних, неповторних якостей лідера. Такий керівник може зажадати будь-чого від підлеглих, не турбуючись про них.   Отже, авторитарний стиль керівництва породжує нещирість, недовіру, напруженість у стосунках. Підлеглі змушені маскуватися і пристосовуватися, поводитись так, як бажає керівник.

**Демократичний стиль.**Вінґрунтується на колегіальному прийнятті рішень керівниками.

**Ліберальний стиль.** Його характеризують невисока активність, небажання і нездатність керівника приймати будь-які рішення, намагання уникнути будь-яких інновацій, перекладання виробничих функцій та відповідальності на інших керівників і підрозділи.

*Основні вимоги до менеджерів* можна також поділити на наступні види:

– знання: управлінські, психологічні, економічні, адміністративно-правові;

– навички: комунікативні, аналітичні, організаторські, технічні.

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

Здатність управління собою найбільше виявляється в таких ситуаціях:

‒ вирішення складних проблем в оптимальний термін;

‒ здатність подолання труднощів та складних ситуацій;

‒ раціональний розподіл і використання часу;

‒ підтримка фізичного здоров’я та морального духу.

Таблиця 21

Якості, що визначають здібності людини в управлінні собою

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

Володіння позитивними особистісними якостями є передумовою успішного керівництва. До них належать:

‒ фізичне та психологічне здоров’я;

‒ високий рівень внутрішньої культури;

‒ чуйність, дбайливість, доброзичливе відношення до людей;

‒ оптимізм, впевненість у собі.

Важливе значення для менеджера має така особистісна риса, як впевненість у собі, пов’язана з наявністю у людини чіткої цілі і здатності до рішучих дій для її досягнення.

*Стресостійкість менеджера* - це його здатність свідомо протистояти тривалому стресу, оскільки ми знаємо, що постійне перебування у нервовому напруженні негативно впливає на роботу організму та й на безпосереднє виконання обов‘язків працівниками.

*Стрес (*англ.stress - напруга) – це явище, яке викликається великими або малими обсягами робіт, необхідність зживатися один з одним, конфліктом ролей, їх невизначеністю, сумом, безцільністю існування, відсутністю важливої справи, фізичними, психологічними та іншими причинами. Розрізняють такі види стресу як ейфоричний та дистрес. Ейфоричний стрес, пов'язаний з закоханістю, одруженням, народженням дитини, вдалим проведенням відпустки, приємним знайомством, несподіваною винагородою тощо. Такий стрес приносить задоволення, радість, щастя, приємні емоції і підвищує захисні сили організму. Дистрес, пов'язаний з хворобами, невдачами, конфліктами, неприємними життєвими ситуаціями та обставинами, розлученням, втратою коханої людини тощо. Такий стрес викликає переживання, страхи, неспокій, зумовлює виникнення депресії, хвороб, руйнує здоров‘я.

Стрес можна розглядати з різних точок зору, та класифікувати його за різними ознаками :

* *За місцем виникнення*: стрес на виробництві; стрес у системі управління; стрес поза організаційний.

• *За характером емоцій*: позитивний; негативний;

• *За складом учасників*: груповий; міжособистісний;

• *За джерелом походження*: особистий; робочий; суспільний;

• *За характером впливу*: матеріальний; духовний.

*Здатність управління собою найбільше виявляється в таких ситуаціях:*

- вирішення складних проблем в оптимальний термін;

‒ здатність подолання труднощів та складних ситуацій;

‒ раціональний розподіл і використання часу;

‒ підтримка фізичного здоров’я.

Володіння позитивними особистісними якостями є передумовою успішного керівництва.

До них належать:

‒ фізичне та психологічне здоров’я;

‒ високий рівень внутрішньої культури;

‒ чуйність, дбайливість, доброзичливе відношення до людей;

‒ оптимізм, впевненість у собі.

3. Інтелектуальний потенціал особистості

Інтелект і інтелектуальний потенціал утворюють єдність, але не тотожність.

У повсякденному промови терміну "інтелект" відповідає слово "розум". ***Інтелект забезпечує здатність до здійснення мислення,*** а більш широко, ***здатність до пізнавальної діяльності взагалі.*** Інтелект має динаміку свого розвитку: у дитини з віком він проходить через якісно різні стадії, у літніх людей іноді спостерігається згасання функцій інтелекту (старече слабоумство). Інтелект можна розуміти як ***внутрішню психологічну структуру, яка відбирає, організовує і перетворює інформацію.*** Ж. Піаже та Д. Векслер додали до цього нейтрального визначенню прагматичний критерій: ***інтелект - це пристосування для адаптації,*** оскільки його наявність дозволяє розумно діяти, швидко адаптуватися до змін і навчатися.

***Види інтелекту*:**

*Життєвий інтелект* - здатність швидко міркувати в навчанні і за життя, пристосовуватися до разнобразным життєвим обставинам. Приблизно те ж, що [здоровий глузд](http://psychologis.com.ua/index.htm), розсудливість.

*Розумовий інтелект* - вміння усвідомлено оперувати наявними знаннями, використовувати свої знання для вирішення завдань, пов'язаних з предметною сферою і знаками. Життєвий плюс розумовий інтелект - [кмітливість](http://psychologis.com.ua/soobrazitelnost.htm).

[*Емоційний інтелект*](http://psychologis.com.ua/emocionalnyy_intellekt.htm) - здатність ефективно розбиратися в емоційній сфері людського життя: розуміти емоції і емоційне підґрунтя відносин, використовувати свої емоції для вирішення завдань, пов'язаних з відносинами та мотивацією.

**ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ**

**Cамоаналіз** – здатність розбиратися у власних почуттях.

**Cамоконтроль** – здатність управляти своїми емоціям.

**Cамомотивація** – вміння протистояти невдачам.

**Cпівпереживання** – вміння розуміти почуття інших людей.

**Cоціальні навики** – здатність правильно реагувати на емоції інших людей.

## Рис. 18.Співвідношення структури емоційного інтелекту з його функціями

**Емоційний інтелект** – це сукупність не когнітивних характеристик (умінь, здібностей, компетенцій), які допомагають людині успішно взаємодіяти з оточуючим середовищем.

Щоб порозумітися, недостатньо говорити однією мовою.

Недостатньо розуміти значення слів, які використовують співрозмовники.Багато інформації залишається поза словами: у діях, жестах, міміці, емоціях.Те, як емоції впливають на спілкування і життя, ретельно досліджують із кінця минулого століття.

Вміння правильно розуміти і використовувати емоції у повсякденні науковці називають "емоційним інтелектом".

Дослідники **Джон Мейер**та **Пітер Селоувей**, які наприкінці 20-го століття вперше [описали це поняття](http://ei.yale.edu/wp-content/uploads/2014/02/pub62_MayerSalovey2001_EIasstandardintelligence.pdf), називають чотири напрямки емоційного інтелекту:

***1) як ми оцінюємо та виражаємо емоції;*** *Висловлювати емоції так, щоб це відповідало початковому задуму, – один із виявів емоційного інтелекту.*

***2) що про них знаємо****;**Що саме в нашому середовищі спричиняє певні емоції.*

***3) як ними керуємо;*** *Чим більше розвинений емоційний інтелект, тим легше людині натиснути на гальма і врегулювати свої емоції.*

***4) як на їх основі приймаємо рішення****. Розуміння емоцій має допомогти у найважливішому – вирішити, як поводитись.*

Австралійські дослідники **Емі Чан**та**Пітер Капуті** [виявили залежність](https://www.researchgate.net/publication/45514664_A_Critical_Evaluation_of_the_Emotional_Intelligence_Construct) між емоційним інтелектом (ЕІ) та задоволеністю життям:

-чим вищий у людини емоційний інтелект, тим більше вона задоволена власним життям, роботою, шлюбом.

- чим нижчий рівень ЕІ, тим більше люди споживають алкоголь і наркотичні речовини.

***Емоційний інтелект можна розвивати протягом життя***. Він не є сталою ознакою, і немає вікової межі, після якої запізно братися до вдосконалення.

Яким чином це можливо робити?

*1) варто бути спостережливими щодо емоцій.*

*2) якщо вам здається, що ви не завжди чітко виражаєте свої емоції, попросіть співрозмовника поділитися враженнями: які емоції він щойно побачив із вашого боку.*

*3) якщо ви не впевнені, чи правильно розумієте емоції інших, питайте прямо.*

*4) пам’ятайте, що емоції найбільш інтенсивно задіяні тоді, коли ми спілкуємося з іншими.*

*5)позбувайтеся табу на емоції.*

# 4.Творчий потенціал особистості менеджера

**Творчий потенціал** – це системна характеристика особистості, завдяки якій вона може творити, приймати рішення, знаходити щось нове, нестандартно мислити й діяти.

**Творчий потенціал** (Creative potential), сукупність якостей людини, що визначають можливість і межі його участі у трудовій діяльності.

Критерії соціально-економічної диференціації праці:

* *характер праці;*
* *роль в організації праці;*
* *автономність праці* ;
* *інноваційність змісту праці*

Крім визначених видів потенціалу менеджера виділяють також *кваліфікаційний, комунікативний, моральний та освітній потенціали.*

*Кваліфікаційний потенціал* – обсяг і глибина загальних і спеціальних знань, трудових навичок і умінь, що обумовлює здатність працівника до праці певного змісту і складності;

*Комунікативний потенціал* - це вміння, знання, навички в області організації взаємодії в діловій сфері.

*Моральний потенціал* - рівень громадянської свідомості та соціальної зрілості, ступінь засвоєння працівником норм ставлення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби і запити в сфері праці, виходячи з ієрархії потреб людини.

**Освітній потенціал менеджера.** Можна сформулювати ряд формул, за якими або традиційно або інноваційно будується сучасна освіта менеджерів.

1. Освіта повинна бути не підготовкою до певного виду діяльності, а формуванням необхідного мислення для розпізнавання проблем певного класу. Сучасна освіта має бути такою, що об’єднує вид знань, методологію та технологію освіти, моніторинг якості, педагогіку співробітництва, дослідження себе в процесі утворення.

2. Освіта - це не стільки отримання знань, скільки розвиток здібностей. Міра знань - у розумінні і ступені розвиненості своїх здібностей. Немає межі знань, є межа можливостям їх використання. А вони визначаються відповідністю структури здібностей людини і структури її знань.

3. Найціннішою здатністю людини є здатність до творчості. Креативна освіта спирається на цю здатність і розвиває її. Головне в креативній освіті - образне і голографічне мислення, розвинена уява, здоровий скептицизм, фундаментальні знання, методологічна культура (вміння мислити логічно, доказово, чітко), системність знань (збалансованість, поєднання, інтеграція), вміння вчитися і вчити, безперервність освіти, установка на цінність істини.

4. Потреба в знаннях не тотожна потребі в освіті. Потреба в освіті дуже важлива, і головне тут - мета освіти. Не кожен її усвідомлює. Освіта - не споживання знань, а їх акумулювання для енергії творчості. Життя у творчості - це не робота заради життя і не життя заради роботи.

**Питання для самоперевірки та обговорення**

* + - 1. Дайте визначення поняттю "менеджерський потенціал» та охарактеризуйте принципи його побудови.
      2. Назвіть основні види розвитку потенціалу менеджера.
      3. Чи можна протиставляти поняття «потенціал» і «ресурси»?
      4. Яка різниця між «потенціалом менеджера» і «резервами управлінської діяльності»?
      5. Охарактеризуйте принципи ефективного використання менеджерського потенціалу.
      6. Що таке «соціальна компетенція працівника»?
      7. Назвіть найбільш поширені методи розвитку освітнього потенціалу менеджерів, застосовувані в українських та закордонних компаніях.
      8. Які переваги практики формування науково-освітнього потенціалу українських корпорацій?
      9. Які причини неефективного стилю роботи Ви знаєте?

**Тема 12. Кар’єра та успіх у самоменеджменті**

План

1. Поняття успіху в процесі самоменеджменту.

2. Поняття та суть кар’єри в самоменеджменті.

3. Особливості планування кар’єри.

**1. Поняття успіху в процесі самоменеджменту**

***Успіх*** - удача в досягненні чогось; загальносуспільне визнання; хороші результати в роботі чи навчанні.

***Суб’єкт ділової кар’єри*** – людина. Через розгляд [проблеми людини можна](http://divovo.in.ua/polojennya-pro-te-sho-zagalom-informacijni-prava-i-svobodi-lyu.html) зрозуміти, чому і який вид кар’єри вибирає індивід для досягнення успіху.

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

•враховував взаємозв’язок біологічного, психологічного і соціального в людині,

•дозволив описувати не тільки статичний стан людини, але й її поведінку, дії при реалізації ділової кар’єри,

•дав можливість прив’язати ділове просування (переміщення) людини з   
іншими соціальними процесами,

•дозволив розглядати ділову кар’єру на протязі всієї трудової діяльності   
індивіду,

•враховував вплив на ділову кар’єру навколишнього середовища і соціальної сфери,

•дозволив би пояснити суть «кар’єрної» поведінки індивіду, а також механізми вибору тієї чи іншої індивідуальної кар’єри.

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

•*Людина – жива система*, яка відрізняється від всіх небіологічних систем ознаками життя і своєю поведінкою. Це – постійно і безперервно діюча система, її зупинити неможливо. Вона виникає, розвивається, старіє і руйнується за особливими законами.

•*Людина – саморегулююча система*. Їй притаманні адаптивні механізми саморегуляції, які дозволяють реагувати змінами власної поведінки на будь-які зміни оточуючого середовища.

•*Людина – соціально інтегрована жива система*. Ця властивість в ній виробилась під наростаючим впливом соціальних чинників в ході еволюції.   
Праця, свідомість, мова, мислення та інші атрибути людини суттєво вплинули на всі елементи і рівні системи, надавши її соціально   
інтегрованого характеру.

•*Людина – відкрита система*, яка не може існувати окремо від оточуючого природного та соціального середовища, без неперервного обміну з ним енергією та інформацією. Людина і середовище представляють собою нову систему, між елементами якої в процесі еволюції склалася динамічна рівновага. Будь-яке відхилення від неї служить основним джерелом активності живої системи.

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

•*здатністю до самопізнання*, тобто достатньо добре знати себе, свої переваги і недоліки, рівень своїх знань, професійних навиків і особистих якостей,

•*здатністю до самовизначення*, тобто точно знати, чого хочеш, свої реальні потреби в спілкуванні, в [досягненнях](http://divovo.in.ua/zakon-pro-derjavnu-slujbu.html); бачити реально існуючі проблеми і передбачити ті, які можуть завадити досягненню намічених цілей; визначати для себе задачі як на найближчий час, так і на перспективу,

•*самоорганізованістю*, тобто бути здатним раціонально використовувати свої сили і час; організувати свою діяльність так, щоб вона приносила не тільки конкретні результати, але й задоволення; зуміти як мобілізувати себе на досягнення цілі, так і розслабитися, зняти напругу, використовуючи прийоми аутотренінгу,

•*здатністю до самореалізації*, тобто вміти проявити себе там, де це необхідно, на межі своїх можливостей; довести собі та іншим, на що спроможний, опираючись на свої творчі можливості,

•*самодіяльністю*, тобто вміти проявити ініціативу, самостійність, незалежність,

•*самоконтролем,* тобто вміти адаптуватися до кожного нового виду діяльності, виконувати свої функції з мінімальною кількістю помилок, якісно та ефективно,

•*здатністю до самооцінки*, тобто вміти об’єктивно оцінювати свої особисті якості і результати своєї діяльності, не завищуючи чи занижуючи їх,

•*здатністю до самонавіяння*, тобто вміти переконувати себе в чомусь і завдяки цьому підпорядковувати себе, свою поведінку власній волі і розуму; знімати за допомогою самонавіяння емоційно-нервову напруженість,

•*здатністю до саморозвитку*, тобто вміти активно працювати над собою, вдосконалюючи свої творчі, професійні та інші якості.   
Перераховані якості достатньо повно відображають можливості особи щодо самоуправління. Автори багатьох концепцій відійшли від традиційного принципу вибору роботи: спочатку вибір, а потім «підлаштування» себе під вимоги роботи. Замість ототожнення себе зі своєю роботою, пропонується інший шлях – зайнятися пошуками такої роботи, яка приносила б задоволення і повністю відповідала б природі людини. В цьому і полягає секрет успішної кар’єри.

**2. Понятя та суть кар’єри в самоменеджменті**

***Кар’єра - це***:

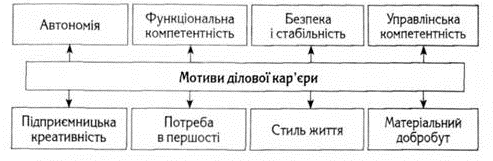
* процес, який визначається як проходження, послідовність зміни робочого стану людини.
* успішне просування по службі в обраній сфері діяльності, досягнення більш високого статусу, престижу і влади;
* послідовність відношень і ліній поведінки людини, пов’язаних з досвідом трудової діяльності протягом її життя;
* професія, яка потребує навчання і обирається для забезпечення життєвих потреб.

***Алгоритм побудови успішної кар’єри:***

•оцінити свої можливості, визначивши свій тип особистості;

•вибрати з перерахованих професій і робіт, які відповідають своєму типу особистості найбільше;

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

****** Рис.19. Мотиви ділової кар’єри

***Перспектива кар’єри*** створює «ефект привабливості» трудової діяльності для спеціалістів, є чинником поглиблення особистої зацікавленості до неї у людей з помітним індивідуально-особистим та службовим потенціалом.

***Змістовною складовою поняття кар’єри*** є просування, досягнення, перехід тощо. З цієї позиції, **кар’єра** – це процес, який визначається як проходження, послідовність зміни робочого стану людини.

***Тип кар’єрного процесу*** дає уявлення про особливості його виникнення, направленості й внутрішньої організації, зовнішніх зв’язків, взаємодії щодо інших процесів.

***Основними типами кар’єрних процесів* є:**

1*.****Прогресивний тип*** – це розвиток на вищу ступінь ієрархії.

2.***Регресивний тип*** – це спади стану різної протяжності; це рух кар’єрного процесу вниз.

3.***Лінійний тип*** – кар’єрні процеси розвиваються безперервною послідовністю (по лінії); це процес професійного зростання.

4.***Нелінійний тип*** – кар’єрні процеси проходять стрибками або проривами після довгого періоду кількісного зростання. Це проходження за ступенями вгору або вниз. При цьому завжди змінюється статус працівника.

5.***По спіралі*** – кар’єрні процеси проходять послідовним освоєнням посад при просуванні за ієрархічною градацією.

6.***Стагнація (застій)***– це окремі випадки кар’єрних процесів, коли в них не відбувається суттєвих змін.

**Цілі ділової кар’єри можуть бути такими**:

* займатися певним видом діяльності чи обіймати посаду, яка відповідає самооцінці й тому принесе моральне задоволення;
* отримати роботу чи посаду в місцевості з природними умовами, які сприятливо діють на стан здоров’я і дають змогу організувати добрий відпочинок;
* обіймати посаду, яка посилює власні можливості й розвиває їх;
* мати роботу чи посаду творчого характеру;
* працювати за професією чи обіймати посаду, щоб досягти певного ступеня незалежності;
* мати добре оплачувану роботу чи посаду, яка дає змогу отримувати великі додаткові доходи;
* займатися вихованням дітей або домашнім господарством.

Цілі кар’єри змінюються з віком, а також в міру того, як змінюється людина, підвищується її кваліфікація. Формування цілей ділової кар’єри – постійний процес.

***Фактори побудови успішної кар’єри:***

***1)Впевненість в тому, що ви на своєму місці***. Дуже важливо зрозуміти, чим ви хочете займатися. Банально? Думайте, як хочете. Але ви навряд чи досягнете висот в кар’єрі, працюючи, де вийде. Важливо зрозуміти і прийняти, до чого ви більше схильні: аналітиці, комунікацій, управління, творчості чи садівництва. Слухайте свій внутрішній голос, він вам обов’язково підкаже, на своєму ви місці чи ні. І, звичайно ж, любите свою роботу. Всім моїм знайомим, які успішні на роботі, дуже подобається те, що вони роблять. Звичайно ж, є нюанси і завжди доводиться чимось жертвувати. Успішна кар’єра вимагає не тільки душі і таланту. Часто їй присвячують все життя.

***2)Знання та навички*.** У практиці Dragon Capital, є набір інтернів на період літніх канікул. У тій сфері, в якій я працюю, дуже цінують саме знання і навички. Ми практично ніколи не дивимося, яке у кандидата освіту. Особливо, якщо він закінчив західний університет. Зазвичай, такі люди на рівень вище кандидатів з дипломом українського вузу. В цілому, це зовсім інший тип людей: у них інші підходи до роботи і до життя. А тим більше, – навички. Тому, коли ми відбираємо майбутніх інтернів, більше дивимося, що вони з себе представляють, і що з них надалі можна буде зліпити.

Якщо говорити конкретніше, дуже важлива ініціативність майбутнього співробітника. Від вас чекають рішучих дій і виконання нездійсненних завдань. Тому не сидіть і не чекайте завдань чи вказівок. Цікавтеся і весь час будьте в поле зору. Ініціативні люди, ініціативні в усьому: і в роботі, і в житті, і в саморозвитку. Не бійтеся пізнавати нове, цікавтеся всім, що відбувається в світі, читайте і не забувайте впроваджувати все нове в ваше життя і роботу.

***3)Уміння розставляти пріоритети*.** Світ навколо нас настільки мінливий! Будьте готові до всього. Так чи інакше, на кожній роботі у вас будуть нові навантаження і стресові ситуації. Щоб скоротити неприємні моменти, намагайтеся розставляти завдання в порядку пріоритетності і заздалегідь організовуйте свою діяльність. Наприклад, продумайте, як організувати роботу з електронною поштою. Повірте, це не просте завдання. У перші роки це не буде проблемою. Але після вас просто завалять листами, і розсортовувати їх стане для вас великою проблемою.

***4) Критичне мислення – новий must have*.**

На жаль, зараз мало хто приділяє увагу розвитку критичного мислення. Вже зараз деякі роботодавці вносять до списку вимог від кандидатів проходження курсу критичного мислення. Наприклад, в США це базовий курс школи. Практика показує, що викладати критичне мислення є сенс з 6-7 класу. Тоді воно дає правильні зачатки. На жаль, в українській системі освіти все навпаки. Дуже часто ми чуємо: “Роби все, як сказали, і не задавай зайвих питань!”. З дитинства нас привчають дотримуватися стадному інстинкту і не міркувати. Дуже часто ми не в змозі зрозуміти і прийняти, що є інші можливості вирішення проблеми. А ще частіше, ми просто боїмося піти неперекор подій. Ставши старше, нам доводиться себе перебудовувати і вчиться не плисти за течією.

***5) Контакти*.** У наш час вони дуже важливі. Намагайтеся заводити нові знайомства ще зі студентських років. І, звичайно ж, намагайтеся їх підтримувати. Можливо в майбутньому, той чи інший контакт допоможе вам вирішити дуже важливе питання або проблему. Крім того, в наш час інформація зростає з великою прогресією. Часто дуже складно зрозуміти, де правда, а де брехня. Тому дуже важливо, щоб у вас були достовірні і перевірені джерела інформації. А ще краще – експерти в тій чи іншій сфері.

Крім усього вище перерахованого, дуже важлива стажування. Як для досвіду роботи, так і для “обважнення” вашого резюме. А якщо говорити про розвиток, коли ви влаштуєтеся на роботу або займетеся бізнесом, так чи інакше, ви будете продовжувати вчитися. Без цього ніяк. На жаль, наша освіта не дає знань, які потрібні в роботі. Нових співробітників часто потрібно доучувати. Будьте готові до того, що, вже працюючи, перші пару вам доведеться продовжувати вчитися.

***"Кар'єра – не те, як заробляти гроші, а то, як знайти баланс між роботою, сім'єю, здоров'ям... Успішна людина – це цілісна особистість"***

**Критерії ефективності кар’єри**  є: оцінка діяльності в кар’єрі, відношення до кар’єри, адаптація в кар’єрі та індивідуальність в кар’єрі.

***Індикатором оцінки діяльності в кар’єрі є зарплата і посада***, тобто чим швидше росте зарплата і чим швидше відбувається просування по службі, тим вищий рівень такої оцінки. Оцінка діяльності відображає ступінь індивідуального внеску в [досягнення головних](http://divovo.in.ua/ukrayini--25-dosyagnennya-ta-porazki-rezuletati-ekspertnogo-op.html) цілей організації. Разом з тим, правильній оцінці діяльності, пов’язаної з кар’єрою, можуть завадити дві обставини. По-перше, організація не завжди в повній мірі в змозі оцінити роботу працівника, і по-друге,  погляди на майбутнє, які організація пов’язує з конкретною людиною, можуть не співпадати з метою самої людини або її здібностями.

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

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

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

***Вибір кар’єри - це найважливіше рішення, яке приймає людина у своєму житті***

***Типи особистості (Джон Л. Голланд):***

1*.Реалістичний тип* – люди, які мають технічні або механічні здібності, люблять працювати з предметами, машинами.

2.*Дослідницький тип* – люди, які люблять спостерігати, навчатися, досліджувати, аналізувати, вирішувати.

3.*Артистичний тип* – люди, які люблять працювати у неформальних ситуаціях, використовуючи свої здібності, інтуїцію, творчість та уявлення.

4.*Соціальний тип*– люди, які люблять працювати разом, допомагаючи   
іншим.

5.*Підприємницький тип* – люди, які люблять здійснювати вплив, управляти іншими для досягнення цілей.

6.*Конвенційний тип* – люди, які люблять працювати з даними, мають здібності до розрахунків за інструкціями.

**3. Особливості планування кар’єри**

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

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

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

*Принципи кар’єрної стратегії*: безперервності; осмислення; швидкості; маневреності; економічності; примітності.

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

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

Планування кар’єри може бути **загальним і конкретним**.  **Загальні** кар’єрограми являють собою набір декількох можливих напрямків службового росту спеціалістів або групи спеціалістів, а **конкретні** – чіткий графік заміщення посад і відповідного навчання. На основі моделей ділової кар’єри спеціалістів і менеджерів, перспектив розвитку структур управління, штатних розкладів, аналізу динаміки росту потреб в управлінських кадрах розробляються **карти службового просування персоналу в межах фірми**.   
Таким чином, **планування кар’єри** – це узгодження прагнень людини, яка робить кар’єру, з можливостями організації, що тісно пов’язані з **траєкторією кар’єри** (послідовність робіт, через які проходить людина, яка може привести до досягнення особистої кар’єрної мети), яка обумовлена цими можливостями.

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

**Неофіційні консультації** проводить відділ кадрів для бажаючих оцінити свої здібності та можливості, надаючи при цьому інформацію для подальшого планування кар’єри. Таке консультування базується на оцінці роботи працівників і згідно такої оцінки визначають, як виконують свою роботу працівники, і чого від них очікувати в [майбутньому](http://divovo.in.ua/nazva-vihovnoyi-sistemi-mi--sim-ya-komponenti-strukturi.html).

**Офіційне консультування** включає симпозіуми, центри по оцінці і центри по вдосконаленню кар’єри.

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

**Питання для самоконтролю**

1. У чому полягає основна ідея концепції досягнення власного ділового успіху?
2. У чому полягає сутність поняття успіху в самоменеджменті? Чим характеризується «жага успіху»?
3. Яку роль відіграють умови успіху в процесі його досягнення?
4. В чому полягає системний підхід в дослідженні людини як суб’єкта ділової кар’єри?
5. У чому полягає сутність системної концепції людини? Чи впливає вона на формування якостей керівника?
6. Які етапи включає в себе алгоритм побудови службової кар’єри? Яка його роль при виборі кар’єри?
7. Що таке кар’єра в самоменеджменті? Назвіть цілі ділової кар’єри.
8. Що таке тип кар’єрного процесу?
9. Які типи кар’єрних процесів ви знаєте? Проаналізуйте їх.
10. У чому полягає сутність адаптивно-розвиваючої концепції самоменеджменту ділової кар’єри? Назвіть переваги даної концепції.
11. Якими критеріями вимірюється ефективність кар’єри?
12. Які типи особистості виділяють у процесі вибору кар’єри? Проаналізуйте їх.
13. Розкрийте суть і головну мету кар’єрної стратегії.
14. Що таке кар’єрна тактика?
15. Що таке планування кар’єри? Чи мають відношення до планування кар’єри аспекти службового просування працівника?
16. Який етап у класифікації швидкості службового просування найоптимальніший? Чому?
17. Які види планування кар’єри вам відомі? Проаналізуйте їх.
18. Яким чином траєкторія кар’єри пов’язана з процесом її планування?
19. Чи використовують на підприємствах програми вдосконалення кар’єри і з якою метою?
20. Що таке консультування з питань кар’єри?

**4. Список рекомендованої літератури**

**Основна**

1. Архангельский Г.А. Организация времени. 2-е изд.-СПб.: Питер, 2008.-448 с.
2. Архангельский Г.А. Тайм-драйв: как успевать жить и работать. М., 2005.
3. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя – практика / Пер. с англ. – М.: “Дело ЛТД” , 1994. – 320 с.
4. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время. / Пер. с нем. / М. :Интерэксперт – Инфра - М, 1995. – 267 с.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 672 с.
6. Редина Н. И. Самоменеджмент. Опорный конспект лекций / Учебное пособие. – Днепропетровск , ДГФЭИ, 1998.

**Допоміжна**

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2007.- 832 с.
2. Берд П. Обуздай свой телефон! Как положить конец тирании собственного телефона. // Пер. с англ.-Минск.:Амалфея,1997.-212 с.
3. Вильямс К. Тренинг по управлению стрессом. - М.: Изд-во Эксмо,2002, - 272 с.
4. Добротворский И.Л. Самоменеджмент: єффективные технологи: Практическое руководство для решения повседневных проблем.-М.: «Приор-издат», 2003.-272 с.
5. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ.: Уч. пособие – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2007.-400 с.
6. Друкер П.Ф. Эффективный руководитель: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007.-224 с.
7. Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности / Пер. с англ.-2-е изд.-М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.-375 с.
8. Лукашевич Н.П. Самоменеджмент: как достигнуть успеха в деловой карьере. Кн. 1: Деловая карьера: путь к успеху,- Харьков: «ОКО», 1998.- 126 с.
9. Лукашевич Н.П., Лукашевич О.Н. Самоменеджмент: как достигнуть успеха в деловой карьере. Кн. 2: Практикум деловой карьеры.-Харьков: «ОКО»,1998.-327с.
10. Форсайт П. Делу - время: Как правильно распоряжаться своим временем ./Пер. с англ.- Мн.: Амалфея, 1998. - 272 с.
11. Хилл Н. План достижения успеха./ Пер. с англ. -Мн.: ООО «Попурри», 2002. - 240 с.
12. Шейнов В.П. Как управлять собой.- 2-е изд.-Минск: Харвест, 2007.-752 с.