

**Волинський національний університет імені Лесі Українки  
Кафедра менеджменту та адміністрування**

**Лариса Черчик**

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ  
ТА ТЕХНОЛОГІЇ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ**

Конспект лекцій

Луцьк 2022

УДК 338.24(072)  
Ч 50

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол № \_\_\_\_\_ р.)*

**Рецензенти:** **Стащук О. В.** – д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів Волинського національного університету імені Лесі Українки;

**Куцай Н. С.** – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту Луцького національного технічного університету

**Черчик Л. М.**

**Ч-50** **Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту:** конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 163 с.

У конспекті лекцій розглядаються теоретико-методологічні аспекти та практичний інструментарій управління розвитком персоналу та самоменеджменту, які забезпечать отримання загальних та професійних компетенцій для здійснення управління персоналом та ефективної організації власної діяльності.

Рекомендовано для підготовки магістрів галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності 073 Менеджмент, освітньо-професійної програми Менеджмент організацій.

УДК 338.24(072)

© Черчик Л.М., 2022

© Волинський національний університет  
імені Лесі Українки, 2022

## ЗМІСТ

Вступ	4
Тема 1. Сучасні вимоги до менеджера	7
Тема 2. Сутність та складові розвитку персоналу та управління ним	25
Тема 3. Прогнозування і планування розвитку персоналу	40
Тема 4. Оцінювання та атестація персоналу	60
Тема 5. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом	77
Тема 6. Технології планування особистої роботи менеджера	102
Тема 7. Технології організування діяльності менеджера	99
Тема 8. Технології самомотивування та самоконтролю менеджера	119
Тема 9. Технології самореалізації та саморозвитку	134
Тема 10. Техніки самоуправління поведінкою та емоціями	144
Список використаної літератури	161

## ВСТУП

Навчальна дисципліна «Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту» належить до нормативних дисциплін, спрямована на формування фахових компетенцій у сфері управління персоналом підприємства шляхом безперервного удосконалювання методів роботи з персоналом, використання досягнень вітчизняної і зарубіжної науки, найкращого практичного досвіду. Особлива увага приділяється здобуттю практичних навиків розробки та реалізації політики управління розвитком персоналу підприємства, а також практичних компетентностей самоменеджменту.

**Пререквізити:** менеджмент (фахові компетентності: здатність застосовувати знання про сучасні досягнення менеджменту в практичній діяльності при розробці ефективних управлінських рішень; здатність аналізувати результати діяльності організації, визначати перспективи її розвитку; здатність управляти організацією та її підрозділами шляхом реалізації функцій менеджменту; здатність створювати та організовувати ефективні комунікації).

**Постреквізити:** системний менеджмент.

**Мета** вивчення дисципліни – оволодіння системою теоретично-методологічних аспектів та практичних інструментів управління розвитком персоналу та самоменеджменту, які забезпечать отримання загальних та професійних компетенцій для здійснення ефективного управління персоналом та ефективної організації власної діяльності.

Основними **завданнями** навчальної дисципліни є:

- вивчення сутності основних понять і категорій управління розвитком персоналу та самоменеджменту; принципів, функцій, інструментів та методів, змісту процесів у цих сферах;
- отримання навиків застосування ефективних інструментів та технологій при реалізації функцій управління розвитком персоналу та самоменеджменту;
- отримання практичних навичок формування політики управління розвитком персоналу, спрямованої на створення належних умов розвитку та ефективного використання його потенціалу;
- отримання практичних навичок застосування сучасних технологій самоменеджменту.

**Результати навчання (компетентності).**

**Загальні компетентності:** 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях. 5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності. 10. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні. 15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

**Спеціальні компетентності:** 1. Здатність визначати та описувати характеристики організації. 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. 6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо. 9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань. 10. Здатність оцінювати виконувані роботи,

забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації. 15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

**Програмні результати навчання:** 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень. 7. Виявляти навички організаційного проектування. 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації. 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи. 10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації. 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації. 12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації. 15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

**Політика щодо відвідувань занять:** відвідування занять є обов'язковим. У будь-якому випадку студенти зобов'язані дотримуватися термінів, визначених для виконання усіх видів робіт, передбачених курсом. У разі відсутності через хворобу надати відповідну довідку. Пропущені заняття відпрацьовувати у визначений час згідно затвердженого графіка. Студент повинен старанно виконувати завдання, брати активну участь у навчальному процесі.

**Політика щодо зарахування результатів формальної, неформальної та інформальної освіти.** Результати навчання, здобуті шляхом формальної, неформальної та/або інформальної освіти, визнаються в ВНУ імені Лесі Українки шляхом валідації ([https://vnu.edu.ua/sites/default/files/2021-02/Polozhennia\\_%20vyznannia\\_rezultativ\\_navchannia\\_formalnih.pdf](https://vnu.edu.ua/sites/default/files/2021-02/Polozhennia_%20vyznannia_rezultativ_navchannia_formalnih.pdf))

Визнанню можуть підлягати такі результати навчання, отримані в неформальній освіті, які за тематикою, обсягом вивчення та змістом відповідають як освітньому компоненту в цілому, так і його окремому розділу, темі (темам), індивідуальному завданню, контрольній роботі тощо, які передбачені силабусом навчальної дисципліни.

Визнання результатів навчання, отриманих у неформальній та/або інформальній освіті, відбувається в семестрі, що передує семестру початку вивчення освітнього компонента, або першого місяця від початку семестру, враховуючи ймовірність не підтвердження здобувачем результатів такого навчання.

**Політика щодо академічної доброчесності:** виконані завдання студентів мають бути їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших осіб є прикладами можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі студента є підставою для її незарахування, незалежно від масштабів плагіату чи обману.

**Політика щодо дедлайнів та перескладання:** роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку (-1 бал).

**Політика виставлення балів.** Враховуються бали поточного (40 балів) та підсумкового оцінювання – іспиту (60 балів). При цьому обов'язково враховуються присутність на заняттях та активність студента під час занять; не допускаються пропуски та запізнення на заняття; заборонено використання мобільного телефону, планшету чи інших мобільних пристроїв під час заняття в цілях не пов'язаних з навчанням; списування та плагіат; несвоєчасне виконання поставленого завдання. Підсумковий семестровий контроль у вигляді іспиту передбачає оцінку засвоєння студентом навчального матеріалу на підставі результатів виконання ним усіх видів запланованої навчальної роботи впродовж семестру.

Підсумкова оцінка виставляється та заноситься до екзаменаційної відомості й індивідуального навчального плану студента у день проведення іспиту за умови обов'язкової присутності студента.

Підсумковий контроль (екзамен) проводиться у письмовій формі згідно затвердженого розкладу. Завдання екзаменаційного білета передбачають три відкритих питання (по 10 балів), 15 тестів (30 балів), що складені відповідно до силабусу дисципліни. Максимальна оцінка 60 балів.

## ТЕМА 1. СУЧАСНІ ВИМОГИ ДО МЕНЕДЖЕРА

- 1.1. Роль менеджера в системі управління організацією
- 1.2. Основні якості менеджера
- 1.3. Формування компетенцій і здібностей менеджера
- 1.4. Знання та уміння менеджера в процесі управління своєю працею

### 1.1. Роль менеджера в системі управління організацією

Роль сучасного менеджера полягає не лише в проведенні дій і реагуванні на зовнішні події, які впливають на нього. Менеджер повинен сам активно впливати на ці події, актуалізуючи себе, свої здібності управляти собою й іншими людьми в будь-якій ситуації.

*Менеджер* – це людина, яка повинна добитися результату для клієнта і своєї компанії, управляючи персоналом і використовуючи всі засоби, надані в його розпорядження. Сьогодні використовують широке трактування терміна «менеджер» – керівник, працівник апарату управління, що займає постійну посаду, має повноваження у сфері ухвалення рішень з визначених видів діяльності організації. Поняття «менеджер» вживають як організатор конкретних видів робіт у межах окремих підрозділів, програмно-цільових груп; керівник організації загалом або його підрозділів; керуючий підлеглими; адміністратор будь-якого рівня.

Все частіше можна чути про ефективного менеджера (табл. 1).

Таблиця 1

#### Трактування дефініції «ефективний менеджер»

Автор	Визначення
Джим Коллінз	<i>Ефективний менеджер</i> – це керівник, який цілеспрямовано прагне домогтися видатних результатів протягом тривалого часу і поєднує видатні людські якості (наприклад, скромність) і професійну волю.
Пітер Друкер	<i>Ефективний менеджер</i> – це керівник, який сам поважає людей, водночас усвідомлює, що його авторитет безпосередньо залежить від поваги його особистості співпрацівниками, а не від займаної посади.
Белбін Р. Мередит	<i>Ефективного менеджера</i> розглядають як спокійну й упевнену людина, яка надихає інших, схильна до інновацій і може працювати в умовах, що стимулюють розумову діяльність. Такий менеджер уміє вирішувати складні проблеми, результативно задіювати зусилля людей для роботи, оптимально організувати працю команди, має збалансований світоглядом на життя, сприймаючи всю картину загалом, помічаючи деталі.
Єфанова А.Г.	<i>Ефективний менеджер</i> – це цілісна особистість, певний образ, з якого можна брати приклад. Він знає, які цінності та мотиви є основою поведінки його підопічних. Ефективний менеджер надихає підлеглих, володіє секретом лідерства, мистецтвом вчасного й ефективного використання сили, своєї харизми. Уміє бути і командує, і другом.
Іцхак Адізес	<i>Ефективний керівник</i> уміє об'єднати всіх потрібних спеціалістів та спрямувати їх на досягнення поставлених цілей. Він створює команду, здатну виконувати функції самостійно, без його нагляду.

Дж. Коллінз розглядав такі рівні менеджера: високопрофесійний співробітник; цінний член команди; компетентний менеджер; ефективний

менеджер; Керівник п'ятого рівня, який забезпечує винятково високі тривалі успіхи компаній, оскільки вони реалізуються не через особистий успіх у кар'єрі, а через найвищу мету – створення компанії світового рівня. Такі керівники поєднують найкращі людські якості, зокрема скромність і сильну професійну волю.

Формування менеджера проходить три стадії: фахівець, управлінець, лідер.

*Фахівець (спеціаліст)* – працівник, який добре знає свою справу, захоплений професією.

*Управлінець* – уміє добре організувати робочі процеси, він уважний до персоналу, одним словом, це хороший менеджер на кожен день.

*Лідер* – особа, яка має власну концепцію розвитку, для її втілення організовує та мобілізує весь персонал.

Кожен керівник розвиває менеджерські якості, проходить всі три стадії або зупиняється на одній з них.

Місце менеджера у процесі управління зображено на рис.1.

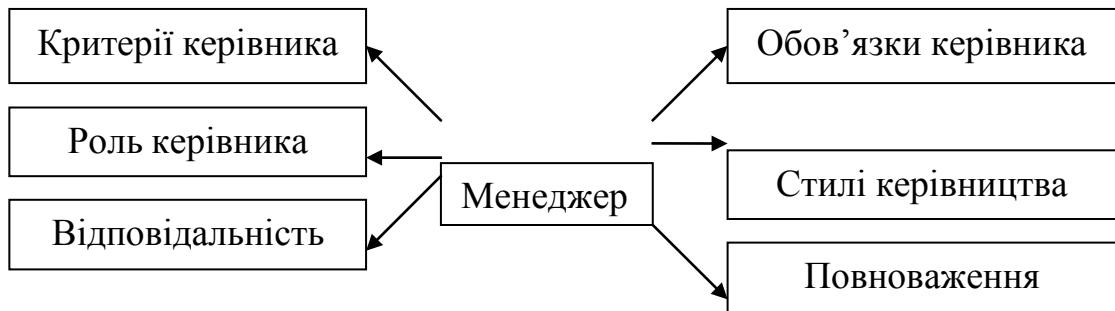


Рис. 1. Менеджер у процесі управління

*Обов'язки менеджера в організації:*

1. Мобілізувати кожного працівника, згуртувати всю команду для досягнення загальної мети: направляти людей, бути з ними в постійному контакті, оцінювати їхні досягнення.

2. Організувати робочий процес, щоб отримати намічені показники: розподіляти обов'язки, делегувати повноваження, здійснювати контроль, своєчасно вносити корективи, проводити моніторинг.

3. Розвивати професійну самостійність кожного працівника і всієї команди: формувати й активізувати команду, створювати атмосферу співпраці та взаємодопомоги, правильно використовувати наявні професійні навички підлеглих і стимулювати їхній розвиток.

Перед тим як приступити до роботи в організації менеджер повинен проаналізувати такі аспекти. Як робота відобразиться на: статусі, кар'єрі, компетенції, мотивації. Що зміниться: Сфера професійної компетенції? Рівень відповідальності та повноважень? Ступінь складності завдань і проектів? Відносини з командами й іншими менеджерами? Стиль управління? Що менеджер відчуває, що його приваблює, чого боїться?

*Менеджер проходить такі періоди особи (табл. 2).*



## Віковий період і найбільш притаманні характеристики згідно зі сферою інтересів

Сфера інтересів	Особистість у 25-45 років	Особистість у 45-75 років
Енергетичний стан	Енергії достатньо, але час від часу обов'язково потрібна «підзарядка»	Енергія і час – найцінніші ресурси. Використовувати дбайливо! «Заряджаємо батареї до того, як вони сядуть»
Персональний статус	Формування особи як цілісної структури. Самовираження. Уміння користуватися набутими навиками, використання відкритих можливостей. Домінування «треба»	Формування внутрішньої гармонії. Можливість реалізувати себе в різних сферах. Самореалізація. Розкриття глибинної суті, професії та майстерності. Домінування «хочу»
Розвиток	Накопичення досвіду. Усвідомлений пошук, освоєння принципово нових знань і навиків ( тренінги)	Конвертація досвіду знань і навиків у якісно нові структури, тренінги, духовні практики, самоосвіта
Спілкування та емоції	Рівноправний обмін зі світом. З об'єкта спілкування перетворюємося на суб'єкт	Ділимося накопиченим, реалізуємо суб'єктивність
Сімейний статус	Створення сім'ї. Виховання дітей. Вибір сімейного статусу – сім'я або індивідуалізм	Перехід сім'ї в нову якість. «Діти – дорослі, відпускаємо їх в світ». Бабусі і дідусі. Мудрі одинаки
Кар'єра	Зростання по службових сходах. Пошук і створення свого бізнесу. Стратегічні функції	Вершина кар'єри. Стратегічні і наглядові функції.
Статус в бізнесі	Стартап, підприємець, власник з управлінськими функціями	Власник з управлінськими функціями. Активний акціонер. Пасивний інвестор
Фінанси та заощадження	Відповідальне ставлення до фінансів. Помірно агресивне інвестування, інвестиційні фонди обов'язкові	Відповідальне відношення до фінансів. Велика увага до заощаджень. Консервативне (помірне) інвестування: диверсифікація, і ще раз диверсифікація»

Віковий інтервал 25-45 років, де домінує соціальна, емоційна енергія. Суть періоду – соціальна конкуренція, самовираження. Пріоритети: кар'єра або інше активне соціальне функціонування, розвиток емоційного інтелекту, реалізація знань і навиків, отриманих у період індивідуальності (до 25 років), вираження себе через професію, захоплення. Можливі крайні рішення на цьому життєвому етапі: дауншифтинг – відмова від активної кар'єри, «пошуки себе» поза соціумом; гіпертрофоване захоплення здоровим способом життя тощо.

Віковий інтервал 45-75 років. Домінує душевна енергія. Суть періоду – внутрішній розвиток (миру «продаємо» мудрість і знання). Пріоритети: самореалізація, розвиток душевної енергії, реалізація особистої місії. Отримання енергії відбувається завдяки внутрішньому, ментальному, емоційному (душевному), а також зовнішньому змісту. Статус досвідченого експерта та інвестора. Можливі рішення на цьому життєвому етапі: маніпулювання людьми ради задоволення від процесу, продовження змагання як центра існування, надмірне захоплення «оздоровчими практиками».

Для менеджера важливо з'ясувати для себе такі питання: причини, умови роботи на посаді менеджера (чи доведеться управляти створеною командою, чи треба буде налагоджувати роботу підрозділу, чи буде проводити глобальні зміни?); зіставлення списку переваг і втрат (що набуває і втрачає на новій посаді, від чого доведеться відмовитися, які шанси на успіх?); перелік майбутніх дій і поведінки (як відстояти свої умови, чи здатний відмовитися, як розширити ділові контакти?).

Якщо менеджер прагне швидше освоїтися на новій посаді, то існує п'ять методів прискорити цей процес.

1. Налагодити контакти. Треба познайомитись зі всіма членами команди, провідними співробітниками суміжних підрозділів, клієнтами. З'ясувати, на що вони розраховують, щоб скласти уявлення про роботу підрозділу і зможете сформулювати свої наміри.

2. Брати участь у житті колективу. Проводити збори та співбесіди, працювати за прийнятими у них правилах і методах, керувати повсякденною роботою.

3. Скласти програму дій. Визначити пріоритети, назрілі проблеми, невідкладні справи, запропонувати зібратися в неформальній обстановці, щоб зблизитись з людьми.

4. Заручитись підтримкою. Зустрічатись зі своїм безпосереднім начальником, тримати його в курсі справи, разом з ним аналізувати ситуацію, висловлювати йому свої сумніви, перевіряти себе. Якщо виділено час на передачу справ, то варто працювати в парі з колишнім менеджером підрозділу, розмежувавши ті функції, які потрібно виконувати спільно, і ті, які можна поділити. Опиратись на тих, хто ліпше всього володіє специфікою роботи відділу. Познайомитись з усіма допоміжними службами, вивчити порядок їхньої роботи.

5. Виявляти ініціативу. Треба пояснити співробітникам, які стоять перед ними задачі; обговорити з підлеглими, що підлягає обговоренню, а що приймається до виконання; оголосити свої перші рішення; вносити зміни в роботу відділу відповідно до завдань.

## **1.2. Основні якості менеджера**

На кожному підприємстві чи компанії до менеджера ставлять певні вимоги щодо якостей особистості, рис характеру, здібностей, знань, навиків тощо, які повинні сприяти здійсненню управлінських функцій. Менеджер у процесі своєї діяльності повинен володіти професійними, діловим, адміністративно-організаторськими, соціально-психологічними та моральними якостями. Межа між окремими якостями є досить тонкою. У табл. 3 наведений перелік універсальних якостей, які повинен мати менеджер.

## Перелік якостей успішного менеджера

Групи	Якості менеджера
Професійні якості	Висока професійність; стратегічне мислення; генерація ідей; здатність ухвалювати рішення; відповідальність; високий рівень освіти, досвіду, компетентності у професії; прагнення до зростання; пошук нових форм і методів роботи, вміння планувати свою роботу; авторитетність і схильність до лідерства в колективі; прагнення до перетворень і здатність до ризику та інновацій; ерудиція; комунікабельність; ініціативність; енергійність; комп'ютерна грамотність; володіння іноземними мовами; уміння навчати інших
Ділові якості	Уміння створити організацію, забезпечити її діяльність усім необхідним, ставити і розподіляти завдання, привернути на свою сторону людей, переконати в правильності власного погляду, швидко вибрати головне і сконцентруватися; прагнення до влади, сміливість, рішучість, безкомпромісність у відстоюванні своїх прав; здатність керувати своєю поведінкою, працівниками, взаєминами з навколишніми
Адміністративно-організаційні якості	Координація і контроль реалізації рішень; оперативність у вирішенні проблем; гнучкість стилю управління; уміннямотивувати, доводити справу до завершення, організувати власний час і час працівників, формувати команду; здатність делегувати повноваження, адекватно відтворювати психологію команди, правильно реагувати (психологічна вибірковість); заряджати своєю енергією людей, активізувати їх; оптимально впливати на людей, контактувати з ними на основі індивідуальних особливостей; ставити адекватні вимоги залежно від ситуації; схильність до організаторської діяльності; критичність та самокритичність
Соціально-психологічні якості	Психологічна компетентність; управлінська культура; лідерські здібності; упевненість у собі; уміння керувати своєю поведінкою; уміння управляти емоціями в стресових ситуаціях; колегіальність; толерантність; оптимізм; переконливість; уміння управляти конфліктами; інтелектуальність; ораторські здібності, вміння виступати перед аудиторією; стресостійкість; почуття гумору; уміння створювати імідж; працездатність; спостережливість; організованість; самостійність; наполегливість; тактовність у взаємовідносинах з керівниками, колегами по роботі та підлеглими; уміння проводити навчання і виховання підлеглих
Моральні якості	Патріотизм; національна свідомість; державницька позиція; інтелігентність; людяність; порядність; почуття обов'язку; громадянська позиція; чесність; доброзичливість; почуття справедливості до людей і їхньої гідності; об'єктивність; воля; мужність

Ефективність менеджменту керівника здебільшого зумовлена проявом описаних якостей, що залежить від ситуації, яка склалась у процесі його діяльності, та поєднанням особистісних рис, серед яких особливе місце займають інтелектуальні здібності, гнучкість, компетентність, комунікабельність, самоуправління, рішучість, відповідальність, здатність до співпраці. Психологічні якості відіграють важливу роль в організації праці менеджера, зокрема в процесі формування належного організаційного клімату в колективі та корпоративної культури. Детальніше психологічні якості, які потрібні сучасному менеджеру, наведені у табл. 4.

## Психологічні якості, які потрібні сучасному менеджеру

Якість	Підвиди
Особливості мислення	Здатність до екстраполяції, передбачення. Здатність вирішувати одночасно декілька задач, не зосереджуючись на одній, вміння переорієнтуватися з одного напрямку діяльності на інший. Стійкість у ситуації невизначеності. Розвинута інтуїція. Вміння швидко схопити суть, виявляючи здатність відрізнити суттєві сторони ситуації від несуттєвих.
Уміння справлятися з агресією	Здатність брати керівництво на себе. Наполегливість у відстоюванні ідей без виявлення догматизму. Здатність до співпраці. Вміння діяти, нівелюючи свою неприємність. Ініціативність. Вміння діяти, коли інші вагаються. Енергійність. Витривалість.
Управління емоціями	Здатність створювати умови до зростання інших. Сенситивність. Відкритість до почуттів інших, здатність ставити себе на місце іншої людини, неупередженість, точність в оцінках. Здатність ставити інтереси справи вище, ніж власні. Зацікавленість в успіхах організації, а не у власній кар'єрі. Вміння переносити невдачі без почуття поразки або приниження. Незалежність. Вміння орієнтуватися передусім на себе при ухваленні важливих рішень, чинити опір груповому тиску.

Одним із інструментів оцінювання ділових якостей менеджера є методика побудови профілю ділових якостей. Основа методики – підбір основних якостей і характеристик ділової людини. Для цього відбирають декілька ділових якостей, проводять тестування, надаючи їм вагові одиниці. Кожну з обраних якостей оцінюють за десятибальною шкалою. Повне виявлення цих якостей оцінюють у 10 балів, а відсутність – у 0 балів.

Як підґрунтя проведення оцінювання ділових якостей менеджера найчастіше використовують метод незалежних характеристик, коли обрані якості особистості оцінюють незалежно один від одного тричі: самою особистістю, працівником із колективу та працівником, який дещо критично ставиться до досліджуваної особистості. Згодом три незалежно поставлені оцінки з кожної якості підсумовують і ділять на три, щоб отримати найоб'єктивнішу середню оцінку. Така методика дослідження ділових якостей є корисною, оскільки дає підстави проаналізувати найбільш сильні та слабкі сторони менеджера, скласти програму для подолання негативних моментів і підсилення своїх переваг у подальшій діяльності.

Профіль ділових якостей менеджера зображають у вигляді кола з радіусами-променями, кожний з яких – одна з характеристик особистості (рис. 1.).

Для прикладу вибрано такі характеристики ділових якостей: інтелектуальні якості (ерудованість, ініціатива, саморегуляція, унікальність складу розуму), рішучість, здоров'я, моральні якості (доброта, милосердя, чесність, скромність, доброзичливість), комунікабельність (товариськість, контактність, спілкування), організаторські якості, компетентність (балакучість, готовність до обговорення, сила переконання, дружнє ставлення до організації, впевнена манера тримати себе), інтелігентність (культура спілкування, тактовність), відповідальність.

Усі наведені процедури (ділові ігри) довершуються іншими, наприклад, психологічними тестами, оцінками колег. Висновки роблять, застосовуючи різні матриці якостей і властивостей особистості менеджера. Розглянемо приклад такої матриці (табл. 5).

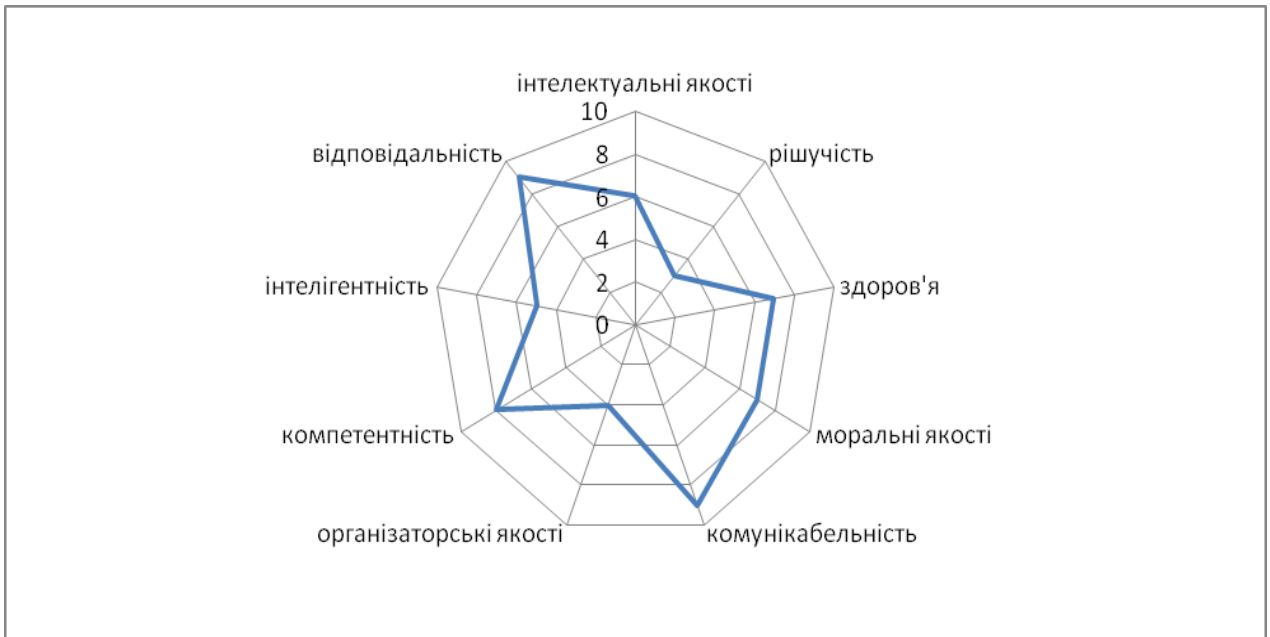


Рис. 1. Профіль ділових якостей менеджера

Таблиця 5

Матриця якостей менеджера

Якості та властивості особистості менеджера		Оціночні критерії						
		Виконання управлінських дій	Обговорення проблеми у невеликій групі	Прийняття рішення	Доповідь з проєкту	Службовий лист	Вербальні навички	Оцінка колег
1.	Аналітичні можливості	x						
2.	Творчі можливості			x				
3.	Адміністративні можливості	x						
4.	Службове відчуття					x		
5.	Вміння складати листи	x						
6.	Усна мова							x
7.	Вміння слухати інших				x			
8.	Воля			x				
9.	Емоційна адаптація						x	
10.	Соціальна комунікація		x					
11.	Бажання до просування			x				
12.	Гнучкість розуму	x						
13.	Взаємовідносини з підлеглими					x		
14.	Вміння переконувати				x			
15.	Вміння мотивувати працю		x					

З наведеної матриці видно, що кожна якість (властивість) особистості менеджера одержує комплексну оцінку за багатьма критеріями. Завдяки цьому підвищується ступінь об'єктивності оцінювання персоналу.

М. Маккол і Дж. Холленбек виділяли основний набір потрібних якостей (характеристик) для ефективного міжнародного менеджера: відвертість мислення і гнучкість у тактиці поведінки (менеджер здатний жити і працювати в різних ситуаціях з різними типами людей, а також бажає і уміє чути інших людей, їхні ідеї і підходи); культурний інтерес і чутливість (менеджер поважає інші культури, погляди людей, що їх представляють; зацікавлений у тому, щоб адаптуватися до виявлених відмінностей, виявляє емпатію); готовність вирішувати комплексні управлінські завдання (менеджер може виявляти чинники, взаємозв'язки між подіями, орієнтуватися й ухвалювати рішення в умовах невизначеності; терплячий); оптимістичність і енергійність (менеджер прагне бути креативним, бачити позитивні сторони подій; має високий рівень фізичної і емоційної енергії); щирість і чесність (менеджер поводить себе природно, послідовно, викликаючи довіру); стабільне особисте життя (менеджер сформував і має стійкі особисті стосунки, його підтримують у виконанні зобов'язань, пов'язаних із роботою); наявність цінних технічних або ділових навиків (менеджер має технічний, управлінський або інший досвід, якого достатньо для підтвердження своєї компетентності).

Дослідження особливостей поведінки 100 діючих керівників вищої ланки провели американські психологи Джозеф Кенджемі і Казимир Ковальські. Вони виявили характеристики, які є загальними для всіх успішних топ-менеджерів. Знати дані характеристики корисно всім, хто цікавиться психологією лідерства та питаннями ефективного керівництва організаціями. Вони дають змогу порівняти вашу реальну поведінку й ідеальну поведінку лідера, допомагаючи ліквідувати розбіжності між тим і іншим.

Джеффри А. Креймс під час опитування груп працівників про особливості менеджерів, які зробили найбільший внесок у розвиток компанії, визначив параметри менеджерів, які варто використовувати для досягнення успіху: ефективність; кваліфікація; відповідальність; «гра в напад» і прагнення до впізнаності; система наставництва; уміння працювати в глобальному оточенні.

Американські спеціалісти визначили, що керівник організації відповідає за сім «m»: men (люди), methods (методи), money (гроші), machines (обладнання), materials (матеріали), marketing (збут), management (управління).

Ф. Тейлор відзначив якості ідеального керівника: розум, освіта, спеціальні й технічні знання, фізична спритність або сила, такт, енергія, рішучість, чесність, розміркованість і здоровий глузд, міцне здоров'я.

### **1.3. Формування компетенцій і здібностей менеджера**

Особові характеристики, визначальна поведінка та результативність менеджера в компанії розділяють на три взаємозв'язані групи: знання та навички (компетенції); здібності; позиція (установки, орієнтація на досягнення).

Кожен з елементів «трикутника менеджера» має різний ступінь важливості з погляду свого впливу на результати. Згідно з дослідженнями співвідношення,

яке найточніше відображає особливості роботи менеджерів вищої ланки, таке: 10:30:60.

Найважливіше значення для організації мають позиція й установки менеджера, що проявляється в інтерпретації результатів, обґрунтуванні досягнутих успіхів, постановці нових задач, що стосуються персоналу, капіталовкладень, взаємовідносин із постачальниками, споживачами тощо.

Важливо розрізнити поняття «компетентність» і «компетенція».

Компетентність, на думку Г. Халаша, характеризує спроможність особи до самореалізації завдяки умінню комунікації, яка ґрунтується на довірі та цінностях.

Компетентність – це здатність застосовувати знання, досвід, уміння і навички згідно з ситуаціями, які виникають у професійному житті.

Компетенція – це знання і навички, характеристики особи, що дають змогу їй добиватися результатів у професійній діяльності, здатність людини діяти відповідно до стандартів, вимог.

Компетенція – це сума знань, досвіду, умінь і навичок, які має в своєму розпорядженні працівник.

Основні типи компетенцій менеджера.

Особові компетенції: відображають інтегральні властивості менеджера (уміння, якості, здібності), пов'язані з тим, як він будує відносини з іншими людьми, як ставить перед собою цілі, як вирішує завдання і поводить себе з інформацією, який рівень саморегуляції йому доступний.

Існує декілька основних кластерів особових компетенцій:

Орієнтація на результат і ефективність, прагнення до удосконалення.

Комунікативна досвідченість, міжособова компетентність: розуміння потреби інших людей, може прогнозувати поведінку людей; здатний вирішувати конфлікти.

Вплив на персонал: вміння переконувати, справляти гарне враження, добиватися того, щоб працівники поводитись згідно з очікуваннями, знає прийоми аргументації.

Управлінські компетенції: здатність керувати діяльністю персоналу, направляти її і координувати, забезпечувати виконання визначених норм і стандартів; уміє навчати інших людей і укріплювати їх мотивацію до навчання; уміє розподіляти та делегувати повноваження і відповідальність, володіє різними стилями керівництва, уміє вибирати оптимальний стиль для кожної ситуації, уміє працювати в команді сам і управляти командною роботою; уміння ухвалювати рішення.

Когнітивні компетенції: системне мислення; уміння відшукувати, обробляти, інтерпретувати і представляти інформацію; критичне мислення; розвинені навички планування; уміння аналізувати проблеми; здатність і бажання навчатися.

Саморегуляція і особиста ефективність: самооцінка; самоконтроль у стресових ситуаціях; тайм-менеджмент; гнучкість щодо роботи в ситуації змін; уміння приймати відповідальність; здатність висловлювати власну думку, протистояти груповому тиску; здатність бачити та розуміти різні погляди.

Креативна компетенція. Термінове вирішення творчих завдань, виявлення своїх творчих резервів, творче вирішення проблем, формування життєвої стратегії, творчої особи і креативної команди, інноваційної культури, стимулювання творчості та кар'єри працівників.

1. *Професійні компетенції* – це здатності менеджера виконувати роботу відповідно до вимог посади, завдань і стандартів (інтелектуальних і поведінкових) виконання роботи в організації.

У працях британських фахівців є такі напрями дослідження професійної компетенції: вимоги відповідно до кваліфікації; фізичні або інтелектуальні якості; здатність робити що-небудь добре або відповідно до стандарту, отримана завдяки досвіду, в результаті навчання; здатність і вміння бути кваліфікованим, здатним виконувати певну роль, що охоплює знання, здібності, поведінку.

На практиці використовують карту компетенцій, де описані особові характеристики ідеального менеджера, його здібності до професійних обов'язків, властиві йому форми поведінки та соціальні ролі. Найчастіше саме такі компетенції є основою моделей компетенцій для всіх менеджерів. На підставі моделей складають профілі компетенцій для окремих посад і напрямів діяльності, в яких перераховані і професійні компетенції, що відображають специфіку конкретної роботи, а також зазначений рівень, на якому у співробітників повинні бути розвинені ключові особові компетенції.

Дж. Менкес запропонував у управлінських ситуаціях розвивати такі основні типи компетенцій менеджерів:

- вирішення завдань (точне визначення змісту проблеми, відділення головних завдань від другорядних, передбачення складнощів у досягненні цілей і визначення шляхів їхнього подолання; критична оцінка об'єктивності ключових припущень; чітке формулювання сильних і слабких сторін, які висловлюють в ході обговорення аргументів і пропозицій; визначення інформаційних потреб для вирішення завдань, а також способів отримання необхідної інформації; вміння тримати в думці різні погляди на проблему; вміння чітко розбиратися в причинно-наслідкових зв'язках проблеми, відрізнити симптоми проблеми від її справжніх причин; робити правильні висновки з попередніх успіхів і невдач і, відповідно, не повторювати вже зроблені помилки; орієнтуватися в конкретному організаційному контексті рішення цієї управлінської задачі);

- взаємодія з людьми (визначення методу мотивації, осіб, які залучені в конкретну ситуацію; передбачення можливої реакції людей на дії; виявлення ключових питань і поглядів, пов'язаних з конфліктними ситуаціями; вміння зрозуміти та збалансувати різні потреби всіх пов'язаних з питанням зацікавлених осіб);

- управління собою (оцінка власних сильних і слабких сторін; отримання зворотного зв'язку; облік власних стереотипів мислення для поліпшення якості ухвалюваних рішень; вміння визначати та вносити вагомі зміни в план дій).



Елементи структури компетенції подано у табл. 6. Ці елементи достатньо варіативні й індивідуалізовані.

Таблиця 6

Основні елементи компетенції

Елемент	Опис
Алгоритм (технологія) ефективної діяльності	Послідовність «кроків» і їхній характер, оптимальні для досягнення запланованого результату в цих умовах, а точніше, набір таких послідовностей, в цілому схожих один на одного, але різних для різних умов і для різного рівня якості. Ключові питання: «З яких етапів складається моя діяльність?», «Які завдання кожного етапу?», «Що, в якому випадку, як робити?»
Теоретичні знання	Систематизована інформація про діяльність, її умови, об'єкти і суб'єкти. Ці знання потрібні для усвідомленого формування навиків, створення і варіативного застосування алгоритму ефективної діяльності. Ключове питання: «Як це все влаштовано?»
Психологічні установки	Розуміння сенсу здійснюваної діяльності, позитивне ставлення до неї, упевненість в своїх силах. Інтеграційними характеристиками компетенції з погляду установок є мотивація і мета. Ключові питання: «Як я ставлюсь до цієї діяльності?», «Що вона мені дає?», «Чого я хочу досягнути у підсумку?»
Уміння та навички	Набір «програм», які дають змогу ефективно реалізовувати алгоритм ефективної діяльності. Ключове питання: «Що (і наскільки якісно й автоматизовано) мені потрібно уміти робити для того, щоб реалізовувати алгоритм ефективної діяльності у всіх необхідних мені варіаціях?»
Особові і професійні якості	Забезпечують якість, а часто і саму можливість реалізації всіх виконуваних дій. Від умінь і навиків відрізняються своєю неспецифічністю. Ключове питання: «Яким мені потрібно бути, щоб успішно застосовувати всі необхідні мені навички і уміння?»
Професійний досвід	Забезпечує стабільність і економічність реалізації вибраного алгоритму діяльності, особливо в складних умовах (на тлі втоми, за наявності перешкод, після довгих перерв і так далі)
Методика тренування	«Що і як мені робити для вдосконалення всіх основних компонентів своєї компетенції (знань, умінь і навиків, установок і так далі)?»
Методика впровадження	«Що і як мені робити для впровадження нових форм в свою діяльність без помилок і втрати якості?»

Менеджер може скласти профіль посадової компетенції. Ідеальний профіль компетентності отримують завдяки визначенню для поточної або планованої діяльності рівень розвитку кожного з параметрів за 10-бальною шкалою. Оцінивши поточний рівень кожного параметра, менеджер зможе створити поточний профіль своєї компетентності. На підставі аналізу розбіжності поточного й ідеального профілів, оцінивши свої можливості, має змогу сформулювати навчальні завдання, створивши запланований профіль компетентності.

*Управлінська інтелігентність* – поняття, в основі якого є уявлення про те, що у більшості управлінських ситуаціях треба розвивати компетенції менеджерів.

Дослідження, які провів Білошапка В.А. щодо діяльності групи українських компаній в 2008-2009 рр., дали змогу виявити набір компетенцій, засвоєння яких на рівні топ-менеджменту вирішує завдання створення культури результативності. Ці компетенції поділяють на кілька груп:

1) коренева компетенція (С1)

Компетенція С1 «Менеджер приймає справді важливі для компанії зобов'язання, забезпечуючи безперервний ріст її конкурентоспроможності на ринку», реалізується в готовності менеджера взаємодіяти з колегами саме в категоріях зобов'язань, а не аналітичних прогнозів, планів або, тим більше, надій. Володіючий цією компетенцією менеджер перетворює завдання в зобов'язання, забезпечуючи чіткий зв'язок між конкретним цільовим результатом і стратегічними пріоритетами компанії;

2) компетенції охоплення (С2-С5).

Компетенція С2 «Менеджер в постійному спілкуванні з клієнтами виявляє нові кращі ринкові можливості для своєї компанії», передбачає ефективне виконання ролей дослідника і розповсюджувача інформації. Тут важливо вміння і бажання менеджера знайти способи як можна точніше зрозуміти і відчуті клієнта, особливо його незадоволені потреби.

Компетенція С3 «Для вирішення складних стратегічних завдань менеджер будує продуктивні відносини з колегами з інших підрозділів». Вона пов'язана з взаємодією по горизонталі. Вони розуміють важливість концентрації на досягненні спільного кінцевого результату, демонструють готовність розділити авторство своїх ідей з колегами, підмічають їх у конструктивний спільний пошук кращого рішення.

Компетенція С4 «Менеджер забезпечує однозначне розуміння завдань, які стоять перед його співробітниками». Вона визначає якість взаємодії по вертикалі «зверху-вниз». Володіючий цією компетенцією менеджер враховує «правило розуміння завдання», згідно з яким, якщо у виконавця є два або більше варіантів для інтерпретації змісту сформульованого завдання. Ліпшим майже завжди виявиться найзручніший.

Компетенція С5 «Менеджер взаємодіє зі своїм керівником на підставі ясних взаємних очікувань і шанобливого використання часу». Вона характеризує ефективність комунікацій менеджера по вертикалі «знизу-вгору». Володіючі цією компетенцією менеджери не допускають перекидання відповідальності на плечі своїх керівників;

3) компетенції стилю (С6-С9).

Компетенція С6 «Менеджер щирий, оскільки бере на себе відповідальність і має право вимагати це від інших» відображає важливість управління на особистому прикладі. Володіючі цією компетенцією менеджери ніколи не допускають «подвійних стандартів», їхня поведінка передбачувана.

Компетенція С7 «Менеджер заряджає своєю енергією колег, допомагаючи їм домагатися все вищих результатів» відображає вміння надихнути співробітників на максимальне використання свого потенціалу. Володіючий

цією компетенцією менеджер демонструє високу самовіддачу та викликає почуття енергійності у навколишніх.

Компетенція С8 «У важких ситуаціях менеджер бере відповідальність за прийняття твердого, конкретного рішення» виявляється в тому, наскільки менеджеру вдається встояти перед спокусою перекласти/перерозподілити відповідальність у разі виникнення складних і непередбачених проблем.

Компетенція С9 «Менеджер сприяє усуненню недоліків системи, але використовує їх для виправдання своїх недоробок або бездіяльності» проводить чіткий поділ між менеджерами, які вирішують організаційні проблеми й експлуатують ці проблеми для демонстрації власної незамінності та посилення влади. Володіючи цією компетенцією менеджери виявляють недосконалість (наприклад, незбалансованість повноважень і відповідальності, недостатність ресурсів, інформації тощо) і відкрито говорять про це, пропонуючи конструктивний діалог і конкретні рішення щодо коригування ситуації;

4) інструментальні компетенції (С10-С16).

Компетенція С10 «Менеджер забезпечує безумовну передачу відповідальності своїм співробітникам і ефективно контролює виконання ними своїх зобов'язань» доповнює компетенцію С4. Очікується, що менеджер розуміє й використовує ту обставину, що люди набагато швидше готові перетворювати поставлене перед ними завдання у власне зобов'язання, якщо будуть відчувати авторство/співавторство змісту такого завдання, і особливо способів його вирішення.

Компетенція С11 «Менеджер забезпечує своєчасний зворотний зв'язок, спрямовуючи співробітників на пошук ліпших способів виконання своїх зобов'язань» припускає, що менеджер не уникає коригуючого зворотного зв'язку при виявленні проблем у виконанні. Високий рівень володіння цією компетенцією виявляється у тому, що за результатами отриманого зворотного зв'язку виконавець у ще більше ототожнює себе з обіцяним результатом і докладає максимальних зусиль для його отримання.

Компетенція С12 «Менеджер забезпечує мобілізуючу і прозору систему оцінки і стимулювання своїх співробітників» визначає ефективність зусиль менеджера з впровадження таких механізмів контролю і нагород, які стимулюють роботу співробітників з максимальним ККД. Володіючи цією компетенцією менеджери вміють забезпечувати необхідну конкуренцію всередині організації.

Компетенція С13 «Менеджер створює всі необхідні передумови для поширення в своїй компанії кращої практики та не повторення зроблених управлінських помилок» характеризує клас менеджера в реалізації ідеї навчаючої організації. Високий рівень володіння компетенцією передбачає, що керівники готові публічно відмовитися від невиправданих поглядів і підходів, у тім числі тих, які самі деякий час назад привнесли в свої компанії.

Компетенція С14 «Менеджер сприяє прискоренню професійного росту своїх співробітників» потребує розуміння і використання основних каталізаторів управлінського розвитку – виклик, зворотній зв'язок, підтримка.

Володіння нею припускає використання індивідуального підходу, а також уміння балансувати стабільність і довірливість відносин з прагматикою обліку альтернативних можливостей на ринку праці.

Компетенція С15 «Менеджер не уникає конфліктів, а вміє їх спрямовувати в конструктивне русло для підвищення результативності вирішення важливих організаційних завдань» передбачає усвідомлення менеджерами інформаційної природи більшості конфліктів в організаціях. Такі керівники володіють емпатією, вміють використовувати конфлікт як спосіб уточнення справжніх організаційних цінностей, виявлення глибинних мотивів поведінки беручих участь у конфлікті співробітників.

Компетенція С16 «Менеджер вміє створювати, використовувати та розвивати мережу ефективних партнерських відносин навколо своєї компанії» вносить вклад у посилення зовнішнього фокуса організаційної уваги. Володіючий цією компетенцією менеджер повинен розуміти особливості управління відносинами з клієнтами, освоїти інструменти нетворкінга (networking), щоб успішно представляти свою компанію у взаємодії не тільки з поточними та перспективними клієнтами, а й всіма групами впливу.

Розв'язком проблем дослідження компетенцій є застосування прямих і опосередкованих методів оцінки. Завдяки прямим оцінюють прямі результати праці спеціалістів, керівників, або результати праці колективу. Під час опосередкованого підходу оцінюють не результат діяльності, а хід виконання роботи, своїх функціональних обов'язків. Зазвичай, обидва підходи (методи) поєднуються на практиці. Тоді оцінку керівника можна виконати за такими напрямками (рис. 6). Для більш спрямованої конкретизації оцінки керівників до уваги беруться лише ключові, основні показники діяльності, які впливають на результат діяльності всієї організації. Такі показники незначні (4-6 позицій), становлять 80% всіх результатів і впливають на досягнення цілей організації.

*Здібності* – це система психологічних і фізіологічних якостей, які забезпечують легкість придбання знань і навиків, а також створюють передумови для досягнення максимальних результатів в якому-небудь виді діяльності.

Серед таких здібностей Ч. Хенді виділив шість ключових: здатність запам'ятовувати факти; здатність аналізувати; інтуїція; стійкість до стресу; здібність до навчання; здатність до лідерства. На практиці треба вміти оцінити компетенцію працівника.

Працівник може мати: технічну, вузько спеціальну підготовку; управлінські навички: планування, проведення зборів, керівництво проектами, розподіл обов'язків; поведінкові навички: уміння орієнтуватися в складних ситуаціях, налагоджувати відносини.

Згідно з переліком проводять оцінку кожного працівника у балах. Таблицю заповнюють такими позначеннями:

- 1 - Працівник не може справитися з завданням.
- 2 - Може справитися зі сторонньою допомогою.
- 3 - Може справитися самостійно.
- 4 - Повністю володіє потрібними навиками.

Наприкінці підбивають підсумок по усіх працівниках і виводять сумарний рівень підготовки усіх працівників.

#### 1.4. Знання та уміння менеджера в процесі управління своєю працею

Для здійснення своєї діяльності менеджер повинен оволодіти певним набором знань. Систему знань, які потрібні для сучасних менеджерів, подано у табл. 8.

Таблиця 8

Система знань сучасних менеджерів

Знання менеджера про				
об'єкт управління	методи управління	стратегію, політику	зовнішнє середовище	партнерів
Організація як система; організаційні структури та їхній розвиток; види організацій; функціональні галузі в організації (продаж, логістика, виробництво, інновації); людські ресурси та їхня мотивація; організаційна культура; організаційна поведінка.	Організаційно-розпорядницькі; економічні; соціально-психологічні; методи мотивації людських ресурсів; методи підготовки і прийняття управлінських рішень та ін.	Місія, мета та завдання організації; види стратегій; стратегічне планування; способи розробки стратегій; реалізація стратегій; ринок, споживачі, конкуренти, позиція організації на ринку; види політики організації	Економічний компонент; політичний компонент; соціально-демографічний компонент; техніко-технологічний компонент; екологічний компонент	Інші організації; економічні партнери; постачальники; субпідрядники; споживачі; банки; інструкції публічної сфери; синдикати; асоціації

Підготовка дає змогу фахівцю придбати знання, потрібні для майбутнього виконання потрібного завдання. Придбані знання використовуються для формування уміння.

*Уміння* – це здатності, які можуть розвиватися у тій чи іншій мірі й ефективно виявлятися на практиці. Ці здібності не з'являються від народження, а змінюються в житті людей і їх використовують як допоміжний засіб для досягнення мети суб'єктом, який володіє ними.

Уміння розглядається як процес ефективно організації тимчасових зв'язків на підставі раніше отриманих знань. Чим ширше обсяг знань, тим різноманітніше уміння. Уміння допомагає виробити у виконавця важливі виробничі якості: організованість, здатність правильного вибору прийомів і методів, а також оцінки результатів своєї діяльності. Воно може бути придбаним різними засобами, у тім числі інструктажем, наслідуванням кращих

зразків трудової діяльності, особистим пошуком. Високим за рівнем варто вважати уміння, що потребує великих знань і використовує різноманітні прийоми й методи праці. Уміння відрізняються від знань тим, що завжди пов'язані з практикою. Є знання, які не супроводжуються уміннями. Однак жодне уміння не може бути реалізоване без знання. Його ціль – підготувати виконавця до придбання навичок.

Професійне уміння в процесі формування проходить багато етапів (табл. 9). Професійні уміння, які здобуває людина, не тільки визначають якість її трудової діяльності, збагачують досвід, а й стають якостями особистості, умілістю.

Таблиця 9

Етапи формування умінь

Етапи	Критерії визначення
1. Первісне уміння	Усвідомлення мети дії і пошук способів її виконання, які опираються на раніше придбані знання й навички. Діяльність методом спроб і помилок
2. Недостатньо вмiла діяльність	Наявність знань про способи виконання дії і використання раніше набутих, не специфічних для цієї діяльності навичок
3. Окремі загальні уміння	Високорозвинені, але вузькі уміння, потрібні у різних видах діяльності
4. Розвинуте високо уміння	Творче використання знань і навичок цієї діяльності зі свідомістю не тільки мети, а й мотивів вибору, способів досягнення мети
5. Майстерність	Творче використання різних умінь

Цікавим для розгляду є ділове вміння, яким повинні володіти керуючі різних ієрархічних рівнів.

*Особливо важливе значення для керівників мають такі три типи умінь.*

1. Технічні уміння – пов'язані зі спеціальними або професійними знаннями (у сферах організації виробництва або звітності вимагають аналітичних здібностей).

2. Уміння спілкуватися з людьми – дають змогу людині працювати в колективі і мобілізувати спільні зусилля, спрямовуючи їх на ефективне досягнення спільної мети.

3. Концептуальні уміння – виражаються у здатності аналізувати загальну ситуацію. Цей вид умінь дає змогу враховувати взаємозалежність між різними частинами організаційної структури і з'ясувати, як зміни в одній частині призводять до змін в іншій. Такі вміння потрібні для розкриття взаємозв'язку між господарською діяльністю та громадськістю в економічному, політичному і соціальному середовищі.

С.Й. Мотовидло виділив три типові для менеджерів групи умінь.

1. *Уміння інтерперсональне:*

а) керівництво – досягнення цілей з іншими та завдяки їм, мотивування підлеглих, оцінювання, координування;

б) робота в колективі – співпраця з іншими, ставлення інтересів колективу і фірми вище за особисту користь, зважання на потреби підлеглих;

в) ухвалення рішення, яке виявляється в ініціативі та використанні okazji, ефективного переконування інших, відстоювання власної думки; г) парламентаризм – активний пошук порозуміння у суперечках, уважне вислуховування думки інших, схильність до зміни думки після отримання нової і переконливої інформації.

## 2. Уміння розв'язувати проблеми:

а) організаційне вміння – методичне та систематичне використання інформації, розв'язування проблем, звертання уваги на етап препарування, опрацювання й оцінка альтернативних розв'язань, передбачення труднощів і способів редукції ризику, показ пріоритетів діяльності;

б) розважливість – швидка інтерпретація та використання інформації, розуміння залежності між різними інформаціями, критичний і творчий підхід до розв'язання проблеми;

в) сильне мотивування (активність) – подолання труднощів, устремління якнайліпше реалізувати завдання, підняття проблем, які виходять за межі службових обов'язків. Витривалість у подоланні труднощів, в концентруванні енергії для досягнення успіхів у роботі;

г) опірність до стресу – емоційна рівновага в ситуації тиску, вміння конструктивно виходити з критичних ситуацій, самоконтроль емоцій, стриманість від вибухів гніву та злості.

## 3. Комунікаційне вміння:

а) листування – простий і зрозумілий спосіб написання, використання урядового словника і стилю, а також типових для бізнесу форм повідомлень;

б) комунікація вербальна – простий, зрозумілий і логічний спосіб мовлення, знання урядового запасу слів і граматики;

в) поліпшення обміну інформації – оцінка процесу постійного удосконалення інформаційної системи, корисного в управлінні підприємством.

*Големан Д. проаналізував різні комбінації умінь, складених для 180 підприємств з різних країн. Поділив їх на три категорії:*

1) вміння чисто технічне: бухгалтерія або планування діяльності;

2) вміння пізнавальне: аналітичне мислення,

3) вміння відображати емоційну інтелігентність: добра співпраця з іншими й ефективно впровадження змін.

На думку автора, роль емоційної інтелігентності зростає на найвищих щаблях, де різниці в технічних вміннях несуттєві. *За Д. Големаном, емоційна інтелігентність складається з п'яти основних елементів:*

1) самосвідомість – це глибоке розуміння своїх емоцій, слабкостей, потреб і мотивів;

2) саморегуляція – це внутрішній діалог, завдяки якому людина не мусить бути в'язнем своїх емоцій;

3) мотивування – лідери повинні мати волю до досягання неочікуваного;

4) проникання – характеризує вміння брати до уваги відчуття співпрацівників, крім всіх інших чинників, щоб ухвалювати розсудливі рішення;

5) уміння соціальне – це вміння опирається на всі визначені чинники. Люди можуть ефективно формувати стосунки з іншими, якщо розуміють і контролюють власні емоції, а також прислухаються до інших.

Згідно з дослідженнями В. Кижуна професію керівника (директора), крім необхідного знання, характеризує певна група вмінь, які декотрі теоретики називають «*керівними кваліфікаціями*». З них автор виділяє такі: уміння мислити широкими категоріями; уміння проводити аналіз і синтез; уміння спілкуватися з людьми; уміння переконувати та мотивувати; уміння розуміти людей і чужі погляди; уміння організувати команду.

Закріплення умінь у навичку – складний процес, що потребує часу й умов. У фазі уміння кожна операція виконується повільно, із супутніми статистичними елементами, порушенням ритму, додатком більшої сили, ніж вимагає операція.

Ті ж самі дії на стадії навички виконуються не тільки швидше й точніше, а й впевненіше. Звідси випливає, що навичка – це закріплене вправою уміння кваліфіковано виконувати визначену професійну дію у визначену одиницю часу.

### **Питання для самоперевірки**

1. Назвіть і охарактеризуйте підходи до трактування поняття «менеджер».
2. Назвіть основні вимоги до сучасного менеджера.
3. Назвіть основні елементи компетенції
4. Назвіть обов'язки менеджера в організації.
5. Назвіть етапи формування умінь менеджера.



## ТЕМА 2. СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТА УПРАВЛІННЯ НИМ

- 2.1. Сутність розвитку персоналу
- 2.2. Сутність та складові управління розвитком персоналу
- 2.3. Сутність та складові проекту розвитку персоналу

### 2.1. Сутність розвитку персоналу

Розвиток персоналу – багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. З'ясування його сутності передбачає визначення змісту таких ключових понять як особистість, гармонійний розвиток особистості, професійний розвиток особистості. *Особистість* – це свідомий індивід, який виконує суспільну роль, наділений індивідуальними особливостями і займає певне положення в суспільстві. Водночас це стійка система соціально значущих рис, які всебічно характеризують індивіда. Формування особистості відбувається в процесі соціалізації індивідуумів і цілеспрямованого виховання, опанування ними соціальних норм і функцій за допомогою оволодіння різними видами і формами діяльності.

Підходи до визначення розвитку персоналу організацій наведені у табл. 1.

Таблиця 1

#### Підходи до визначення сутності розвитку персоналу організацій

Автори	Визначення розвитку персоналу	Складові
1	2	3
<b>Цільовий</b>		
Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty	цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників підприємства відповідно до завдань його розвитку, потенціалу та нахилів співробітників	професійна адаптація, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточна оцінка, планування ділової кар'єри, кадрового резерву, службово-професійного просування
<b>Освітньо-орієнтований</b>		
О. Кібанов О. Грішнова, В. Небукін	сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації	професійна адаптація, оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, та службово-професійного
<b>Професійно-орієнтований</b>		
В. Савченко, В. Данюк, В. Петюх	системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій,	професійно-кваліфікаційне просування, формування резерву керівників
<b>Особистісно-орієнтований</b>		
Гетьман О.О. Плясун А.В.	катализатор безперервного організаційного та особистісного росту працівників шляхом удосконалення їх компетенцій, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці	збільшенні віддачі кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом за рахунок підкріпленої і вмотивованої лояльності працівників
Колосок В., Алістаєва А.	процес підвищення інтелектуального, творчого, культурного потенціалу та освітнього рівня працівника на основі підвищення його розумових і фізичних здібностей, професійних якостей, талантів, виховання високих моральних якостей тощо, який спрямовано на формування людини як особистості та найвищої цінності підприємства	нарощення інтелектуального, творчого, культурного потенціалу

1	2	3
<b>Процесний</b>		
Гаврилюк І.В.	процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, охоплює оволодіння особистістю потрібними теоретичними знаннями, вміннями та практичними навичками, соціальними нормами поведінки, системою моральних цінностей і економічних якостей	професійне навчання персоналу, виробнича адаптація, оцінювання й атестація персоналу, планування трудової кар'єри персоналу
<b>Системний</b>		
В.Я. Брич, О.Я. Гугул	це системний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу	адаптація, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу
Черчик Л.М.	Сукупність взаємопов'язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навичок, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей діяльності підприємства.	професійне навчання, професійно-кваліфікаційне просування, адаптації, оцінка та атестація, планування трудової кар'єри, формування резерву керівників
<b>Результативний</b>		
Василюк С.В.	передумова забезпечення соціально-економічної ефективності діяльності підприємств; фактор конкуренто-спроможності підприємств; стратегічна мета керівництва підприємств; принцип соціально-відповідальної діяльності	результатом є кількісні та якісні зміни, що обумовлюють можливість переходу підприємств на вищий рівень, зростання ефективності діяльності та конкурентоспроможності

Як бачимо, більшість визначень розвитку персоналу ототожнюється з професійним розвитком, який визначають як:

- цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей (Савченко В.А.);

- процес набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності (О. Крушельницька та Д. Мельничук);

- набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад (Зленко А.М., Мірошниченко Д.А.).

Проте це поняття, на нашу думку, значно ширше. Розвиток персоналу організації можна розглядати як явище, стан, процес. Воно є складним, носить міждисциплінарний характер, оскільки передбачає урахування соціальних, психологічних, педагогічних, економічних аспектів. Ю. Пługина зазначає що

професійне зростання ґрунтується на кваліфікаційному, психофізіологічному та особистісному потенціалі.

Зазвичай професійний розвиток персоналу забезпечується за рахунок підвищення загального інтелектуального рівня особистості, ерудиції, комунікабельності, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у відносинах з людьми. З іншого боку, ці характеристики доцільно розглядати як предмет розвитку персоналу, тобто набуття загальних компетентностей позитивно впливає на морально-психологічний клімат, підвищується мотивація працівників до праці, їх вірність цілям і стратегічним задачам організації, забезпечується наступність в управлінні, а також знижується плинність персоналу.

Особистісний розвиток є продуктом суспільного розвитку та включення індивідів у систему соціальних відношень шляхом активної предметної діяльності і спілкування. Гармонійний розвиток особистості – це різнобічний процес набуття та вдосконалення її фізичних, психологічних, моральних і економічних якостей в їх розмірності й органічній єдності. Гармонійний розвиток особистості означає всебічний розвиток людини як створіння соціального, яке володіє свідомістю (розумом), активного та здатного до результативної і продуктивної праці.

Зокрема зростає роль емоційного інтелекту, лідерства, які суттєво впливають на результати особистої та колективної праці. Тому, як зазначає М. Волобуєв, «доцільно враховувати в процесі розвитку персоналу емоційний стан працівника, його особистісні характеристики. На них, в свою чергу, впливає такий чинник, як морально-психологічний клімат у виробничому колективі, який може як покращувати показники роботи працівника, так і звести всі професійні зусилля працівника на нуль». Про важливість моральних цінностей для медичних працівників свідчить наявність особливих кодексів професійної моралі як клятва Гіпократата.

Тому актуалізується як особливий напрям соціальний розвиток персоналу як комплексний розвиток соціальних навичок працівників, що сприяють поліпшенню взаємин в організації, підвищення ефективності праці кожного співробітника. Складовими соціального розвитку персоналу є створення команди односторонців, саморозвиток, соціальне партнерство, соціальний захист, корпоративна культура, професійне зростання, безпечні та комфортні умови праці, ефективна системи мотивації працівників.

Д. Джой-Меттюз визначив, що розвиток персоналу сприяє: вивільненню прихованих можливостей та потенціалу працівників; реалізації потенційних можливостей персоналу; поступовому руху до більш досконалого та складного стану окремого працівника та підприємства загалом.

Ознака динамічності обумовлює розгляд сутності розвитку персоналу організації як процесу, тобто сукупності етапів і стадій, що забезпечують отримання необхідних особистісних, ділових і професійних якостей персоналу, які з одного боку, дозволяють якісно виконувати обов'язки, завдання та функції, реалізувати цілі розвитку організації, з другого, забезпечать інтереси працівників. Виключення з процесу однієї зі складових негативно відобразиться

на ефективності діяльності та не мотивуватиме працівників до розвитку. Цей підхід має прикладне значення, оскільки дає можливість трактувати розвиток персоналу організації як вид діяльності, сукупність процедур, дій та заходів, що здійснюють відповідні служби організації в межах прийнятої стратегії розвитку персоналу, кадрової політики організації, ресурсних можливостей.

Отже, виходячи із наведених визначень, можна констатувати, що розвиток персоналу – це складний багатоаспектний процес зміни (удосконалення) особистісних, ділових і професійних якостей працівників, що реалізується через сукупність процедур і заходів, які здійснюють відповідні служби організації в межах прийнятої стратегії, кадрової політики, ресурсних можливостей, що, з одного боку, забезпечать якісне виконання покладених на працівників функцій, реалізацію цілей організації, з другого, – інтереси працівників щодо умов праці, матеріального, статусного стану, можливостей самореалізації.

Одночасно розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці. Вони, підвищуючи свій рівень кваліфікації, опановуючи нову професію або спеціальність шляхом засвоєння нових знань, умінь і навичок, одержують додаткові можливості для планування трудової кар'єри як в організації так і за її межами.

*Освіта* – це процес та результат засвоєння особистістю систематизованих теоретичних знань, умінь і практичних навиків, необхідних для професійного навчання, підготовки до праці, інтеграції у суспільство.

*Професійне навчання персоналу* – це цілеспрямований процес формування у працівників організації теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних персоналу зараз чи в майбутньому. Воно спрямоване на забезпечення трудової самореалізації особистості, формування у неї поглиблених професійних знань, умінь та навичок, здобуття першої чи нової професії або спеціальності на основі наявного освітнього рівня й досвіду попередньої практичної роботи, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності персоналу в умовах ринкової економіки. В організації професійне навчання персоналу забезпечує первинну професійну підготовку робітників, перепідготовку чи підвищення кваліфікації робітників і фахівців із вищою освітою.

*Первинна професійна підготовка робітників* – це здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робітничої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності в організації.

*Перепідготовка персоналу* – це професійно-технічне чи вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) робітниками або фахівцями з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних чи вищих навчальних закладах.

*Підвищення кваліфікації персоналу* – це процес професійно-технічного або вищого навчання робітників чи фахівців з вищою освітою, що дає можливість розширювати і поглиблювати раніше здобуті працівниками знання, уміння та практичні навички на рівні вимог сучасного виробництва або сфери послуг.

*Професійно-кваліфікаційне просування персоналу* – це процес переміщення

працівників між професійними, кваліфікаційними та посадовими групами в результаті опанування ними нових знань, умінь і практичного досвіду роботи.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, є засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Одночасно розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці. Вони, підвищуючи свій рівень кваліфікації чи опановуючи нову професію або спеціальність через засвоєння нових знань, умінь і навичок, одержують додаткові можливості для планування трудової кар'єри як в організації, так і за її межами.

Професійний розвиток особистості, розвиток персоналу належать до основних показників прогресивності суспільства, вирішальних важелів науково-технічного прогресу. Тому в країнах з розвинутою ринковою економікою дедалі більше компаній перебирають на себе ініціативу щодо подальшого розвитку персоналу своїх організацій. Планування та організація розвитку персоналу стають важливими функціями служби управління персоналом.

## **2.2. Сутність та складові управління розвитком персоналу**

Для визначення змістовного наповнення управління розвитком персоналу доцільно застосувати системний та процесний підходи, що передбачає визначення його складових, формування певних моделей, підбір методів, прийомів та технологій.

Як визначає О. Гугул, управління розвитком персоналу – це «сукупності засобів і методів впливу, спрямованих на виявлення та розкриття потенційних можливостей працівника на основі розширення компетенцій, підвищення якісних характеристик персоналу з метою досягнення високого рівня соціально-економічного розвитку організації».

Проте варто наголосити, що вибір засобів та методів впливу, як і потреба в цьому, визначається необхідністю удосконалення або змін професійних чи особистісних якостей працівників. Це обумовлюється зазвичай змінами зовнішнього оточення та необхідністю адаптації до нових умов діяльності. Останнє призводить до змін у внутрішньому середовищі організацій та їх системі менеджменту.

Зокрема, ті реформи, які відбуваються у сфері охорони здоров'я, про які йшлося вище, вимагають перегляду системи управління медичними закладами загалом і менеджменту персоналу зокрема, що позначиться на управлінні розвитком медперсоналу.

Уточнимо перелік та особливості прояву цих підсистем.

Діагностика стану персоналу або аналіз кадрового потенціалу передбачає:

- аналіз наявної чисельності та структури медперсоналу у звітному періоді за спеціальностями, категоріями, рівнем кваліфікації;
- визначення (прогнозування) потреби в медперсоналі на плановий період відповідно до обраних цілей, завдань, визначеної стратегії розвитку;

- виявлення невідповідностей (порівняння фактичного трудового потенціалу підприємства з його потребами).

На основі одержаних даних визначається чисельність працівників, які відповідають обраній стратегії і для яких не потрібно планувати навчання чи підвищення кваліфікації; чисельність працівників, які повинні пройти професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації або професійно-кваліфікаційне просування у зв'язку із зміною стратегії розвитку підприємства; визначення додаткової потреби у персоналі (чисельність працівників, яких доведеться найняти чи підготувати) та чисельність працівників, яких необхідно звільнити.

Планування потреби в персоналі та розвитку персоналу (за категоріями, фахом, рівнем кваліфікації) передбачає:

- розробку кадрової політики та визначення її типу (відкрита, закрита);
- планування додаткового набору персоналу (організація реклами, підбір та наймання персоналу, проведення співбесід, тестів, анкетування);
- планування розвитку персоналу (планування навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації, стажування).

Розглядаючи процеси навчання персоналу, Г. Щокін розмежовує професійне навчання робітників та керівних працівників, а також виокремлює його види. На його думку, безперервне навчання керівників та спеціалістів здійснюється за наступними видами: систематичне самостійне навчання, короткострокове навчання (підвищення кваліфікації), стажування, аспірантура та докторантура, перепідготовка. До видів навчання робітників Г. Щокін відносить підготовку нових робітників на виробництві, перепідготовку кваліфікованих робітників, навчання суміжним професіям, підвищення кваліфікації робітників.

О. Крушельницька, Д. Мельничук основними напрямками професійного розвитку персоналу вважають навчання: первинне, із врахуванням завдань підприємства і специфіки його роботи; з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу; з метою підвищення загальної кваліфікації; для роботи за новими напрямками розвитку організації; з метою освоєння нових методів виконання трудових операцій.

Оцінювання персоналу в контексті управління його розвитком може включати такі види як персональна оцінка інтелектуального рівня, професіоналізму (рівня знань, умінь, майстерності) та інших необхідних якостей, особистісної відповідальності, результатів роботи, відповідності корпоративним цінностям. Результати оцінювання доцільно використовувати не лише для планування стажувань та підвищення кваліфікації, а й для прийняття обґрунтованих рішень щодо ротатії працівників, професійно-кваліфікаційного просування, вибору претендентів до керівного резерву. Водночас, це складова атестації персоналу.

Актуальність атестації доцільно розглядати з кількох позицій:

- виявлення відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи за результатами чого плануються та реалізуються заходи, спрямовані на усунення

негативних моментів або кваліфікаційного чи службово-професійного просування;

- підтвердження вищого рівня кваліфікації чи відповідності вимогам іншої, бажаної для працівника посади і формалізація кваліфікаційного чи службово-професійного просування;

- оцінка потенціалу працівників для внесення до керівного резерву.

Для розвитку нових працівників, а також переміщених за посадами чи робочим місцем важливу роль відіграє адаптація. Адаптація персоналу – це сукупність процедур, які мають прискорити освоєння новим працівником роботи, його пристосування до змісту та вимог праці, соціальної сфери. Першим кроком є введення на посаду, що передбачає забезпечення нового працівника потрібною інформацією про організацію загалом, оплату праці, режим праці та відпочинку, пільги, охорону праці та техніку безпеки тощо. Наступний блок, це інформація про особливості роботи, про підрозділи, внутрішні та зовнішні комунікації. Детальну інформацію про роботу в підрозділі надає безпосередній керівник: персональні обов'язки, відповідальність, вимоги до роботи, результати, правила поведінки, знайомство з колегами. Тому повинні застосовуватись ефективні технології соціальної, побутової адаптації, введення в посаду. Застосування цього інструменту дозволяє працівникові швидше оволодіти специфікою роботи, засвоїти особливості формальних і неформальних комунікацій та стосунків, почуватись комфортніше і впевненіше.

Як в контексті мотивації до розвитку, так і реалізації політики щодо формування оптимальної структури персоналу актуалізується така складова як планування кар'єри, службово-професійного просування.

Для кар'єрного зростання необхідні професійні навички, знання, досвід, широкий спектр так званих «м'яких компетентностей», наполегливість, лідерські здібності. Кар'єра пов'язана з підвищенням по посаді, зміною навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей, розмірів винагороди. Кар'єра виступає у формі індивідуально усвідомленої позиції та поведінки, що пов'язані з трудовим досвідом протягом трудової діяльності людини [60]. Розрізняють три види кар'єри: професійну, організаційну і внутрішньо-організаційну. Професійна кар'єра пов'язана з професійним розвитком, починаючи з навчання, початком трудової діяльності, професійним зростанням, підтримкою професійних здібностей, завершуючи виходом на пенсію.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра в межах однієї організації реалізується за трьома основними напрямками: вертикальному, тобто просування службовими сходами структурної ієрархії; горизонтальному як переміщення в іншу функціональну сферу діяльності, до горизонтальної кар'єри можна віднести розширення або ускладнення завдань на певному щаблі ієрархії; центробіжному як рух до центру, до керівництва організацією.

Основними завданнями планування та реалізації кар'єри є взаємодія професійної і внутрішньо організаційної кар'єри. Планування кар'єри полягають у планомірному горизонтальному та вертикальному просуванні працівника в системі посадових і робочих місць. Працівник має знати свої

перспективи на короткостроковий і довгостроковий періоди, і те, яких показників він має досягти, щоб розраховувати на просування по службі. Такі можливості особливо важливі для статусно-орієнтованих працівників. У багатьох компаніях працівники отримують карту службово-професійного просування, де визначається можлива траєкторія розвитку кар'єри з визначенням необхідних змін, часу і готовності компанії надати для цього ресурси.

Важливою складовою є планування резерву на керівні посади. Доцільно передбачати оперативний і перспективний резерв (на більш високі посади керівників з довгостроковою підготовкою). Підготовка в складі оперативного резерву, як показує практика, не повинна тривати більш трьох років, щоб негативно не впливає на активність працівника. Висування кандидатів у резерв має бути публічним, обґрунтованим на основі об'єктивної оцінки кандидатів. Доцільно висування кандидатів у резерв кадрів обговорювати на зборах колективу, що скорочує помилки при формуванні резерву і сам резерв стає більш надійним, тому що суспільна думка – найважливіше і найнадійніше джерело інформації про особистість [60].

Ефективним методом розвитку персоналу є ротація. Переводячи працівника з одного робочого місця на інше, з відділу у відділ, організація ознайомлює його з усіма аспектами діяльності. При цьому працівник освоює особливості роботи різних відділів, має можливість усвідомити необхідність координації, спостерігати неформальні взаємозв'язки між цілями різних підрозділів. Такі знання необхідні для успішної праці на більш високих посадах, але особливо корисні для керівників низових рівнів ієрархії. Ротація сприяє розширенню, поглибленню знань, умінь та навиків персоналу завдяки зміні посадових обов'язків чи розширенню зон відповідальності. Це дозволяє працівникові набути нових компетентностей, стати професіоналом ширшого профілю. Це підвищує конкурентоспроможність працівника та його цінність для організації.

Стимулювання розвитку персоналу як процес впливу (використання зовнішніх стимулів), за допомогою якого працівників спонукають до набуття нових необхідних знань, навичок і вмінь, освоювати нові види професійної діяльності, що дозволяють підвищувати ефективність праці, якісно виконувати функціональні обов'язки, забезпечувати бажані результати діяльності, передбачає:

- виявлення мотивів професійного розвитку персоналу за видом мотивації;
- розробку системи мотивації розвитку персоналу з урахуванням різних мотивів та принципів ефективної мотивації;
- планування заходів та ресурсів для реалізації мотиваційної політики організації;
- закріплення основних позицій мотиваційної політики у відповідних положеннях та процедурах організації.

Соціальний розвиток передбачає створення сприятливих та безпечних умов праці, управління конфліктами та стресами, дотримання вимог корпоративної етики та культури, формування ефективних комунікацій тощо.



Таким чином, управління розвитком персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Він забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням персоналу, адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо. Цей процес є центральною сферою діяльності менеджера персоналу. Він завжди сприймається позитивно, тому що сприяє підвищенню трудового потенціалу працівників.

У розвинених країнах світу діяльність у сфері управління розвитком персоналу розглядається як надприбуткова, а витрати на персонал – як інвестиції. Провідні компанії лише на професійний розвиток витрачають до 10 % фонду заробітної плати. Ці витрати є капіталовкладеннями підприємства у розвиток своїх співробітників, від яких вона очікує віддачу у вигляді збільшення внеску кожного з них у досягнення організаційних цілей. Тому керівництву важливо усвідомлювати необхідність розвитку персоналу, для чого потрібно формувати дієву систему управління розвитком персоналу.

### **2.3. Сутність та складові проекту розвитку персоналу**

*Проект* – це сукупність взаємопов'язаних заходів, направлених на реалізацію певної сукупності цілей, що впливають з мети проектування, обмежені фінансовими, матеріальними, трудовими ресурсами та визначені в часі. Водночас, це процес цілеспрямованої зміни технічної або соціально-економічної системи, що переводить її з одного стану в інший

Виходячи з концептуального визначення проекту, виділяють такі його *ознаки*: зміна стану проекту, етапність реалізації, обмеженість у часі, обмеженість ресурсів, неповторність (унікальність).

Проект розглядається як поетапна зміна вихідного стану будь-якої системи (наприклад, підприємства), що пов'язана з витратами часу та коштів. Обмеженість у часі означає, що будь-який проект має термін початку і завершення, якого неухильно потрібно дотримуватися. Обмеженість ресурсів означає, що будь-який проект має свій обсяг матеріальних, людських і фінансових ресурсів, які використовуються у відповідності з установленим і лімітованим бюджетом. Неповторність (унікальність) означає, що заходи, які необхідно здійснити для реалізації проекту, мають такий рівень інновацій, комплексності та структурованості, який дозволяє відрізнити проекти між собою.

*Проект розвитку персоналу* – це сукупність взаємопов'язаних заходів, покликаних забезпечити розвиток персоналу. Він включає задум (проблеми, завдання), засоби реалізації, цілі виконання. Проекти здійснюються на всіх рівнях управління. Вони можуть охоплювати один підрозділ організації чи виходити за межі організації, залучаючи підприємства, професійно-технічні чи вищі навчальні заклади, центри зайнятості або органи державної виконавчої

влади тощо.

Проект розвитку персоналу, як і інші, носить тимчасовий характер, оскільки має визначений початок і кінець. Кінцем проекту вважається час, коли цілі проекту розвитку персоналу досягнуті або коли стає зрозумілим, що вони, виходячи з реальних обставин на підприємстві, не можуть бути виконані і тому проект припиняється. Більшість проектів здійснюються до одержання конкретного результату з професійного розвитку персоналу. При цьому багато дій розглядаються як тимчасові в тому розумінні, що на конкретному етапі їх виконання на підприємстві припиняється. Так, робота з підвищення кваліфікації персоналу організації за конкретною програмою після обумовленого планом навчання часу завершується, та й сама організація з часом припиняє своє функціонування.

В процесі виконання проекту розвитку персоналу організації розробляються такі продукти або послуги, що раніше не робилися. Це обумовлює їх унікальний характер.

Поетапна розробка властивостей продукту або послуг повинна бути адекватно скоординована із змістом внутрішнього середовища проекту розвитку персоналу, особливо у тому випадку. При правильному визначенні внутрішнього середовища проекту вся діяльність по його виконанню не повинна зазнавати змін, навіть якщо властивості продукту чи послуг розробляються поетапно.

Проекти розвитку персоналу є суттєвими компонентами стратегії управління організації, прикладами яких є:

- розробка нової технології процесу професійного навчання персоналу в організації;
- зміна процедури проведення атестації персоналу на підприємстві;
- розробка нової підсистеми професійно-кваліфікаційного просування робітників і фахівців з вищою освітою;
- підготовка нових навчальних планів та програм для професійної перепідготовки персоналу організації.

Види проектів розвитку персоналу представлені в табл. 2.

Проект розвитку персоналу може містити 12 розділів, згрупованих у дві частини.

Першу частину основ проектного менеджменту з розвитку персоналу організації складає предметна галузь проектного менеджменту, що забезпечує базову структуру для розуміння проектного менеджменту.

Розділ 1 містить вступ проекту, визначення ключових понять та загальний огляд решти термінології з розвитку персоналу.

Розділ 2 характеризує середовище проектного менеджменту, в якому функціонують проекти розвитку персоналу. Лише оперативного управління проектом недостатньо для забезпечення його успіху, тому виконавці проекту повинні відчувати оточення проекту, ув'язувати роботу щодо його виконання з стратегією управління організації.

## Види проектів розвитку персоналу організації

Вид проекту	Направленість	Спосіб реалізації
Навчально-методичний	Зміна технології професійного навчання, підготовки резерву керівників	Рейтинг, моніторинг знань
Технологічний	Планування професійно-кваліфікаційного просування персоналу, здійснення атестації	Інформаційне забезпечення, типові схеми просування, методи атестації персоналу
Кадровий	Підвищення рівня кваліфікації працівників служби управління персоналом	Підготовка та підвищення кваліфікації працівників служби управління персоналом, викладачів, майстрів і інструкторів виробничого навчання
Науково-дослідний	Розвиток НДР на підприємстві, поєднання професійного навчання персоналу з тематикою НДР	Укладання договорів з НДІ, вищими навчальними закладами, науковими підрозділами організації
Мотиваційний	Підвищення мотивації персоналу щодо свого розвитку	Матеріальне та нематеріальне стимулювання розвитку персоналу
Соціальний	Зміна соціальної структури персоналу, підвищення його культурного рівня	Планування соціального розвитку персоналу, проектування персоналу нових підприємств
Корпоративний	Впровадження корпоративного управління структурами розвитку персоналу	Створення корпоративних структур розвитку персоналу

Розділ 3 розкриває зміст процесів управління проектами розвитку персоналу організації, показує взаємозв'язок та взаємодію різних процесів проектного менеджменту. Саме розуміння вказаних взаємодій є необхідною умовою для розробки розділів 4-12, другої частини проектного менеджменту.

Друга частина проектного менеджменту з розвитку персоналу містить галузі застосування знань з проектного менеджменту, поданий теоретичний і практичний матеріал у поняттях складових його процесів. Ці процеси впорядковані по наступним дев'яти галузях застосування знань.

Розділ 4 розкриває управління інтеграцією в проекті розвитку персоналу, описує різні дії, що необхідні для координації основного процесу розробки проекту. Зазначений процес включає підготовку плану проекту розвитку персоналу, його виконання та загальний контроль за змінами.

Розділ 5 показує процес управління змістом (внутрішнім середовищем) проекту розвитку персоналу. Описуються процеси, необхідні для забезпечення успішного завершення проекту. До них належить ініціалізація, планування змісту, визначення змісту, перевірка змісту і контроль за змінами змісту.

Розділ 6 відображає управління часом у проекті розвитком персоналу. Він описує процеси, що необхідні для вчасного забезпечення завершення проекту. Це вимагає визначення в часовому вимірі тривалості робіт, завдання щодо послідовності виконання робіт, оцінки їх тривалості, розробки календарного

плану та контролю щодо його додержання.

Розділ 7 характеризує процеси управління вартістю проекту розвитку персоналу. Інформація про стан цих процесів необхідна для того, щоб проект не вийшов за межі затверджених обсягів фінансування. До вказаних процесів відносяться планування ресурсів, оцінка вартості, визначення бюджету і контроль якості проекту.

Розділ 8 розкриває управління якістю проекту. Це передбачає описання процесів, що необхідні для належного забезпечення проекту розвитку персоналу. Вирішення зазначеної задачі досягається шляхом планування якості, забезпечення контролю за якістю розробки проекту.

Розділ 9 обґрунтовує процеси управління трудовими ресурсами проекту розвитку персоналу організації. Даний розділ необхідний для забезпечення ефективного використання працівників, залучених до розробки проекту. Він включає організаційне планування, комплектування робочої групи з підготовки проекту, забезпечення злагодженої роботи виконавців в команді.

Розділ 10 показує управління інформаційними зв'язками у проекті розвитку персоналу. Це здійснюється шляхом описання процесів, необхідних для забезпечення своєчасного і повного одержання, відбору, поширення, зберігання та кінцевого розміщення проектної інформації. Управління інформаційними зв'язками включає планування інформаційного зв'язку, поширення інформації, звітування про хід виконання проекту та адміністративне його закриття.

Розділ 11 відображає управління ризиком в проекті розвитку персоналом організації. Для цього у розділі описуються процеси, пов'язані з ідентифікацією, аналізом і розвиненням реакції на можливий ризик у проекті. Управління ризиком включає ідентифікацію ризику, кількісну його оцінку, прогнозування наслідків ризику. Розвинення реакції на ризик і контроль цієї реакції.

Розділ 12 визначає управління закупівлями в проекті розвитку персоналу. Це проводиться шляхом описання процесів, необхідних для придбання товарів, обладнання, навчально-методичного забезпечення та інших послуг за межами організації. Здійснюється управління через планування закупівлі, заключення договорів з навчальними закладами, центрами зайнятості, консалтинговими фірмами, вибір постачальника, адміністрування контракту з закупівлі і його закриття.

Таким чином, проектний менеджмент забезпечує комплексний та системний підходи з управління діями, направленими на досягнення протягом визначеного проміжку часу і при встановлених обсягах фінансування поставлених цілей щодо розвитку персоналу організації.

*Управління проектом* – це процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується успішно і досягає своєї мети.

Управління проектами виокремилось у самостійну галузь менеджменту оскільки: управління проектами – це один із шляхів досягнення успіху завдяки змінам, які підвищують конкурентоспроможність і вимагають від організацій

скоріше реагувати на зміни потреб ринку. Тому перевага віддається гнучким стратегіям, організаційним структурам і культурам, що забезпечують швидке реагування на зміни. Відповідати цим вимогам допомагає перехід від традиційних оргструктур до гнучких, орієнтованих на проекти, структур; умови ринку стають більш вибагливими, проекти – масштабнішими і такими, що потребують більшого професіоналізму в управлінні. Застосовуються складні системи планування і контролю. Важливого значення набувають проблеми таких людських стосунків як лідерство, мотивація, створення команди, управління конфліктами; управління проектами відрізняється від іншої управлінської діяльності, вимагаючи спеціальних умінь, інструментів, організаційної структури тощо; проектний менеджмент упроваджує форми і методи, які дозволяють справлятися з цими інтеграційними процесами.

Управління проектом забезпечує вирішення таких завдань: визначення цілей проекту та його обґрунтування; формування структури проекту (підцілі, основні етапи роботи тощо); визначення необхідних обсягів і джерел фінансування; добір виконавців, наприклад, через процедури торгів і конкурсів; підготовка і укладання контрактів; визначення термінів виконання проекту, складання графіка його реалізації, обчислення необхідних ресурсів; проведення калькуляції й аналізу витрат; планування і врахування ризиків; аналіз виконання проекту, в тому числі добір «команди» проекту; забезпечення контролю за ходом виконання проекту тощо.

Завдання управління проектами – досягти встановлених цілей за показниками обсягів, часу, затрат (бюджету), якості.

Управління проектом як циклом вирішення (розв'язання) проблеми передбачає такі кроки (рис. 1). Перший етап – розробка альтернативних рішень (1-5-й кроки). Другий етап – прийняття рішення (6-й крок). Третій етап – впровадження (7-10-й кроки).



Рис. 1. Кроки реалізації проекту як циклу вирішення проблеми

Виконання завдань відбувається в межах стадій життєвого циклу проекту. Є різні підходи до визначення стадій (фаз) життєвого циклу: формулювання проекту; планування; здійснення; завершення; передінвестиційна, інвестиційна, експлуатаційна (UNIDO); ідентифікації, розробки, експертизи, переговорів, реалізації, завершальної оцінки (Світовий банк).

*Основні функції управління проектом:* управління обсягом проекту контролює проект за допомогою встановлення його мети, завдань і цілей; управління затратами передбачає фінансовий контроль проекту завдяки накопиченню інформації, аналізу та складанню звітів по затратах; управління часом передбачає планування, складання календарних графіків та їх контроль за вчасним виконанням заходів проекту; управління якістю забезпечує дотримання стандартів якості, встановлених для проекту; управління людськими ресурсами включає спрямування і координацію діяльності фахівців, залучених до проекту; управління комунікаціями накопичує інформацію, якою обмінюються члени проектної команди, керівництво, і сприяє успішному завершенню проекту; управління контрактами/постачанням передбачає відбір, переговори і підписання угод, контроль за постачанням матеріалів, устаткування і послуг (обслуговування); управління ризиком забезпечує уникнення або врахування негативних чинників, які можуть вплинути на умови реалізації проекту; управління проектною інтеграцією має забезпечити належну координацію всіх функцій проекту.

Проектне управління розвитком персоналом в організації направлене на безперервну адаптацію системи управління персоналу до умов досягнення визначеної цілі. На основі проектів реалізуються нововведення, що спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку самого підприємства та персоналу.

Проектна ідеологія дозволяє цілеспрямовано вибирати засоби адаптації розвитку персоналу організації: вдосконалення окремих властивостей, структур, змінювати форми і методи професійного навчання, планування трудової кар'єри, контролінг руху до визначених цілей, реінжиніринг процесів при суттєвій зміні структури та функцій, запобігання кризових режимів і низької ефективності проектів розвитку персоналу організації.

У процесі управління проектом розвитку персоналу оцінюється відповідність задумів проекту та стратегії управління розвитком персоналу. Здійснюються проектні розробки. Важлива роль відводиться оцінці витрат на реалізацію проектів, плануються і розробляються графіки виконання робіт, використання ресурсів. Під час цих робіт використовуються нормативні технології проектування. Результати робіт оформлюються у вигляді проектної документації. На основі цієї документації здійснюються роботи і планування споживання всіх видів ресурсів.

Управління проектом розвитку персоналом завершується оцінкою одержаних результатів, корекцією окремих рішень та переходом до наступних проектів розвитку персоналу. Побудову системи проектів перетворення і зміни системи розвитку персоналу доцільно ґрунтувати на системному аналізі та його інструментарії: сітьовому і структурному плануванні, оцінці потенційної

ефективності проектів, прогнозуванні їх економічних й соціальних наслідків.

Схеми управління різними проектами розвитку персоналу можуть відноситися до трьох таких видів: основна система (менеджер проекту координує роботи, ризик покладається на організацію); розширене управління проектом (менеджер проекту веде роботи у межах розрахованої вартості проекту, ризик реалізації покладається на замовника); прискорена реалізація проекту (організація виконує всі роботи по проекту розвитку персоналу до одержання кінцевого результату).

Високі результати управління проектами розвитку персоналу визначаються такими чинниками: чіткими цілями; адекватним плануванням робіт; кваліфікацією членів команди проекту; системою контролю термінів та результатів робіт; якістю виконання окремих елементів; заходами щодо подолання опору до змін.

Оцінка ефективності проектів розвитку персоналу передбачає обґрунтування необхідності і доцільності розробки та впровадження заходів з розвитку системи управління персоналу. При розрахунку економічної ефективності проекту слід користуватися методичними рекомендаціями по оцінці інвестиційних проектів та їх відбору для фінансування. Виділяють три види ефективності проектів: комерційна (фінансова) ефективність, що враховує фінансові наслідки реалізації проекту для його безпосередніх учасників; бюджетна ефективність проекту відображає фінансові наслідки проекту для державного і місцевих бюджетів; макроекономічна ефективність проекту враховує витрати та результати, пов'язані з реалізацією проекту розвитку персоналу, що виходять далеко за межі прямих фінансових інтересів організації, учасників проекту.

### **Питання для самоконтролю**

1. Назвіть підходи до визначення сутності розвитку персоналу.
2. Назвіть складові управління розвитком персоналу.
3. Що таке проект розвитку персоналу?
4. Назвіть складові проекту розвитку персоналу.
5. Назвіть кроки реалізації проекту як циклу вирішення проблеми.

## **ТЕМА 3. ПРОГНОЗУВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**

3.1. Визначення потреби організації у персоналі як основа для прогнозування і планування його розвитку

3.2. Розрахунок структури фахівців в розрізах спеціальностей і рівнів кваліфікації.

3.3. Балансові розрахунки додаткової потреби у фахівцях та джерел її забезпечення

3.4. Організація системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та фахівців

### **3.1. Визначення потреби організації у персоналі як основа для прогнозування і планування його розвитку**

Підвищення ролі розвитку персоналу у забезпеченості конкурентоспроможності організації призвело до того, що провідні компанії взяли безпосередньо на себе функції професійного навчання персоналу, його виробничої адаптації, підготовки резерву керівників, планування трудової кар'єри робітників і фахівців.

У великих транснаціональних корпораціях існують спеціальні відділи професійного розвитку, які очолюють керівники в ранзі директора чи віце-президента. Це підкреслює їх важливість для організації. Про необхідність професійного розвитку свідчить той факт, що цілі у цій сфері включаються в особисті плани (від виконання яких залежить розмір винагороди) вищих керівників багатьох корпорацій: президентів, регіональних віце-президентів, директорів національних компаній.

У вітчизняній практиці на великих підприємствах відбувається формування багатофункціональних служб управління персоналом як єдиного цілого, з координацією всієї роботи структурних підрозділів у системі управління виробництвом, які тою чи іншою мірою зайняті роботою з людьми, під єдиним керівництвом. Лише за цих умов можна комплексно вирішити питання, пов'язані з розвитком персоналу.

Впровадження досягнень науково-технічного прогресу і посилення конкурентної боротьби між підприємствами на ринку значно прискорює процес старіння професійних знань, умінь та навичок. Сучасні фахівці та робітники повинні періодично проходити підвищення кваліфікації чи перепідготовку. На фірмах цей процес набув безперервного характеру. Тому управління професійним навчанням займає все більше місце у роботі лінійних менеджерів. Лише лінійний менеджер може мати детальну інформацію про зміну вимог до роботи, а також про знання, навички та уміння, що потрібні його підлеглим.

Ріст потреб у професійному навчанні, розширення сфер, в яких навчання необхідне і методів, за допомогою яких воно здійснюється, – все це призводить до того, що саме фахівці служби управління персоналу відіграють все більшу роль у процесі управління розвитком персоналу. Водночас вони не зможуть ефективно виконувати свої функції, якщо не будуть тісно взаємодіяти з лінійними керівниками.



Зазначений підхід щодо управління розвитком персоналу може бути реалізованим на великому підприємстві, що має можливість утримувати повноцінну службу управління персоналом, відділ підготовки персоналу, ефективно використовувати таких фахівців як інженер по підготовці кадрів, соціолог, психолог тощо.

Інша ситуація на середніх та особливо на малих підприємствах, де служби управління персоналом відсутні, їх функції виконує один фахівець або безпосередньо власник малого підприємства. За цих обставин можуть бути використані зовнішні працівники – консультанти з розвитку персоналу, викладачі навчальних закладів тощо.

В Україні розширюється мережа інформаційно-консалтингових та інформаційно-інвестиційних центрів, бізнес-інкубаторів, бізнес центрів, які надають консалтингову, методичну, юридичну й організаційну підтримку підприємцям в створенні власної справи, забезпечують соціально-психологічний й аудиторський супровід малого та середнього бізнесу. Навчанню персоналу малих підприємств можуть також сприяти асоціації роботодавців малого бізнесу.

Професійне навчання працівників передбачає одержання реальних кінцевих результатів, оцінка яких необхідна для підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу та організації. При цьому професійне навчання не повинне оцінюватися лише з точки зору затрачених на нього коштів. Більш перспективним є відношення до професійного навчання як вкладання коштів у людські ресурси організації, що можуть оцінюватись аналогічно до інвестиційного проекту.

В сучасних організаціях професійне навчання персоналу є комплексним безперервним процесом, який має низку етапів (рис. 1).

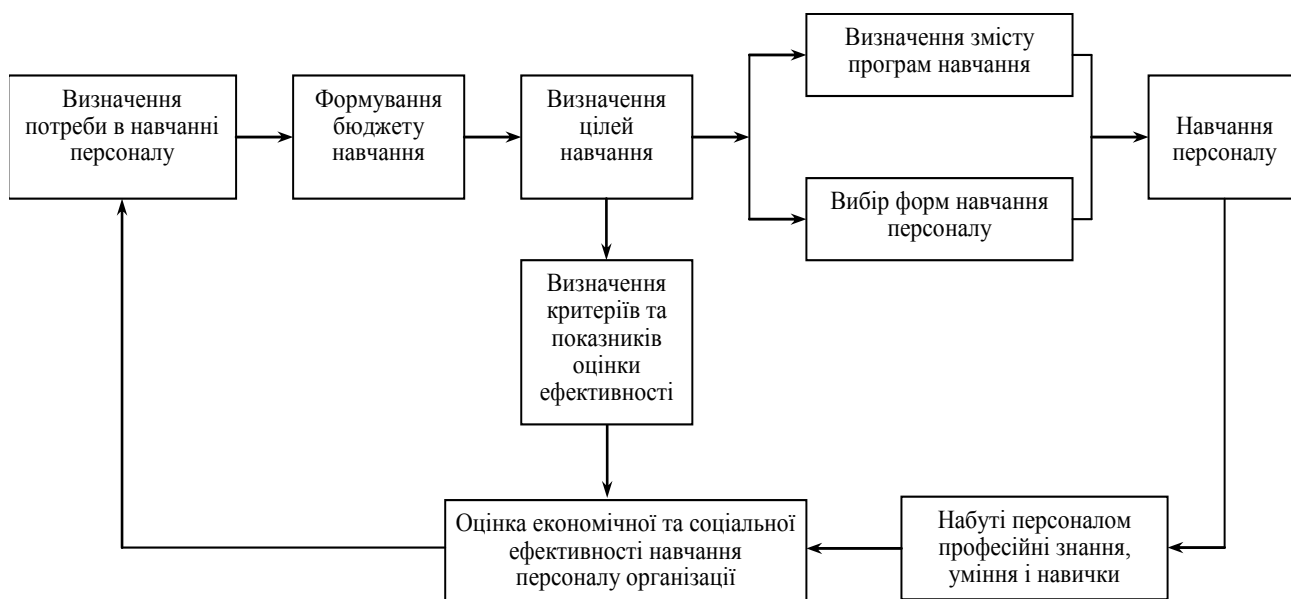


Рис. 1. Процес професійного навчання персоналу організації

Визначення потреби в підготовці персоналу – це встановлення невід-

повідності між професійними знаннями, уміннями та навичками, які повинен мати персонал організації для реалізації її поточних і перспективних цілей та наявними знаннями, уміннями й навичками персоналу. Визначення потреби у професійному розвитку працівника здійснюється на всіх рівнях управління підприємством: організації загалом, структурного підрозділу, окремого працівника.

Реалізація такого підходу щодо визначення потреби в підготовці персоналу вимагає спільних зусиль служби управління персоналом, самого працівника і його керівника. Служба або відділ підготовки персоналу при визначенні потреби у навчанні враховує стратегію розвитку організації та персоналу, оцінку рівня професійної придатності працівників. Рішення щодо визначення обсягів професійного навчання для конкретних груп працівників кожного структурного підрозділу приймається після консультацій з лінійними керівниками.

На рівні організації при визначенні потреби у професійному навчанні персоналу доцільно приймати до уваги вплив зовнішнього середовища, стан конкурентного середовища, розвиток техніки і технологій, що обумовлюють виникнення нової продукції, послуг та нових видів діяльності, зміну організаційної структури.

Встановлення потреби в підготовці персоналу на рівні структурного підрозділу здійснюється лінійним керівником цього підрозділу. Він проводить цю роботу виходячи з виробничої програми структурного підрозділу, оцінки професійного потенціалу підлеглих у співпраці з службою управління персоналу організації.

Аналізуються причини зниження середнього розряду робітників, відставання розряду робітників від розряду робіт. Іншими причинами, що обумовлюють потребу в навчанні персоналу можуть бути ріст обсягів бракованої продукції, відходів з вини працівника, випадки порушення технологічної дисципліни, поломки обладнання та виробничого травматизму. Слід приймати до уваги виконання основних показників роботи структурного підрозділу, звернути увагу на кількість скарг покупців або клієнтів, величину втрат робочого часу, плинність персоналу, рівень виконання норм виробітку тощо.

Керівнику структурного підрозділу доцільно з'ясувати чи можуть працівники підрозділу заміщати відсутніх колег, чи вищі показники трудової діяльності у подібних підрозділах інших фірм тощо.

На рівні окремого працівника визначення потреби в професійному навчанні здійснюється на основі складання індивідуального плану розвитку, проведення періодичних атестацій та планування трудової кар'єри. В цьому випадку необхідно визначити функції і операції, що здійснює працівник у процесі виконання роботи. Посадова інструкція, кваліфікаційна карта, карта компетенції можуть слугувати корисним матеріалом для виділення та опису знань, умінь і навичок, мотивації, потрібних для підвищення ефективності праці.

Все більшого значення набувають методи психологічного тестування

персоналу. За їх допомогою визначається ступінь розвитку конкретних особистих професійно важливих якостей працівника. Порівняння результатів оцінки працівника з портретом ідеального виконавця дозволяє визначити потребу в професійному навчанні. Зведені потреби у професійному навчанні працівників становляться програмою професійного навчання персоналу організації.

При визначенні потреби у професійному навчанні слід враховувати бажання пройти підвищення кваліфікації чи перепідготовку самих працівників. Для цього необхідно створювати умови, що забезпечували б матеріальну та моральну зацікавленість персоналу в професійному розвитку, а саме: мотив збереження свого робочого місця чи посади; бажання одержати більш високу посаду або зайняти іншу посаду; плани щодо збільшення заробітної плати; зацікавленість самим процесом опанування новими знаннями, уміннями і навичками; інтерес щодо встановлення в процесі навчання контакту з іншими учасниками програми.

Професійне навчання персоналу пов'язано з великими витратами фінансових, матеріальних та трудових ресурсів. Тому формування і контроль за витратами коштів на навчання є важливою функцією служби управління персоналу. Три фактори суттєво впливають на величину бюджету навчання: потреби самої організації у професійному навчанні персоналу, фінансові можливості компанії, стимулювання підготовки працівників організації з боку держави.

Керівництво організації визначає обсяги коштів на професійне навчання персоналу, виходячи з фінансових можливостей, співставляє їх з сумою коштів, які необхідні для задоволення потреби в підготовці персоналу. У випадку виявлення суттєвих розбіжностей між можливостями організації в здійсненні професійного навчання з обсягами коштів, необхідних для задоволення потреби організації у навчанні персоналу, проводиться коригування останніх шляхом встановлення пріоритетів в організації навчання працівників.

На основі визначення потреби у професійному навчанні організації служба управління персоналом формує конкретні цілі кожної навчальної програми. Цілі професійного навчання повинні бути конкретними; зорієнтованими на одержання умінь і практичних навичок; такими, що піддаються оцінці у процесі і після закінчення навчання. Цілі професійного навчання повинні бути чітко та ясно сформульовані, оскільки у цьому випадку можна оцінити ефективність підготовки персоналу. Навчальні плани і програми для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників є основними документами, у відповідності з якими здійснюється професійне навчання персоналу. Розробка навчальної програми передбачає визначення її змісту і вибір форм навчання.

Служба управління персоналу організації при розробці навчальних програм повинна дотримуватися таких вимог: забезпечувати формування професійних знань, умінь та навичок; відображати сучасний рівень наукових знань у сфері техніки і технології виробництва, наукової організації праці та передового виробничого досвіду; забезпечувати послідовність підвищення

кваліфікації робітників з їх підготовкою в системі професійно-технічної освіти; поєднувати професійне навчання з продуктивною працею; сприяти додержанню трудової і виробничої дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку; забезпечувати дотримання вимог охорони праці та правил безпеки праці.

Робочі навчальні плани і програми розробляються на основі типових програм. При цьому допускається скорочення програм за рахунок виключення раніше вивченого матеріалу з врахуванням фактичного рівня професійних знань, умінь і навичок слухачів. Скорочення тематики з питань охорони праці та правил безпеки не повинне допускатися.

При виборі форм і методів навчання персоналу організації слід приймати до уваги їх вплив на групи слухачів, які навчатимуться. Важливо враховувати такі принципи навчання: актуальність навчального матеріалу, врахування попереднього досвіду слухача, участь слухача у навчальному процесі, повторення вивченого матеріалу, обернений зв'язок з викладачем.

Навчальні програми поєднують різні способи подання матеріалу: лекції, семінари, практичні заняття, відеофільми, ділові ігри, навчальні ситуації, моделювання тощо. Робочі навчальні плани та програми можуть розроблятися і використовуватися при підготовці персоналу організації самостійно або служба управління розвитком персоналу звертається за допомогою до зовнішніх консультантів, навчальних закладів.

Вибір конкретних форм та методів професійного навчання персоналу залежить від таких чинників: рівня кваліфікації викладачів, майстрів, інструкторів виробничого навчання; навчально-матеріальної бази; навчально-методичного забезпечення організації тощо. При прийнятті рішення про навчання персоналу на робочому місці чи поза робочим місцем необхідно приймати до уваги аналіз переваг та витрат.

Навчальні програми для підготовки робітників на виробництві можуть видаватися єдиним збірником для навчання і підвищення кваліфікації або окремо для підготовки та окремо для підвищення кваліфікації на кожний розряд. Навчальна програма містить таку структуру: титульний лист; пояснювальна записка; кваліфікаційна характеристика (на кожний розряд, категорію, клас); навчальний план; тематичний план та програми виробничого і теоретичного навчання; список рекомендованої літератури, навчально-наочні посібники, зміст програми.

Відповідно до чинного законодавства організації не зобов'язані здійснювати розробку зазначених балансових розрахунків. Тому управління (відділи) праці та соціального захисту населення, економіки органів виконавчої влади, центри зайнятості повинні встановлювати тісні контакти з організаціями роботодавців, районною (міською) асоціацією підприємств різних форм власності з питань професійного навчання кадрів на виробництві, навчальними закладами, безпосередньо з самими роботодавцями і переконувати їх в доцільності складання балансових розрахунків додаткової потреби у робітниках та фахівцях.

### **3.2. Розрахунок структури фахівців в розрізах спеціальностей і рівнів кваліфікації**

*Загальна потреба у фахівцях* – це вся чисельність фахівців організації, яка необхідна для виконання передбаченого обсягу робіт.

Додаткова потреба у фахівцях включає потребу організації на приріст чисельності фахівців; на заміщення вакантних посад та вільних робочих місць, що повинні замінюватися фахівцями; на втрати фахівців внаслідок призову до лав Збройних Сил України, вибуття жінок у декретну відпустку й відпустку з нагляду за дітьми, плинності кадрів; на часткову заміну практиків без вищої освіти; на компенсацію втрат фахівців внаслідок природних причин; на компенсацію втрат фахівців в зв'язку із вступом у вищі навчальні заклади більш високого рівня акредитації та заклади післядипломної освіти, аспірантуру, докторантуру.

Додаткова потреба в фахівцях на приріст чисельності – це різниця між загальною потребою у фахівцях на кінець планового періоду і наявною чисельністю фахівців на початок планового періоду.

Поточна додаткова потреба в фахівцях визначається на очікуваний рік та є основою для вирішення питання працевлаштування випускників навчальних закладів, професійної перепідготовки персоналу. Середньо-строкова додаткова потреба у фахівцях визначається терміном на 2-5 років, а довгострокова на – 6-15 років. Вони є основою для профорієнтаційної роботи, професійного навчання, планування трудової кар'єри працівників.

В організації для розрахунку планової чисельності фахівців з вищою освітою використовується метод розрахунку за робочими місцями і нормативами численності. Специфічним випадком є визначення чисельності керівників через норми керованості.

Визначення загальної потреби у фахівцях з різним рівнем кваліфікації здійснюється в основному за двома такими методами: насиченості фахівцями і штатно-нормативним методом.

*Метод насиченості фахівцями* застосовується, коли необхідно розрахувати потребу в фахівцях на період 6-15 років та більше. Насиченість фахівцями визначається як відношення чисельності фахівців з вищою освітою, які працюють на відповідних посадах з вищою освітою, до чисельності всього персоналу організації.

*Коефіцієнт насиченості* організації фахівцями розраховується за такою формулою:

$$K_{\text{нф}} = \frac{\text{ЧФ}}{\text{ЧП}},$$

де  $K_{\text{нф}}$  – коефіцієнт насиченості організації фахівцями;

ЧФ – загальна потреба в фахівцях, осіб;

ЧП – загальна чисельність персоналу організації, осіб.

Для планового періоду насиченість фахівцями визначається опосередкованими методами та використовується для розрахунку середньострокової і довгострокової потреби з урахуванням обсягу реалізації

продукції чи наданих послуг, продуктивності праці, рівня прибутку, рівня механізації і автоматизації виробничих процесів, частки продукції вищої категорії якості та ін.

*Загальна потреба організації у фахівцях* в плановому періоді визначається за формулою:

$$\text{ЧФп} = \text{ЧПп} \cdot \text{Кнфп},$$

де ЧФп – потреба організації у фахівцях в плановому періоді, осіб;

ЧПп – загальна чисельність персоналу в плановому періоді, осіб;

Кнфп – коефіцієнт насиченості організації фахівцями у плановому періоді.

*Штатно-нормативний метод планування потреби у фахівцях* використовується тоді, коли розраховується потреба в фахівцях терміном до 6 років. Потрібний рівень освіти фахівця визначають виходячи з назви професії, посади за Державним класифікатором професій України. Загальними недоліками зазначених двох методів визначення загальної потреби в фахівцях у плановому періоді є неповний облік впливу науково-технічного прогресу і ринкових методів господарювання. Ці недоліки, у певній мірі, можна усунути використанням методу порівняння, що ґрунтується на гіпотезі, згідно з якою рівні технічної оснащеності, господарської діяльності підприємств на конкретну дату неоднакові.

Потреба у фахівцях відповідно до рівня кваліфікації та спеціальностей може визначатися *методом структурного розподілу*. Суть цього методу полягає в тому, що на основі аналізу сформованих структур зайнятості фахівців у звітному періоді і обґрунтування фахівцями служби управління персоналу за участю працівників інших підрозділів організації, очікуваних тенденцій їх змін в плановому періоді визначається прогнозована структура фахівців у розрізах спеціальностей та рівнів кваліфікації в організації.

Сутність *штатно-нормативного методу* полягає в тому, що після визначення загальної потреби у фахівцях на плановий період по функціям управління, посадам за допомогою переліку напрямів та спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями, визначається потреба в фахівцях за напрямами підготовки, спеціальностями і освітньо-кваліфікаційними рівнями.

Визначення потреби у фахівцях в організації передбачає встановлення оптимальних співвідношень між фахівцями і технічними виконавцями. Зменшення числа посад технічних виконавців може привести у плановому періоді до того, що в структурі робочого часу фахівців значну частку будуть становити функції, що не вимагають вищої освіти.

### **3.3. Балансові розрахунки додаткової потреби у фахівцях та джерел її забезпечення**

Визначення додаткової потреби в персоналі у професійному та кваліфікаційному розрізах слід здійснювати за допомогою балансових розрахунків додаткової потреби в робітниках й фахівців і джерел її забезпечення (табл. 1, 2). Розроблення цих балансових розрахунків в організації доцільно здійснювати на наступний рік та до 5 років з метою визначення додаткової потреби у робітниках, фахівцях в розрізі професій, спеціальностей і освітньо-кваліфікаційних рівнів для проведення підготовки кадрів відповідно до попиту організації, управління розвитком персоналу. Балансові розрахунки додаткової потреби у робітниках та фахівця в розрізах професій й спеціальностей і джерел її забезпечення повинні бути складовою частиною комплексних планів економічного і соціального розвитку організації.

На основі балансових розрахунків в організації визначаються:

- додаткова потреба в робітниках та фахівцях у розрізах професій і спеціальностей;
- джерела забезпечення додаткової потреби в робітниках та фахівцях у розрізах професій і спеціальностей;
- обсяги професійного навчання персоналу в професійно-технічних та вищих навчальних закладах.

Складові додаткової потреби у персоналі відбиваються в лівій частині балансового розрахунку, джерела її забезпечення – у правій. Додаткова потреба в робітниках вказується у графах 6-11 балансового розрахунку в розрізі професій робітників професійно-технічних навчальних закладів першого, другого, третього атестаційних рівнів.

Додаткова потреба в робітниках на приріст їх чисельності у плановому періоді розраховується як різниця між чисельністю робітників на кінець і початок поточного року. Аналогічно розраховується додаткова потреба в фахівцях на приріст їх чисельності.

Іншим елементом балансового розрахунку додаткової потреби у робітниках є заміщення вільних робочих місць. Визначення поточної додаткової потреби в робітниках на заміщення вакантних робочих місць здійснюється на основі даних статистичної та оперативної звітності організації. Таким же чином розраховується додаткова потреба у фахівцях на заміщення вакантних посад фахівців.

Додаткова потреба у фахівцях відображається у графах 6-12 балансового розрахунку додаткової потреби організації в фахівцях у розрізі спеціальностей та джерел їх забезпечення. Вона на відміну від робітників в певній мірі обумовлена необхідністю часткової заміни практиків без вищої освіти, які зайняті на посадах фахівців. При визначенні вказаного елемента додаткової потреби у фахівцях враховується те, що в плановому періоді відбудеться втрата практиків за природними причинами. Кількість цієї втрати встановлюється за результатами аналізу даних обліку особового складу про статеві-віковий склад практиків. Крім того, із загального числа практиків у звітному періоді

вираховується та їх частина, що в плановому періоді підвищить рівень кваліфікації через систему заочного та вечірнього навчання у вищих навчальних закладах і після закінчення навчання залишиться на своїх посадах вже в якості дипломованих фахівців.

Таблиця 1

Найменування організації \_\_\_\_\_

Балансовий розрахунок додаткової потреби організації в робітниках у розрізі професій та джерел її забезпечення на 200\_\_ рік

Назва професії у відповідності до класифікатора професій	Назва робітничої професії	Шифр робітничої професії	Загальна потреба у робітників в 20__ р.		Додаткова потреба у робітниках в 200__ році		Джерела забезпечення додаткової потреби у робітниках в 200__ році													надлишок робітників в
			Очікувана чисельність робітників на кінець року	На приріст чисельності робітників	На заміщення вакантних посад та вільних робочих місць Збройних Сил, вилучення жінок у декретну відпустку з нагальною потребою природних причин (вихід на пенсію, вступом у вищу навчальну закладу з відривом від виробництва або закінчення вищих навчальних закладів)	Загальний обсяг додаткової потреби у робітниках організації	середніх навчальних закладів у професійно-підготовку робітників за рахунок інших груп молоді у професійно-технічних навчальних закладах	направленнями організації чи за власні кошти громадян у професійно-технічних закладах	підготовка робітників з числа незайнятих громадян за направленням місцевих центрів зайнятості	самостійно, які мають професію, за допомогою бірж праці, приватних агентств з підготовки робітників безпосередньо на виробництві	за рахунок демобілізації з лав Збройних Сил, повернення жінок з декретної відпустки й інших	Прийом на роботу органіцією робітників за направленнями державного центру зайнятості	Загальний обсяг усіх джерел забезпечення додаткової потреби у робітниках організації							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21

Професії робітників професійно-технічних навчальних закладів – всього в т. ч. по професіям професійно-технічних навчальних закладів першого атестаційного рівня по професіям професійно-технічних навчальних закладів другого атестаційного рівня по професіям професійно-технічних навчальних закладів третього атестаційного рівня

Директор \_\_\_\_\_ Прізвище, ім'я, по-батькові  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.



Найменування організації \_\_\_\_\_  
 Балансовий розрахунок додаткової потреби організації в фахівцях у розрізі спеціальностей та джерел її забезпечення на 200\_\_ рік

Назва професії у відповідності до класифікатора професій	Назва спеціальності фахівця	Шифр спеціальності фахівця	На початку року	Очікувана чисельність фахівців на кінець року	На приріст чисельності фахівців та вільних робочих місць, що повинні призвуть до лав Збройних Сил, вибуття жінок у декретну відпустку, відходу з армії вищої освіти, які зайняті на посадах та компенсацію втрат фахівців внаслідок природних причин (вихід на зв'язку із вступом у вищу навчальну заклади більш високого рівня освіти та закладів додаткової освіти в фахівцях організації)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	Додаткова потреба у фахівцях в 200__ році	Джерела забезпечення додаткової потреби у фахівцях в 200__ році	надлишок фахівців в	
																						За гальна потреба у фахівця х в 200__ р.

I. Спеціальності фахівців вищих навчальних закладів I–II рівнів акредитації – всього в т. ч.:

по спеціальності

з них:

молодших спеціалістів

бакалаврів

II. Спеціальності фахівців вищих навчальних закладів III–IV рівнів акредитації – всього в т. ч.:

по спеціальності

з них:

спеціалістів

магістрів

III. Разом з усіх спеціальностей фахівців

Директор \_\_\_\_\_ Прізвище, ім'я, по-  
 батькові «\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ р.

Джерела забезпечення додаткової потреби в робітниках містяться у графах 12-19 балансового розрахунку додаткової потреби організації в робітниках у розрізі професій та джерел її забезпечення. Додаткова потреба в робітниках у першу чергу забезпечується за рахунок випускників середніх навчальних закладів та інших груп молоді в професійно-технічних навчальних закладах.

Водночас значення такого джерела забезпечення додаткової потреби у робітниках, як підготовка працівників безпосередньо на виробництві, має тенденцію до зниження.

Джерела забезпечення додаткової потреби в фахівцях містяться у графах 13-20 балансового розрахунку додаткової потреби організації в фахівцях у розрізі спеціальностей та джерел її забезпечення. Серед джерел забезпечення додаткової потреби виділяють підготовку фахівців за рахунок випускників середніх навчальних закладів або зайнятого населення у вищих навчальних закладах за вечірньою і заочною формою навчання. В певній мірі додаткова потреба у фахівцях задовольняється за рахунок підготовки випускників професійно-технічних навчальних закладів у вищих навчальних закладах.

Суттєвим джерелом забезпечення додаткової потреби організації у фахівцях є перепідготовка зайнятого населення за направленнями підприємства чи за власні кошти у вищих закладах післядипломної освіти, а також перепідготовка фахівців з числа незайнятих громадян за направленням місцевих центрів зайнятості.

Основним джерелом забезпечення додаткової потреби організації у фахівцях є прийом їх на роботу організацією самостійно. Відчутну допомогу їй в цій сфері можуть надати біржі праці, державний центр зайнятості, приватні агентства з працевлаштування тощо.

### **3.4. Організація системи підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та фахівців**

Структура післядипломної освіти керівників та фахівців включає: підвищення кваліфікації, перепідготовку кадрів, післядипломну підготовку осіб з вищою освітою (рис. 2).

*Перепідготовка осіб з вищою освітою* – це одержання нової кваліфікації за відповідною спеціальністю при засвоєнні освітньо-професійної програми підготовки молодшого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста чи магістра в межах одного чи різних освітніх напрямів та досвіду практичної роботи, що не обумовлює підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня фахівця.

До перепідготовки фахівців також належать одночасне навчання студентів вищих навчальних закладів за двома спеціальностями відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів в одному чи різних навчальних закладах.

*Післядипломна підготовка фахівців* – це одержання нової кваліфікації за відповідною спеціальністю при засвоєнні освітньо-професійної програми підготовки фахівців на базі раніше засвоєної освітньо-професійної програми підготовки молодшого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста в межах одного освітнього напрямку та досвіду практичної роботи з підвищенням освітньо-кваліфікаційного рівня.



Рис. 2. Структура післядипломної освіти керівників і фахівців з вищою освітою

Здійснення планування і організації підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників й фахівців в організації повинне забезпечувати вирішення таких завдань:

- своєчасне задоволення потреби в кваліфікованих керівниках і фахівцях, гнучке реагування на зміни, що відбуваються на національному та світовому ринках;

- створення умов для постійного підвищення рівня кваліфікації керівників і фахівців, безперервного розвитку їх трудового потенціалу, поглиблення інтелектуального й розширення загальнокультурного кругозору, одержання необхідних професійних знань, умінь і навичок;

- забезпечення одержання нової кваліфікації та спеціальності на основі раніше здобутої спеціальності у вищих навчальних закладах та досвіду практичної діяльності;

- впровадження гнучкої системи безперервної освіти і самоосвіти керівників та фахівців, забезпечення професійного розвитку персоналу протягом усього їх періоду роботи;

- сприяння виробничій адаптації керівників і фахівців до професійної діяльності в умовах упровадження новітніх досягнень науково-технічного

прогресу, вдосконалення соціально-економічних відносин.

*Підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців* може відбуватися як (*форми*): спеціалізація; довгострокове підвищення кваліфікації; короткотермінове підвищення кваліфікації; стажування.

*Спеціалізація* проводиться з метою отримання працівником додаткових спеціальних знань, умінь та фахових навиків в межах спеціальності, якою він уже володіє. Як звичайно, спеціалізація здійснюється у відповідних навчальних закладах за професійним спрямуванням виробничої діяльності працівника без присвоєння кваліфікації та зміни освітньо-кваліфікаційного рівня. Тривалість спеціалізації становить не менше 500 год., після завершення якої працівникові видається диплом про перепідготовку.

*Довгострокове підвищення кваліфікації* здійснюється передусім для керівних працівників та фахівців, щойно прийнятих на роботу, або в разі їх переміщення по службі. У загальному порядку для керівних працівників та фахівців таке навчання має проводитися залежно від виробничої потреби, але не рідше одного разу на п'ять років. Зазвичай навчання здійснюється в закладах післядипломної освіти, а його тривалість установлюється від 72 до 500 год. Довгострокове підвищення кваліфікації підтверджується відповідним свідоцтвом.

*Короткотермінове підвищення кваліфікації* – це поглиблене вивчення керівними працівниками та фахівцями підприємства певного напрямку діяльності. Проводиться періодично залежно від виробничої потреби, а саме: модернізації, перепрофілювання чи структурної перебудови підприємства, значних змін у нормативно-правовій базі, яка регулює його діяльність, тощо. Тривалість навчання становить не більше 72 год. Підтвердженням такого навчання є посвідчення або довідка.

*Стажування* проводиться на підприємствах як в Україні, так і за її межами задля того, щоб працівники засвоїли вітчизняний і зарубіжний досвід та набули практичних умінь і навиків для виконання обов'язків на займаній посаді або на посаді вищого рівня. Тривалість стажування залежить від мети й виробничої потреби та становить не більше 10 місяців. Після закінчення стажування працівникові видається довідка довільної форми.

Окрім перелічених форм підвищення кваліфікації, підприємства в разі виробничої потреби можуть застосовувати й інші форми, такі як: *семінари, семінари-практикуми, семінари-наради, «круглі столи», тренінги тощо*.

Систематичне самостійне навчання керівників і фахівців здійснюється на основі індивідуального плану розвитку чи особистих цілей працівника, що затверджуються його безпосереднім керівником. В індивідуальних планах розвитку, виходячи зі змісту і характеру праці, повинне передбачатися вивчення передового вітчизняного та зарубіжного досвіду в сфері трудової діяльності, новітніх досягнень науки і техніки, проблем менеджменту, маркетингу, ринкової економіки, права, соціології та інших.

Самоосвіта в організації проводиться шляхом самостійного вивчення керівниками, фахівцями спеціальної літератури (науково-технічної, економічної тощо), ознайомлення з передовим досвідом роботи підприємств галузі за

допомогою організованої консультаційної і методичної допомоги з боку вищих навчальних закладів, закладів післядипломної освіти, науково-дослідних інститутів. Самоосвітою керівників та фахівців є також керівництво і педагогічна діяльність на курсах цільового призначення, в школах з вивчення передових прийомів та методів праці та інших форм підвищення кваліфікації робітників.

Основною рисою самостійного навчання є його індивідуальний характер. Керівник чи фахівець може визначати темп навчання, кількість повторень навчального матеріалу, тривалість заняття. Це дає можливість працівнику контролювати важливі параметри процесу підвищення кваліфікації, що є заданим при інших формах навчання. Водночас індивідуальний характер цієї форми підвищення кваліфікації позбавляє самостійне навчання одного з важливих умов результативності підготовки – зворотного зв'язку.

Самостійне навчання керівників і фахівців здійснюється в тісному взаємозв'язку з іншими видами й формами навчання, які також мають знаходити своє відображення в індивідуальних планах розвитку персоналу. Це, насамперед, стосується гнучкого навчання.

Гнучке навчання – це форма навчання керівників та фахівців з комплексним використанням елементів централізованого та дистанційного навчання відповідно до конкретних умов діяльності викладача та пізнавальної діяльності слухачів системи підвищення кваліфікації для максимального використання потенційних можливостей технологій відкритого навчання.

Характерними ознаками гнучкого навчання є:

- доступність для всіх вікових соціальних груп персоналу без обмежень;
- самостійне навчання працівників – провідна форма навчальної діяльності;
- індивідуалізація навчального процесу;
- широкі права слухачів щодо визначення змісту, форм, методів, режиму і атестації навчання;
- демократичне та гуманітарне керівництво навчальним процесом з боку викладача.

Гнучке навчання має особистісну орієнтацію. В процесі навчання формується власний професійний досвід, що впливає на ефективність підготовки. Особливості та переваги відкритого навчання:

- гнучкість, що реалізується через вільний вибір термінів, змісту, форм та методів навчання і рівня кваліфікації відповідно до потреб керівників і фахівців;
- індивідуалізація навчання, що спрямована на диференційований підхід до слухачів, урахування їх звичок, досвіду, знань, віку, здібностей, мотивації до навчання, актуалізацію їх пріоритетних інтересів;
- орієнтування на кінцевий результат, тобто організація навчання відповідно до вимог виробництва. Навчання носить вибірковий характер, вивчається той матеріал, що цікавить конкретного керівника чи фахівця;
- диверсифікація – це розширення освітніх програм і систем навчання, що забезпечує збільшення переліку, зміну характеру та змісту освітніх послуг;

- універсальність, тобто можливість використання технології відкритого навчання закладами освіти та організаціями;

- економічна ефективність полягає в тому, що вартість гнучкого навчання набагато дешевша порівняно з традиційними формами навчання.

Контроль за виконанням керівниками та фахівцями плану самостійного навчання проводиться їх безпосереднім керівником за участю працівника служби управління персоналом. За необхідності стан про виконання плану самостійного навчання можуть бути розглянуті на зборах трудового колективу структурного підрозділу, при проведенні періодичної підсумкової та поточної атестації керівників і фахівців тощо.

Короткострокове підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців здійснюється з метою поглибленого вивчення ними певного напрямку виробничої діяльності, зокрема в разі модернізації, перепрофілювання чи структурної перебудови підприємства, значних змін у нормативно-правовій базі, що регулює його діяльність, з питань економіки, ділового мовлення тощо. Тривалість короткострокового підвищення кваліфікації керівників і фахівців устанавлюється організацією залежно від мети і змісту навчальної програми, але не більше 72 год. Навчально-програмна документація для короткотермінового підвищення кваліфікації розробляється та затверджується підприємством. У разі організації навчання керівників і фахівців на договірних умовах програма затверджується організацією (закладом післядипломної освіти), що здійснюватиме навчальний процес з підвищення кваліфікації, та погоджується із замовником.

Періодичність короткострокового підвищення кваліфікації керівників і фахівців устанавлюється підприємством залежно від виробничої потреби. Режим, форми та методи навчання керівників і фахівців визначаються організацією (навчальним планом), яке здійснює навчальний процес з підвищення кваліфікації, відповідно до вимог нормативно-правових актів з питань освіти. Навчання проводиться, як правило, з відривом від роботи, чисельність групи рекомендується встановлювати від 10 до 30 осіб (у закладах післядипломної освіти – 25-30 осіб). Комплектування навчальних груп здійснюється з працівників однакових спеціальностей чи посадових категорій залежно від цілей підвищення кваліфікації.

Виділяють такі форми короткострокового підвищення кваліфікації керівників і фахівців на виробництві (рис. 3).

У разі виробничої потреби підприємства можуть застосовувати такі інші форми короткострокового підвищення кваліфікації керівників і фахівців: семінари, семінари-практикуми, семінари-наради, круглі столи з актуальних питань виробництва чи надання послуг тощо.

Курсове підвищення кваліфікації керівників і фахівців проводиться в закладах післядипломної освіти, в організаціях як за цільовим професійним спрямуванням, так і за бажанням громадян для задоволення різноманітних потреб особистості. Його тривалість визначається окремими планами.

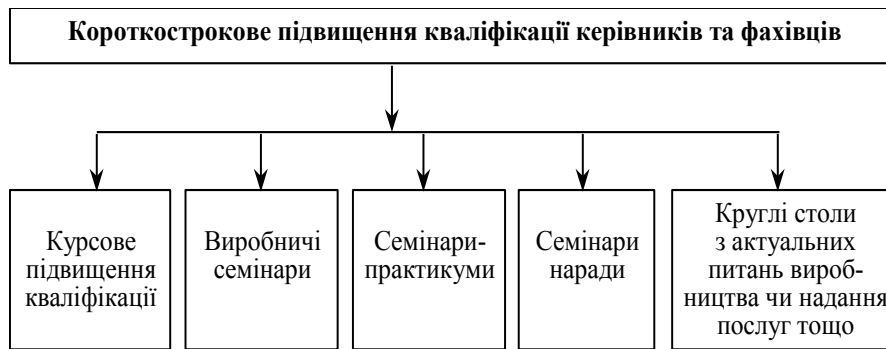


Рис. 3. Форми короткострокового підвищення кваліфікації керівників і фахівців на виробництві

Виробничі семінари, семінари-практикуми, семінари-наради, круглі столи організуються для комплексного вивчення питань ринкової економіки, управління трудовими колективами, нової техніки та технології, маркетингу, права, передового досвіду роботи й інших питань, що спрямовані на вирішення певних виробничих та економічних аспектів діяльності організації, вдосконалення роботи структурних підрозділів, у яких працюють слухачі.

Останнім часом, наслідуючи приклад крупних американських компаній, ряд найбільш відомих французьких фірм заснували університети організацій. Їх поява зумовлена процесом удосконалення і оновлення форм і методів управління виробництвом. Крім підвищення рівня професійних знань, університети покликані надати менеджерам і фахівцям засоби й можливості інтеграції одержаних знань з новими задачами та роллю, які вони будуть виконувати під час технічних і технологічних змін. Відмінність університетів від центрів підготовки кадрів організації полягає в тому, що організація їх діяльності відповідає традиціям широкої університетської освіти, що спрямована, насамперед, на виховання особистості, а не на навчання вузькій спеціальності. Університети організацій мають стратегічну спрямованість, оскільки при їх створенні генеральні дирекції передбачають розробку планів подальшого розвитку власних компаній.

Програми навчання керівників і фахівців в університетах організацій передбачають такі цілі: підготовка персоналу до очікуваних чи здійснюваних змін в організації; навчання керівників до майбутніх функцій управління; розвиток здібностей і потенційних можливостей слухачів.

Перевагами університетів перед центрами підготовки кадрів є:

- перевага цілей виховання особистості цілям навчання професійним знанням;
- заохочення вільного мислення керівників і фахівців;
- більш високий рівень підвищення кваліфікації персоналу за рахунок поєднання викладацької та науково-дослідної роботи.
- Ефективне функціонування системи підвищення кваліфікації керівників і фахівців передбачає дотримання таких принципів:
  - забезпечення всебічного розвитку слухачів, післядипломний заклад освіти має сприяти розвитку працівника в тих сферах трудової діяльності, де

він недостатньо підготовлений, з метою більш повного використання його трудового потенціалу;

- здійснення інтенсивної підготовки керівників і фахівців на підставі широкого набору навчальних модулів, що дозволяє слухачам засвоїти нові знання протягом відносно короткого терміну часу, поєднати навчання з активним відпочинком;

- використання активних методів навчання слухачів, доведення їх питомої ваги залежно від цілей навчальної програми до 50–75% від загального фонду навчального часу з метою закріплення одержаних нових теоретичних знань, формування практичних навиків;

- залучення до навчального процесу підвищення кваліфікації керівників і фахівців висококваліфікованих працівників органів виконавчої влади, керівників передових підприємств галузей економіки, провідних вчених науково-дослідних інститутів для прискорення реалізації нових наукових, технічних і економічних ідей в практику діяльності організацій, післядипломних закладів освіти;

- підтримка зворотного зв'язку зі слухачами як у процесі підвищення кваліфікації в навчальному закладі, так і після закінчення навчання з метою наближення змісту навчальних програм до вимог слухачів, удосконалення форм і методів навчання;

- проведення вхідного і вихідного контролю рівня професійної підготовки керівників і фахівців, оцінки їх здібностей у закладах післядипломної освіти з подальшим використанням одержаної інформації в цілях удосконалення планування трудової кар'єри персоналу;

- застосування в процесі навчання індивідуально-групового методу підготовки слухачів з метою раціонального використання потенціалу окремої особистості та групи слухачів, поєднання традиційних і активних форм та методів навчання;

- впровадження нових педагогічних технологій, інформатизації, сучасних технічних засобів навчання, зокрема, персональних комп'ютерів, навчального телебачення, кодоскопів, аудіовізуальних технічних засобів, відеокамер і відеомагнітофонів, засобів програмованого навчання для підвищення ефективності навчання слухачів.

Спеціалізація керівників і фахівців проводиться з метою отримання працівником додаткових спеціальних знань, вмінь і фахових навичок у межах раніше набутої спеціальності за професійним спрямуванням виробничої діяльності без присвоєння кваліфікації та зміни освітньо-кваліфікаційного рівня. Спеціалізація здійснюється у відповідних навчальних закладах, її тривалість не менше 500 годин.

Довгострокове підвищення кваліфікації керівників і фахівців на виробництві передбачає оволодіння працівниками комплексом знань, умінь і навичок, що сприяють якісному виконанню ними своїх обов'язків, розширенню зони компетенції за наявним чи новим місцем роботи, вивченню нормативно-правових актів з питань, що є в компетенції підприємства чи його підрозділу, в



першу чергу, з питань охорони праці, сучасних технологій виробництва, засобів механізації й автоматизації, передових методів організації праці, досвіду роботи кращих вітчизняних і зарубіжних підприємств тощо.

Підвищення кваліфікації керівників і фахівців за довгостроковими програмами є одним з найбільш ефективних видів професійного навчання персоналу на виробництві. При визначенні обсягів підготовки фахівців треба враховувати ті обставини, що підвищення кваліфікації має істотні переваги над первинною підготовкою фахівців у вищих навчальних закладах та перепідготовкою фахівців у закладах післядипломної освіти, оскільки підвищення кваліфікації відбувається у порівняно більш короткі терміни і коштує значно дешевше.

Тривалість довгострокового підвищення кваліфікації керівників і фахівців устанавлюється від 72 до 500 годин. Навчання здійснюється в закладах післядипломної освіти. Форми підсумкового контролю довгострокового підвищення кваліфікації визначаються навчальними планами і програмами, затвердженими та погодженими в устанавленому порядку.

Періодичність довгострокового підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців на підприємстві встановлюється залежно від виробничої потреби, але не рідше одного разу в п'ять років.

Вдосконалення системи підвищення кваліфікації керівників та фахівців передбачає збільшення частки керівників і фахівців, які проходять навчання в університетах, академіях, інститутах, центрах удосконалення, підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів відповідної галузі.

Стажування керівників і фахівців передбачає засвоєння ними кращого вітчизняного і передового зарубіжного досвіду роботи, набуття практичних умінь і навичок щодо виконання обов'язків на займаній посаді або на посаді вищого рівня управління.

Стажування проводиться в організаціях як в Україні, так і за її межами за індивідуальним планом, який затверджується керівником організації чи підрозділу, що направляє працівника на стажування. Тривалість стажування керівників і фахівців становить не більше 10 місяців і визначається залежно від мети і виробничої потреби.

Стажування працівника здійснюється з відривом від основної роботи. За працівником, направленим на стажування, зберігається його посада і заробітна плата за основним місцем роботи. Стажисту за основним місцем роботи відшкодовуються також витрати на проїзд до місця стажування і назад, добові за час перебування в дорозі та найм житла.

Клінічна ординатура – це вища форма довгострокового підвищення кваліфікації лікарів-фахівців з певного фаху, якій передують інтернатура або курси спеціалізації та праця за спеціальністю не менше трьох років. Вона здійснюється протягом двох років за індивідуальним планом, який затверджується керівником закладу післядипломної освіти.

Навчання в цільовій аспірантурі або докторантурі за темами, що цікавить організацію, призначено для вирішення актуальних наукових проблем виробництва і підвищення рівня науково-педагогічної кваліфікації. Ця форма

навчання керівників і фахівців здійснюється в порядку, що передбачений чинним законодавством при підготовці наукових кадрів.

Перепідготовка фахівців з вищою освітою з метою одержання нової кваліфікації за відповідною спеціальністю, що не веде до підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня, а також післядипломна підготовка з підвищенням освітньо-кваліфікаційного рівня проводиться в академіях, інститутах підвищення кваліфікації, на спеціальних факультетах вищих навчальних закладів у порядку, що визначається Кабінетом Міністрів України.

Перепідготовка фахівців з видачею диплома встановленого зразка з присвоєнням кваліфікації здійснюється в закладах післядипломної освіти відповідного рівня акредитації, спеціалізованих підрозділах вищих навчальних закладів і клініках. Нормативний термін навчання з професійної перепідготовки фахівців визначається програмою. Особи, які успішно пройшли державну атестацію, отримують документи встановленого зразка.

Основною формою планування довгострокового підвищення кваліфікації керівників і фахівців в організації є п'ятирічний план з розподілом планових завдань за роками. Підґрунтям для цього плану є перспективні програми та бізнес-плани. Саме на їх засадах розробляються конкретні заходи щодо довгострокового підвищення кваліфікації персоналу організації.

Інформаційною базою для розробки п'ятирічного плану підвищення кваліфікації є дані статистичної звітності форми 6-ПВ «Чисельність окремих категорій працівників та підготовка кадрів», обліку особового складу, оперативні дані, балансовий розрахунок додаткової потреби організації у фахівцях в розрізі спеціальностей і джерел її забезпечення на п'ятирічний період і т. д.

Планування довгострокового підвищення кваліфікації керівників і фахівців в організації здійснюється через визначення планового контингенту. Контингент керівних працівників і фахівців, який включається до річного плану підвищення кваліфікації (довгострокового навчання) визначається за формулою:

$$Ч_{д.п.о} = ОЧ \pm \Delta Ч - НК,$$

де  $Ч_{д.п.о}$  – контингент керівних працівників і фахівців, який включається до річного плану підвищення кваліфікації персоналу організації, осіб;

$ОЧ$  – загальна чисельність керівників і фахівців на початок планового року, осіб;

$\Delta Ч$  – зміна чисельності керівників і фахівців протягом планового року внаслідок неукomплектованості, плинності кадрів, реконструкції та структурних змін, осіб;

$НК$  – контингент, який в наступному році з числа керівників і фахівців підприємства, не буде проходити підвищення кваліфікації, осіб.

Розрахунок чисельності контингенту, який в наступному році з числа керівників і фахівців організації не буде проходити підвищення кваліфікації здійснюється за формулою:

$$НК = Ч_{о.б.о} + Ч_{п.о} + Ч_{у.п} + Ч_{п.п} + Ч_{ж.д.в} + Ч_{м.р} + Ч_{м.ф},$$

де  $Ч_{о.б.о}$  – чисельність керівників і фахівців, які в плановому році будуть навчатися в аспірантурі, докторантурі та у вищих навчальних закладах без відриву від виробництва, осіб;

$Ч_{п.о}$  – чисельність керівників і фахівців, які пройшли довгострокове підвищення кваліфікації за направленнями організації 4 роки тому і менше, осіб;

$Ч_{у.п}$  – чисельність керівників і фахівців, які в плановому році виходять на пенсію, осіб;

$Ч_{п.п}$  – чисельність керівників і фахівців, які в плановому році будуть направлені організацією на професійну перепідготовку, осіб;

$Ч_{ж.д.в}$  – чисельність жінок з вищою освітою, які знаходяться у декретній відпустці й відпустці з нагляду за дітьми, осіб;

$Ч_{м.р}$  – чисельність керівників і фахівців, які пропрацювали на займаній посаді в організації менше року, осіб;

$Ч_{м.ф}$  – чисельність молодих фахівців, осіб.

Порядок розрахунку контингенту керівників і фахівців організації, які включаються в план довгострокового підвищення кваліфікації персоналу, аналогічний плануванню на наступний рік з тією різницею, що всі показники наведеної вище формули сумуються за 5 років. Величина показників  $\Delta Ч$  і НК визначаються на підставі даних за окремий рік за кожним з компонентів.

Для більш точного розрахунку зміни чисельності керівників і фахівців використовуються дані про додаткову потребу організації в цій категорії персоналу на підставі розробки балансового розрахунку додаткової потреби в фахівцях у розрізі спеціальностей і джерел її забезпечення на п'ятирічний період.

### **Питання для самоконтролю**

1. Чим обумовлена необхідність систематичного оновлення і поповнення знань керівників і фахівців організації?

2. Розкрийте сутність короткострокового підвищення кваліфікації керівників і фахівців організації.

3. Яким чином здійснюється визначення поточної і перспективної потреби у фахівцях?

4. Дайте визначення загальної і додаткової потреби у фахівцях. На які періоди розраховується додаткова потреба у фахівцях?

5. Що Ви розумієте під нестачею та надлишком персоналу в організації? За яких умов вони можуть виникнути?

## ТЕМА 4. ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

4.1. Поняття та завдання ділової оцінки персоналу.

4.2. Використання результатів ділової оцінки персоналу у плануванні та організації його розвитку.

4.3. Форми та види атестації працівників організації.

### 4.1. Поняття та завдання ділової оцінки персоналу

*Оцінювання персоналу* – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.

Працівник повинен відповідати вимогам, що висуваються до нього кваліфікаційними характеристиками, посадовими інструкціями, кваліфікаційними картами, картами компетенцій і професіограмами. Оцінці підлягають не просто потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, а й реалізація цих можливостей у процесі виконання доручених обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи ідеальній моделі, конкретним умовам виробництва, а результатів праці – нормативним, запланованим показникам, поставленим цілям.

Всі підходи до оцінки мають недолік – суб'єктивність. Самі методи, як правило, носять абстрактний, відірваний від реальності характер, не враховують специфіки конкретної посади і організації, що ускладнює використання отриманих результатів.

Тому всі учасники процесу оцінювання повинні дотримуватись таких вимог:

- *об'єктивність* – оцінка не повинна залежати від приватних думок;
- *надійність* – на неї не повинні впливати ситуативні чинники;
- *достовірність* – оцінюватися повинен реальний рівень володіння професійними навиками;
- *прогностичність* – оцінка повинна виявляти потенціал працівника;
- *комплексність* – оцінюється не лише співробітник, але і його взаємодія з іншими працівниками;
- *зрозумілість* – технологія і критерії оцінки повинні бути прозорі, зрозумілі організаторам і тому, чиї компетенції оцінюються.

Оцінка повинна сприяти розвитку і вдосконаленню як працівників, так і кадрової політики підприємства. Персонал повинен бачити, які вигоди несе йому оцінка, необхідні внутрішнє залучена і розуміння того, що оцінка – це не «каральна операція», а реальна можливість для розвитку.

#### *Цілі і види оцінки персоналу*

*Оцінка посади* – визначення цінності тієї або іншої посади для компанії.

*Оцінка ефективності діяльності* – оцінка результативності співробітника і вивчення чинників, що впливають на неї.

*Оцінка компетенцій* – визначення рівня знань, професійних навиків і особистих якостей працівника.

*Ранжування персоналу* – з'ясовується рівень цінності певного працівника для організації.

*Оцінка при підборі* – компетенції, досвід роботи кандидата оцінюється на відповідність посаді.

*Оцінка потреби в навчанні* – оцінюються рівень і суть проблем, які повинна ліквідувати підготовка співробітника.

*Оцінка ефективності навчання* – оцінка результативності навчання, співвідношення результативності і витрат на навчання.

*Формування кадрового резерву і кар'єрне просування* – оцінюється рівень підготовленості співробітників до виконання нових функцій.

*Оцінка при реорганізації підприємства* – оцінюється здатність співробітників пристосуватися до нових умов роботи, що дозволяє вибрати найефективніших і залишити в організації саме їх.

*Оцінка при скороченні штату* – визначення тієї сфери, в якій людина могла б бути найуспішнішою.

Завданням ділової оцінки персоналу є виявлення трудового потенціалу працівника, ступеня використання його потенціалу, відповідності працівника займаній посаді або робочому місцю, його здатності зайняти наступну посаду, в тому, щоб оцінити ефективність трудової діяльності працівника, а отже й цінність працівника для організації, розроблення на цій основі певних заходів щодо його подальшого розвитку.

Важливим завданням ділової оцінки є забезпечення зворотного зв'язку: працівник повинен знати, як оцінюються результати його трудової діяльності, ділові та особисті якості, до якісного виконання дорученої роботи з боку безпосереднього керівника, керівництва організації.

Ділова оцінка працівників повинна базуватися на таких *принципах*:

-об'єктивність: передбачає використання в процесі оцінки достатньо обґрунтованих критеріїв та системи показників оцінки ділових і особистих якостей працівника, складності й результатів його праці;

-оперативність та періодичність: забезпечує своєчасність і регулярність оцінки протягом тривалого часу, врахування динаміки результатів й складності праці працівника;

-конфіденційність: вимагає надання результатів оцінки тільки самому працівнику, його керівнику та службі управління персоналу з метою недопущення погіршення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі;

-всебічність: сприяє залученню до проведення оцінки працівника його керівника, колег, рівних за рангом і підлеглих для оцінки всіх сторін діяльності та особистості людини;

-єдність вимог і загальність: передбачає здійснення оцінки всіх працівників, які займають однакові посади, робочі місця, за однією системою показників, однаковими методами та процедурою оцінки;

-економічність, чіткість і доступність: вимагає врахування фінансових та матеріальних ресурсів при проведенні оцінювання, кваліфікаційного рівня фахівців служби управління персоналом;

-результативність: забезпечує прийняття за результатами оцінки своєчасних заходів щодо раціонального прийому і розстановки кадрів, розвитку персоналу та його матеріального стимулювання.

*Порядок розробки програми ділової оцінки* персоналу включає такі етапи: визначення змісту оцінки, розробка методів оцінки, обґрунтування процедури оцінки. Процес ділової оцінки відображено на рис. 1.

*Методи* ділової оцінки персоналу включають методи виявлення показників змісту ділової оцінки; методи вимірювання конкретного показника оцінки. Виявлення критерію і системи показників ділової оцінки персоналу включає такі елементи:

- програма збирання інформації;
- методи збирання інформації;
- методи обробки інформації та її оформлення.

Застосовуються три основні групи *методів збирання інформації*: вивчення документів, результатів тестування та інших письмових джерел; бесіди і опитування; спостереження за працівниками.



Рис. 1. Процес ділової оцінки

Джерелом інформації про працівника можуть слугувати первинні *документи* обліку кадрів, накази, розпорядження, матеріали нарад, зборів. Дані про психофізіологічні та соціально-психологічні особливості працівника одержуються через анкетування, тестування чи використання апаратних методик. Інформація про результати праці знаходить відображення в звітності про виконання виробничих завдань, особистих творчих планів, роботу структурного підрозділу та організації загалом.

#### *Методи оцінки*

1. *Метод анкетування* є одним з найпоширеніших. Анкета складається з певного набору питань і описів. Необхідно відзначити наявність або відсутність вказаних рис у співробітника.

2. *Метод есе* – письмові характеристики підлеглих. Вони складаються в довільній або заданій формі, яка містить перелік пунктів, за якими керівник висловлює свою думку про якість, поведінку і трудові результати працівника. В

нашій країні цей метод є достатньо розповсюдженим, хоча на Заході вже майже не застосовується.

3. *Описовий метод*. Необхідно виявити і описати позитивні і негативні риси поведінки співробітника. Цей метод часто використовується як доповнення до інших, оскільки не передбачає чіткої фіксації результатів.

4. *Тестування*. Для оцінки працівника можуть бути застосовані різні тести: кваліфікаційні; психологічні; фізіологічні.

5. *Рейтинг, метод порівняння* особистих якостей співробітника, що дозволяє визначити їх відповідність вимогам посади шляхом порівняння виявлених оцінок еталонним або порівняння результатів співробітників, які посідають одну і ту ж посаду.

6. *Метод класифікації* заснований на ранжируванні працівників за певним критерієм від кращого до гіршого з привласненням їм порядкових номерів.

7. *Метод порівняння по парах* базується на оцінці групи працівників, які займають однакову посаду. На основі одержаних результатів будується загальний рейтинг по групі. При цьому використовується бланк групової оцінки.

8. *Метод фіксованого розподілу* передбачає оцінку працівників за наперед розробленою фіксованою шкалою. Наприклад, 15% – незадовільно, 20% – задовільно, 45% – цілком задовільно, 20% – добре, 10% – від особисто, разом – 100%.

9. *Метод оцінки по вирішальній ситуації*. Фахівці готують опис правильної і неправильної поведінки в типових ситуаціях для оцінки ділових якостей співробітника. Зазвичай метод застосовується при оцінці працівників керівником.

10. *Метод рейтингових поведінкових установок* заснований на оцінці співробітника у вирішальних ситуаціях. При цьому фіксуються ділові та особові якості, що вимагаються від працівника, які є критеріями оцінки.

11. *Метод шкали спостереження за поведінкою* аналогічний попередньому, але замість визначення поведінки працівника у вирішальній ситуації оцінювач фіксує на шкалі кількість випадків, коли працівник поведився так чи інакше. Метод трудомісткий і вимагає істотних витрат.

12. *Метод анкетування і порівняльних анкет* включає набір питань або описів поведінки працівника. Оцінювач ставить відмітку напроти певної риси, яка властива співробітнику. Сума відміток дає загальний рейтинг працівника. Метод використовується для оцінки керівництвом, колегами і підлеглими.

13. *Метод «АВС-аналізом персоналу»* – це анкетний тест, який включає до 20 особових критеріїв, а також до 20 професійних критеріїв.

14. *Метод незалежних суддів*. Незалежні члени комісії ставлять співробітнику питання, відзначаючи на підготовлених наперед бланках, правильно чи ні він відповів.

15. *Метод оцінки «360 градусів»* є «круговою» оцінкою співробітника його керівниками, колегами, підлеглими. Основними достоїнствами є можливість одержати повну картину особових і професійних якостей, знань і умінь співробітника, а також високий ступінь об'єктивності оцінки.

16. *Метод центрів оцінки* найбільш ефективний для оцінки керівників і дозволяє з'ясувати особисті і ділові якості працівника; визначити програму індивідуальних тренувань керівника для розвитку його здібностей, поведінкових навиків.

17. *Метод ділових ігор*. Оцінка персоналу здійснюється за спеціально розробленими імітаційними і розвиваючими діловими іграми, які дозволяють оцінити готовність персоналу до вирішення задач (реальних і потенційних), а також індивідуальний внесок кожного учасника гри. Метод може використовуватися для визначення ефективності командної роботи персоналу.

18. *Метод «Асесмент-центр»*. Проводиться спеціальна оцінкова сесія для групи співробітників на один-два дні. У програму входять вправи, тести, ділові ігри, дискусії і т.п., моделюються ситуації, зокрема групові. За кожним учасником ведеться спостереження (може застосовуватися відеотехніка), результати дій фіксуються. Після аналізу і інтерпретації матеріалів асесменту на кожного учасника складається письмовий висновок з оцінкою ділових і особових якостей, рекомендаціями по роботі співробітника і його професійному розвитку.

19. *Метод оцінки на основі моделей компетентності*. Моделі компетентності описують інтелектуальні і ділові якості працівника, його навички міжособової комунікації, необхідні для успішної професійної діяльності в межах існуючої корпоративної культури організації. Розрив між необхідним і існуючим рівнем компетентності стає підставою для розробки індивідуальних планів професійного розвитку.

20. *Метод управління за допомогою постановки цілей*. Керівник і підлеглий спільно визначають ключові цілі діяльності працівника на певний термін. Цілі повинні бути конкретними, досяжними, вимірними, мати значення як для професійного розвитку працівника, так і для вдосконалення діяльності організації. Їх оцінка виробляється спільно керівником і працівником на основі індивідуальних стандартів реалізації цілей, проте керівник має вирішальний голос при підведенні підсумків.

21. *Метод функціонально-вартісної оцінки* – комплексна системна оцінка якості виконуваних працівником функцій (їх вартості), направлена на забезпечення його розвитку при мінімальних витратах на всіх стадіях життєвого циклу.

#### **4.2. Використання результатів ділової оцінки персоналу у плануванні та організації його розвитку.**

Оцінка безпосередньо пов'язана з навчанням персоналу. При цьому використовуються два види оцінки:

- 1) оцінка персоналу для виявлення потреби в навчанні;
- 2) оцінка ефективності навчання (до, в час і після навчання).

1. *Оцінка персоналу для виявлення потреби в навчанні і розвитку*. Перш ніж проводити оцінку персоналу необхідно пройти такі етапи: формулювання цілей і задач розвитку підприємства; формування (або коректування) організаційної структури і бізнес-процесів, що забезпечують досягнення



поставлених цілей і задач; визначення необхідних компетенцій для виконання бізнес-процесів для кожної одиниці організаційної структури.

2. *Оцінка ефективності навчання.* Оцінку ефективності навчання прийнято проводити по моделі Киркпатріка:

- оцінка реакції на навчання заміряється під час навчання (наприклад, методом спостереження), після його проведення (анкета учасника). Проте при цьому позитивні результати не дають гарантій того, що будуть досягнуті поставлені цілі;

- оцінка знань, умінь, навиків може здійснюватися до, після, під час навчання. Найчастіше саме цей вид оцінки найпоширеніший, має найбільше інструментів: тести, опитувальники, рішення кейсів і ін.;

- оцінка зміни поведінки, або оцінка застосування одержаних знань, умінь і навиків на робочому місці. Найчастіший цей вид оцінки буває суб'єктивним. Основним інструментом є метод спостереження;

- оцінка бізнес-показників. Інструментарій для даного виду оцінки слабо розвинений, існуючі способи витратні з погляду часу і ресурсів, тому використовуються досить рідко.

Взаємозв'язок оцінки і навчання дозволяє відстежити прямий результат проведеного навчання, виявити організаційні процеси, коректування яких може позитивно вплинути на досягнення бізнес-целей.

Регулярна система оцінки – одна з підстав включення співробітника в кадровий резерв. Важливі такі параметри, як результативність діяльності (виконання планових виробничих показників), знання бізнес-процесів компанії, розвиненість необхідних компетенцій і професійних навиків.

На основі результатів ділової оцінки працівників здійснюються:

- вдосконалення підбору і розстановки персоналу завдяки найму найбільш професійно придатних претендентів на вакантні посади та робочі місця;

- підвищення ефективності використання працівників шляхом визначення ступеня завантаженості робітників, удосконалення організації праці фахівців і керівників;

- визначення вкладу працівників у досягнуті результати роботи та забезпечення на цій основі більш тісного взаємозв'язку оплати праці з результатами праці, посилення матеріальних і моральних стимулів персоналу;

- покращення організаційної структури управління організацією, оптимізація чисельності працівників внаслідок уточнення норм виробітку, нормативів чисельності персоналу, перегляду посадових інструкцій, кваліфікаційних карт, карт компетенцій;

- удосконалення стилю та методів керівництва трудовим колективом з боку керівників організації, підвищення відповідальності працівників за доручену ділянку роботи, покращення соціально-психологічного клімату в трудових колективах;

- встановлення основних напрямів удосконалення планування і організації розвитку персоналу організації та ін.

На результатах ділової оцінки працівників ґрунтується вирішення таких

проблем управління розвитком персоналу: здійснення виробничої адаптації нових працівників; визначення ступеня відповідності працівників займаній посаді чи робочому місцю шляхом проведення атестації персоналу; розробка програм підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників; планування трудової кар'єри персоналу, професійно-кваліфікаційне працівників, формування резерву керівників структурних підрозділів організації тощо.

Оцінка результатів виробничої адаптації нових працівників на підприємстві може здійснюватися на основі об'єктивних і суб'єктивних показників (табл. 1).

Таблиця 1

Показники оцінки результатів виробничої адаптації нових працівників на підприємстві

Види показників	Показники оцінки виробничої адаптації
Об'єктивні	Рівень виконання норм виробітку. Якість виробленої продукції чи наданих послуг. Рівень технологічної дисципліни, відсутність порушень у ритмі роботи конвеєрної або поточної лінії. Наявність скарг клієнтів чи покупців. Професійно-кваліфікаційне просування Рівень плинності кадрів, професійної стабільності. Участь у підвищенні свого рівня кваліфікації, раціоналізаторській діяльності і т.п.
Суб'єктивні	Рівень задоволеності обраною професією та працею. Прийняття до умов праці та традицій трудового колективу. Характер відносин з колегами по роботі, бригадиром, майстром тощо.

Для характеристики адаптації, особливо на роботах з великою фізичною напругою (наприклад, для оцінки ступеня тренуваності, як одного з результатів адаптації) використовують показники виробітку та енерговитрат, а також показники стану серцево-судинної системи, функції кровообігу, дихання, швидкість відновлення і т. д.

Ділова оцінка персоналу відіграє важливу роль у здійсненні атестації фахівців та керівників структурних підрозділів організації. При цьому виділяють підсумкову ділову оцінку працівника, який підлягає атестації в кінці міжатестаційного періоду і поточну ділову оцінку працівника в середині міжатестаційного періоду.

Поточна ділова оцінка працівника дозволяє встановити тенденції динаміки зміни його професійних, ділових та особистих якостей, своєчасно усувати наявні недоліки в роботі, цілеспрямовано проходити навчання з підвищення свого рівня професійної майстерності. Врахування результатів поточних ділових оцінок працівника в процесі його атестації дає можливість значно підвищити об'єктивність підсумкової оцінки.

Відмінність ділової оцінки працівника під час його атестації від ділової оцінки при прийомі працівника на роботу полягають у тому, що при працевлаштуванні оцінювався його трудовий потенціал, тоді як при атестації увага зосереджується на тому, як ці потенційні можливості працівником

реалізовані.

Опрацювання системи оцінки персоналу у рамках атестації передбачає:

- визначення необхідного й достатнього набору показників, що найбільш адекватно характеризують результати діяльності та поведінки керівників та фахівців;

- алгоритм розрахунку показників, перелік необхідних для цього даних;

- обґрунтування нормативних значень показників і алгоритму їх розрахунку;

- узагальнення результатів оцінювання та подання їх у формі, найбільш зручній для роботи атестаційної комісії.

Ділова оцінка працівника дозволяє визначити ступінь використання його освітнього потенціалу, наявність прогалин в теоретичних знаннях і уміннях й на цій основі визначити конкретні потреби працівника в підвищенні рівня кваліфікації. Професійно-кваліфікаційний рівень працівника визначається за загальним для всіх категорій персоналу набором об'єктивних ознак. Такими ознаками є: освіта, стаж роботи за фахом, активність участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності.

При цьому стаж роботи оцінюється таким чином: до 15 років за кожний рік – 0,01 бала; за 15 і більше років – 0,15 бала. За загальної оцінки професійно-кваліфікаційного рівня враховується участь працівника в системі безперервного підвищення кваліфікації на підприємстві та поза ним. Для робітників оцінка активності в системі підвищення кваліфікації може бути такою: короткострокові курси, стажування на підприємстві, курси цільового призначення й масові форми навчання – 0,05 бала; навчання в школі робітничої молоді – 0,05 бала; отримання другої професії, спеціальності, підтверджене свідоцтвом чи дипломом – 0,10 бала; курси підвищення кваліфікації (один раз на 4 роки) з видачею свідоцтва про закінчення курсів чи навчання у вищому навчальному закладі I-II рівнів акредитації – 0,15 бала; навчання у вищому навчальному закладі III-IV рівнів акредитації – 0,20 бала.

Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня визначається за формулою:

$$K_{\text{п}} = (O + C + A) : 0,85,$$

де  $K_{\text{п}}$  – коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня робітника;

O – оцінка освіти, бали;

C – оцінка стажу роботи за професією (спеціальністю), бали;

A – активність участі в системі безперервного підвищення кваліфікації, бали;

0,85 – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Проведення ділової оцінки персоналу сприяє виявленню слабких та сильних якостей працівників. Це дає можливість обґрунтовано спланувати трудову кар'єру робітників, фахівців, професійно-кваліфікаційне просування персоналу, сформувані резерв керівників структурних підрозділів організації.

При формуванні резерву керівників, просуванні працівника на більш

високу керівну посаду, ділову оцінку слід здійснювати не тільки на основі врахування результатів його роботи на займаній посаді, а й з урахуванням оцінки наявності у працівника необхідних ділових якостей та здібностей, потрібних для ефективного виконання нових посадових обов'язків.

#### **4.3. Атестація персоналу як метод його оцінювання та розвитку**

*Атестація персоналу* – це формалізована оцінка кадрів, що проводиться у визначений час, у встановленій формі, за спеціально розробленою процедурою, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади, професійного навчання чи звільнення працівників. На практиці найбільшого поширення набула атестація керівників та фахівців.

*Об'єктом атестації* є результат роботи співробітника, відношення до виконання своїх обов'язків, творчий потенціал.

*Метою атестації* може бути:

- вирішення питання про просування співробітника або збереження його на попередній посаді;

- виявлення резервів підвищення ефективності індивідуальної роботи;

- визначення величини винагороди;

- вирішення питання про шляхи та форми підвищення кваліфікації.

Проведення атестації персоналу ґрунтується на таких принципах:

- гласність;

- повнота системи показників діяльності та поведінки працівника;

- взаємозв'язок поточної та підсумкової в кінці міжатестаційного періоду оцінок працівника;

- індивідуальний підхід і врахування суспільної думки;

- об'єктивність та обґрунтованість рекомендацій атестаційної комісії;

- обов'язковість прийняття за результатами атестації організаційно-правових заходів щодо стимулювання чи відповідальності працівника.

Атестація виконує як явні, так і латентні (приховані) *функції*. До явних належить встановлення факту відповідності конкретного працівника вимогам посади, яку він займає. Виходячи з цього, ціль атестації – це прийняття офіційного рішення, що зберігає (підтверджує) або змінює соціальний статус (становище, посаду) атестованого.

Латентні функції атестації досить різноманітні. До них належать: поглиблене знайомство з підлеглими, їхніми можливостями і здібностями; обґрунтування прийнятих раніше кадрових рішень; усунення кругової поруки та взаємної невимогливості в колективі; посилення відповідальності атестаційної комісії за розстановку кадрів; підвищення відповідальності керівників і фахівців; одержання обґрунтованих підстав для звільнення працівників, які не відповідають вимогам займаної посади; планування трудової кар'єри персоналу, зарахування працівників до резерву на керівні посади і т. п.

На практиці існує два основні *підходи до атестації*. Перший – це контроль

за діяльністю працівника та її оцінка, наслідком якої є стимулювання, покарання, просування по службі. Другий підхід робить акцент на пошуку шляхів удосконалення роботи і самореалізації співробітника.

Виділяють *види атестації персоналу* організації.

*Неперіодична атестація* персоналу в організації здійснюється у разі необхідності заміщення вакантної посади, оновлення списку резерву керівників, упровадження нових умов оплати праці працівників тощо.

*Періодична поточна атестація* керівників і фахівців за спрощеною процедурою, зорієнтована на поточну оцінку підсумків їх роботи. Вона в організації здійснюється, як правило, один раз на рік.

*Періодична підсумкова атестація* проводиться у визначений час у встановленій формі за спеціально розробленою процедурою раз в 3-5 років.

*Показники*, за допомогою яких оцінюють, можуть бути *якісними і кількісними*. При цьому діяльність оцінюється комплексно, масштабно, за управлінською і технологічною складністю, а результати – у міру досягнення поставленої мети, своєчасності, повноти та якості виконання завдань. Основою оцінки кваліфікації працівника є виробничий стаж. Ділові якості кількісній оцінці не підлягають. Формальним результатом оцінки є присвоєння кваліфікації, або визнання працівника, який відповідає або не відповідає своїй посаді.

Атестація проводиться 3-ма *етапами*. На підготовчому етапі складаються списки працівників, які підлягають атестації, графік її проведення в підрозділах, затверджуються правила, критерії і склад відповідних комісій.

За *підсумками атестації розробляється план заходів*, і у відповідності з рекомендаціями комісії керівник може здійснювати кадрові перестановки, наприклад, протягом 2-х місяців перевести особу, яка не пройшла атестацію, з її згоди на іншу посаду, а при її відсутності – звільнити.

### **Сучасні форми атестації персоналу організації.**

*Атестаційна співбесіда керівника з працівником*, який підлягає атестації – це обговорення результатів роботи працівника за минулий період, оцінка зазначеної роботи як керівником, так і самим працівником, затвердження плану роботи працівника на наступний рік та перспективу.

Вона вимагає ретельної підготовки працівника, який підлягає атестації, його керівника і фахівців служби управління персоналом. Керівник повинен спрямовувати атестаційну співбесіду на позитивний, орієнтований на самовдосконалення діалог з підлеглим. Виділяючи позитивні результати в роботі працівника та обговорюючи з ним перспективи його розвитку, керівник орієнтує працівника на більш ефективну діяльність. Одним з результатів атестаційної співбесіди є затвердження особистого плану підлеглого працівника на наступний атестаційний період.

*Індивідуальний план розвитку фахівця чи керівника* містить оцінку працівника атестаційною комісією, самооцінку працівника відповідно займаній їм посади, його бачення того, як він міг би покращити результати своєї професійної діяльності і заходи, що повинні допомогти працівникові в його подальшому розвитку. Ці заходи можуть містити пункти індивідуального

професійного навчання, розвитку його трудової кар'єри, професійно-кваліфікаційного просування в організації, зарахування до резерву керівників тощо.

*Особисті цілі* – це обмежений набір основних для працівника завдань на наступний міжатестаційний період. Завдання мають бути конкретними; піддаватися кількісному виміру; пов'язаними із завданнями, що стоять перед структурним підрозділом та організацією у цілому; спрямовані на розвиток і професійно-кваліфікаційне просування працівника.

Заходи та завдання, що намічаються працівником в індивідуальному плані розвитку або особистих цілях є тим документом, яким працівник керується протягом наступного атестаційного періоду.

Атестація персоналу передбачає здійснення поточного контролю керівником роботи підлеглого працівника протягом усього міжатестаційного періоду. З цією метою керівник може використовувати спеціальну *форму реєстрації досягнень працівника*. Вона допомагає керівнику більш об'єктивно оцінювати працівника, краще підготуватися до проведення атестаційної співбесіди.

Основним методом атестації персоналу є *метод стандартних оцінок*. Керівник складає на працівника, який підлягає атестації, характеристику. В ній керівник оцінює основні аспекти роботи працівника протягом міжатестаційного періоду по стандартній шкалі. Вона містить визначену кількість питань. Кожне питання може ряд порівняльних характеристик за ознакою «від відмінного до поганого», з яких необхідно вибрати найбільш підходящу для працівника.

У процесі проведення атестації персоналу широко застосовуються такі *кількісні методи оцінки якостей працівників*: метод бальної оцінки, метод ранжованої бальної оцінки за оціночними характеристиками, система класифікації за порядком, система графічного профілю, коефіцієнтна оцінка.

Окрему групу методів оцінки працівників складають *комбіновані методи*, що включають тестування, анкетування, метод підсумкових оцінок за частотою виявлення якостей, система заданого групування працівників, ділові ігри.

Всі зазначені методи оцінки працівників можна розділити на *прогностичні та практичні*. Для цілей атестації персоналу важливе значення мають саме практичні методи оцінки, оскільки вони дозволяють оцінити практичну діяльність працівників за досягнутими результатами роботи.

Досить ефективним методом оцінки персоналу під час проведення атестації є *метод управління шляхом визначення цілей*. Його суть полягає в тому, що керівник та його підлеглий визначають основні цілі працівника на очікуваний міжатестаційний період. По закінченні міжатестаційного періоду керівник та працівник оцінюють виконання кожної цілі. Діалог керівника з працівником підвищує оцінки керівника, сприяє підготовці ним більш якісної характеристики. До недоліків методу управління шляхом визначення цілей відноситься те, що в процесі здійснення атестації оцінюються не всі сторони діяльності працівника, а лише ступінь виконання ним основних завдань та функцій.

### **Процедура проведення атестації персоналу.**

В Україні прийнятий цілий ряд нормативно-правових документів, що регламентують здійснення атестації персоналу на підприємствах, в організаціях та установах. Серед них Закони України «Про державну службу», «Про основи державної політики в сфері науки і науково-технічної діяльності», «Про загальну середню освіту», «Про службу в органах місцевого самоврядування» та інші.

Процес проведення атестації державних службовців регулюється Положенням про проведення атестації державних службовців, Типовим положенням про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування, що затверджені Кабінетом Міністрів України.

Постановою Кабінету Міністрів України затверджене Положення про атестацію наукових працівників, Міністерством освіти і науки України затверджене Типове положення про атестацію педагогічних працівників. Причому останнє положення поширюється на педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів незалежно від підпорядкування, типів і форм власності.

Для підвищення ефективності роботи державних підприємств різних галузей економіки постановою Кабінету Міністрів України затверджене Положення про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств.

Процес атестації кадрів можна поділити на чотири етапи (рис. 1).



Рис. 1. Основні етапи атестації персоналу організації

Терміни і графік проведення атестації затверджується наказом керівника та

доводяться до відома державних службовців, які атестуються, не пізніше ніж за місяць до проведення атестації. Атестація державних службовців – керівників структурних підрозділів та осіб, які ввійшли до складу комісії, передуює атестації інших працівників цих підрозділів.

На засідання атестаційної комісії запрошуюються працівник, який атестується, та його керівник. Якщо працівник не з'явився на засідання комісії без поважних причин, комісія має право провести атестацію за його відсутності.

На підставі всебічного розгляду виконання основних обов'язків, професійного рівня працівника і його ділових якостей атестаційна комісія приймає одне з таких рішень: відповідає займаній посаді; відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій щодо здобуття освіти; проходження перепідготовки; підвищення кваліфікації; стажування на відповідній посаді; вивчення іноземної мови; набуття навичок роботи на комп'ютері тощо; не відповідає займаній посаді.

Атестованими вважаються працівники, визнані комісією такими, що відповідають займаній посаді за певних умов. У разі прийняття рішення про відповідність працівника займаній посаді атестаційна комісія може рекомендувати керівникові зарахувати його до кадрового резерву або дозволити пройти стажування на більш високій посаді. Зарахування до кадрового резерву та зазначене стажування проводиться за згодою працівника.

У разі прийняття рішення про відповідність займаній посаді за певних умов комісія рекомендує керівникові призначити протягом року повторне атестування при згоді працівника виконати дані йому рекомендації. У випадку прийняття рішення про невідповідність працівника займаній посаді атестаційна комісія рекомендує керівникові перевести цього працівника за його згодою на іншу посаду, що відповідає його професійному рівню, або звільнити із займаної посади.

Кожна рекомендація повинна мати відповідне обґрунтування. Рішення атестаційної комісії працівником може бути оскаржене керівникові протягом 10 днів з дня його прийняття.

Результати атестації вносяться до протоколу засідання атестаційної комісії та атестаційного листа, що підписуються головою і членами комісії, які брали участь в голосуванні, і повідомляються працівникові, який атестувався, та його керівникові одразу після проведення атестації. Атестаційний лист зберігається в особовій справі працівника.

За результатами атестації керівник згідно із законодавством приймає остаточне рішення і видає відповідний наказ.

Рішення про переведення працівника за його згодою на іншу посаду або про звільнення з посади приймається керівником організації у двомісячний термін від дня атестації. Прийняття такого рішення після закінчення зазначеного терміну не допускається. Час хвороби працівника, а також перебування його у відпустці до цього терміну не включаються.

Працівник, визнаний за результатами атестації таким, що не відповідає займаній посаді, звільняється з роботи на підставі, передбаченій пунктом 2 ст. 40 Кодексу законів про працю України. Розірвання трудового договору з цієї



підстави може бути проведено лише за попередньою згодою профспілкового органу не пізніше ніж як через місяць з дня одержання такої згоди (ст. 43 КЗпП).

Трудові спори, пов'язані з атестацією персоналу, в тому числі з питань звільнення працівників, визнаних такими, що не відповідають займаній посаді, вирішуються згідно із законодавством про порядок розгляду індивідуальних трудових спорів. Зміна керівника або складу державного органу виконавчої влади не може бути підставою для проведення позачергової атестації державних службовців.

Ефективність атестації персоналу підвищується в разі забезпечення тісного взаємозв'язку атестації зі стратегією управління розвитком персоналу організації. Працівники служби управління персоналу повинні організувати обговорення результатів атестації персоналу на виробничих зборах і нарадах з метою виявлення недоліків у проведенні атестації та розробки заходів щодо їх усунення.

Наслідками недосконалого проведення атестації можуть бути: низькі вимоги до якості роботи керівників структурних підрозділів підприємства та їх підлеглих; невиконання окремими працівниками виробничих завдань внаслідок переоцінки їх професійних, ділових та особистих якостей; висока плінність кадрів; незадоволеність роботою і зниження ініціативи в результаті неадекватного матеріального стимулювання персоналу; погіршення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі; низький рівень управління розвитком персоналу.

Для забезпечення більш тісного взаємозв'язку атестації працівників зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації в своїх положеннях про проведення атестації повинні передбачати стимули, що спонукали б керівників та фахівців своєчасно проходити атестацію.

Не сприяє ефективному проведенню атестації персоналу складність розробки обґрунтованих критеріїв і показників, оцінки працівників, недосконалість існуючих методів та процедур оцінки.

Для підвищення достовірності оцінки персоналу при проведенні атестації працівників поряд з посадовими інструкціями і кваліфікаційними характеристиками повинні більш широко застосовуватися кваліфікаційні карти, карти компетенцій, професіограми та психограми професій керівників і фахівців. Для більшої об'єктивності атестацій в оцінці відповідності особливостей керівників і фахівців вимогам займаної посади необхідно залучати до роботи атестаційних комісій практичних психологів, профконсультантів та соціологів.

Результати атестації персоналу, насамперед, використовуються при формуванні резерву керівних кадрів організації. Для того, щоб атестація персоналу і формування резерву керівників були більш взаємопов'язаними необхідно координувати роботу працівників служби управління персоналу, які відповідають за ці ділянки роботи. Посиленню зв'язку атестації персоналу та формування резерву керівників сприяє включення до складу атестаційних комісій осіб, які причетні до формування резерву керівників на підприємстві.

Підвищення ефективності атестації персоналу забезпечує використання результатів ділової оцінки працівників при розробці заходів щодо професійної перепідготовки і підвищення рівня кваліфікації фахівців та керівників структурних підрозділів організації. Атестаційна комісія, аналізуючи рівень знань, умінь і практичних навичок працівників, виявляє прогалини в їх професійно-кваліфікаційному рівні та на цій основі визначає найбільш раціональні форми та методи подальшого навчання фахівців.

Атестація персоналу повинна бути спрямована на посилення зацікавленості працівників у кінцевих результатах роботи. За результатами атестації керівник може прийняти рішення про підвищення (зниження) працівника в посаді, у кваліфікаційній категорії, підвищення або зниження йому посадового окладу, про встановлення, зміну чи відміну надбавки до посадового окладу.

Останнім часом набув поширення такий нестандартний метод оцінки персоналу, як «360° атестація». При атестації «360° атестація» працівник оцінюється своїм керівником, своїми колегами рівними за рангом та підлеглими керівника. Конкретні механізми атестації персоналу можуть бути різними (всі працівники заповнюють одну й ту ж атестаційну форму, кожна категорія персоналу заповнює свою окрему атестаційну форму, атестація колегами рівними за рангом і підлеглими працівниками здійснюється за допомогою комп'ютера тощо), але суть зазначеного методу досить чітко відображена в його назві, а саме – одержання всебічної оцінки працівника з боку працівників організації (рис. 2).



Рис. 2. Графічне відображення результатів оцінки «360° атестація»

*Ассесмент-центр* – це процедура, що забезпечує точну і об'єктивну оцінку реальних управлінських навичок і потенціалу розвитку співробітників по конкретній НР-задачі (наприклад, відбір кандидатів на топ-позиції, висунення в кадровий резерв і т.д.). Таким чином відбувається стандартизована багатоаспектна оцінка персоналу. Ассесмент включає безліч оцінних процедур і заходів: інтерв'ю, психологічні тести і ділові ігри. Середня тривалість

асесменту – 3-20 днів включаючи підготовчий етап і етап підготовки звіту.

Асесмент-центр проводиться у декілька етапів.

Перший етап – підготовчий, де розробляється модель компетенцій під виконання конкретної задачі, формуються критерії оцінки компетенцій, створюються бізнес-кейси і моделі ділових ігор і ситуацій, підбираються відповідні тести.

Другий етап – безпосередньо асесмент-центр, коли проводяться тестування (психологічні і професійні); ділові ігри; моделювання бізнес-ситуацій, в яких виявляються вибрані компетенції; аналіз конкретних ситуацій, в рамках яких співробітник повинен запропонувати декілька рішень; «мозковий штурм», дискусія, де групі співробітників для обговорення пропонується визначена бізнес-ситуація.

Третій етап – обробка одержаних даних, підведення підсумків. Спостерігачі і експерти висловлюють свою думку про поведінку людини під час ділових ігор, бізнес-ситуацій і обговорюють загальну оцінку кожної компетенції.

Четвертий етап – надання зворотного зв'язку учасникам асесмент-центру.

П'ятий етап – формування звіту і рекомендацій за підсумками оцінки (індивідуальні звіти по кожному учаснику; звіти по підрозділу/відділу компанії; аналітичні звіти по всій компанії). У більшості компаній для проведення асесмент-центру запрошуються зовнішні фахівці, які володіють цією методикою. Деякі компанії купують технології асесмент-центру і проводять його за допомогою внутрішніх ресурсів.

Рішення, що приймаються за наслідками асесмент-центру: підбір кандидата на керівні позиції; включення в кадровий резерв; розвиток компетенцій співробітника.

Переваги: об'єктивність оцінки; професіоналізм проведення процедури оцінки; елементи розвитку персоналу в ході оцінки; елементи командоутворення; за наслідками зворотного зв'язку співробітник може сам планувати свій індивідуальний розвиток; можливість оцінювати конкретні компетенції співробітника; можливість оцінювати потенціал співробітника; персоніфікований результат.

Недоліки: вимагає значних трудових і тимчасових витрат як при підготовці, так і при проведенні оцінки; потрібне формування чіткої моделі компетенцій; вимагає значних фінансових витрат.

В процесі проведення атестації персоналу на зарубіжних підприємствах широко поширення набуло застосування психологічних методів оцінки. Практичні психологи, профконсультанти служби управління персоналу організації за допомогою спеціальних тестів, співбесід, практичних занять, ділових ігор оцінюють наявність і ступінь розвитку в працівника професійно важливих якостей, необхідних для успішної роботи на конкретній посаді. На відміну від традиційної атестації персоналу оцінюються не результати, а трудовий потенціал працівника, його психофізіологічні та соціально-психологічні особливості.

### **Питання для самоконтролю**

1. Дайте визначення поняття «ділова оцінка персоналу».
2. Сформулюйте завдання оцінювання ділових якостей персоналу організації.
3. Назвіть та обґрунтуйте принципи оцінювання ділових якостей персоналу.
4. Охарактеризуйте етапи оцінювання ділових якостей персоналу: визначення змісту оцінки, розроблення методів оцінювання, обґрунтування процедури оцінювання.
5. Що Ви розумієте під поняттям «атестація персоналу»? Сформулюйте принципи атестації персоналу.
6. На які основні етапи поділяється процес атестації персоналу?

## ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ ТРУДОВОЇ КАР'ЄРИ І РОБОТА З КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ

- 5.1. Трудова кар'єра та її планування в організації.
- 5.2. Формування резерву керівників.
- 5.3. Стимулювання розвитку персоналу.

### 5.1. Трудова кар'єра та її планування в організації.

Важливим напрямом розвитку персоналу є планування кар'єри працівника, його просування по кваліфікаційних або службових рівнях (ступенях) за визначеною схемою. Планування кар'єри є альтернативою стихійним переміщенням персоналу.

*Кар'єра* в загальному розумінні означає успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової або виробничої діяльності, досягнення популярності, слави. У вузькому – це сукупність робочих місць, що їх займає працівник, визначених за ранговою шкалою.

*Трудова кар'єра* – це індивідуальна послідовність важливих змін праці, пов'язаних із зміною становища працівника на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад.

Трудова кар'єра значною мірою залежить від потенційних можливостей працівника, його професійних інтересів, нахилів, здібностей. На кар'єру працівника суттєво впливає організація роботи з профорієнтації, вибір і початок діяльності на робочому місці, рівень професійної підготовки, мотивація, стан здоров'я і т.і. На перспективу кар'єри працівника відчутний вплив справляє структура управління організації, соціальні ієрархії, система виробничої адаптації, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі та інші фактори.

Трудова кар'єра працівника може бути стабільною, якщо його діяльність тривалий час проходить у межах однієї посади (робочого місця одного соціального рангу) та динамічною, тобто пов'язаною з частою зміною робочих місць або посад. Водночас динамічну трудову кар'єру залежно від направленості переходів поділяють на горизонтальну – без переходів індивіда між робочими місцями (посадами) різних соціальних рангів – і вертикальну – перехід працівника на робочі місця (посади) вищих соціальних рангів.

*Горизонтальний тип кар'єри* працівника означає його просування у кваліфікаційному плані до визначення його як професіонала у своїй справі, робить професію престижною та привабливою, розглядається оточуючими як успіх у певній сфері трудової діяльності.

*Вертикальний тип кар'єри* передбачає перехід працівника в інші категорії персоналу, просування фахівців на посади керівників. Цей тип просування працівника можна поділити на висхідну кар'єру (систематичне просування вгору по службовій драбині) і низхідну.

Залежно від того, скільки робочих місць працівник змінював протягом своєї трудової діяльності за 3, 10, чи 20 років, кар'єра класифікується як нормальна або стрімка. Існує підхід, згідно з яким виділяють кар'єру

професійну, ділову, внутрішньоорганізаційну.

*Професійна кар'єра* – це становлення працівника як професіонала у своїй справі, яке відбувається протягом усього трудового життя працівника. Вона може реалізовуватися в різних організаціях.

*Ділова кар'єра* є підвидом трудової кар'єри, що поширюється на просування і досягнення успіху в специфічних видах трудової діяльності – бізнесі, комерції, тобто в тих видах економічної діяльності, які приносять прибуток, дохід або інші особистісні вигоди.

*Внутрішньоорганізаційна кар'єра* – це послідовна зміна стадій розвитку кар'єри, просування в професійному та посадовому плані в межах однієї організації. Горизонтальний і вертикальний типи кар'єри якраз і належать до внутрішньоорганізаційної. Трудова кар'єра в організації реалізується також шляхом проникнення всередину конуса, що не знаходить офіційного закріплення в структурі управління та штатному розкладі. Така кар'єра називається центрострімкою. Її ознаки такі: запрошення на недосяжні для інших працівників наради, зустрічі, виконання окремих доручень, доступ до конфіденційної інформації тощо.

*Цілі кар'єри* полягають у тому, щоб:

- професія або займана посада відповідали самооцінці і тому приносили моральне задоволення працівнику;

- робота знаходилася в місцевості, природні умови якої позитивно впливали б на стан здоров'я та дозволяли організовувати належний відпочинок;

- умови роботи посилювали б трудову мотивацію і розвивали здібності працівника;

- робота носила творчий характер та давала можливість досягти певного ступеня незалежності;

- праця добре оплачувалася та була б можливість одержувати додаткові доходи;

- робота дозволяла активно продовжувати навчання, займатися громадською роботою та сімейними справами.

Управління розвитком персоналу має враховувати *етапи кар'єри* працівника, що відображають різні його потреби.

Ефективна *система управління трудовою кар'єрою* включає три взаємопов'язані підсистеми: виконавців (працівників), робіт (посад та робочих місць); інформаційного забезпечення.

*Підсистема виконавців* містить дані про інтереси, нахили, здібності і мотиви трудової діяльності працівників. *Підсистема робіт* включає інформацію про виробничі завдання, поточну та перспективну потребу організації в персоналі. *Підсистема інформаційного забезпечення управління трудовою кар'єрою* об'єднує дані про виконавців, виробничі завдання, потребу в кадрах, існуючу практику професійно-кваліфікаційного просування працівників. Ув'язка цих підсистем сприяє досягненню відповідності між психофізіологічними і соціально-психологічними особливостями людини та вимогами робочого місця. Однак планування трудової кар'єри не обмежується

лише розстановкою персоналу. Воно має забезпечити подальший розвиток персоналу, професійно-кваліфікаційне просування працівників, а в разі необхідності – їхню перепідготовку. Це потребує тісного взаємозв'язку планування кар'єри та планування виробничої адаптації, атестації персоналу, його професійного навчання, формування резерву керівників організації.

Під *розвитком кар'єри фахівця* розуміються ті дії, націлені на реалізацію індивідуального плану розвитку.

Планування трудової кар'єри фахівців і керівників у організації полягає у визначенні цілей розвитку працівника та шляхів, що ведуть до їхнього досягнення. Реалізація плану розвитку кар'єри передбачає, з одного боку, професійний розвиток фахівця, а з іншого – послідовне зайняття ним посад, досвід роботи на яких необхідний для виконання трудових обов'язків на новому більш відповідальному місці.

Просування фахівця і керівника може бути:

- горизонтальним, коли працівник розвивається як фахівець, послідовно підвищуючи і поглиблюючи знання з обраної спеціальності та просуваючись з однієї кваліфікаційної категорії до іншої, від однієї посади, щодо даної професії, до більш складної;

- вертикальним – просування працівника по ієрархії посад функціональних або лінійних керівників організації;

- комбінованим – спочатку трудової кар'єри працівник формується як висококваліфікований фахівець за горизонтальним напрямом, а потім його кар'єра набуває вертикального напрямку (фахівець стає функціональним чи лінійним керівником структурного підрозділу організації).

Однією з найпоширеніших моделей управління розвитком кар'єри фахівців стала модель партнерства. Це партнерство передбачає співробітництво трьох сторін – фахівця, його керівника та служби управління персоналом організації. Працівник несе безпосередню відповідальність за планування й розвиток власної кар'єри. Одночасно керівник виступає в ролі наставника або спонсора свого співробітника. Служба управління персоналом відіграє роль професійного консультанта та водночас керує процесом розвитку кар'єри фахівця в організації.

Професійно-кваліфікаційне просування фахівців і керівників у організації проводиться на основі:

- розробки чітких вимог до фахівця як умови його професійно-кваліфікаційного просування (стаж роботи за спеціальністю, на займаній посаді, рівень професійної підготовки, наявність вченого ступеня чи звання, проходження підвищення кваліфікації чи професійної перепідготовки тощо);

- обґрунтування напрямів просування (по горизонталі, вертикалі, комбіноване), зокрема й типових варіантів;

- додержання принципів планомірності та послідовності в професійно-кваліфікаційному просуванні;

- інформованості фахівців та їхньої активної участі у вирішенні питань планування власної трудової кар'єри;

- об'єктивні оцінки результатів трудової діяльності фахівців, визначення відповідності їхніх професійних, ділових і особистих якостей займаній посаді, виділення перспективних фахівців з організаторськими здібностями та включення їх у резерв на посади керівників.

Процес формування керівників має такі етапи:

- базовий – відбираються фахівці, які мають схильність і здібності до керівної роботи, після чого здійснюється їх професійне навчання:

- посадовий, що характеризується навчанням керівників для зайняття вищої посади;

- цільовий, покликаний привести у відповідність рівень знань, вмінь і навиків керівників до змінних умов ринкової економіки, сучасного виробництва.

## **5.2. Формування резерву керівників.**

Під *резервом керівників* розуміється група працівників, яку відібрано для висування на керівні посади за результатами оцінки їхніх здібностей, рівня професійної підготовки, ділових та особистих якостей.

Основні завдання формування кадрового резерву такі:

- виявлення серед працівників організації осіб, що мають потенціал для зайняття керівних посад;

- підготовка осіб, яких зараховано до резерву керівників для зайняття керівних посад;

- забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з-поміж компетентних і здібних до управлінської роботи працівників;

- створення належних умов для наступності та сталості управління організацією та її підрозділами.

*Етапи формування резерву керівників* відображено на рис. 2.

Обґрунтування вимог до кандидатів у резерв з кожної керівної посади має велике значення в процесі підготовки резерву. Без чіткого уявлення про те, якими якостями (ступінь професійної придатності) мають володіти майбутні керівники, організація не зможе на належному рівні здійснити попередній набір потенційних кандидатів. Для вивчення й оцінки претендентів доцільно використовувати кваліфікаційні карти, портрети ідеальних керівників, професіограми. Вони мають містити вимоги до організаторських здібностей, особистих якостей, знань, умінь і навичок, що необхідні працівнику для ефективної роботи на посаді керівника.





Рис. 2. Етапи процесу формування резерву керівників у організації

Робота з попереднього набору кандидатів до резерву керівників може проводитися під час:

- навчання студентів на старших курсах вищих навчальних закладів;
- річного стажування й виробничої адаптації молодих фахівців у організації протягом 3-х років після закінчення вищого навчального закладу;
- роботи працівника як керівника нижнього рівня управління (майстра, начальника дільниці) для його висування в резерв на посади лінійних чи функціональних керівників середнього рівня управління;
- роботи працівника як керівника середнього рівня управління організацією для його висування в резерв на посади керівників вищого рівня управління.

Відбір і затвердження кандидатів до резерву керівників проводиться вищим керівником організації за участі служби управління персоналом в умовах конфіденційності. У деяких компаніях працівникам повідомляють про їхнє зарахування до резерву керівників, інші тримають це в таємниці. Перевагою першого підходу щодо формування резерву керівників є посилення мотивації резервіста й можливість організувати його цілеспрямовану підготовку. Такий підхід, зокрема, передбачений Положенням про формування кадрового резерву для державної служби.

Перевагою другого підходу щодо формування резерву є зменшення ймовірності потенційних конфліктів між керівником та його наступником і зайвого ажіотажу навколо процесу формування резерву. Разом з тим суттєвим недоліком цього підходу є відсутність можливості цілеспрямованої підготовки осіб, яких зараховано в резерв на керівні посади. Тому в недержавному секторі перевагу слід віддавати першому підходу.

Кадровий резерв має створюватися з розрахунку не менше двох претендентів на кожну керівну посаду державного службовця. Фірми й акціонерні товариства вирішують це питання на свій погляд, виходячи зі своїх фінансових можливостей.

Для попереднього набору кандидатів до резерву керівників організації можна використати такі джерела інформації:

- матеріали підсумків виробничої адаптації молодого фахівця після трьох років його роботи в організації;
- підсумки періодичних, поточних і неперіодичних атестацій персоналу;
- результати виробничої діяльності структурного підрозділу, яким керує кандидат у резерв керівників середнього чи вищого рівня управління;
- дані особистої справи кандидата;
- інформація про освіту, рівень професійної підготовки та кваліфікацію кандидата до резерву керівників;
- результати підвищення рівня кваліфікації або професійної перепідготовки кандидата;
- відгуки про кандидатів до резерву їхніх безпосередніх керівників і колег, працівників служби управління персоналу тощо.

Вивчення й оцінка претендентів у резерв мають здійснюватися на підставі використання прогностичних і практичних методів оцінки персоналу. Серед прогностичних методів особливе місце займають різні анкети, тести й апаратурні методики, що визначають загальну здатність та окремі здібності кандидата в резерв до управлінської діяльності.

Зарахування до резерву керівників затверджується наказом чи розпорядженням керівника організації. Після затвердження персонального складу резерву складаються індивідуальні плани розвитку кожного резервіста, на підставі яких здійснюється подальша робота з резервом керівників.

Формування резерву керівників, вивчення і оцінка претендентів повинні здійснюватися на підставі використання прогностичних і практичних методів оцінки персоналу. Серед прогностичних методів особливе місце займають різні анкети, тести і апаратурні методики, що визначають загальну та окремі здібності кандидата в резерв до управлінської діяльності. Здійснення практичними психологами чи профконсультантами професійного відбору серед кандидатів до резерву керівників дозволяє зробити обґрунтований висновок про відповідність особливостей кандидата вимогам майбутньої посади.

Служба управління персоналом організації проводить контроль за підготовкою резерву до зайняття керівної посади. За його результатами склад резерву переглядається наприкінці року. За певних причин, зокрема у зв'язку зі

звільненням, станом здоров'я, недостатньою роботою з підвищення рівня кваліфікації або професійної перепідготовки, деякі резервісти можуть бути виключені зі складу резерву.

Основні форми підготовки резерву керівників такі:

- навчання в Національній академії державного управління при Президентіві України, інститутах підвищення кваліфікації, підготовки на курсах, у школах резерву;

- стажування на керівних посадах і тимчасове виконання обов'язків керівників структурних підрозділів;

- надання права вирішення окремих питань на рівні того керівника, на заміну якого готується фахівець, зарахований у кадровий резерв;

- відрядження в інші організації для ознайомлення з передовими методами й досвідом роботи;

- організація ділових зустрічей, круглих столів і тематичних дискусій.

У великих організаціях для підготовки резерву можуть створюватися спеціальні школи, наприклад, молодих фахівців, резерву керівників нижчого рівня управління, резерву керівників середнього рівня управління.

Робота з формування резерву керівників у організації має стимулюватися. Так, доцільно винагороджувати керівників стажуванням резервістів, що підвищує їхню відповідальність; самому стажисту слід установлювати оклад по новій посаді, на нього необхідно поширювати всі види матеріальної та моральної винагороди.

Особливу увагу слід приділяти виявленню й розвитку молодих фахівців з вираженим лідерським потенціалом. Суть роботи з цією категорією резерву керівників полягає у визначенні й посиленому розвитку тих працівників, які мають потенціал для зайняття через 10-20 років ключових посад в організації.

При цьому особлива увага приділяється розумінню резервістами специфіки діяльності організації та її культури, формуванню корпоративного духу й розвитку почуття вірності організації. Керівництво компанії має намагатися ознайомити молодих фахівців з потенціалом різних сторін управління організацією, надати їм можливість попрацювати в різних структурних підрозділах, функціональних галузях, географічних районах країни та за кордоном. Через три роки після початку трудової діяльності молоді фахівці проходять підсумкову атестацію, у процесі якої приймається рішення про їхнє зарахування в резерв на посади керівників чи призначення на керівну посаду.

Багато зарубіжних провідних компаній займаються цільовим підбором молодих фахівців з лідерським потенціалом. Для цього представники компанії виїжджають у провідні університети, академії та бізнес-школи, де проводять співбесіди з майбутніми випускниками. Наприклад, американська корпорація Ю-Ті-Сі має спеціальну програму розвитку майбутніх керівників, розраховану на два роки навчання. Корпорація набирає випускників провідних шкіл бізнесу, які спочатку проходять навчання в штаб-квартирі корпорації, а потім працюють у її різних філіалах. При цьому кожні шість місяців вони переходять у новий

структурний підрозділ.

Формування резерву керівників у організації потребує значних коштів, оскільки вартість підготовки резервістів у навчальних закладах післядипломної освіти досить висока. Проблема підвищення ефективності формування резерву набуває важливого значення.

Про ефективність формування резерву керівників в організації свідчить показник підготовленості осіб, зарахованих до резерву, до зайняття керівної посади. Він розраховується за формулою:

$$E_{\text{фп}} = \frac{\text{ЧР}_r}{\text{ЧП}_3} \cdot 100$$

де  $E_{\text{фп}}$  – підготовленість осіб, зарахованих у резерв, до зайняття керівних посад в організації, %;

$\text{ЧР}_r$  – чисельність резервістів, підготовлених для призначення на керівну посаду, осіб;

$\text{ЧР}_3$  – загальна чисельність працівників організації, які перебувають у списку осіб, зарахованих до кадрового резерву, осіб.

Показник ефективності формування резерву керівників протягом останніх п'яти років в організації визначається за формулою:

$$E_{\text{фч}} = \frac{\text{ЧР}_{\text{пч}}}{\text{ЧП}_{3\text{ч}}} \cdot 100,$$

де  $E_{\text{фч}}$  – ефективність формування резерву керівників в організації протягом останніх 5 років, %;

$\text{ЧР}_{\text{пч}}$  – чисельність резервістів, призначених на керівну посаду протягом останніх 5 років, осіб;

$\text{ЧР}_{3\text{ч}}$  – загальна чисельність працівників, які перебували в списку осіб, зарахованих до кадрового резерву протягом останніх 5 років, осіб.

Показник ефективності використання резерву керівників при заміщенні вакантних управлінських посад протягом року розраховується за формулою:

$$E_{\text{фр}} = \frac{\text{ЧР}_{\text{пр}}}{\text{ЧП}_p} \cdot 100$$

де  $E_{\text{фр}}$  – ефективність використання резерву керівників при заміщенні вакантних управлінських посад в організації протягом року відносно до загальної чисельності призначених на керівну посаду, %;

$\text{ЧР}_{\text{пр}}$  – призначення керівників в організації протягом року з числа осіб, зарахованих до кадрового резерву, осіб;

$\text{ЧП}_p$  – усього призначено керівників на підприємстві протягом року, осіб.

Під час аналізу останнього показника треба враховувати співвідношення між керівниками, призначеними протягом року з числа резерву керівників і з

числа працівників чи осіб зі сторони, які не перебували в резерві. Про ефективність формування резерву свідчить також рівень плинності кадрів серед резервістів, рівень задоволеності їх працею, середній термін перебування резервістів у списку резерву до їх призначення на керівну посаду.

### **5.3. Стимулювання розвитку персоналу організацій**

Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Матеріальну мотивацію трудової діяльності слід розглядати як похідну від комплексної дії низки макрота мікроекономічних чинників, у тому числі: а) рівня заробітної плати та її динаміки; б) наявності прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці; в) диференціації заробітної плати на підприємстві та в суспільстві в цілому; г) структури особистого доходу; д) матеріального забезпечення наявних грошових доходів тощо.

Вплив високої заробітної плати на мотивацію трудової діяльності та підвищення ефективності виробництва виявляється у тому, що сприяє зниженню плинності персоналу; дає змогу відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, орієнтованих на успіх працівників; є чинником підвищення старанного, відповідального ставлення до праці, її інтенсифікації.

Варто звернути увагу на двоїстість цього впливу. З одного боку, це використання внутрішніх мотивів, що пов'язані з потребами, інтересами людини, її намаганням поліпшити свій добробут. З другого – цей зовнішній вплив, оскільки застосовуючи той чи інший порядок формування заробітку працівників, роботодавець впливає на інтенсивність і якість праці, результативність діяльності. Найбільший мотиваційний потенціал має така організація заробітної плати, яка забезпечує тісний взаємозв'язок розмірів винагороди з кількістю, якістю і результативністю праці.

Стимулюючу роль має вибір системи оплати праці як чинного організаційно-економічного механізму взаємозв'язку між показниками, що характеризують міру (норму) праці і міру її оплати відповідно до фактично досягнутих (відносно норми) результатів праці, тарифних умов оплати праці та погодженою між працівником і роботодавцем ціною послуг робочої сили. Система оплати праці, що використовується на підприємстві, є, з одного боку, сполучною ланкою між нормуванням праці й тарифною системою, а з другого – засобом для досягнення певних кількісних і якісних показників. Цей елемент організації заробітної плати є інтегрованим способом установаження залежності заробітної плати від кількості, якості праці та її результатів.

Обов'язковим стимулюючим важелем є система преміювання, що включає: показники та умови преміювання; визначення розмірів премій та джерел їхньої виплати; перелік категорій персоналу, які підлягають преміюванню; визначення періодичності преміювання та порядку виплати премій.

Вимоги до організації системи преміювання: має обов'язково включати як показники, так і умови преміювання, принципово важливим є розподіл «навантаження» між ними; показники і умови преміювання мають відповідати завданням, що стоять перед колективом та конкретним виконавцем, реально

залежати від трудових зусиль певного колективу або певного працівника; кількість показників і умов має бути обмеженою, вони – не суперечили один одному; обґрунтування розміру премії у відповідності розміру заохочення величині трудового внеску колективу чи працівника; до переліку працівників, яких належить преміювати, слід включати тільки тих, які можуть безпосередньо вплинути на підтримання вже досягнутих чи поліпшення вихідних рівнів показників преміювання.

Сучасна практика господарювання свідчить, що роль нематеріальних мотивів та стимулів постійно зростає. На поведінку людей у процесі діяльності все більший вплив справляє *трудова мотивація*. Остання породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці. Кожна людина має потребу в змістовній, цікавій, корисній роботі, пристойних умовах праці. Вона прагне до визначеності перспектив свого зростання. Кваліфікований працівник відчуває самоповагу, самоствердження, коли результати його роботи оцінюються високо як ним самим, так і суспільством. Тому трудову мотивацію пов'язано, з одного боку, зі змістовністю, корисністю самої праці, а з другого – з самовираженням, самореалізацією працівника. Коли найбільш стабільна, усталена мотивація породжується самою працею, то постійно дійовими чинниками-мотиваторами є привабливість праці, творчий її характер, вимогливість і відповідальність. Отже для нарощування активності персоналу до оптимального рівня необхідно створювати умови, за яких сама сутність роботи має оновлюватися достатньо часто.

*Статусна мотивація* є внутрішньою рушійною силою поведінки, пов'язаної з прагненням людини посісти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою. Тому вона часто пов'язана з прагненням людини бути визнаним фахівцем своєї справи, неофіційним лідером, користуватися авторитетом. Важливою складовою зовнішньої мотивації є вплив організації на статусні мотиви працівників, приведення їх у дію передусім на основі планування кар'єри, планомірного «горизонтального» і «вертикального» просування персоналу.

*Гуманізація праці* включає профілактику перевтоми, професійних захворювань, запобігання виробничому травматизму та професійній деформації працівника, підвищення змістовності праці, створення умов для всебічного розвитку особистості. Гуманізація праці на практиці покликана забезпечити: високу змістовність праці, яка відповідає кваліфікації працівників, структурі та ієрархії потреб і мотивів; якнайкраще пристосування матеріально-технічної бази виробництва до людини; створення сприятливих умов праці; широку та активну участь працівників у виконанні виробничих завдань.

Класична програма гуманізації праці включає такі складові: збагачення змісту праці (суміщення функцій робітників основного й допоміжного виробництва, основних функцій і функцій контролю за якістю продукції; групування різнорідних операцій тощо); розвиток колективних форм організації праці; створення досконаліших умов праці; розвиток виробничої демократії; раціоналізація режимів праці і відпочинку, запровадження гнучких графіків

роботи; підвищення рівня інформованості колективу, «прозорості» внутрішньоорганізаційної діяльності.

Розвиток *виробничої демократії* реалізується за двома напрямками: застосування різних форм участі персоналу в управлінні виробництвом; участь персоналу організацій в розподілі результатів виробництва. Потреба в якомога ширшому розвитку виробничої демократії зумовлена низкою причин економічного характеру, зокрема: нагальною потребою підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, що потребує залучення персоналу до опрацювання і реалізації організаційно-управлінських рішень; необхідністю зменшення для власників капіталу економічних «видатків» соціально-трудова конфліктів; потребою подолання відчуження персоналу від власності й процесів прийняття управлінських рішень та підвищення на цій основі результативності трудової діяльності; підвищенням значення персоналу в системі.

Соціальна спрямованість розвитку різних форм виробничої демократії полягає в: послабленні протистояння між власниками засобів виробництва і працівниками; досягненні соціального компромісу між працею і капіталом на основі використання різних форм погодження інтересів соціальних партнерів і поетапного переходу від конфронтаційного типу соціально-трудова відносин до змагально-партнерських; оптимізації відносин між працею і капіталом на принципах соціального партнерства.

*Політика в галузі кар'єри* персоналу має бути спрямована на задоволення кількісних і якісних потреб організації в працівниках у необхідний час і в потрібному місці. Важливим засобом розроблення та реалізації цієї політики є планування кар'єри.

Сучасними дієвими формами мотивації розвитку персоналу є регулювання робочого часу та заохочення наданням вільного часу, сприятливий режим робочого часу, моделі гнучкої організації робочого часу; застосування гнучких графіків робочого часу, інформованість колективу.

### **Питання для самоконтролю**

1. Що Ви розумієте під поняттям «кар'єра» в загальному та вузькому розумінні? Сформулюйте та розкрийте цілі кар'єри працівника.
2. Назвіть етапи трудової кар'єри працівника та розкрийте їх зміст.
3. Які переваги одержують фахівець і організація внаслідок планування та розвитку кар'єри фахівців?
4. Дайте визначення поняття «резерв керівників». У чому полягають завдання формування кадрового резерву?
5. Як здійснюється зарахування працівників до кадрового резерву керівників організації та визначення ступеня їх підготовленості до вимог посади?

## ТЕМА 6. ТЕХНОЛОГІЇ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

- 6.1. Роль та значення планування особистої роботи менеджера.
- 6.2. Особливості планування особистої праці менеджера.
- 6.3. Вибір пріоритетних справ менеджера.

### 6.1. Роль та значення планування особистої роботи менеджера.

Менеджер є центральною фігурою апарату управління, від результативності його праці залежить успішна праця системи управління і підприємства в цілому. Менеджер діє на підставі принципу єдиноначальності, наділений широкими повноваженнями і правами, але водночас несе відповідальність за результати роботи підприємства.

Для менеджера, що має брак часу на рішення виробничих, фінансових, соціальних і інших проблем, **характерні**:

- безплановість у використанні робочого часу і слабе опрацювання ключових сфер діяльності;
- нервозність, поспіх і сумбурність у діях;
- нетерплячість у прийнятті рішень і у відносинах з рівними за рангом і з підлеглими;
- недостатній рівень розподілу управлінської праці в підрозділах і низький ступінь делегування функцій і відповідальності підлеглим;
- відсутність порядку на робочому місці;
- надмірність і безсистемність роботи з документами і кореспонденцією, що надходить;
- використання принципу «що не встиг на роботі – дороблю вдома».

Дослідження, у ході яких визначалися основні причини перевантаження менеджерів вищого і середнього рівнів і **причини неефективного використання робочого часу**, показали такі результати:

- недостатня кваліфікація управлінського персоналу – 66%;
- невпорядкованість інформації – 50%;
- низький рівень механізації праці в управлінні – 50%;
- неорганізованість виробничих процесів – 32%;
- нечіткий розподіл прав і обов'язків – 30%;
- велика кількість нарад – 28%.

Аналіз використання робочого часу менеджерами свідчить про такі **тенденції**:

- тривалість робочого часу перевищує норму на 3 години, а корисна зайнятість при цьому складає всього 5-6 годин;
- заступники директора «перепрацьовують» по 2-3 години, а корисна зайнятість відповідно складає 5 і 6 годин.

Менеджери підрозділів використовують час приблизно так само, як і головні фахівці. Коли йдеться про корисну зайнятість, то мається на увазі



перелік робіт, видів діяльності, прийняття рішень, що входять у компетенцію тільки цих менеджерів.

**Особливості часу як ресурсу:** незворотність, неможливість купівлі та зберігання, заміни або збільшення обсягу.

**Час** – один з ресурсів, який не відновлюється. Брак часу на виконання поставлених завдань призводить до штучного подовження робочого дня, нераціонального його використання.

**Брак часу** – це результат відсутності чіткості, плановості та організованості роботи менеджерів. Встановлено, що непередбачена трихвилинна телефонна розмова нерідко призводить до втрати 15-20 хвилин, необхідних для того, щоб знову зосередитись і відновити початкову працездатність.

Чим краще розподілений час, тим краще він може бути використаний в особистих і професійних інтересах менеджера.

**Планування** раціональної організації особистої роботи менеджера означає підготовку до реалізації її цілей і структурування часу. Планування щоденної роботи, середньо- і довгострокових завдань і результатів дозволяє не тільки раціонально використовувати час, але й досягти успіху і бути впевненим у собі. Головна перевага планування роботи полягає в тому, що воно приводить до значної економії часу. Існує оптимум витрат часу на планування, після якого подальше збільшення часу на планування стає неефективним від загального планового періоду (рік, місяць, день). Такий оптимум має складати не більше 1%.

**Практичне значення планування особистої роботи менеджера полягає у такому:**

1. Якщо комплекс робіт вирішує конкретну задачу та направлений на кінцеві цілі управлінської діяльності, то добре розроблені плани забезпечують їхнє досягнення. Планування *визначає що, кого, коли, де, як, скільки і навіщо* потрібно для досягнення даної цілі.

2. Дозволяє оцінити практичні можливості досягнення цілей. Воно є єдиним засобом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей.

3. Полегшує пошук кращих і більш ефективних шляхів досягнення цілей підприємства.

4. Виявляє і встановлює зони потенційних проблем і несподіваних наслідків.

5. Забезпечує основи для оцінки витрат і розробки бюджетів, календарних планів і ресурсів.

6. Є основою для контролю. Щоб контроль був ефективним, його варто тісно пов'язати з плануванням. Таке узгодження є дуже важливим для забезпечення ефективності процесу управління в цілому. Ефективний кількісний метод його здійснення – це складання графіків, розкладів і бюджету.

7. Допомогає визначити потрібні робочі взаємодії і взаємовідносини, а оскільки воно служить для формування цілей, то допомагає створити єдність загальних цілей у межах підприємства.

8. Дозволяє передбачити обставини, які варто враховувати при досягненні цілей. Формальне планування сприяє зниженню ризику в процесі прийняття рішень.

Виділяють вісім складових планування.

**Першою складовою планування** є збільшення масштабу задач, їх комплексності. Кожна виконана робота привносить свою частку у вирішення задачі, а вирішення кожної задачі – у досягнення цілей підприємства. У плані концентруються усі прийняті рішення щодо досягнення цих цілей.

Комплексність породжує необхідність у спеціалізації, а оскільки кожен спеціаліст «розмовляє своєю мовою», відповідає за свою сферу діяльності підприємства, має свою точку зору, то спеціалізація може привести до порушення погоджених дій. Тому необхідно об'єднати думки усіх спеціалістів, аби скоординувати їхні дії на досягнення цілей підприємства.

**Друга складова планування** – це зростаюче значення часу. Якщо підприємство збирається налагодити випуск певної продукції раніше за конкурентів, то воно повинно впровадити відповідні заходи у терміни, що передбачаються в планах.

**Третьою складовою планування** є обмеженість ресурсів. План повинен бути розроблений так, щоб використання обмежених ресурсів було оптимальним і щоб ресурсами можна було маневрувати.

**Четверта складова.** Важливу роль відіграють витрати, капітальні вкладення і їхня рентабельність. Проект є непродуктивним доти, доки продукція не буде реалізована. Тому необхідно передбачити усі шляхи якомога швидшого отримання прибутку. Ця обставина ще раз підкреслює необхідність суворого дотримання плану.

**П'ята складова.** Внаслідок ускладнення господарських задач, витрат виробництва через зростання цін і непередбачуваність економічної ситуації збільшується й елемент ризику в реалізації цілей підприємства. Тому умовою фінансування плану реалізації цілей підприємства є не просто план, а план, який може бути реалізований.

**Шоста складова.** На процес реалізації плану, а отже і на досягнення цілей підприємства, впливають різноманітні складові. На цей випадок необхідно заздалегідь запобігти небажаних наслідків ситуації, що змінилася. Таке планування використовується для прийняття рішень у будь-якій непередбаченій ситуації. Зміна плану та аналіз наслідків таких змін можливі тільки за умови існування самого плану. Тому при плануванні реалізації цілей підприємства формується основа для контролю і управління.

**Сьома складова.** Досягнення цілей підприємства залежить від внеску кожного. Планування забезпечує єдність цілей для членів підприємства, підвищення ефективності їх роботи, що приводить до зростання продуктивності праці.

**Восьма складова.** Це безупинна зміна складу виконавців, а також зміна в керівництві. Існування плану забезпечує спадкоємність у роботі з реалізації цілей підприємства. Цінність планування і самого плану виявляється у процесі його виконання. Прогрес у реалізації плану повинен бути співставлений із

запланованими цілями, відносно яких корегуються відхилення. Якщо коригування плану не може привести його параметри у відповідність із наміченим, то такий план необхідно переглянути. Параметри плану (графіки, ресурси, бюджет) виконуються завдяки наявності управління, яке не менш (якщо не більш) важливе, ніж вихідний план.

## **6.2. Особливості планування особистої праці менеджера.**

Будь-яка діяльність повинна мати мету і здійснюватися за раніше складеним планом. *Цілі менеджера повинні відповідати таким вимогам:*

1. Цілі повинні бути досяжними, але не можуть бути досить легкими для досягнення. Також не можуть бути нереалістичними, такими, що виходять за граничні можливості менеджера. Нереальні цілі призводять до демотивації менеджера, що негативно позначається на діяльності підприємства.

2. Конкретні та вимірювані цілі, вони повинні мати конкретний часовий горизонт. Цілі повинні бути досягнуті у чітко встановлені терміни. Їх порушення може розглядатись як невиконання встановлених цілей.

3. Суперечливість цілей (цілі повинні бути узгоджені між собою).

*Процес встановлення особистих цілей менеджера передбачає 3 етапи:*

1. Визначення цілей. Менеджер повинен визначити, чого він бажає досягти в особистому і професійному плані.

2. Аналіз можливостей досягнення встановлених цілей. Слід проаналізувати свої сильні і слабкі сторони, які можуть полегшувати або ускладнювати досягнення цілей, а також відповідність між цілями і ресурсами.

3. Уточнення і конкретне формулювання цілей. Для подальшого планування необхідно залишити тільки реальні для досягнення цілі. Вони мають бути також чітко сформульовані і мати часову характеристику. Пропонується встановлювати довго – (життєві), середньо – (до 5 років) і короткострокові (до 1 року) цілі.

Планування часу зводиться до його розподілу за видами робіт. Укрупнений розподіл часу регламентується за допомогою розкладу робочого дня, який будується з урахуванням розкладу дня вищого керівництва, враховує періодичність виконання окремих робіт і здійснює їх узгодження. Процес розробки плану особистої праці менеджера пропонується здійснювати за схемою, наведеною на рис. 1.

**Перший етап.** менеджер складає перелік справ, які слід виконати протягом планового періоду. Це можуть бути: завдання із перспективного переліку справ; завдання, що не виконані у минулому періоді; додані інші справи; завдання, які періодично виникають. Перелік робіт слід складати у письмовій формі. При цьому першими до плану особистої праці менеджера заносяться справи із зовнішньої ініціативи.

**Другий етап:** після складання переліку робіт на плановий період необхідно визначити витрати часу, потрібного для виконання кожного виду роботи. Важко заздалегідь передбачати, яких витрат часу потребує та чи інша робота. Тут багато що залежить від складності і незвичайності вирішуваних завдань, досвіду і професіоналізму самого менеджера, кваліфікації

управлінського персоналу та інших чинників. Разом з тим тривалість ряду управлінських дій можна оцінювати досить точно. Наприклад, керівники регламентують заздалегідь тривалість прийому відвідувачів з особистих питань, нарад та ін.

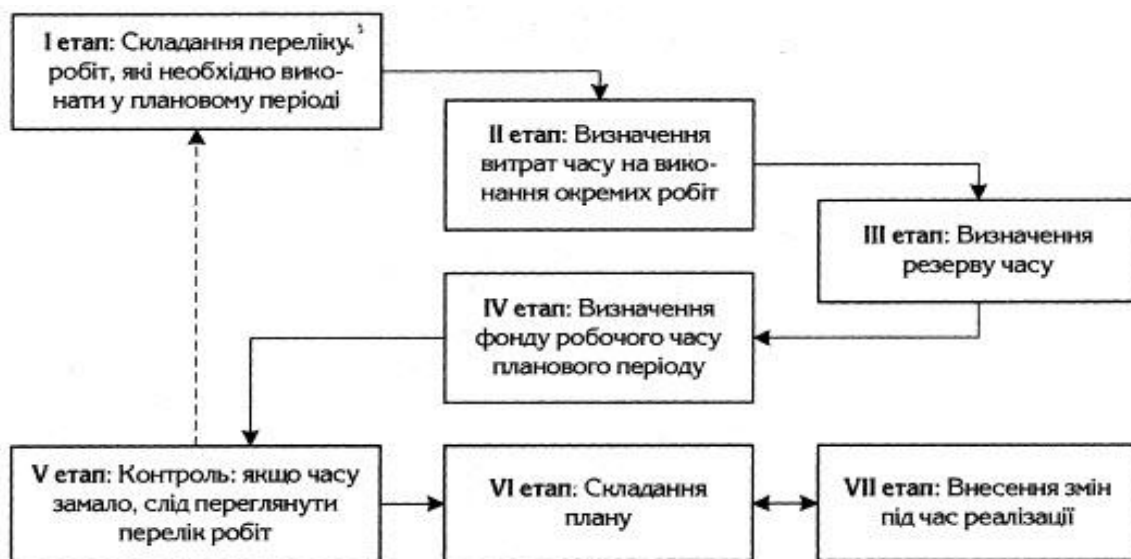


Рис. 1. Схема процесу планування особистої праці менеджера

**Третій етап:** оскільки заздалегідь неможливо передбачити, які завдання потрібно буде виконати протягом планового періоду, слід зарезервувати час для непередбачених справ. Взагалі робочий час менеджера можна поділити на три частини з таким розподілом часу:

- заплановані справи – 60 % (виходячи з 8-годинного робочого дня, запланована активність не повинна перевищувати 5-6 год на день);
- резерв часу на непередбачувані роботи – 20 %;
- резерв часу на творчу діяльність і підвищення кваліфікації – 20 %.

Отже, співвідношення між плановим часом і резервом має становити 60:40. Завдяки встановленому резерву часу менеджер має змогу протягом планового періоду адекватно реагувати на можливі ускладнення в процесі реалізації тих або інших завдань, вирішувати непередбачувані справи, займатися творчістю.

**Четвертий етап:** необхідно визначити фонд робочого часу планового періоду. Визначаючи плановий час, слід виходити з 5-6 год на день. Таким чином, у тижневому плані на п'ятиденний тиждень загальний фонд робочого часу становитиме 40 год, а для вирішення планових завдань – не більше 30 год.

**П'ятий етап:** перш ніж остаточно встановити план особистої роботи, необхідно здійснити контроль шляхом співставлення розрахованих на другому етапі витрат часу на виконання планових робіт з фондом робочого часу. Якщо спостерігається перевищення потрібних витрат часу над фондом плану, проранжувати планові роботи з погляду їх важливості і невідкладності і вилучити другорядні дії. Не дуже термінові справи можна перенести на

наступний період. Слід також делегувати частину робіт підлеглим.

**Шостий етап:** менеджер складає план особистої роботи до виконання. Для зручності такі плани рекомендується розробляти за допомогою щоденників часу, в яких відображають завдання, необхідні дії, номери телефонів, адреси та іншу інформацію.

**Сьомий етап:** внесення змін під час реалізації плану (тобто забезпечення його гнучкості). Для складання плану досить витратити в кінці робочого дня 10-20 хв. Натомість переваги планування особистої праці перевищуватимуть ці витрати. Зокрема, раціональне планування особистої праці менеджера дає змогу скласти план на наступний день, чітко уявити завдання, упорядкувати роботу протягом дня, сконцентрувати увагу на найважливіших завданнях, самодисциплінує під час виконання завдань, дає відчуття успіху наприкінці робочого дня, підвищує задоволеність і мотивацію і в цілому сприяє ефективності праці.

Під час планування своєї особистої праці менеджер складає такі плани: починаючи з річних – конкретизує у місячні – далі до тижневих – завершує щоденними.

Процес планування робочого дня за *методом ALPEN* Лотара Зайверта включає такі стадії:

- 1) складання переліку завдань;
- 2) визначення витрат часу на виконання робіт;
- 3) резервування часу (у відношенні 60:40);
- 4) прийняття рішень за пріоритетами та передорученням певних справ;
- 5) контроль (урахування незробленого).

Якщо у результаті контролю виконання денного плану особистої роботи менеджера виявлені невиконані справи, слід проаналізувати необхідність їх виконання і залежно від результату або перенести на наступний день, або делегувати, або відмовитися від виконання.

Щоб керівник та персонал підприємства правильно та своєчасно виконували свої функціональні обов'язки і досягали поставлених цілей, необхідно розібратися, наскільки обмежений бюджет часу. Під час розроблення бюджету часу доцільно скористатися концептуальними положеннями принципу Парето.

Застосування методу *ALPEN* дозволяє менеджеру витратити не більше 10хв для складання щоденного плану.

*Позитивні сторони методу ALPEN:*

- кращий настрій на майбутній робочий день;
- чітке уявлення про задачі робочого дня;
- самодисципліна; концентрація на найбільш важливому;
- досягнення цілей дня; підвищення задоволеності і мотивації;
- щоденна економія 10-20 % робочого часу.

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

До плану особистої роботи менеджера у першу чергу заносяться:

- справи з фіксованим терміном виконання;
- справи, що вимагають значних витрат часу;
- неприємні справи, відкладання яких на потім небажано.

Далі планується *рутинна робота* і виконання повсякденних обов'язків.

Третє місце відводиться *другорядним і епізодичним справам* (наприклад, читанню поточної кореспонденції, обходу робочих місць).

Особистий план роботи повинен бути реальним і не перевантаженим.

Менеджеру слід виділяти чітко визначені години і дні тижня для виконання *регулярно повторюваних робіт* (наради, розбір пошти, прийом відвідувачів). Це дасть можливість налагодити такий ритм роботи, що дозволить заощадити значну кількість часу.

За періодом планування розрізняють такі плани праці менеджера:

1. Оперативні – планування часу (тижневі та щоденні плани-графіки).
2. Середньострокові (квартальні та місячні плани).
3. Перспективні (річні плани) – планування результатів.

При складанні *середньострокових планів* визначається: центральна, найбільш трудомістка проблема періоду, яка повинна бути вирішена в його межах; задачі, що виходять за його межі; задачі, до рішення яких треба приступити; можливі труднощі.

У *місячних планах* потрібно враховувати критичні дні і особисті біоритми – фізичний, емоційний та інтелектуальний, що складають відповідно 23, 28 і 33 дні. На позитивні фази цих періодів плануються справи, що вимагають підвищених навантажень. Урахування принципу підвищеної працездатності необхідний і в денному плані.

*Денний план* повинен включати рішення не більше 10 проблем, в тому числі не більше трьох першорядних, робота над якими здійснюється насамперед. Найбільш важливі, складні а також самі неприємні справи доцільно планувати на найбільш сприятливу для працездатності менеджера частину доби. У більшості людей є два її піки: з 9 до 13 і з 16 до 18 год. На цей час необхідно планувати найбільш складну і відповідальну роботу.

У залежності від характеру робіт доцільно планувати їх виконання з урахуванням періоду «нульової стомлюваності», відомого в психології (з 8 до 12 години). Відповідно до цього проблемами, рішення яких вимагає інтенсивних витрат розумової енергії і глибокого аналізу, варто займатися в дообідні години. Найменш продуктивний час можна відвести для нескладних і другорядних питань (розгляд пошти, прийом відвідувачів і т. д.).

Складання денного плану слід починати напередодні увечері у декілька етапів. Спочатку формулюються його задачі, в які включаються перенесені з місячного і тижневого (декадного) планів завдання; перехідні завдання з плану попереднього дня, не вирішені до даного моменту; справи, що не плануються заздалегідь внаслідок повторюваності; завдання, що можуть раптово виникнути. Витрати часу на них визначаються з урахуванням можливого способу їх вирішення. У денному плані передбачаються «вікна» на випадок необхідності вирішувати несподівані проблеми і 10-хвилинні перерви після

кожного часу роботи.

Багато заходів у роботі менеджера щорічно повторюються. Тому секретар або особисто менеджер може представити на день, декаду, місяць перелік таких повторюваних заходів:

- загальні збори, засідання ради директорів та ін.;
- поточні наради з планування, забезпечення контролю за процесом діяльності підприємства;
- збір окремих колективів, працівників;
- важливі виставки, ярмарки, конференції, симпозіуми.

При наявності річного плану можна приступити до планування робочого часу протягом найближчих двох місяців, що дозволяє встановити гарний огляд робіт, які переходять з місяця на місяць. Аналогічно є ефективним двотижневий план із вказівкою дати, часу і терміну виконання заходу.

У теорії і практиці управління вказується, що при плануванні часу доцільно користуватися **методом виявлення ключових сфер** (ключових задач, ключових функцій). Менеджер повинен вирішити, які ключові сфери варто вважати найважливішими для себе в роботі і особистому житті: родина; емоційний і фізичний стан; друзі, клуб, партія; співпрацівники, підлеглі; поліпшення технології на підприємстві; фінансові результати; положення підприємства на ринку; стан організованості в роботі і дисципліна праці; підвищення кваліфікації і т. п. Менеджер найчастіше може відкладати рішення складних задач, не знаючи, як до них підступитися. Його позиція в цій ситуації буває обумовлена: страхом перед можливою невдачею; страхом перед особистою некомпетентністю з даного питання; страхом перед великою тривалістю роботи; непривабливістю роботи, неясністю вигод, які принесе робота; недостатністю наявної інформації; переконаністю марності роботи.

У випадку неясності проблеми менеджер знаходиться в розгубленості і нерішучості. Невизначена ситуація змушує його проводити нескінченні консультації, наради, збирати додаткову інформацію, вимагати відстрочок і т. п. Однак час іде і робота може бути не виконана в строк.

З метою управління робочим часом менеджеру необхідно дотримуватися таких **правил планування робочого дня**:

*Правила початку дня:*

- починайте день з позитивним настроєм;
- добре поснідайте і без поспіху – на роботу;
- починайте роботу по можливості в той самий час;
- повторно огляньте план дня;
- погоджуйте план дня із секретарем;
- вирішивши відносно просту задачу, створіть собі гарний настрій;
- ранком займіться важливими і складними задачами.

*Правила, що стосуються ходу робочого дня:*

- фіксуйте терміни виконання завдань;
- уникайте дій, що викликають зворотну реакцію;

- відхиляйте додатково виникаючі невідкладні проблеми;
- уникайте незапланованих імпульсивних дій;
- робіть паузи і дотримуйте оптимального темпу роботи;
- виконуйте невеликі однорідні справи серіями;
- використовуйте паузи між серйозними справами;
- виділяйте «для себе» не менше 1 години робочого часу;
- контролюйте час і плани.

*Правила завершення робочого дня:* завершуйте почате; здійснюйте контроль результатів і самоконтроль; складайте план наступного дня; відправляйтеся додому з гарним настроєм: для цього визначте найважливішу позитивну подію дня.

Менеджеру слід приділяти увагу раціоналізації витрат часу на регулярно повторювані роботи.

***Раціоналізація витрат часу на нерегулярні і непередбачені роботи*** полягає у наступному: витрати часу на короткочасні нерегулярні роботи доцільно включати в резерв робочого плану і розкладу, не порушуючи при цьому виконання запланованих робіт. Роботи ж, що призводять до порушення графіку на тривалий час, доцільно виконувати, прагнучи того, щоб вони могли принести максимальні результати, аналізу власної минулої діяльності, пошуку нових шляхів до удосконалення організації і управління. При цьому, корегуючи графік попереднього або наступного дня, рекомендується покладати менш важливі задачі на заступника і секретаря.

Виділяють такі ***інструменти планування особистої праці менеджера:***

***1. Календар-щотижневик:***

1.1. У вигляді блокноту (дає можливість планування робочого тижня і дня, контролю за виконанням записаних заходів, аналізу витраченого часу). Його можна брати із собою на наради, у відрядження. Кожна справа наноситься на сітку годин відповідно терміну її виконання.

1.2. Настільний календар-щотижневик. Переваги – видно весь тиждень, багато місця для кожного дня. Недоліки: непереносний, немає головних тижневих орієнтирів, немає виділення ключових справ дня.

***2. Щоденник особистої роботи:*** записна книжка, що складається, як правило, з трьох розділів. Перший призначений для записів довідкової інформації (телефони, адреси і т. д.), другий включає план найбільш важливих справ року, а також плани особистої роботи на місяць, тиждень, день з урахуванням виконаних робіт за часом. Третій розділ призначений для загальних записів.

***3. «Організатор».***

***4. Електронна записна книжка.***

***5. Комп'ютерні системи організації праці,*** які дозволяють вирішувати такі задачі:

а) «календарне планування» заходів на рік, квартал, місяць, тиждень, день з контролем досягнення результатів;

б) «документообіг» – автоматизоване виготовлення, запис, пошук і



друкування вхідної і вихідної інформації (причому пошук інформації організований за сукупністю реквізитів: назва, дата, прізвище, підприємство);

в) «довідник»: містить адреси і телефони юридичних і фізичних осіб з можливістю їхнього автоматизованого пошуку;

г) «калькулятор»: забезпечує арифметичні дії у процесі роботи.

При цьому зберігаються зміни на диску, інформація друкується на принтері і захищається паролем.

б. *«Тайм менеджер»*: створює єдину технологічну базу для прийняття і виконання рішень на основі гнучкого календаря (плани на рік, місяць, тиждень, день). Він дозволяє менеджеру контролювати час, виходячи з встановлених цілей, зв'язати воедино «що» і «як» ви хочете зробити.

*Переваги «Тайм-менеджера»*: дозволяє досягти встановлених цілей на основі повсякденного рішення основних задач; дає можливість розставити пріоритети, мати огляд справ і раціонально використовувати свій час; допомагає розвинути в собі більш гнучке і спокійне відношення до змін за рахунок оперативного внесення змін і використання змінних блоків бланків.

Наприклад, відзначається зростання продуктивності праці управлінського персоналу, коли «Тайм-менеджер» став базовим інструментом роботи всього підприємства.

Вибір інструменту планування особистої праці менеджера залежить від таких чинників: типу підприємства, категорія менеджера, заплановані річні витрати, рівень володіння комп'ютером і т.д.

### **6.3. Вибір пріоритетних справ менеджера.**

*Визначення пріоритетності* – це прийняття рішення про те, яким із завдань слід надати першочергового, а яким другорядного значення.

*Визначення пріоритетності завдань дає змогу менеджеру:*

- працювати тільки над важливими і необхідними завданнями;
- концентрувати увагу на виконанні тільки одного завдання;
- вилучити справи, які можуть виконати інші;
- наприкінці планового періоду закінчити вирішення найважливіших питань, не залишати невиконаними посильні завдання.

Отже, визначення пріоритетів сприяє додержанню запланованих строків, мотивації менеджера і його підлеглих, зменшенню імовірності виникнення конфліктів і стресів.

Основними критеріями визначення пріоритетності справ при складанні плану особистої роботи менеджера повинні бути: важливість; терміновість; фіксованість у часі.

Розглянемо найбільш відомі принципи та методи тайм-менеджменту.

*Закон Парето* (принцип Парето), або правило 80/20, – один з найбільш поширених способів оцінки ефективності будь-якої діяльності. Це емпіричне правило, яке назване на честь економіста та соціолога Вілфредо Парето в 1897 році. Принцип Парето свідчить про те, що невелика частка причин, докладених зусиль і вкладених коштів відповідає за велику частку результатів. Його сутність полягає в тому, що 20% зусиль дають 80% результату, а інші 80%

зусиль реалізуються лише на 20%. Таким чином, можна зрозуміти, що за умови вибору тих оптимальних ресурсів, які дають найбільший ефект, можна досягти високих результатів малими затратами. Водночас наступні зусилля будуть непотрібними та неефективними. Згідно з цим принципом 80% потрібної інформації можна знайти в 20% обсягу тексту. Якщо ви точно знаєте, що саме вас цікавить, ви зможете швидко перегорнути книгу та уважно прочитати тільки окремі сторінки. Отже, можна заощадити 80% свого часу. У будь-якому робочому списку будуть дві справи, набагато цінніші, ніж всі інші, разом узяті. Потрібно виробити звичку застосовувати Правило 80/20 в будь-якій сфері бізнесу та особистому житті. Потрібно зосередитися на виконанні 20% завдань, важливість яких в кілька разів перевищує важливість інших обов'язків, для виконання яких потрібно стільки ж часу. Більшість людей розподіляє свій робочий час залежно від кількості завдань, які їм необхідно виконати. При цьому ефективні люди розподіляють свій час залежно від важливості кожної конкретної справи. Якщо ви бажаєте досягти успіху, слід поступати таким же чином.

*Метод вибору пріоритетів за допомогою АБВ-аналізу* ґрунтується на таких закономірностях:

- найважливіші завдання (категорії А) становлять приблизно 15% усієї кількості завдань, які виконує менеджер. Значущість же цих справ з погляду внеску у досягнення мети становить приблизно 65%;
- на важливі завдання (категорії Б) припадає в середньому 20 % загальної кількості і також 20% значущості завдань і справ менеджера;
- менш важливі і несуттєві завдання (категорії В) становлять 65% загальної кількості завдань, але всього 15% значущості усіх справ, які має виконувати менеджер.

Найскладнішою частиною АБВ-аналізу є процедура вибору пріоритетів, тобто ранжування завдань за категоріями. Тут багато що залежить від професійного рівня менеджера, його досвіду, а також особистих якостей, ситуації та ін. Тому завжди є небезпека невірної визначення пріоритетів, коли, наприклад, дійсно важливе завдання буде віднесено до категорії В, що не дасть змоги вирішити його належним чином.

На відміну від АБВ-аналізу, який ґрунтується на виборі пріоритетних справ залежно від важливості їх, президент США Д. Ейзенхауер розподіляв завдання за двома критеріями: важливість і терміновість (рис. 1).

		<i>Терміновість</i>	
		<i>Не терміново</i>	<i>Терміново</i>
<i>Важливість</i>	<i>Важливо</i>	Запланувати час виконання задачі та виконати її особисто	Відразу виконати самому
	<i>Не важливо</i>	Не робити, відкинути	Делегувати задачу компетентній особі

Рис. 1. Матриця Ейзенхауера для визначення пріоритетності справ

Залежно від ступеня важливості і терміновості завдань є чотири можливості їх оцінки і виконання:

1) термінові і важливі справи. Ці завдання потребують негайного виконання особисто менеджером;

2) термінові, але менш важливі справи. Тут небезпека, що під впливом терміновості завдання менеджер цілком переходить на їх виконання, відклавши усі інші, можливо більш важливі. Оскільки в цьому разі йдеться про менш важливі справи, їх слід делегувати підлеглим;

3) менш термінові, але важливі завдання. Незважаючи на важливість, такі справи не потребують негайного виконання. Однак ситуацію слід тримати під контролем, тому що в разі зволікання завдання може стати терміновим і потребуватиме негайного виконання менеджером. Тому виконання таких завдань рекомендується повністю або частково доручати іншим;

4) менш термінові і менш важливі справи. Д. Ейзенхауер вважав, що такі завдання слід викидати у корзину. Несуттєвих і нетермінових завдань краще позбутися, їх не слід виконувати навіть підлеглим.

Використання цього принципу має переваги для менеджера, який: розпочинає роботу з найважливіших справ і концентрує свою увагу тільки на них; розвантажує себе для дійсно важливих управлінських функцій і мотивує працю своїх підлеглих, делегуючи їм частину своїх завдань; збільшує вимогливість до своїх підлеглих, має можливість заохочувати тих, хто має відповідні здібності.

Важливість справи визначається тим, наскільки результат її виконання впливає на діяльність, а терміновість – водночас двома факторами: по-перше, тим, наскільки швидко треба виконати цю справу, по-друге, тим, чи прив'язане виконання цієї справи до конкретної дати і конкретного часу. Саме важливість і терміновість, що розглядаються разом, впливають на розстановку пріоритетів.

*Піраміда Франкліна* – це комплексна система постановки та досягнення цілей, яка розрахована на все життя. Відмінність піраміди Франкліна від інших методик полягає в тому, що вона планує не тільки час, але й зайнятість, шляхи досягнення глобальної мети. Ця техніка спрямована на виявлення того, що має бути зроблено, а не на перегляд поточної діяльності з метою більш ефективної її організації. Це готова система планування, яка допомагає правильно розпорядитися своїм часом і досягти поставлених цілей. – Головні життєві цінності є фундаментом піраміди (чого людина хоче від життя). Це вектор напрямку руху до своєї мрії. – Глобальна мета – це наступний блок піраміди. Грунтуючись на визначених раніше життєвих цінностях, кожен ставить перед собою глобальну мету всього життя. Ким він хоче стати в цьому житті, чого планує досягти? Якщо перший ступінь – це сенс, який виявляється у відповіді на питання про те, заради чого я живу; то глобальна мета повинна давати розуміння того, коли цей сенс буде досягнутий. – Генеральний план досягнення цілей – це фіксація конкретних проміжних цілей на шляху до досягнення глобальної мети. – Довгостроковий план – це планування на 3–5 наступних років із зазначенням конкретних цілей і термінів їх виконання. Він повинен відповідати одному з пунктів генерального плану, наближаючись до глобальної

мети. – Короткостроковий план – план на термін від декількох тижнів до декількох місяців. Чим більш продуманим він буде, чим частіше ви будете його аналізувати і коригувати, тим ефективніше буде робота. Це частина досягнення пункту довгострокового плану. – План на кожен день – це вершина піраміди. Тут завдання, які стоять в плані на тиждень, розбиваються на більш дрібні. План на день – це найменша одиниця в досягненні глобальної мети, яка на крок наближає до неї.

*Метод АБВГД*, що є ефективним способом розстановки завдань за пріоритетністю, який можна застосовувати щодня. Цей метод простий і настільки ефективний, що здатний за умови регулярного і грамотного використання звести працівника в ранг найпродуктивніших людей в певній сфері діяльності. Відмінність методу АБВГД полягає в тому, що встановлюється система ранжирування завдань, які потім систематично опрацьовуються. Завдання «А» обов'язкове для виконання на кожен день. Визначається як щось, що має на даному етапі найважливіше значення, те, що ви зобов'язані зробити, інакше ризикуєте зіткнутися з серйозними наслідками. Завдання «Б» – це робота, яку слід було б виконати. Наслідки в разі її виконання або невиконання є досить м'якими. Правило, якого ви повинні дотримуватися, полягає в тому, щоб ніколи не приступати до роботи «Б», поки у вас залишається ще невиконаною робота «А». Завдання «В» визначається як те, що добре було б зробити, але від чого не варто очікувати ніяких наслідків, зроблено це чи ні. При цьому ніколи не слід виконувати роботу «В», якщо ще не виконана робота «Б». Завдання «Г» – це робота, яку можна і потрібно делегувати комусь іншому. Вона важлива, але не вимагає вашого прямого виконання. Це дасть змогу звільнити для себе час на виконання завдання типу «А». Завдання «Д» – це робота, яку можна і потрібно зовсім видалити зі списку справ. Це може бути робота, яка втратила свою актуальність. Застосовуючи метод АБВГД до свого списку справ, які потрібно виконати, можна повністю організувати свою роботу. Метод АБВГД особливо ефективний, якщо застосовувати його щодня.

*Getting Things Done (GTD)* – це методика тайм-менеджменту, заснована Девідом Алленом. Основна ідея методу полягає в тому, що людині необхідно розвантажити голову від зайвої рутинної інформації, перенісши її на зовнішній носій, зокрема в лотки з паперами, книжку-щоденник або електронний органайзер. Девід Аллен пропонує деякий алгоритм, який можна застосовувати для ефективної обробки великої кількості інформації задля організації свого часу. Згідно з методом GTD з інформацією, що надходить, краще працювати в кілька стадій: 1) збір; 2) обробка; 3) організація; 4) огляд; 5) дії.

*Personal Efficiency Program (PEP)* – це методика особистої ефективності, заснована Керрі Глісоном. PEP – це ціла система методів та інструментів, що дає змогу навести порядок в справах, в паперових документах, у файлах на комп'ютері, в електронній пошті і в усій особистій інформації, з якою доводиться працювати. Її основою є набір практичних принципів, які оптимізують методи роботи та максимізують ефективність, охоплюючи всі сфери робочого процесу, які впливають на продуктивність, включаючи

управління часом, зміну робочого середовища, управління стресом, підтримання рівноваги між роботою та життям, визначення пріоритетів та стратегічного планування, ефективну працю в межах однієї команди.

*Методика «Салямі»*, що допоможе виділити деталі в завданнях і скласти чіткий план з окремих маленьких кроків.

*Методика «Швейцарський сир»*, яку вигадав фахівець з тайм-менеджменту Алан Лакейн. Вона ідеально підходить для великих завдань, коли важко визначити чіткі кроки для їх виконання. При цьому поставлене завдання схематично візуалізується у формі сиру без «дірочок», які слід послідовно заповнювати виконаними справами (кожен наступний крок буде продовженням попереднього).

Золоте правило планування свідчить про те, що планувати необхідно не більше ніж на 60% та дозвілля. Решта 40% – це час, який дасть змогу вирішити поточні питання або відволіктися на непередбачені обставини [6]. Впровадження технології тайм-менеджменту на підприємстві сприяє вирішенню багатьох проблемних питань в галузі управління часом та управління персоналом з подальшою розробкою рекомендацій щодо їх вирішення.

### **Питання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте роль планування особистої роботи менеджера.
2. Назвіть особливості планування особистої праці менеджера.
3. Назвіть методи планування особистої праці менеджера
4. Назвіть групи пріоритетності справ менеджера.
5. Назвіть методи вибору пріоритетних справ менеджера.

## ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЇ ОРГАНІЗОВУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

- 7.1. Організування діяльності менеджера за моделями результативності
- 7.2. Творча організація діяльності менеджера
- 7.3. Делегування повноважень у діяльності менеджера
- 7.4. Технології подолання прокрастинації

### **7.1. Організування діяльності менеджера за моделями результативності**

Світовими компаніями напрацьовано різні моделі для проведення оцінювання управлінської результативності та ефективності діяльності менеджера, які визначають принципові аспекти організування роботи менеджерів. Розглянемо найпоширеніші.

#### **Модель управлінської результативності менеджера «6+1»**

Важлива причина недостатньо високої управлінської результативності – нерациональний розподіл відповідальності менеджером. Найбільш фундаментальним принципом проектування ефективної управлінської роботи в компанії є *забезпечення балансу між відповідальністю та повноваженнями*.

Для досягнення результативності діяльності, виявлення варіантів розподілу відповідальності серед персоналу, що є у підпорядкуванні менеджера, використовують модель управлінської результативності

«6+1». Ця модель визначає культуру результативності менеджера через визначення інтегрального вектора поведінки, позицій і установок персоналу організації (рис. 1).

Розподіл відповідальності визначає результат впливу на всі елементи системи управлінської результативності, формування та розповсюдження інформації, процес використання ресурсів, оцінювання, стимулювання і контролювання працівників.

Отже, відбувається вплив на кожного працівника на те як використовуються кваліфікація, здібності, змінюється їх поведінка.

#### **Оцінювання організаційного дизайну управлінської роботи**

В основу цієї концепції покладено принцип, згідно з яким управлінська робота в компанії може вважатися спроектованою ефективно у випадку збігання суми показників діапазонів контролю та підтримки з сумою показників діапазонів відповідальності та впливу:

$$\begin{aligned} & \text{Діапазон контролю (ДК)} + \text{Діапазон підтримки (ДП)} = \\ & = \text{Діапазон відповідальності (ДВВ)} + \text{Діапазон впливу (ДВ)}. \end{aligned}$$

Сутність видів діапазонів організаційного дизайну управлінської роботи наведено у табл.1.

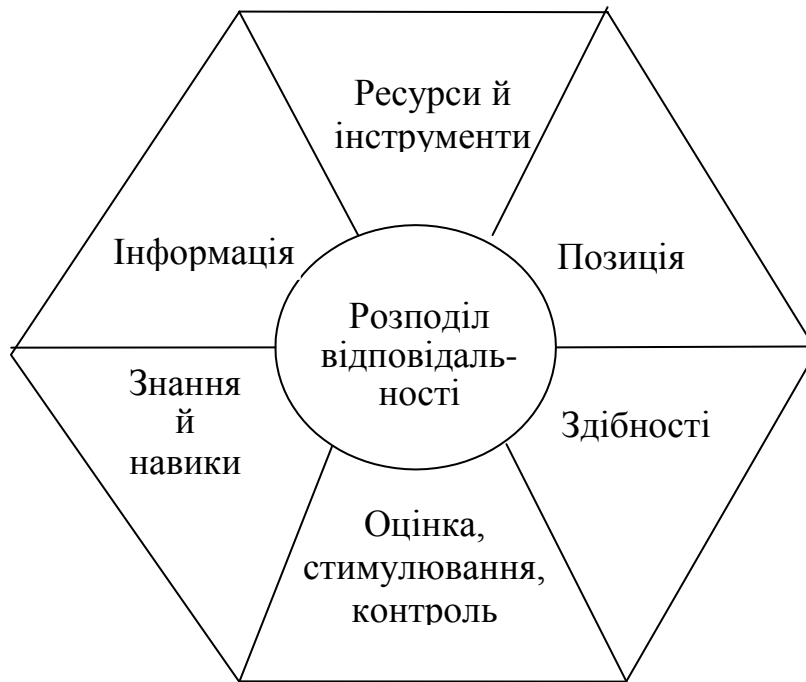


Рис 1. Модель управлінської результативності менеджера «6+1»

Таблиця 1

Діапазони організаційного дизайну управлінської роботи в організації

Вид діапазону	Характеристика
1. Діапазон контролю (ДК)	Свідчить про раціональність використання ресурсів, які перебувають у розпорядженні та відповідальності менеджерів цих підрозділів. Головне запитання: «Яким обсягом ресурсів володіє менеджер?»
2. Діапазон відповідальності (ДВВ)	Визначають набором альтернативних рішень, які впливають на показники результативності, які використовують для оцінювання досягнень менеджера. Головне запитання: «Скільки можливостей для гнучкості має менеджер з урахуванням використовуваних показників контролю його результативності?»
3. Діапазон впливу (ДВ)	Визначає ширину меж, в якій функціонує менеджер у процесі збору даних, пошуку нової інформації і впливу на деякі аспекти діяльності своїх колег. Головне запитання: «На кого за межами свого підрозділу менеджер повинен впливати для вирішення поставлених перед ним завдань?»
4. Діапазон підтримки (ДП)	Визначають очікуваним рівнем сприяння, яке менеджер може отримати від людей в інших підрозділах компанії для вирішення поставлених перед ним завдань. Головне запитання: «Яку підтримку може отримати менеджер у випадку звернення за допомогою до інших?»

Управлінська робота менеджера має бути у балансі, як видно з моделі, перебувати посередині діапазону кожного з елементів організаційного дизайну управлінської праці. Відсутність балансу породжує два типи ситуацій:

- до першого типу входять випадки, коли менеджери приймають на себе відповідальність за результат з критичним рівнем дефіциту потрібних для цього організаційних ресурсів ( $ДК + ДП < ДВВ + ДВ$ ). Спостереження за численними проявами подібних ситуацій засвідчують, що поступово у фокусі управлінської уваги таких менеджерів головну роль починають відігравати не досягнення результату, а збір доказів власної невинності за його відсутності. Збір

контраргументів стає важливим елементом порядку денного менеджерів суміжних служб;

- другий тип ситуацій – відображає перший ( $ДК + ДП > ДВВ + ДВ$ ). Це ситуації надлишку організаційних ресурсів, коли для менеджерів стає важливим не стільки досягнення результату, скільки те, щоб цей результат не міг бути досягнутий без них. Недовіра, відсутність стратегічного діалогу, бюрократія, недостатня швидкість реагування на обставини, які змінюються, – характерні похідні від таких ситуацій.

Регулюючи усі діапазони, менеджери можуть змінювати дизайн своєї роботи, наближаючи його до оптимального.

### **Матриця «сфокусованість-енергійність»**

Для проведення аналізу управлінської результативності важливо оцінити продуктивність власної роботи менеджера. Ефективність дій менеджерів Х. Бруч і С. Гошал визначили наявністю двох якостей:

- сфокусованість на меті та цілях, тобто умінні бачити завдання від нуля й до його завершення;

- енергійність, яка здебільшого є результатом особистої відданості компанії.

На підставі підсумків дослідження роботи сотень керівників міжнародних компаній як інструмент структуризації типології менеджерів згідно з розглянутими критеріями створено матрицю «сфокусованість-енергійність», завдяки якій менеджерів поділяють на чотири категорії:

1) байдужі менеджери мають високий рівень фокусування, проте вкрай пасивні, оскільки виконують завдання впівсили (таких менеджерів 20%);

2) цілеспрямовані менеджери – це менеджери, яким притаманна висока енергійність, розвинене уміння зосереджуватися на вирішуваних завданнях і які досягають максимального результату (таких менеджерів 10%);

3) загальмовані менеджери – це менеджери, які недостатньо володіють обома якостями, слухняно виконують рутинні завдання, проте не здатні виявити ініціативу, часто гальмують вирішення важливих питань (таких менеджерів 30%);

4) менеджери, які транслюють енергію – це активні менеджери, які не відчують різниці між активною діяльністю та конструктивними діями, завдяки яким створюється нова цінність для компанії (таких менеджерів 40%).

Сфокусованість та енергійність у кожного менеджера повинні бути у рівновазі, оскільки наявність лише першої якості за відсутності другої призводить до байдужого ставлення або емоційного виснаження, в іншому випадку – до безцільного пошуку або провалу завдань.

### **Модель ефективного співвідношення професійних та управлінських обов'язків менеджера**

На практиці не кожен фахівець, здобувши знання, може стати ефективним менеджером і успішно виконувати відповідні функції. В процесі змін співвідношення обсягів своєї діяльності менеджер зобов'язаний поєднувати професійні й управлінські обов'язки. Досить часто він стикається з ситуацією, коли все менше часу йому вдається приділяти професійній діяльності, в якій



досягнув успіхів, а все більше часу треба витратити на управління підрозділом, підлеглим співробітникам.

Модель співвідношення професійних та управлінських обов'язків для менеджера, який не може розлучитися з частиною своїх професійних обов'язків, вважаючи, що ніхто не виконає їх краще, ніж він, але водночас осягає і виконує нові для себе управлінські обов'язки.

Робочий день «менеджера-трудоголіка» подовжується завдяки новим обов'язкам і функціям, що не свідчить про ефективність організації праці, результативність роботи менеджера. На практиці можлива ситуація, коли менеджер практично не ділиться своїми професійними обов'язками.

Водночас менеджер не прагне освоїти та виконувати управлінські обов'язки, що врешті негативно відобразиться на результативності та ефективності діяльності компанії.

### **Методи вимушеного ранжирування та вимушеного розподілу**

*Метод вимушеного ранжирування (forced ranking)* – метод, коли оцінювані менеджери (чи працівники) розташовуються в порядку зростання або зменшення показників їхньої результативності та ефективності. Тут застосовують рейтингову шкалу – всі оцінки розташовані на одній лінії, що полегшує їх порівняння. Наприклад, вимушене ранжирування в компанії GE – це незалежна частина процесу оцінювання результативності. Зазвичай цій процедурі піддаються тільки менеджери середнього і топ-рівня для визначення їхньої готовності до подальшого кар'єрного просування. Цей метод найкраще працює на «коротких дистанціях», тому рекомендують використовувати його для виправлення ситуації не більше трьох років підряд. За підсумками першого року компанія отримує величезний виграш, оскільки ідентифікує й удосконалює (видаляє) 10% співробітників, які вносять найменший внесок до загального успіху. За наслідками другого відкидання коло ще більше звужується. І, нарешті, після третьої процедури оцінювання залишаються найефективніші та результативніші менеджери.

*Метод вимушеного розподілу (forced distribution)* використовують для розділення менеджерів на фіксовані групи чи грейди (з заздалегідь певними характеристиками) залежно від отриманих оцінок і досягнутих результатів. Порівняння осіб усередині групи зазвичай не проводиться. Розподіляти можна, вибираючи прізвища людей із загального списку, сортуючи картки з написаними на них іменами співробітників тощо. Наприклад, у компанії GE вимушений розподіл

– це обов'язкова частина процесу оцінювання результативності, за підсумками якого всіх виконавців розподіляють за чотирма заздалегідь сформованими групами: 5% мереджерів – нижня; 15% – нижче середнього; 70% – середня; 10% і не більше – висока.

*Система вимушеного розподілу (forced distribution system)* – система оцінювання ефективності діяльності, яка ґрунтується на методі вимушеного (примусового) розподілу. Диференціація за групами проводиться завдяки різним варіантам:

1) відповідно до кривої нормального розподілу (у США відома як крива

Бела, в Європі – як крива Гауса):

- на тричастотній шкалі результатів виділяють групи середніх і крайніх оцінок (10% – 80% – 10%): 10% – відсоток менеджерів із низькою ефективністю, 80% – це відсоток менеджерів із середньою результативністю, решта 10% – це відсоток високоефективних менеджерів;

- на шестичастотній шкалі результатів виділяють такі групи: А – менеджери з високою внутрішньою мотивацією до досягнення результатів є наставниками працівників; В – особи, які мотивуються нагородами та заходами нематеріального характеру; С – кваліфіковані та лояльні індивіди, спроможні до коучингу та самокоучингу; D – особи, які не ставляться до роботи як до основної сфери докладання зусиль, можуть бути підвладні циклічним коливанням працездатності; Е – особи, які потребують постійного нагадування про виконання робочих завдань; F – менеджери чи працівники, які мають недоліки, що перешкоджають досягненню результатів;

2) незалежно від вибраного способу ранжирування його результати можна використовувати так: 20% менеджерів показують кращі результати, що перевершують очікування (зірки), отримують компенсації найвищого рівня, їх зараховують у кадровий резерв для подальшого просування; 70% менеджерів демонструють середні у співвідношенні з очікуваннями результати («скелет» компанії) й отримують компенсації помірною рівня; 10% менеджерів показують гірші, ніж очікувалось результати, отримують компенсації мінімального рівня, допомогу в удосконаленні діяльності або пропозицію про звільнення;

3) згідно з принципом «головного тотема» в кожній групі виділяють одного менеджера, які демонструє найліпші чи якнайгірші результати;

4) розбиття на квартали, тобто всі показники ранжують завдяки розподілу за чотирма рівними групами (рідше – за п'ятьма, по 20 % кожна).

## **7.2. Творча організація діяльності менеджера**

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

Ознаки творчої організації:

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

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

умовах прийняття рішень.

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

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

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

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

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

Кожен керівник сприймає лише обмежену кількість творчості зі сторони своїх підлеглих. Значне перевищення оптимальної межі приводить до виникнення протиріч. Таким чином, розгляд відносин між керівником і підлеглим допомагає дати відповідь на питання, хто і наскільки повинен бути творчим працівником.

### **7.3. Делегування повноважень у діяльності менеджера**

*Делегування* – це передавання підлеглому на виконання завдань або діяльності із сфери дій керівника.

Недоліком деяких систем управління є концентрування права прийняття усіх або більшості рішень в руках першого менеджера або на найвищих рівнях управління. У таких випадках говорять про високий рівень централізації повноважень, а стиль такого управління прийнято визначати як *авторитарний*, негативними рисами його є:

- менеджер не має можливості зосередитися на вирішенні перспективних питань, що визначають діяльність підприємства, оскільки він завантажений вирішенням поточних, як правило, другорядних проблем;

- ігноруються, а іноді не помічаються здібності і можливості підлеглих, не стимулюються їх здорове честолюбство, професійне зростання і творча активність;

- створюються перешкоди для демократизації управління, залучення до цього процесу найбільш здібної та активної частини адміністративного персоналу, ще негативно позначається на якості прийнятих рішень і самому процесі управління в цілому;

- знижується відповідальність менеджерів підрозділів, безпосередніх

виконавців;

- знижується оперативність управління, оскільки усі або більшість прийнятих рішень мають бути у тій або іншій формі санкціоновані менеджером (підпис, затвердження, погодження, досягнення принципової домовленості та ін.);

- збільшується фізичне і нервово-емоційне навантаження на менеджерів, робочий день їх триває 10–12 год, багато хто працює без вихідних днів, що негативно позначається на їхньому стані здоров'я;

- переважають адміністративно-командні методи управління, які ґрунтуються ж примушуванні працівників.

Ефективність діяльності у таких умовах, невисока, зростанню авторитету менеджера вона не сприяє.

Такій організації управління протидіє більш *демократичний стиль* вирішення проблеми, в основу якого покладено використання менеджером інтелектуальним і організаційних можливостей своєї «команди» – заступників, помічників, менеджерів підрозділів, інших безпосередньо підлеглих йому осіб.

Існує думка, що менеджер разом із рішенням, делегує працівникам і свою відповідальність. Але це не так. Він наділяє їх відповідальністю, формуючи її у них, але ні в якому разі не передає їм свою. Якщо ж він так вчиняє, то перестає бути повноцінним менеджером, бо у разі невдач всю провину перекладає на працівників.

Таким чином, за керівником у будь-якому випадку залишається управлінська відповідальність, яка не може бути делегована (принцип фіксованої відповідальності). У свою чергу, особи, яким делегували повноваження, відповідальні перед своїм безпосереднім керівником. Менеджер повинен делегувати виконавцю повноваження, достатні для виконання завдання, за яке виконавець бере на себе відповідальність (принцип відповідності у делегуванні).

Менеджер-професіонал при невдачах працівників всю відповідальність бере на себе і захищає їх перед вищестоящим керівництвом, якщо до них є претензії. До того ж, прийняття на себе відповідальності за працівників морально виправдовує прийняття управлінських рішень за них.

Делегуванню підлягають не усі обов'язки і права, а лише та їх частина, яка не є прерогативою (винятковим правом) менеджера (наприклад, видання наказів, підпис деяких звітних документів та ін.). Діючими законодавчими і нормативними актами визначено перелік обов'язків і прав, які не можна делегувати. Найбільш доцільно *використовувати делегування у таких ситуаціях*: менеджер бачить і розуміє, що підлеглий може виконати роботу краще; зайнятість не дає змоги менеджеру самому вирішити проблеми; менеджер сприяє зростанню професійної майстерності підлеглих; менеджеру необхідно вивільнити час для вирішення інших завдань.

*Реалізація принципу делегування повноважень має такі переваги*: підвищується оперативність і поліпшується якість управлінських рішень, оскільки їх приймають ті працівники, що мають найбільшу компетенцію і

достовірну інформацію; у підлеглих розвиваються ініціатива, підприємливість, бажання самостійно працювати; менеджер звільняється від виконання другорядних, рутинних робіт; розширюється обсяг функцій і завдань, які виконує підприємство.

Не підлягають делегуванню такі функції і напрямки діяльності менеджера, як: встановлення цілей; прийняття рішень; контроль результатів; перспективне планування; керівництво працівниками; задачі особливої важливості; задачі високого ступеня ризику; незвичайні, виняткові справи; термінові справи, коли немає часу для пояснення, перепереверки; задачі суворо довірчого характеру; остаточне визначення організаційної структури підприємства; остаточні рішення щодо напрямків політики підприємства; рішення щодо концепції маркетингу.

Ситуації щодо делегування повноважень наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Умови делегування повноважень

Ситуації, в яких можна делегувати повноваження	Ситуації, у яких не можна делегувати повноваження
Проблема, що вимагає вирішення, зрозуміла працівнику	Незрозуміло, яку проблему треба вирішити
Завдання відповідає кваліфікації працівника і рівню його компетентності	Завдання не відповідає кваліфікації і рівню компетенції працівника
Працівник точно знає, чого від нього чекає менеджер	Працівник не зовсім представляє, що менеджер чекає від його роботи
Межі повноважень чітко зафіксовані	Межі повноважень нечіткі
Визначається персональна відповідальність працівника за конкретні кінцеві результати	Відповідальність така, що сама собою розуміється, але детально не обмовляється
Працівник точно знає, як будуть оцінені кінцеві результати його роботи, якщо він виконає її відмінно, добре або задовільно	Працівнику не повідомляється, як оцінюються кінцеві результати його роботи, якщо він буде намагатися виконати її відмінно, добре чи задовільно
Менеджер пропонує завдання тільки тим, хто готовий відгукнутися на них	Менеджер нав'язує завдання тим, хто не хоче на них відгукнутися
Завдання передаються цілком, щоб працівник міг бачити весь обсяг робіт	Завдання передаються частинами, через що втрачається уявлення про обсяг робіт
Завдання розподіляються рівномірно по контрольних термінах	Завдання видаються нерівномірно, з порушенням контрольних термінів
Завдання передається тільки одному працівнику	Одне і те ж завдання передається декільком працівникам одночасно
Працівнику відкривається доступ до необхідної йому інформації	Працівнику не забезпечується доступ до необхідної йому інформації
Менеджер гарантує необхідні види підтримки за вимогою працівника	Менеджер не стримує обіцянок про підтримку за вимогою працівника
Менеджер не втручається у роботу працівника, вважаючи за краще вчити його на власних помилках, але таких, які можна швидко виправити	Менеджер часто втручається у роботу працівника, турбує його по дрібницях, попереджаючи про можливі помилки
Працівник представляє кінцеві результати роботи у вищестоящих інстанціях або сам. або разом з менеджером	Кінцеві результати роботи працівника використовуються його менеджером або анонімно, або в особистих цілях

***Практична реалізація принципу делегування повноважень здійснюється за такими напрямками:***

1. Перерозподіл функцій між керівництвом підприємства, тобто між менеджером та його заступниками. Основна мета – вивільнення менеджера від участі у розгляданні і вирішенні питань, які можуть розглянути і вирішити його заступники. Прийнятий розподіл функцій з вичерпною повнотою відображається у наказі або іншому спеціальному документі, який має бути доведений до відома усіх лінійних і функціональних менеджерів.

2. Передавання частини своїх функцій і прав членами керівництва підприємства менеджерам лінійних і функціональних структурних підрозділів. На основі прийнятих рішень коригують і доповнюють положення про підрозділи, зокрема ті розділи, де визначені обов'язки і права їх менеджерів.

3. Перерозподіл функцій між членами адміністрації підприємства, тобто лінійними і функціональними менеджерами, їхніми заступниками, з одного боку, і відповідальними виконавцями – з іншого. Для цього уточнюють посадові інструкції працівників.

4. Тимчасове надання працівнику певних прав для виконання конкретного кола робіт, вирішення завдання та ін.

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

6. Введення порядку, при якому на нараді менеджера може представляти уповноважена ним особа.

7. Надання права менеджерам підрозділів і відповідальним виконавцям у межах їхньої компетенції, яка обмежена посадовими інструкціями, приймати відповідні рішення і підписувати документи, які виходять за межі підприємства (листування від імені підприємства).

Однією з найбільш сучасних і успішних бізнес-моделей, що дозволяє досягти реальних конкурентних переваг, є аутсорсинг. ***Аутсорсинг*** – це цілеспрямоване виділення деяких бізнес-процесів (або навіть систем) і делегування їх реалізації іншим виконавцям.

Делегуючи свої повноваження, менеджер має право вимагати більшої самостійності підлеглих. Зокрема, вони повинні мати право самостійно аналізувати і оцінювати чинники, що впливають на реалізацію їхніх функцій, виконання завдань і доручень; передбачати наслідки своїх рішень і дій та відповідати за них; обирати шляхи і засоби для досягнення встановленої мети.

*Виділяють такі чинники, що перешкоджають активному делегуванню повноважень у підприємствах:*

1. Недовіра до підлеглих (тобто відсутність у менеджера впевненості у тому, що вони якнайкраще можуть виконувати доручену їм роботу). У таких умовах можна передбачити реальний опір частини персоналу розширенню своїх повноважень.

2. Недооцінка здібностей підлеглих. Дуже часто вона має апріорний характер, тобто, без випробування підлеглих в умовах самостійної роботи і

підвищеної відповідальності, менеджер вважає за неможливе делегувати їм навіть незначну частину своїх прав. Тим часом досить часто бувають випадки, коли, діставши можливість самостійно вирішувати питання і діяти, працівники, у минулому малоініціативні, стають активними, підприємливими, наполегливими у досягненні мети.

3. В управлінні відоме явище, яке дістало назву «буксування за собою води». Воно полягає в тому, що, змінюючи сферу діяльності і компетентності, працівник привносить у нову роботу її навички, вміння і традиції, які використовував на попередній роботі і які принесли йому успіх. Проте не кожен гарний працівник може бути гарним менеджером.

4. Бажання менеджера самому брати участь у вирішенні усіх конфліктів і виробничих проблем. Як правило, такий стиль роботи малоефективний, призводить до втрати відчуття перспективи, пригнічення активності працівників, величезної завантаженості менеджера.

5. Невірне розуміння престижності. Деякі менеджери вважають, що вони повинні знати все про своє підприємство і на вимогу вищої організації дати негайно вичерпну інформацію з будь-якого питання. Проте менеджер не може і не повинен знати все. Він зобов'язаний вирішувати найважливіші проблеми, що визначають діяльність підприємства. Постійна увага першого менеджера до таких питань негативно позначається на організації процесу управління, має багато інших негативних наслідків.

6. Дріб'язкова опіка підлеглих, бажання менеджера підприємства постійно контролювати усі деталі і поодинокі моменти роботи. Менеджеру не слід без потреби втручатися в роботу підлеглих. Постійні зауваження, вказівки в процесі оперативної роботи призводять до втрати самостійності, зменшення ініціативи і відповідальності працівника за справу, яку йому доручено.

7. Прагнення до влади, небажання поступитися частиною своїх прав, упевненість, що делегування повноважень, довіра до підлеглих знижують роль менеджера в управлінні, не сприяють зростанню його авторитету. Звідси свідомо або інтуїтивна протидія зростанню і розвитку професійних здібностей своїх підлеглих, тенденція стримування їхніх дій у суворо обмежених рамках обов'язків і прав.

8. Наявність несанкціонованих завдань. Вона має місце тоді, коли один функціональний менеджер (начальник економічного відділу, головний бухгалтер) прагне доручити виконання несанкціонованих менеджером підприємства завдань іншим підрозділам. Така практика дезорганізує роботу апарату управління, порушує принцип єдиноначальності, знижує ефективність контролю.

9. Спроби підлеглих покласти свої функції на безпосередніх менеджерів (делегування знизу, наприклад: нарікання на незнання проблеми (джерел, документів, людей, обставин та ін.); посилення на невдачу, яка мала місце в минулому при виконанні аналогічного завдання; відсутність контактів з людьми, від яких залежить вирішення питання).

10. Побоювання викликати незадоволення підлеглих внаслідок покладання на них додаткових обов'язків, з одного боку, і невпевненість у собі,

з іншого. Вони викликають у менеджера намагання робити якнайбільше самому, виявляючи мінімум довіри до своїх співпрацівників. Негативним є також побоювання помилок, які бувають на перших етапах делегування.

Для ефективного делегування корисно використовувати рекомендації, запропоновані німецьким фахівцем у галузі менеджменту Л. Зайвертом:

- рішення про те, що і кому делегувати, слід приймати відразу після складання плану особистої праці;

- делегувати необхідно відповідно до можливостей і здібностей працівників, делегування має здійснюватися з урахуванням потреби мотивації і стимулювання працівників;

- виконання завдання слід делегувати цілком, а не у вигляді окремих ізольованих доручень;

- інформувати працівника про тривалість делегування;

- однорідні завдання делегувати тому самому працівнику;

- пересвідчитися у тому, чи хоче і може працівник виконати завдання;

- не доручати ту ж саму роботу двом працівникам (для надійності), які не знають про це;

- разом з роботою обов'язково передавати працівнику повноваження і компетенцію, необхідні для її виконання;

- давати повні і точні інструкції та інформацію про завдання, пересвідчитися у тому, що делеговане доручення зрозуміли вірно;

- пояснювати зміст і мету завдання;

- важливі завдання доручати у формі наказу, якщо необхідно – письмово; складні завдання делегувати за методом, що включає такі етапи:

- 1) підготовка працівника;

- 2) пояснення завдання;

- 3) докладне роз'яснення, як виконувати роботу;

- 4) коригування дій працівника;

- 5) здійснення контролю за виконанням завдання;

- працівнику слід надавати можливість для професійного розвитку з метою якнайкращого виконання доручених йому відповідальних завдань;

- забезпечувати доступ до необхідної інформації;

- уникати втручання у робочий процес без важливих причин, тому що це «перекреслює» делегування;

- поряд із попередньою рекомендацією у працівника слід створити впевненість у тому, що в разі виникнення труднощів і проблем він завжди може звернутися до менеджера за порадою і підтримкою;

- періодично вимагати від працівника звіту про хід виконання завдання;

- контролювати кінцеві результати дорученої справи і негайно інформувати працівника про результати контролю;

- конструктивно хвалити успіхи і критикувати недоліки у роботі.

Менеджеру слід пам'ятати, що, по-перше, ступінь участі працівників у процесі делегування відображає уміння управляти, по-друге, підлеглі



позитивно оцінюють стиль менеджера, якщо він багато делегує.

Обов'язки працівника при керівництві з делегуванням відповідальності можуть бути сформульовані у таких вимогах:

1. Працівник зобов'язаний у межах діапазону, що делегується, діяти і вирішувати самостійно з власної ініціативи. Він повинен свідомо брати на себе ризик. Начальник не визначає поведінку працівника в делегованому діапазоні за допомогою спеціальних вказівок, не ухвалює рішень, які стають необхідними. Це є виключно справою працівника, який діє і вирішує в межах своєї компетенції. При цьому працівник повинен дотримуватися законодавчих розпоряджень, загальних інструкцій і рекомендацій, тобто працівник має свободу в наданих йому межах.

2. Про усі випадки, для регулювання яких повноважень працівника недостатньо, докладається начальнику для прийняття рішення, причому працівник зобов'язаний надати начальнику всю необхідну інформацію. У процесі консультивання працівник зобов'язаний відкрито висловлювати свою думку, як правило, протилежну думці менеджера, без урахування того, чи приємна йому ця думка, чи ні. Часом критичні заперечення працівника дозволяють виявити або визначити подальші дії за можливими рішеннями.

3. Працівник зобов'язаний інтенсифікувати діяльність на своїй дільниці, тобто завжди думати про те, як можна завтра поліпшити те, що є сьогодні. Така вимога передбачає обов'язок інтенсифікації дільниці, що делегується, в межах якої працівник повинен поводитися як «підприємець», а не тільки як «виконавець». Якщо повноважень працівника недостатньо, то він повинен про це доповісти менеджеру.

4. Працівник зобов'язаний без запрошення інформувати свого менеджера про діапазон, що делегується йому, щоб менеджер мав про нього загальне уявлення і міг орієнтуватися у стані і розвитку цієї дільниці.

5. Працівник зобов'язаний без особливих вказівок свого менеджера інформувати інших працівників підприємства безпосередньо про усі факти, що стосуються діапазону, який делегується. Це означає, що певна посадова особа одного підрозділу безпосередньо зв'язується з посадовою особою іншого підрозділу для оптимального здійснення своїх функцій.

6. Працівник зобов'язаний контактувати зі своїми колегами. Для регулювання питання начальник повинен підключатися тоді, коли виникають труднощі, що не вирішуються на колегіальній основі. З цього можна зробити висновок про обов'язок координування на одному рівні.

7. Працівник зобов'язаний постійно прагнути до подальшого підвищення своєї освіти. Мова йде про підвищення кваліфікації в робочий час і регламентується законодавчим розпорядженням або трудовим контрактом. Разом з тим, працівник може підвищувати кваліфікацію у власних інтересах поза робочим часом. Працівник повинен прагнути максимально використати свої можливості у всіх аспектах діяльності і не знижувати своєї продуктивності. Менеджер зобов'язаний постійно оцінювати своїх підлеглих з точки зору їх відповідності вимогам, які до них ставляться. Якщо ж є які-небудь недоліки, то

вони повинні бути усунені за допомогою навчання або підвищення рівня освіти.

#### Основні правила (техніка) делегування

Для керівника із необхідності делегування впливає цілий ряд обов'язків:

- 1) підібрати найбільш відповідних співробітників;
- 2) розподілити сфери відповідальності;
- 3) координувати і консультувати підлеглих;
- 4) здійснювати контроль робочого процесу і результатів;
- 5) давати оцінку своїм співробітникам (не лише хвалити, а й об'єктивно критикувати);

б) присікати спробу зворотного або наступного делегування.

Для підлеглих із делегування також витікають специфічні обов'язки:

- 1) самостійно здійснювати делеговану діяльність і приймати рішення на свою відповідальність;
- 2) своєчасно інформувати керівника;
- 3) сповіщати керівника про всі незвичайні випадки;
- 4) координувати свою діяльність із своїми колегами і дбати про обмін інформацією;
- 5) підвищувати кваліфікацію для того, щоб відповідати вимогам.

Для менеджера проблема делегування, безперечно, не в тому, скільки справ він повинен делегувати, щоб розвантажити себе і вивільнити свій час, а в тому, скільки справ він може доручити, не пред'являючи до співробітників надмірних вимог. Чим вище місце в службовій ієрархії займає керівник, тим більше часу він повинен витратити на керівну діяльність і тим менше - на виконавську.

#### **7.4. Технології подолання прокрастинації**

У суспільстві прижилась думка, що прокрастинація це погана звичка і вона дуже заважає досягненню будь-яких цілей в житті. То, якщо це звичка, то як її позбутися?

Насамперед, важливо зрозуміти, що прокрастинації піддаються всі. Вона долає більшість людей, коли ті втомилися або занудьгували, але для деяких перетворюється на справжню залежність. Такі люди цілий день уникають роботи, щоб потім піти додому і працювати до пізньої ночі, відчайдушно намагаючись закінчити те, що могли завершити до обіду.

Тож в чому полягає негативний ефект від прокрастинації?

1. Це неприємно. Занадто багато дорогоцінного часу витрачається на непотрібні дії. Час, який можна витратити на насолоду задоволенням від виконаної роботи, заслужене дозвілля, якби все було зроблено за більш логічним планом.

2. В результаті прокрастинатор легко здається. Він припиняє робити безуспішні спроби розкриття свого потенціалу, який з часом йде від нього і наповнює його жалем і відразою до себе.

3. Навіть якщо прокрастинатор будує кар'єру, гнаний панікою від дедлайнів, інші речі в житті, які так само важливі – прийти в форму, більше

читати, навчитися грати на гітарі, написати книгу, готувати складні страви, і навіть круто змінити кар'єру – ніколи не трапляються, тому що паніки з цього приводу немає. Подібні дії розширюють наш досвід, роблять наше життя повнішим і приносять нам багато щастя – але для більшості прокрастинаторів вони залишаються недоступними.

То що ж робити, аби побороти цю згубну звичку?

Проблема прокрастинаторів лежить глибоко, і для її вирішення потрібно щось більше, ніж просто “бути більш дисциплінованим” або “позбутися поганих звичок”.

Ось кілька методів, які допоможуть перемогти звичку відкладати:

#### 1. Додайте кольору

Очистіть ваш робочий стіл від мотлоху, позбудьтеся від речей, які вас відволікають. Використовуйте червоні і сині елементи в робочому просторі. Дані дослідження, опублікованого в Science Daily, показали, що червоний колір підсилює уважність до деталей, а синій покращує творчі здібності. Ці два кольори не тільки покращують продуктивність мозку, але і радують око.

#### 2. Плануйте час перерви

Запишіть в блокнот, що б ви хотіли зробити під час перерви. Це може бути прогулянка на свіжому повітрі, обід в кафе або дзвінок другу. Розділіть ваш перерву на кілька частин приблизно по 20 хвилин і присвятіть їх кожному запланованому справі. Згодом ви будете планувати такі невеликі перерви більш раціонально і працювати з великим ентузіазмом, смакуючи 20-хвилинну перерву приємного проведення часу.

#### 3. Складайте план виконання завдання

Одним із способів побороти звичку прокрастинації є її заміна іншою звичкою. Як то кажуть, клин клином вибивають. Наприклад, почніть планувати ваші завдання крок за кроком. Кожен раз приступаючи до задачі, складайте план з поетапним описом виконання завдання. Наприклад, вам доручили написати статтю. План написання статті може виглядати наступним чином:

Постановка термінів допомагають вам бути більш організованими. Після створення такого плану з тимчасовими обмеженнями, ви будете намагатися укластися в термін.

#### 4. Працюйте поза домом

Тепла і затишна атмосфера вашого будинку не дозволить вам зосередитися на складному проекті. З усіма принадами домашньої обстановки, такими як м'який диван, полуденну сон, ігри в Play Station, ви ніколи не буде завершено розпочату справу. Спробуйте знайти більш підходяще місце для роботи, наприклад, кав'ярню або бібліотеку.

#### 5. Встановіть штраф за прострочення

Знайдіть людину, яка непохитно буде кожен раз, коли ви відкладаєте справи в довгий ящик, нагадувати Вам про це. Це може бути ваш керівник або колега, або ж навіть Ви самі. Ще краще якщо ви будете платити штраф за невиконання завдання в строк і за час, витрачений на перегляд своєї сторінки в Facebook або відео на YouTube. Це реально дієвий метод.

#### 6. Тримайте телефон в ящику стола

Дослідження, проведене Kleiner Perkins Caufield і Byers, показало, що середньостатистичний користувач перевіряє свій телефон приблизно 150 раз в день. Якщо ваш телефон знаходиться в полі вашого зору, Ви будете із заavidною постійністю тягнутися до нього, щоб перевірити непрочитані повідомлень або погортати фото в Instagram. Щоб сконцентруватися виключно на роботі, приберіть подалі мобільний телефон та інші пристрої, безперервно відволікаючі вас.

#### 7. Робіть фізичні вправи щодня

Фізичні вправи не тільки покращують здоров'я і підвищують рівень «гормонів щастя», але і покращують вашу продуктивність. Виконуйте вправи, які Вам подобається. Насправді, необов'язково потрібно відвідувати тренажерний зал або ігровий майданчик. Ви можете виконувати вправи протягом 10 хвилин, не виходячи з вашої спальні. Фізичне навантаження зарядить вас енергією і підвищить вашу дієздатність.

#### 8. Не поспішайте

Перед тим, як приступити до роботи над великим проектом, розділіть його на невеликі завдання і в першу чергу зробіть найлегші з них. Наприклад, якщо вам необхідно написати статтю, ви можете спершу придумати для неї назву і написати вступну частину. Або, наприклад, вам доручили підготувати мультимедійну презентацію. Спершу обдумайте сюжет і структуру презентації і виберіть технологію, яку ви будете використовувати для її створення.

#### 9. Використовуйте допоміжні інструменти

Це можуть бути, наприклад, як фітнес трекери, які допомагають оптимізувати своє фізичне навантаження, так і тайм-трекери, які допомагають людині залишатися в курсі своїх активностей і стежити, скільки часу приділяється тій чи іншій задачі.

Перемогти прокрастинацію – це те ж саме, що отримати контроль над власним життям. Є багато речей, які роблять людей щасливими або нещасливими: рівень задоволення, почуття власної гідності, кількість вільного часу, який вони можуть приділяти хоббі, сім'ї, подорожам. Якщо цей баланс порушується – багато запланованого не вдається досягти. Тому прокрастинація заслуговує серйозні уваги і роботи над собою.

Ось декілька порад від експерта:

Якщо ви не маєте зовнішнього дедлайну, розбийте завдання на частини і встановіть для кожного період виконання. Використовуйте таймер. Наприклад, чергуйте роботу із відпочинком: працюйте упродовж 25 хвилин, потім упродовж 5 хвилин відпочивайте; робіть довші перерви кожні півтори години.

Пишіть списки того, що хочете зробити, але спробуйте розбивати усе на невеликі, конкретні завдання. Це зробить процес виконання комфортнішим і простішим.

Спробуйте мінімізувати відволікаючі чинники, наприклад, сповіщення на телефоні. Можна перевести телефон у режим польоту або працювати із місця, де відволікатися буде складніше, скажімо, із бібліотеки.

Бути "зайнятим" легше, ніж робити щось, чого ми уникаємо. Замість того, щоб робити справді потрібну справу, ми робимо безліч інших, менш важливих

речей і втішаємо себе тим, що не маємо часу. Правда в тому, що у нас є час. Його треба просто знайти.

Дослідники впевнені, що візуалізація "себе в майбутньому" допомагає побороти прокрастинацію і побудувати місток до вдалих рішень. Як це працює, пояснює оглядачка BBC Capital.

Заплющте очі. Уявіть, що той нудний багатомісячний проект, якого ви так боїтеся, вже позаду.

Подумайте про папери, які ви готуєте на своєму столі; документи, які треба надрукувати; людей, з якими потрібно порозмовляти, щоб довести проект до кінця.

Навіть про те, у що ви вдягнетесь на свою презентацію та яке це незрівнянне відчуття - нарешті зі спокійною душею видихнути, бо проект закінчився успішно.

Уявляйте якомога яскравішу й виразнішу картинку - так буде краще.

Вправа ніби й проста. Але нещодавні дослідження вказують на те, що уявляти себе в майбутньому - це новий метод боротьби з прокрастинацією.

В основі лежить гіпотеза про те, що більшість людей погано вміють бачити в уяві своє віддалене майбутнє, до якого ведуть їхні сьогоднішні вчинки.

Але якщо ми будемо постійно уявляти себе в прийдешньому і думати про те, що ця нова особистість постає з наших буденних вчинків, то це допоможе нам ухвалювати вдалі рішення.

Бо завдяки цьому легше оцінювати наслідки у віддаленій перспективі.

Заощадження заради майбутнього

Частково ця ідея виникла під час дослідження, яке провів Гел Гершфілд, психолог і викладач маркетингу в Школі менеджменту імені Андерсона Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі.

Професор Гершфілд вивчає наше сприйняття часу та його вплив на рішення, які ми ухвалюємо. Як усе встигнути і не збожеволіти? Робота для розумних і ледачих. Блог психолога: цілюща сила лінощів

Під час чотирьох експериментів людей просили через програму віртуальної реальності взаємодіяти із "собою в майбутньому" - своїми фотографіями, штучно зістареними за допомогою комп'ютера.

Як виявив професор Гершфілд, люди, які побачили себе старими, охочіше відкладали гроші на гіпотетичний пенсійний рахунок.

Професор Гершфілд звертає нашу увагу на те, що ми часто шкодимо самі собі, але це дається взнаки лише в майбутньому.

"Наприклад, можна з'їсти щось смачне і нездорове сьогодні, а завтра страждати від наслідків".

Але "коли ми допомагаємо людям візуалізувати себе в майбутньому і обмірковувати можливості, то вони у своїх діях частіше орієнтуються на майбутнє".

Ця ідея працює в тайм-менеджменті. Наприклад, відкласти роботу над проектом на наступний день, а натомість півдня просидіти у Facebook - начебто дрібниця.

Але уявіть, як ви страждаєте від зайвого стресу, який чекає вас за місяць,

коли настане дедлайн, і це допоможе вам повернутися до роботи.

Авжеж, ця практика не нова. Зорові образи для досягнення результатів практикують спортсмени (для олімпійців ця процедура взагалі обов'язкова).

Але їх можна застосувати в усіх тих сферах життя, де вам заважає прокрастинація.

Ці медитації мали бути спрямовані або на теперішнє, або на майбутнє. І виявилось, що ті, хто регулярно візуалізував своє майбутнє, краще ладнали з проекціями своїх особистостей і переживали так звану "цілісність майбутнього "я" завдяки тому, що менше прокрастинували.

### **Питання для самоконтролю**

1. Назвіть моделі результативності.
2. Як їх можна використати в організації праці менеджера?
3. В чому суть творчої організації діяльності менеджера?
4. Для чого потрібне делегування повноважень у діяльності менеджера?
5. Назвіть технології подолання прокрастинації.

## ТЕМА 8. ТЕХНОЛОГІЇ САМОМОТИВУВАННЯ ТА САМОКОНТРОЛЮ МЕНЕДЖЕРА

- 8.1. Особливості мотивації і самомотивації в діяльності керівника.
- 8.2. Прийоми та технології самомотивації
- 8.3. Роль контролю і самоконтролю в роботі менеджера.

### 8.1. Особливості мотивації і самомотивації в діяльності керівника

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

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

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

Розглянемо загальні принципи створення і підтримки власної мотивації.

Постійна мотивація породжується роботою. Тому керівник повинен свідомо здійснювати пошук мотивації персоналу в її привабливості, творчому характері, вимогливості та відповідальності. Ефективний керівник повинен турбуватися проте, щоб зміст роботи обновлювався достатньо швидко.

Чітке визначення результатів роботи, а також постановка і оцінка цілей покращують мотивацію. Участь персоналу по мірі доцільності в плануванні і розвитку в першу чергу власної роботи і діяльності підрозділу покращують мотивацію. Повага, довіра, відкрите та щире відношення до підлеглих підсилює

їх мотивацію. Керівник повинен проявляти інтерес не тільки до їх роботи, але і до них, як до особистостей і демонструвати цей інтерес своєю щоденною поведінкою.

Визнання і подяка за досягнуті результати також дають мотивацію. Визнання і подяка повинні бути простими, природними і лаконічними, але разом з тим і щирими та сердечними. Коли людина відчуває невпевненість в собі чи втомленість, тоді подяка прибавляє нової сили. Мотиваторами виступають різного роду винагороди. Це – грошові винагороди, знаки пошани, премії за ініціативу, пам'ятні подарунки, надані відпустки.

В якості фактора мотивації виступає делегування повноваження відповідальності за діяльність, результати та повноваження приймати рішення. Персонал заохочується до розширення своїх повноважень, а не до надмірного педантичного дотримання його меж.

Просування по службі і відповідні плани на майбутнє, професійне зростання є хорошими чинниками мотивації. Плани просування по службі не повинні бути точним і довгостроковим абсолютом; вони повинні представляти собою зрозумілий та чіткий альтернативний варіант сьогоденної діяльності.

Використання особистих розробок персоналу також є суттєвим мотиватором. Керівництву варто підкреслювати цінність і значення роботи кожного робітника.

Виявлення та зменшення числа чинників, які перешкоджають досягненню результатів, покращує можливості мотивації.

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

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

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

*Ефективне доручення.* Чим чіткіше визначені і узгоджені разом з



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

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

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

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

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

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

Самомотивація (з англ. self motivation) – «мотивація себе». Самомотивація це вміння тривалий час обходитися без зовнішніх стимулів і контролю в різних ситуаціях, які з вами трапляються, зокрема на роботі; здатність вашого персоналу у важких ситуаціях та умовах необхідний час обходитися без зовнішньої підтримки і заохочення; процес виховання впевненості в собі, явище, яке породжене ієрархією потреб людини.

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

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

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

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

Існують декілька прийомів самомотивації.

Перше – це причина (мета, мрія). Ніщо так не демотивує людини, як безглузда діяльність. Неможливо робити щось із задоволенням, якщо ви не знаєте, навіщо ви це робите. Мета може бути конкретною («за цю роботу я отримаю певну суму грошей») або більш абстрактною («ця робота допоможе мені поліпшити мої навички»), але вона повинна бути обов'язковою.

Друга складова самомотивації – це змагання. Але змагання не з іншими, а з самим собою. Конкуренція з колегами часто вибиває нас з колії, демотивує і підриває колективний дух – особливо якщо порівняння явно не на нашу користь. До того ж, кожна людина має свої сильні і слабкі сторони. А от порівнювати себе-справжнього з собою-минулим – це відмінна самомотивація. Помічайте ваш прогрес («А ось це в мене виходить краще, ніж раніше») і не зупиняйтеся на досягнутому. Не варто чіплятися за минулі помилки. Робіть з них висновки, але відпускайте негативні емоції – вони заважають продуктивності.

Третє – це винагорода. Якщо винагорода, спочатку передбачена за виконання роботи, вас не надихає, придумайте самі, чим ви нагородите себе за успішне досягнення мети. Наприклад: «Коли я вчасно здам звіт, то я все-таки куплю собі ці нові туфлі». Або «Коли я закінчу за два дні замовлені десять статей, я нарешті сходжу в новий паб». Винагорода має бути для вас

привабливою.

*Установки людини: позитив – негатив.*

Рефреймінг – це спеціальний прийом, що дозволяє побачити ситуацію, факт, дію під іншим, незвичним для людини кутом зору. У класичному прикладі оптиміст бачить склянку з водою наполовину заповненою, песиміст же вважає його наполовину порожнім. Знаючи, яка установка для співробітника є пріоритетною – позитивне «прагнення» або негативне «уникання», – цілком можливо частково спрогнозувати його дії в тій або іншій ситуації. Керівники за допомогою спеціальних прийомів можуть впливати на формування позитивного сприйняття дійсності, розвивати в них уміння бачити іншу сторону подій. Рефреймінг може будуватися за декількома принципами:

- позитивне переформулювання повідомлень: «Ми даємо тобі додатковий проект, щоб ти міг виявити себе й довести свою здатність до подальшого росту» (замість: «Ти одержуєш додаткове навантаження за ті ж гроші»);

- виявлення переваг будь-якої ситуації або кожної якості людини, використання у формулюваннях слова «проте»: «Він повільний, проте ретельно все перевіряє й не допускає помилок»;

- постановка факту або ситуації у вигідний для порівняння ряд: «Наш відділ завантажений набагато менше ніж бухгалтерія», «Ти зараз робиш цю роботу швидше, ніж три місяці назад»;

- використання контрастів зі словом «або»: «Краще, якщо я пообіцяю тобі необхідні засоби, або скажу про реальні ресурси, які можу гарантувати?».

Всі ці методи – це позитивна самомотивація, вона схожа на нашу дитячому «я зумію, я зможу». Але на деяких такі методи, на жаль, не діють. Деяким більше підходить негативна самомотивація. Якщо в позитивній самомотивації ведучим був мотив досягнення успіху, то в негативній – мотив уникнення невдачі. Позитивна самомотивація налаштовує нас на те, що в разі успішного виконання роботи нас чекає щось хороше. А девіз негативної самомотивації може звучати так: «напартачив – чекай невдач!». Негативна самомотивація – це порівняння себе з іншими, це чітке уявлення неприємностей, які чекають у випадку невдачі. У деяких випадках доводиться «залучати» помічників з боку. Наприклад, можна оголосити свої цілі публічно при якомога більшій кількості свідків. Деяким працюється продуктивніше, коли вони знають, що в разі невдачі їх буде зневажати весь відділ.

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

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

*Цілі власного розвитку (просування) службовими шаблонами.*

Цілі власного розвитку – переконатись в тому, що керівники усіх ланок (рівнів) мають якості, необхідні в орієнтованому на результат трудовому колективі і мотивацію для діяльності в якості ефективного керівника.

Мотивація у цьому випадку повинна підкріплюватись збереженням бажання керівника керувати тим чи іншим способом на протязі тривалого періоду, поки він займає керівну посаду. Практичні заходи по власному розвитку як керівника значною мірою пов'язані з етапом службової кар'єри даної людини. Відмічено той факт, що людина на протязі своєї трудової діяльності проходить різні етапи. По багатьох причинах критичний етап приходиться на середину кар'єри.

#### *Найважливішими заходи підтримки мотивації*

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

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

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

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

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

#### *Проблематика середини службової кар'єри.*

У багатьох людей у віці від 35 до 50 років у деякий момент настає етап «бродіння», коли мотивація різко зменшується. Виникає велика кількість проблем, які суттєво починають впливати на людину. В середині службової кар'єри людина усвідомлює, що настає кінець її кар'єри, що пов'язано із усвідомленням обмеженості і власних можливостей. Для того, щоб людина могла втриматись «на плаву» у цей важкий для неї період, вона повинні вирішити для себе такі питання: вузька (широка) спеціалізація по службі; знайти своє місце в організації і усвідомлення власних сильних сторін; вияснити межі між мрією і дійсністю; визнання обов'язків, пов'язаних із керівництвом іншими; збереження позитивного прагнення до розвитку. Якщо людина може вільно вирішити ці питань і діяти на основі свого рішення, то вона може зберегти дійсну рівновагу і мотивацію.

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

#### *Турбота про індивідуальну мотивацію з точки зору особистості*

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

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

- візьми на себе основну відповідальність за свою мотивацію до життя;
- організації і люди розвиваються за допомогою кризи. Організація розвивається через подолання проблемних ситуацій. Розвивається той трудовий колектив, який вчасно визнає проблеми і кризи, відноситься до них відкрито і готовий їх вирішити, а також виносить з цього відповідні уроки. Все це стосується особи, яка також має право і можливість розвиватись через кризи та труднощі;
- мотивація до роботи – частина мотивації до життя. Різні люди по-різному визначають значення роботи в мотивації до життя на різних життєвих етапах. І у випадку, коли мотивація до роботи починає зникати, а іншого змісту життя не має, то людина потрапляє у дуже важку ситуацію. У цьому випадку, щоб такого не сталося, рекомендують піклуватись про основу мотивації власного життя свідомо, вчасно і не тільки з точки зору трудового життя. Потрібно вчасно піклуватись і про мотивацію в сім'ї, товариських відносинах, хобі, релігії та інших основних питаннях, які допоможуть вийти із кризових ситуацій.

## **8.2. Прийоми та технології самомотивації**

Правильні (хороші) звички. Щоб виробити нову поведінку та набути нової звички, людині потрібен 21 день. У цьому нове поведінка ми можемо виробити лише тому випадку, якщо здійснюємо постійний усвідомлений контроль своєї діяльності протягом всіх 3 тижнів зміни. Цей контроль не повинен замикатися лише на області, де заявлено завдання, а враховувати всі галузі нашого життя – кар'єру, фінанси, сім'ю, дружні стосунки, навчання тощо, забезпечуючи збереження життєвого балансу.

Потрібно пам'ятати про принцип «10:1». При роботі з персоналом у довгостроковому періоді кількість похвал має бути вдесятеро більшою, ніж критичних зауважень на адресу співробітників. Хвалити потрібно навіть у тому випадку, коли реальних досягнень співробітника ще немає. Це збільшить успішність роботи підлеглого, отже, і всієї організації. Звичайно, якщо похвала щира, а не перетворюється на ритуальний повтор фрази «Молодець, у тебе все вийде» кожному співробітнику по 3 рази на день.

При досягненні нової «зони комфорту» людину мотивують: досягнення, надання додаткової відповідальності, виклик, творчість та інші нематеріальні фактори. Саме це спонукає до нових досягнень. Набір цих факторів індивідуальний для кожного співробітника.

Гроші. Вони не мотивують, але слова керівника матимуть значення лише тоді, коли кожен працівник матиме початкову фінансову «зону комфорту». Базове матеріальне забезпечення не рушійний фактор, але необхідна початкова умова виникнення самомотивації, вони гарантують стабільність, у той час як інструменти самомотивації працюють на розвиток і рух вперед.

Підтримка власної мотивації. Ви можете застосовувати мотивацію до себе шляхом: створення позитивного образу самого себе; періодичного перегляду своїх особистих цілей та завдань; регулярного підбиття підсумків, яких ви досягли; підбадьорювання самого себе (радійте, стрибайте, співайте пісні після завершення складного завдання); пошуку проблем як можливості проявити

себе; прагнення до досягнення кращих результатів; виконання покладених на вас завдань і досягнення їх; встановлення виду самовинагороди за досягнення найкращих результатів; самонавчання на своїх досягненнях та невдачах; дбайливого ставлення до свого здоров'я (харчування, відпочинку та фізичного стану).

Немає постійних перемог. Адже наше життя – це чергування успіхів та поразок. Але нерідко поразка виявляється першим випробуванням на шляху успіху. Буває, щоби виграти війну, потрібно програти кілька битв. Завдяки своїм помилкам, а не перемогам ви можете дізнатися більше. У разі невдач не лайте себе за поразку, постарайтеся забути про це. Ви не перша і, звичайно, не остання людина, яка зазнала невдачі.

Найважливіше у житті – це вміння виробляти в собі певне умонастрій, позитивне ставлення до навколишнього світу. Французький філософ Монтень жив під девізом: «Людина страждає не так від того, що відбувається, скільки від того, як вона оцінює те, що відбувається». Засмученій людині передусім треба посміхнутися широко, весело і від щирого серця, розправити плечі, а потім спробувати заспівати куплет із якоїсь веселої пісеньки. Ніхто не в змозі образити і засмутити вас, якщо ви цього не захочете. Не можна концентруватися на поганому. Вносите у всі службові справи більше позитивного настрою! Нехай поразка стане найкращим мотиватором. Опустившись на дно, людині залишається єдиний шлях – нагору.

Розглядайте невдачу як невід'ємну частину шляху успіху. Переживання не змінює нічого навколо, окрім ваших думок. Не дозволяйте слабкостям затьмарити ваші сильні сторони. Але якщо ситуація вас лякає, запитайте себе: «Що я можу зробити, скориставшись тим, що маю?»

Вирішуючи складне завдання, визнайте, що ви не зможете здобути повну перемогу, так само як не зможете зазнати повної поразки. І тоді ви, безперечно, опинитеся десь посередині.

Ніколи негативно не оцінюйте вашу нинішню ситуацію, це блокуватиме рух до чогось нового, до розвитку. Вірте у себе. Не впадайте у відчай, якщо здається, що ніхто вже у вас не вірить.

Не має значення, скільки разів ви падали, важливо те, скільки разів ви піднімалися. Знаходьте плюси у невідгідній ситуації та орієнтуйтеся на них. Ніколи не здавайтесь. Постійно використовуйте позитивні навіювання (все, що вам подобається, і чим ви захоплюєтеся) і регулярно повторюйте: у мене все добре виходить; я зможу це зробити; якщо я захочу, то зможу; я пишаюся своєю роботою; в мене викликає найбільшу гордість дуже важка робота, яку я зробив; я навчився робити цю роботу; навколишні вважають, що у мене все виходить; я досяг успіхів; я надаю допомогу іншим; я розташований до роботи; сьогодні я буду щасливий; я подбаю про своє здоров'я; я виконаю все те, що призначено на сьогоднішній день.

Знайдіть фразу, яка вас мотивує, напишіть її на листку паперу, помістіть на робочому місці, в автомобілі або носіть із собою. Але якщо на думку спаде застереження – виправдання власної бездіяльності – дістаньте цей листок, прочитайте те, що на ньому написано. І переконайте себе, що ви зможете

досягти поставленої мети.

У процесі самомотивування менеджерам необхідно враховувати індивідуальні (особистісні) відмінності. Відмінності у перевагах. Коли менеджер реалізує свої життєві та професійні задуми через продуктивні форми організаційної поведінки, виробничу активність – це означає, що її самомотивування досягло успіху.

#### *Ефективні прийоми самомотивації*

1. Поставте перед собою реальний орієнтир.
2. Метод візуалізації: сконцентруйтеся на результаті.
3. Навчання і саморозвиток.
4. Не бійтеся робити помилки.
5. Формуйте позитивні звички.

#### *Заходи по забезпеченню власної мотивації*

В основі самомотивації лежать стимули. У кожному конкретному випадку вони можуть бути різними, але їх можна розбити на 5 категорій:

- особисті бонуси. Різні способи заохочення себе самого за виконувану роботу. Однак, дуже важливо розуміти, що це лише додатковий стимул, але ніяк не причина займатися поточною діяльністю. В іншому випадку це втрачає будь-який сенс;

- амбіції, цілі. У кожної людини вони є хоча б на підсвідомому рівні, проте важливо їх конкретизувати і зробити реальними;

- усвідомлення важливості своєї мети. Іншими словами – серйозність;

- прагнення до саморозвитку;

- боротьба з лінню.

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

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

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

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

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

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

Ви повинні завжди виглядати добре відпочившим, у хорошому настрої, бути дієвим. Необхідно позитивно відноситись до роботи і життя. За

допомогою різних заходів необхідно зробити мотивацію більш багатоплановою (підкріплення сильних і усунення слабких власних сторін, складання особистого плану розвитку). Необхідно зробити більш приємним ваше оточення на роботі. Намагайтесь щоб Ви не виконували одну і ту ж роботу, яка повторюється на протязі тривалого часу (через 5-7 років). Визначте для себе на найближчі роки на основі власних потреб різні альтернативні варіанти переміщення по службі як у власному трудовому колективі, так і по за ним. Будьте відвертими із своїми колегами і підтримуйте взаємозв'язок (існування оберненого зв'язку – вони з вами і ви з ними), не замикайтесь у собі, а будьте відкриті для інших. Винагороджуй себе за хороші досягнення в роботі і вимагай цього від трудового колективу (не завжди у грошовій формі, а може бути – можливість самостійно розприділяти час, чітка поінформованість про можливості вашого успіху).

### **8.3. Роль контролю і самоконтролю в роботі менеджера**

Контроль, його призначення в управлінській роботі керівника

На розвиток потенціалу організації суттєво впливає правильна постановка контролю. При реалізації функцій контролю треба враховувати загальний режим і умови діяльності апарату управління, графік вирішення його задач. Контроль потрібно здійснювати в такі періоди, коли спеціалісти апарату менш завантажені своєю основною роботою, мають можливість більше часу приділити реалізації програми нагляду чи перевірки, або чітко визначити наперед час і вид контролю.

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

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

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

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

Щодо вибору стратегії контролю, то тут важливо дотримуватися



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

*Загальні принципи проведення контролю:*

- керівник проводить його тільки по відношенню до безпосередньо підпорядкованих йому працівників;

- контроль – це пряма управлінський обов'язок і не є питанням довіри чи недовіри керівника до підлеглого;

- контроль – це пряма і безпосередня функція керівника, передавати він її може тільки своєму заміснику;

- контроль вимагає активних дій керівника, його необхідно проводити систематично;

- контроль повинен проводитись цілеспрямовано. керівник повинен чітко собі представити головне в роботі свого співробітника, знати, де можуть виникати помилки та небезпеки;

- весь процес і всі процедури при вибіркового контролю повинні бути повністю проведені;

- керівник при здійсненні контролю, поряд з перевіркою професійних і управлінських якостей співробітника, повинен на основі самооцінки визначити свої сильні та слабкі сторони;

- проведення контролю не повинно створювати заваду для виробничого процесу, по можливості його треба проводити непомітно;

- час, затрачений на проведення контролю, повинен бути оптимальним, а сам контроль повинен проводитись без спіху і нервовості;

- при проведенні контролю керівник повинен керуватися правилами хорошого тону: не ритися в робочому столі співробітника в його відсутність; не підривати авторитет співробітника, якого контролюють;

- керівник не може і не повинен використовувати контроль для перевірки своїх необґрунтованих підозр по відношенню до дій та рішень співробітників, якщо вони діють в межах наданих їм повноважень;

- контроль повинен проводитись в звичайній робочій обстановці і з використанням відомих критеріїв;

- для повноти і якості контролю повинен здійснюватися аналіз його результатів, а співробітнику необхідно обов'язково повідомити зроблені висновки за результатами перевірки;

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

*Призначення контролю:* констатація і оцінка досягнутих результатів діяльності і відповідні висновки; визначення людей, які сприяють досягненню бажаних результатів; констатація вчасності і ефективності заходів, що містяться в планах діяльності, багатостороння констатація і оцінка успішності ситуаційного управління, відповідні висновки; формування зворотного зв'язку

з метою оцінки, переоцінки та інформування персоналу.

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

Самоконтроль – усвідомлення й оцінка суб'єктом власних дій, психічних процесів і станів; вміння підкорити емоції власним розумом; здатність контролювати свої дії в процесі виконання будь-якої діяльності, у тому числі навчальної; процес, в ході якого людина вчиться керувати своєю поведінкою, володіти собою; контроль над самим собою, спостереження, контролювання власної праці, поведінки. Це якість не є вродженою. Можна назвати це психологічним прийомом, особливим способом мислення, за допомогою якого людина може змінити те, що йде врозріз з його задумами й планами. Поява і розвиток самоконтролю визначається вимогами суспільства до поведінки людини. Формування довільної саморегуляції припускає можливість людини усвідомлювати і контролювати ситуацію або процес.

Самоконтроль важливий на всіх основних етапах діяльності:

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

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

Чітке визначення того, що саме варто змінити у вашій поведінці. Не вказуйте невизначені особисті особливості, наприклад, «Я – занадто вразлива, багато курю, страждаю від переїдання». Хоча подібні твердження можуть бути правдивими, однак не допоможуть навчитися самоконтролю. Займіться збором точних даних про те, що впливає на поведінку, яку вам би хотілося змінити, а також про те, наскільки часто спостерігається специфічна поведінка. Наприклад, якщо ви палите і хочете позбутися цієї звички, протягом деякого періоду порахуйте, скільки сигарет ви викурюєте щодня. Якщо робите спробу схуднути – кілька місяців щодня записуйте свою вагу. Розробіть план дій, який допоможе вам змінити частоту специфічної поведінки. Це допоможе зробити намічену мету більш легкою в досягненні. Наприклад, щоб не піддати себе спокусі придбати щось смачне, але шкідливе, йдучи в магазин, візьмете з собою строго обмежену суму. Краще всього в подібних ситуаціях якнайдалі триматися від спокус і подумки, і фізично.

Сутність і призначення самоконтролю представлено на рисунку 1.

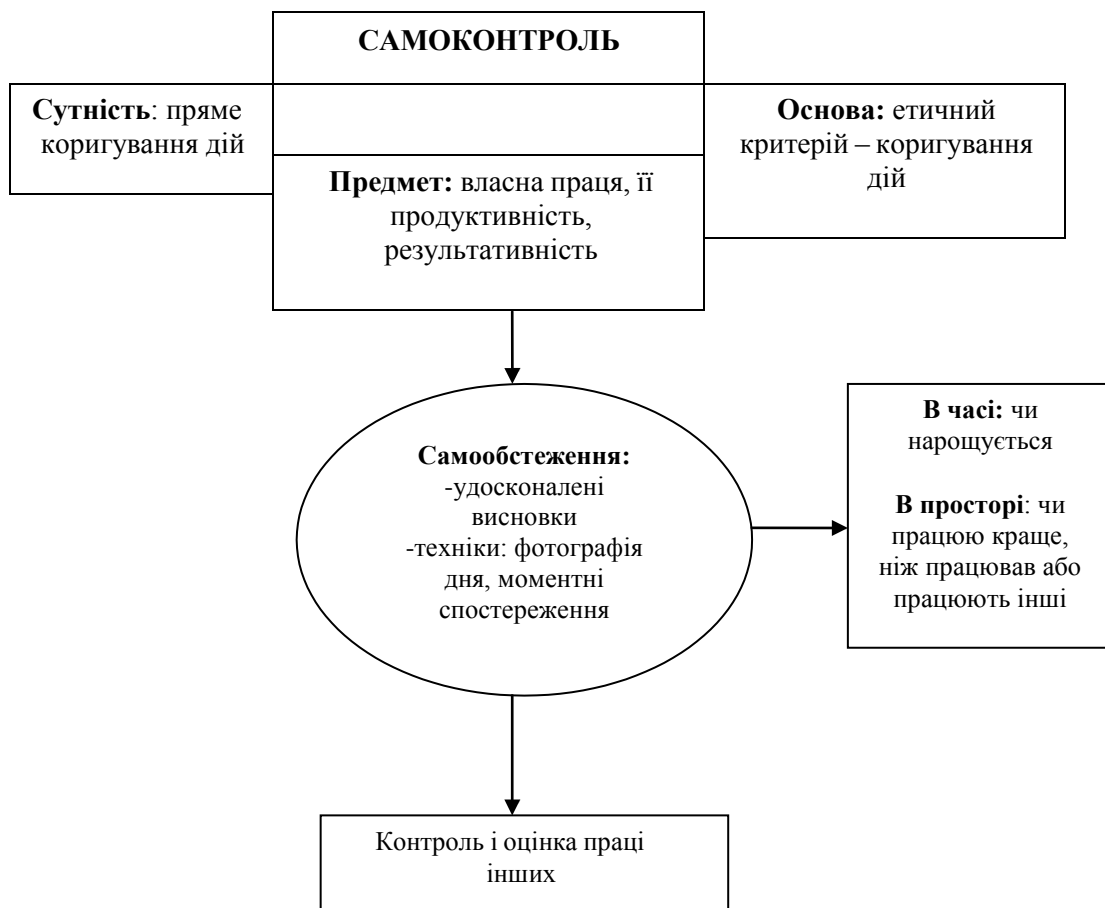


Рис. 1. Сутність та призначення самоконтролю

Вміння заохочувати себе за ту поведінку, яка є бажаною, однак стимул повинен бути достатньо доступним. Наприклад, якщо ви хочете збільшити свою фізичну активність, то за щоденні тривалі прогулянки пішки в кінці тижня можете витратити на щось приємне для вас певну суму грошей. Щоб небажана поведінка не повторювалася, розробіть також стратегію «покарань» за неї. При цьому якщо постійні покарання здаються вам складними, можете їх трохи пом'якшити.

Здатність до самоконтролю в певній мірі є індивідуальною ознакою, однак залежить також від таких чинників, як: виховання, вплив середовища, вироблення відповідних навиків і потреб, освіта і практичне прагнення до виконання визначеної праці. Саме тому, самоконтроль є в певному сенсі морально-виховною категорією. Основною умовою правильного функціонування самоконтролю є раціональна та ефективна організація цілого підприємства. Не можна правильно організувати самоконтроль при існуванні важливих недоліків у сфері організації і управління. Самоконтроль є процесом саморегуляції і самовдосконалення.

Серед різних *технік самоконтролю* можна відокремити дві, які найчастіше використовуються. Перша, яка називається фотографія робочого дня, полягає в записі встановлених днів до послідовно виконаних операцій. Підсумок результатів кільканадцяти або кілька десятків таких фотографій

робить можливою оцінку. Друга техніка, яка носить назву «моментного спостереження» і полягає в тому, щоб здійснювався запис послідовно виконаних операцій, але в коротких часових термінах. Підсумок результатів багатьох таких спостережень, які виконуються в різних періодах (днях, тижні тощо), дозволяє оцінювати і отримувати удосконалені висновки. Самоконтроль є творчою діяльністю, яка дозволяє пізнати самого себе. Його метою, як і кожного виду контролю, є прогрес і поліпшення в певній сфері діяльності.

#### *Навички та методи самоконтролю*

Самоконтроль - це усвідомлення та оцінка суб'єктом власних дій, психічних процесів та станів. Самоконтроль передбачає наявність еталона у формі суб'єктивних уявлень чи критеріїв та можливість отримання уявлення про контрольовані дії та стани. Поява та розвиток самоконтролю обумовлено вимогами суспільства до соціальної поведінки людини. Самоконтроль має регулюючу функцію, і навіть може бути об'єктом вольової регуляції, наприклад, у стресових ситуаціях.

#### *Завдання самоконтролю*

Регулююча функція самоконтролю дозволяє людині вирішувати завдання, поставлені нею самою або запропоновані будь-ким. Люди, які мають мистецтвом самоконтролю, здатні здійснювати усвідомлені дії, контролювати прояв своїх емоцій, і керуючись мотивацією, досягати власних цілей чи робити особистий внесок у досягнення колективних цілей. Як практичний психолог, я особливо важливе місце відводжу емоційному самоконтролю – адже саме в галузі емоцій та почуттів найповніше виявляється несвідоме, внутрішнє життя особистості, її психічна реальність.

#### *Форми та навички самоконтролю*

Емоційний самоконтроль може набувати у деяких випадках форми внутрішнього діалогу із самим собою – людям, які підтримують його, можливо, знайомі погані настрої та спалахи емоцій. У громадському транспорті чи інших місцях, де багато людей, нерідко трапляється стикатися з грубістю, зухвалістю, проявами агресії. Люди імпульсивні, піддаючись емоціям, можливо, можуть затіяти сварку, справа може дійти і до бійки, але ті, хто досить добре контролює себе, зможуть знайти гідну відповідь, побічно продемонструвавши людині, що вона не має рації, і викликавши повагу до себе.

Якщо особистість здатна усвідомити ситуацію, що переживається, і встановити баланс між емоціями (переживається станом) і свідомістю, їй легше контролювати їх прояви і не допустити негативної поведінки, спрямовуючи емоції в правильне русло. У деяких випадках, наприклад, пов'язаних з бізнесом, роботою, соціальними відносинами, що вимагають самодисципліни, витримки, мистецтва володіння собою, навички самоконтролю є вкрай важливими. Уявіть собі керівника компанії або іншого топ-менеджера, який, розуміючи, що підлеглі на засіданні ради директорів представили звіт, з якого випливає, що вони дуже погано впоралися з роботою, починає стукати кулаком по столу або кричати на співробітників. Імпульсивність емоційно заражає, але який завжди сприяє ефективності діяльності. Але якщо керівник досить добре володіє собою, якщо його самоконтроль на досить високому рівні, він поведеться

інакше. Він усвідомлюватиме невдачі команди, але не поспішатиме з судженнями. Продумавши питання, він скликає співробітників, поділиться своїм ставленням до того, що сталося і, в манері, вільної від агресії та конфронтаційності, винесе виважене рішення.

### **Питання для самоконтролю**

1. Назвіть підходи до мотивації і самомотивації в діяльності керівника.
2. Назвіть складові мотивації персоналу на різних етапах службової кар'єри з точки зору організації.
3. Назвіть складові індивідуальної мотивації з точки зору особистості.
4. Охарактеризуйте роль контролю в роботі менеджера.
5. Охарактеризуйте роль і методи самоконтролю в роботі менеджера.

## ТЕМА 9. ТЕХНОЛОГІЇ САМОРЕАЛІЗАЦІЇ ТА САМОРОЗВИТКУ

- 9.1. Саморозвиток, самоосвіта, самовиховання та самопізнання менеджера.
- 9.2. Самоорганізація, самовдосконалення та самореалізація менеджера.
- 9.3. Засоби підвищення інтелектуальної здатності менеджера

### **9.1. Саморозвиток, самоосвіта, самовиховання та самопізнання менеджера.**

Труднощі, що супроводжують певні етапи життя, долаються бажанням самої людини розвиватися, ставати більш зрілою і відповідальною. Зріла особистість у ході розвитку самостійно обирає чи змінює зовнішню ситуацію свого розвитку, а завдяки цьому змінює і себе. Відповідальність створює психологічний простір для саморозвитку та самореалізації, задає мотиваційно і ситуаційно вивірені орієнтири для розгортання цих процесів; визначає зони оптимального співвідношення зовнішніх вимог щодо особистості з одного боку, та рівня домагань особистості і її актуальних можливостей, з іншого. Відповідальність виступає як контролюючий механізм, що захищає особистість, задає її стійкість щодо зовнішніх дестабілізуючих впливів і внутрішніх невиважених ініціатив. Одним з вимірів відповідальності є суб'єктивний локус контролю особистості.

Локус контролю – це стійка стратегія людини бачити джерело управління своїм життям і поведінкою переважно в собі самому, або ж у зовнішньому середовищі; один з найважливіших механізмів, які визначають здатність і вміння людини долати життєві труднощі, забезпечуючи тим самим можливість її саморозвитку та самореалізації.

Особистість із зовнішнім локусом контролю (екстернал) відповідальність за події, які визначають його життя, приписує, в основному, зовнішнім чинникам. Інтернальна особистість (інтернал) (особистість із внутрішнім локусом контролю) джерело подій власного життя вбачає перш за все в собі, відчуває стійкий зв'язок між власними діями, зусиллями і подіями власного життя. Зіткнувшись з перешкодами на шляху саморозвитку, інтернали значно частіше виявляють пошукову активність. Така активність створює передумови віднайдення продуктивних шляхів подальшого розвитку особистості. Відмова від пошукової активності може призвести до «навченої безпорадності», яка призводить до стагнації особистості, її деградації.

Організаційна культура, заснована на самоменеджменті, стимулює саморозвиток працівників: розвиток творчих здібностей персоналу; залучення до розроблення управлінських рішень; опора на систему гнучкого лідерства та особисті контакти працівників із зовнішнім оточенням; використання таких методів співпраці з людьми, які забезпечують їх задоволення роботою; постійна і цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми і організацій, які з нею співпрацюють; чесність і довіра в ділових відносинах; орієнтація на високі стандарти роботи і прагнення до нововведень; обов'язкове визначення розміру внеску працівника у загальні результати; орієнтація на

перспективу розвитку; опора на загальнолюдські цінності та соціальну відповідальність бізнесу перед людьми та суспільством загалом.

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

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

#### *Самоосвіта*

Метою самоосвіти є – придбання знань і вмінь, необхідних для підвищення якості життя, розвиток здатності самоорганізовуватися й організовувати. Для організації самоосвіти необхідно використовувати робочий час. Організація самоосвіти складається з етапів: постановка мети; визначення пріоритетів; вибір способу та забезпеченні регулярності роботи над собою. Самоосвіта може проводитися у звичайних формах суспільного навчання на базі державних і приватних освітніх установ, а також самостійно за індивідуальною методикою.

#### *Самовиховання*

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

#### *Самопізнання*

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

Самопізнання включає такі компоненти: сенс життя, покликання, інтереси, потреби, мотиви, ідеал (образ «внутрішньої мети» і діяльності); мрії (уява, спрямована в майбутнє, у перспективу життя й діяльності); переконання (зрозумілі й відчуті людиною судження й думки, в істинності, яких він не

сумнівається і якими керується в роботі); віра в себе і свої можливості. Інструментарій самопізнання: концентрація – фокусування й часткова фіксація уваги на якому-небудь внутрішньому або зовнішньому об'єкті; споглядання – почуттєве пізнання, пов'язане з одержанням інформації про себе через органи почуттів і утворення відчуттів, сприйнятів і подань; спостереження цілеспрямоване, планомірне сприйняття; уява – створення образів нового, тобто того, що в минулому людина не сприймала, із чим раніше не зустрічався, виникнення наочного образу того, що ще тільки буде створено; інтуїція як внутрішній голос, упевненість у тому, що потрібно діяти певним чином.

## **9.2. Самоорганізації, самовдосконалення та самореалізація менеджера.**

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

*Самовдосконалення менеджера.* Самовдосконалення – особисті зміни, виникнення нових поглядів, відчуттів. Ці зміни особистості і є розвитком вашого «Я». Вище «Я» – це ваші позитивні риси. Порада: усвідомте наявність у вас позитивних рис, але уникайте самовдоволення. Нижче «Я» – це ваші негативні риси. Порада: не заперечуйте наявність у вас негативних рис, бо ви перешкоджаєте процесу самовдосконалення

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

Результативність процесу самовдосконалення розглядається з погляду мислення (наші ідеї, переконання, концепції, теорії); відчуття (наші почуття, настрої); готовності до дій (здатність або нездатність діяти залежно від ситуації). Самовдосконалення передбачає аналіз даних аспектів у житті людини й усунення будь-якого дисбалансу. Слід зазначити, що відсутність належного усвідомлення своєї особистості суперечить принципам самовдосконалення. Необхідно вміти примиритися із своїми недоліками, але не можна ненавидіти себе через них: ви маєте або виправити ці недоліки, або постаратися знайти



оптимальний вихід із невдалої ситуації, коли вони вам будуть не на руку. Ви повинна також визнавати і свої переваги, не опускаючись до надмірного самовдосконалення, так само, як і до самозвинувачення й удаваної скромності. Отже, поняття самовдосконалення передбачає зміцнення здоров'я, розвиток майстерності, мотивації, рішучості, усвідомлення свого «Я» і мети життя.

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

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

1. Перший напрямок, з точки зору ступеня самореалізації, відображає наступні внутрішні чинники самореалізації працівників: зміст виконуваної роботи; можливість бачити результати своєї праці; можливість використання своїх професійних знань на даній посаді; можливість розвитку кар'єри; можливість підвищення кваліфікації чи зміни професії.

2. Другий напрямок, з точки зору ступеня самореалізації, враховує зовнішні чинники: винагорода за працю; справедливість в оплаті праці; мікроклімат в колективі; культура управління; умови праці.

3. Третій напрямок вияву ступеня самореалізації працівників, з точки зору ступеня задоволеності, розглядається відносно особливої категорії працівників, які професійно мають відношення до інноваційної діяльності, відповідно до своїх функціональних обов'язків. Цю категорію працівників умовно називають інноваторами. Специфічність цієї категорії працівників робить необхідним урахування таких чинників самореалізації: можливість проявити ініціативу та пропонувати нестандартні ідеї і рішення; атмосфера в колективі; наявність мотивації до творчої активності.

Після проведення соціологічного опитування за відповідними анкетами усі три напрямки оцінки міри самореалізації працівників було зведено до єдиного кваліметричного комплексного показника з урахуванням вагомості кожного. Цей показник кількісно характеризує безпосередньо інноваційний потенціал персоналу на момент виміру в діагностичному режимі, надаючи достатньо

об'єктивну інформацію для знаходження конкретних шляхів підвищення інноваційного потенціалу підприємства.

### **9.3. Засоби підвищення інтелектуальної здатності менеджера**

*Науковці переконані, що існує три основні стилі навчання.*

1. Тактильний (рухова активність, пізнання через дотик) стиль – 37%. Ним послуговуються люди, які найліпше вчаться тоді, коли залучені до діяльності, тобто коли рухаються, опановують нове, експериментують, такий стиль навчання називають ще кінестетично-дотиковим.

2. Слуховий – 34%. Цей стиль навчання переважає в тих, хто вчиться через звук - музику чи бесіду.

3. Візуальний – 29%. Зоровому навчання надають перевагу ті, хто найліпше вчиться тоді, коли бачить перед собою малюнки, що стосуються навчальної теми, сюди ж входить і менша відсотково кількість тих, хто орієнтується на друкований знак, тобто вчиться здебільшого через читання.

Найкраще, коли поєднується три стилі. Відповіді на подані нижче питання важливі для ефективного навчання.

1. Як швидко, детально і вдумливо нагромаджувати й відтворювати інформацію?

2. Як використовувати її для розв'язання проблеми?

3. Як уживати її для творення нових ідей?

Стосовно перших двох питань, то мозок використовує свою унікальну здатність розпізнавати взірці, моделі, асоціації. Щодо третього, то навчання спрямоване на руйнування стійких моделей і поєднання інформації по-новому.

Для запам'ятовування та відтворювання інформації, потрібної на тривалий час, використовують схеми та асоціації. Варто залучати всі центри інтелекту, зокрема ті, що відповідають за ритм, риму, повторення, музику.

Мозок кожної людини здатний нагромаджувати інформацію через застосування *асоціацій* – принципів майндмепінгу (mindmapping – малювання асоціативних схем), розроблених Тоні Базаном. Мозок має асоціативну кору. Завдяки цьому схожі елементи пов'язуються з різних банків пам'яті. Кожен має величезний потенціал нагромаджувати інформацію і пригадує її тоді, коли натиснути на спусковий гачок відповідних асоціацій.

Технологія методу асоціацій.

Уявити, що мозкові клітини – наче деревця, на гілках яких зберігається тематично споріднена інформація.

На аркуші паперу спробувати накреслити основні моменти будь-якої теми у формі дерева.

Розпочати схему в центрі аркуша з головного елемента, найліпше – символа, від якого розгалужуються інші елементи.

Записувати тільки одне слово і/чи символ на позначення одного пункту, який хочете запам'ятати, – одну головну тему для кожної гілки.

На ту саму гілку помістити споріднені пункти, наче промені сонця.

Для подібних тем брати олівці чи маркери одного кольору.

Малювати стільки малюнків і символів, скільки зможете.

Коли закінчили малювати одну розгалужену гілку, обмалюйте її різнокольоровим кордоном.

Регулярно доповнювати кожну схему. Легше починати з загального, а далі розбудовувати асоціативну схему, переходячи до конкретного, коли довідуєтеся щось нове з цієї тематики.

До інформації рекомендується 30-хвилинне спокійне малювання асоціативної схеми.

*Латеральне мислення* – це здатність до відкритого неупередженого пошуку нових ідей.

Більшість людей нерозумно обмежує свій потенціал до мислення. Однією з причин цього є здатність мозку групувати матеріал у рамках певних схем і моделей (патернів). Коли виникає нова проблема, особистість звично йде второваним шляхом попередніх відповідей, керуючись тенденційними поглядами, табу, упередженнями (емоційними, культурними, релігійними, освітніми, національними, психологічними, статевими, кулінарними) не усвідомлюючи цього.

Модель організаційного навчання та латерального мислення ґрунтується на комплексі дій за принципом «стріла-ціль», яку запропонував Дейвід Баффін.

Існують різні методи навчання, які може використовувати менеджер для власного вдосконалення: прискорене навчання, сугестопедія, ігрові методи, модульний метод, відкрите навчання, навчання з максимальним використанням можливостей, навчання на досвіді, інтегроване навчання.

Розглянемо питання, які стосуються ефективної роботи мозку, а отже, продуктивного навчання та продуктивної праці.

*Перший крок* до розвитку досі не використаних можливостей мозку – навчитися зберігати інформацію, послуговуючись певними взірцями та асоціаціями.

*Другий крок* до розвитку можливостей мозку – навчитися користуватися своїм підсвідомим розумом. Мозок має властивості «випромінювати» частотні хвилі. Різні ділянки мозку посилають та одержують інформацію на різних частотах. Коли зісканувати роботу мозку, то можна простежити, що під час збудження він буде посилати одну кількість сигналів за секунду, а під час стану спокою – іншу. Частота сигналів відрізняється від ранньої стадії сну, коли сняться сні, і пізніше – коли міцний сон.

*Третій крок* до розвитку можливостей мозку – коли мозок перебуває у стані одночасної «розслабленої готовності». Такого стану можна досягнути під час медитації або слухання музики. Деякі техніки прискореного навчання ґрунтуються на досвіді з бароковою музикою. Темп музики багатьох барокових композиторів за частотою схожий до мозкових хвиль на стадії «розслабленої готовності». Коли інформацію подавати відповідно, тобто в такт із музикою, знання проникатиме підсвідомість і є змога запам'ятовувати значно швидше. Майже щоразу успішному навчанню передуює релаксація, відпочинок: варто очистити свій мозок так, щоби підсвідомість могла отримувати впорядковану інформацію і зберігати її у правильних файлах.

Як і будь-яка інша складна машина, мозок потребує енергії. Переважно він отримує її з їжею. У дорослої людини мозок в середньому займає два відсотки від усієї маси тіла, проте використовує 20% енергії. Для утворення хімічних потоків мозок потребує енергії тільки певного виду – енергії нейротрансмітерів. Їхня наявність залежить від повноцінного збалансованого харчування, багатого на протеїни. Поради як харчуватися з користю для мозку:

1. Споживати щоранку поживний сніданок, бажано багато фруктів. Для поповнення запасів калію варто ввести в раціон півбанана, апельсин, ківі, інші сезонні фрукти для збагачення організму вітаміном С.

2. Їсти поживний обід, варто зі свіжим овочевим салатом.

3. У щоденному раціоні мають бути риба, горіхи, рослинні жири.

4. Виконувати фізичні вправи для збагачення крові киснем.

5. Надмірне захоплення кавою, чаєм, газованими напоями призводить до зневоднення організму, чому запобігає звичайна чиста вода.

Знаючи, якої їжі потребує мозок для живлення, можна зробити перший крок до ефективного навчання.

Позитивні та негативні думки можуть спричинити відповідні зміни у процесах збереження та зворотного віднаходження інформації, змінюючи здібності до навчання. Психічний стан безпосередньо впливає на формування сімдесяти видів нейротрансмітерів. Коли особа перебуває в емоційному піднесенні, мозок виділяє ендорфіни – хімічні речовини, які схожі на природні заспокійливі засоби. Вони стимулюють виникнення потоків ацетилхоліну, важливого нейротрансмітера, який стимулює сприйняття нової інформації в різних частинах мозку.

#### *Тренування емоційної компетентності інтелекту*

Деніел Голман довів, що в розвитку гармонійної особистості «емоційна компетентність» відіграє важливішу роль, ніж «академічна». Він стверджував, що так зване IQ тільки на 20% впливає на життєвий успіх, а 80% припадає на інші чинники. До «академічної компетентності» входить коефіцієнт розумового розвитку та спеціальні знання. Емоційна компетенція є набутою здатністю, в основі якої є емоційний інтелект.

*Емоційний інтелект* визначає, наскільки працівники, менеджери здатні засвоїти практичні навички, які ґрунтуються на п'яти складових: самоусвідомленні; мотивації; саморегуляції; емпатії; мистецтві підтримувати відносини, соціальні навички.

Емоційна компетентність засвідчує, наскільки повно особа перетворила цей потенціал у здібності, потрібні на робочому місці. Наприклад, уміння добре обслуговувати клієнтів є емоційною компетенцією, яка ґрунтується на емпатії. Аналогічно надійність – це компетенція, в основу якої покладено саморегулювання або уміння повністю справлятися зі своїми емоціями та речами, які спонукають до дій.

Емоційні компетенції об'єднуються в групи. Основу кожної з них становить загальна функціональна можливість емоційного інтелекту. Такий потенціал емоційного інтелекту має життєво важливе значення для людини,

яка має намір належно засвоїти компетенції, потрібні для досягнення успіху на робочому місці. Наприклад, у випадку недоліку соціальних навиків менеджер не зможе переконувати або надихати інших, очолювати команду або стимулювати зміни. Якщо ж у нього погано з самоусвідомленням, то він не побачить власних недоліків і не матиме належної впевненості в собі, яка народжується з переконаності про власні можливості.

*Існує така структура емоційної компетентності.*

*1. Особиста компетентність* визначає уміння справлятися з собою:

*1.1. Самоусвідомлення* – знання своїх внутрішніх станів, переваг, інтуїтивних уявлень і можливостей.

Емоційна обізнаність: усвідомлення своїх емоцій і їхніх наслідків.

Самооцінка: знання своїх сильних сторін і можливостей.

Упевненість в собі: тверде відчуття власної цінності та можливостей.

*1.2. Саморегуляція* – вміння розпоряджатися своїми духовними ресурсами, справлятися зі своїми внутрішніми станами і мотиваторами:

- самоконтроль: заборона руйнівних емоцій і спонук;

- надійність і сумлінність: дотримання критеріїв чесності і високих моральних якостей;

- свідомість: готовність нести відповідальність за свою роботу;

- пристосовність: гнучкий підхід до змін;

- новаторство: спокійне ставлення до нової інформації, свіжих ідей і підходів до вирішення завдань.

*1.3. Мотивація* – емоційні схильності, які спрямовують на досягнення цілей і полегшують цей процес:

- прагнення до досягнення мети: прагнення до вдосконалення або відповідності критеріям видатної майстерності;

- відданість: приєднання до цілей групи або організації;

- ініціативність: готовність діяти відповідно до можливостей;

- оптимізм: наполегливість у досягненні цілей, незважаючи на усі перешкоди та невдачі.

*2. Соціальна компетентність* – визначає, наскільки добре особистість уміє регулювати відносини:

*2.1. Емпатія* – усвідомлення відчуттів, по треб і турбот інших людей.

- розуміння інших: сприйняття відчуттів і поглядів інших людей, виявлення зацікавленості до їх справ;

- сприяння розвитку інших: розуміння потреб інших людей в розвитку і сприяння розкриттю їхніх здібностей;

- орієнтованість на обслуговування інших: уміння передбачати, розпізнавати та задовольняти запити клієнтів;

- використання несхожості як засіб для досягнення мети: створення та використання сприятливих можливостей завдяки різним працівникам;

- політична обізнаність: правильна інтерпретація емоційних потоків і силових взаємин у групі.

2.2. *Соціальні навички* – мистецтво викликати в інших бажану для себе реакцію:

- робота впливу: володіння ефективною тактикою переконання;
- комунікація: уміння слухати без упередження, вміння передавати переконливу інформацію;
- уміння залагоджувати конфлікти: ведення переговорів і усунення розбіжностей;
- лідерство: уміння надихати та вести за собою окремих людей, групи;
- «каталізатор» змін: уміння виступати ініціатором змін і управляти ними;
- створення зв'язків: налагодження та підтримування корисних взаємовідносин;
- співпраця і взаємодія: уміння працювати з іншими для досягнення загальних цілей;
- здатність працювати в команді: створення групової синергії для досягнення колективних цілей.

Структура емоційної компетентності виявляє взаємозв'язок між п'ятьма параметрами емоційного інтелекту і двадцятьма п'ятьма емоційними компетенціями. Ніхто не володіє всім цим досконало. На жаль, у кожного менеджера, працівника є лише певний профіль переваг і обмежень.

Для досягнення видатної майстерності достань, щоб особа володіла певним спектром цих компетенцій. Зазвичай людині потрібно мінімум шість таких компетенцій, щоб сильні сторони співвідносилися зі всіма п'ятьма ділянками емоційного інтелекту. Тобто, є багато шляхів для досягнення видатної майстерності.

*Виділяють такі функціональні можливості емоційного інтелекту:*

- незалежність: кожна можливість вносить свій особливий внесок до виконання роботи;
- взаємозалежність: кожен підпитується іншими за допомогою безлічі сильних взаємодій;
- ієрархічність: функціональні можливості емоційного інтелекту опираються один на одного. Самоусвідомлення потрібне для саморегуляції й емпатії, а саморегуляція та самоусвідомлення сприяють мотивації. Водночас усі вони вносять свій внесок до розвитку соціальних навичок;
- необхідність, але не достатність: наявність основної здатності емоційного інтелекту не гарантує, що працівники розвинули або виявляють пов'язані з нею компетенції, наприклад, уміння співпрацювати або лідерство. Такі чинники, як ситуація в організації або зацікавленість працівника у своїй роботі, також визначатимуть, виявиться ця компетенція чи ні;
- загальність: увесь список застосовують до всіх професій. Проте різні професії все ж таки вносять відмінності до вимог – до певних компетенцій.

Згаданий перелік дає змогу провести інвентаризацію власних переваг, достоїнств і точно визначити компетенції, які хотілося бзакріпити.

### **Питання для самоконтролю**

1. Дайте тлумачення поняттям: саморозвиток, самоосвіта, самовиховання, самопізнання керівника.
2. Яка мета самоорганізації?
3. В чому проявляється результативність процесу самовдосконалення?
4. Назвіть засоби підвищення інтелектуальної здатності менеджера.
5. Назвіть кроки тренування емоційної компетентності інтелекту.

## ТЕМА 10. ТЕХНІКИ САМОУПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ТА ЕМОЦІЯМИ

- 10.1. Поведінка, її рівні та моделі
- 10.2. Техніки управління емоціями
- 10.3. Техніки самокоучингу
- 10.4. Техніки імпрешн-менеджменту, самопрезентації
- 10.5. Антистрес-технології

### 10.1. Поведінка, її рівні та моделі

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

Виділяють три рівні поведінки:

- 1) особистісний – характеристика особистості, індивідуальна мотивація, індивідуальні винагороди;
- 2) груповий – неформальні групи, групова динаміка, керівництво та лідерство, ділове спілкування, конфлікти;
- 3) організаційний – організаційна поведінка та культура.

Типи поведінки людини

1. Агресивна поведінка. За такого типу поведінки людина прагне уникнути втрат соціального схвалення шляхом примушення інших демонструвати повагу до неї. Особа залякує інших, негативно їх оцінює, перешкоджає їм досягати цілей.

2. Невпевнена поведінка. За такого типу поведінки людина прагне уникнути втрат соціального схвалення шляхом підлаштування до думок та дій навколишніх навіть за рахунок відмови від досягнення власних цілей. Особа намагається подобатись усім, а не лише значущим для неї людям, не наполягає на своїй думці, а повсякчас виправдовується за спробу висловитися, уникає відповідальності, водночас, неадекватно оцінює власні здібності.

3. Асертивна поведінка. За такого типу поведінки людина прагне отримати соціальне схвалення через співпрацю з іншими. Особа шукає прихильності значущих для неї людей, уміє чітко висловити свої погляди на проблему, незважаючи на те, що її не усі можуть поділяти, уміє вибачитись, якщо зрозуміла, що є неправою, а також просити про допомогу інших, коли знає, що у неї недостатньо знань та досвіду для розв'язання проблеми, водночас, не ніяковіє, коли її хвалять.

*Маніпулятивна поведінка та заходи щодо її обмеження*

Маніпулятивна поведінка – це один із стилів взаємодії, який дозволяє досягти своєї мети незалежно від інтересів та за рахунок іншої сторони. Ефективність маніпуляції залежить від здатності маніпулятора використовувати психологічно вразливі позиції опонента.

У таблиці 1 показані прийоми маніпуляції та спосіб подолання.



Таблиця 1

## Прийоми маніпуляції та способи її подолання

Приєм маніпуляції	Спосіб маніпуляції	Спосіб подолання
роздратування співрозмовника	виведення зі стану психологічного рівноваги глузуваннями, обвинуваченнями, докорами чи іронічним тоном	повна байдужість
приголомшити темпом	використання швидкого темпу розмови, вимога прийняти рішення «тут і вже» під загрозою втратити «унікальну можливість»	старанно проаналізувати й оцінити всі обставини
шалений гнів та лютий натиск	маніпулятор викликає у людини бажання заспокоїти свого співрозмовника і розраховує, що той піде на певні поступки	повна байдужість
уявна ущербність	Маніпулятор показує свою слабкість, домагаючись поблажливого до себе ставлення	повна байдужість
нав'язування хибного сорому	натяки на безграмотність, дурість, несимпатичність, невихованість, лінь	не звертайте уваги
висловити підозрілість і викликати виправдовування	використовується для ослаблення захисного бар'єру психіки людини	усвідомлення себе впевненою в собі особистістю
переведення дискусії у сферу домислів	переведення полеміки в неконструктивне русло, змушування співрозмовника виправдовуватися, або говорити, про те, що не стосується суті розмови	Геть низьку самооцінку!
Карфаген мусить бути зруйнований	бездоказове повторення тієї ж думки для того, щоб співрозмовник до неї «звик» і сприймав її як очевидну	слід уважно ставитися до почутого і піддавати все аналізу
«демонстрація розуміння»	при зовнішній демонстрації готовності до співробітництва опонент практично ігнорує ваші інтереси	просто відмовитися від взаємодії з такою людиною надалі;
не договороування	маніпулятор ніби по секрету, мало не пошепки, прикриваючись уявною дружбою, радить маніпульованому діяти певним чином	не піддавайтесь на провокації
використання незрозумілих слів у спілкуванні	приєм побудований на небажанні опонента визнати, що не знайомий з даним терміном	не соромтеся і не бійтеся уточнити незрозуміле слово
вдавана неухважність	Маніпулятор грає на власній нібито неухважності	чітко з'ясувати і доносити сенс досягнутих домовленостей
звертання уваги на помилку	Маніпулятор звертає увагу на одну деталь, не дозволяючи розглянути картину в цілому, змушує на підставі цього зробити висновки	розширюйте кругозір, розвивайтесь, підвищуйте рівень знань
несправжня втома	Маніпулятор демонструє втому і незмогу щосб доводити і вислуховувати заперечення	не піддавайтесь на провокації
цитуювання слів опонента	навмисне спотворення висловлювань опонента, подання їх кумедними і дивними	не соромтеся і не бійтеся уточнити
демонстрація образи	ухиляння від відповіді на небажаний аргумент, суперечка з подальшою демонстрацією образи на поведінку співрозмовника	не піддавайтесь на провокації
багато запитань	постановка великої кількості запитань з наступним обвинуваченням у «нерозумінні суті проблеми» аби уникнути відповіді на одне із поставлених запитань	не соромтеся і не бійтеся уточнити
«заколісування»	Використання доброзичливо-жартівливого тону у спілкуванні, надання невеликої послуги	Включайте критичне мислення!
дезінформування	введення в оману щодо справжності намірів для спонукання до запрограмованих дій	Включайте критичне мислення!

Виокремлюють чотири основні стратегії маніпулятора.

Активний маніпулятор – прагне впливати на інших, використовуючи активні методи та свій соціальний статус – керівника, батька, викладача. Він не демонструватиме свою слабкість у стосунках, а гратиме роль людини повної сил.

Пасивний маніпулятор – демонструє роль безпорадного, такого, що мало на чому розуміється, цим і підштовхує інших виконати роботу (прийняти рішення) за нього. Його філософія – не викликати роздратування в інших людей.

Маніпулятор, який змагається – ставиться до життя як до стану, що потребує постійної пильності, до людей ставиться як до суперників, а то й ворогів, з якими він веде постійну боротьбу, його завдання виграти за будь-яку ціну.

Байдужий маніпулятор – намагається ніби уникнути контактів, демонструє індиферентність, відкидає турботу про себе. Насправді його поведінка пов'язана з бажанням обіграти партнера і все, що відбувається, йому зовсім не байдуже, інакше він так демонстративно не поведився б.

*Загальні методи нейтралізації маніпуляцій.*

«Повз вуха». Метод полягає в уникненні дискусії, ухилянні від прямих питань, зміні теми розмови, витриманості, використанні гумору. Можна щось випадково кинути на підлогу, відволіктися на телефонний дзвінок, пожартувати. Мета методу – виграти час, ухилитись від маніпуляції, спрямувати бесіду в необхідне русло.

«Розставити всі крапки над і». Пряма заява про те, що опонент намагається вами маніпулювати із визначенням його істинного мотиву. Найбільш прийнятною в цьому разі буде така пропозиція: «Я розумію, що ви не цілком поділяєте мої прагнення. Та повірте, вони справді цілком відповідають моїм потребам і є для мене важливими. Тому давайте разом подумаємо, що необхідно зробити, щоб найбільш повно дотримати ваших і моїх інтересів». Це все необхідно вимовити довірливим тоном.

«Контрманіпуляція», тобто відкрите протиборство. Використання прийомів маніпуляції, дозволяють відбити атаку опонента і примусити його до прийняття не вигідного для себе рішення. Така ситуація може призвести до різкого загострення взаємин і виникнення конфліктів. У цій ситуації, безумовно, виграє той, хто озброєний як знаннями, так і вмінням реалізовувати їх на практиці.

*Третій рівень.* Організаційна поведінка – це поведінка працівників, втягнутих у певні управлінські процеси, які мають свої цикли, ритми, темпи, структуру відносин, організаційні рамки та вимоги до працівників. Ефективність функціонування організації залежить від моделі організаційної поведінки, яка використовується: авторитарна модель, модель піклування або патерналістська, підтримуюча модель, колегіальна модель.

## 10.2. Техніки управління емоціями

*Позитивна життєва позиція* допомагає уникнути прояву небажаних емоцій, що перешкоджають повній реалізації особистого потенціалу.

Для її вироблення необхідно:

- зберігати спокій у будь-якій ситуації;
- забувати образи і засмучення;
- знаходити переваги в людях або в їх характері;
- бути енергійним;
- сприймати проблеми як додаткові можливості;
- посміхатися, посмішка активізує відновні функції організму людини і знімає напругу у відносинах.

Позитивна життєва позиція забезпечується такими діями:

- вмінням піклуватися про себе (розслабитися, організувати відпочинок, час для хобі);
- баланс роботи і відпочинку.

*Дисоціація* – відстороненість від своїх почуттів, коли людина може назвати свої почуття, але не переживає їх, дивиться на себе наче з боку (може розповідати про себе якісь сумні або неприємні факти і при цьому або не реагувати емоційно зовсім, або посміхатися, як би іронізуючи). Захищає від власне переживання почуттів. Часто властива тим, хто забороняє собі плакати, скаржитися. Теж як засіб захисту у випадку, якщо мої переживання можуть викликати негативну реакцію зі сторони.

*Ретрофлексія* – дії і почуття по відношенню до себе, які насправді ми відчуваємо до іншого. Формується тоді, коли виражати негативні емоції до іншого небезпечно. Батьки категорично забороняють дитині злитися, караючи за негативні емоції. Або реагують образою і дитина розуміє, що виражаючи злість, вона ризикує втратити любов дорослих. Тоді вона направляє весь свій гнів на себе, перетворюючи агресію в аутоагресію («випадкові» травми, гризе нігті...). У дорослому віці людина звично звинувачує себе в якійсь події, карає себе. «Треба примусити себе...». Властиво критикувати і осуджувати себе. Дії, по відношенню до іншого, які ми хотіли б отримати самі (жінка запитує чоловіка: «Любий, ти не хочеш сходити в кіно?», замість того, щоб прямо сказати, що вона хотіла б сходити в кіно.). Турбота, яку один партнер проявляє до іншого по власній ініціативі – це тихе прохання про те, що йому хотілося б отримати самому.

*Зрілі захисти*

*Витіснення* – активне вимикання зі свідомості неприйняттого мотиву або неприємної інформації. Найбільш універсальний спосіб рятування від внутрішнього конфлікту. Більше всього витісняється й забувається не те погане, що мені зробили люди, а те погане, що я заподіяв собі або іншим. Невдячність пов'язана з витісненням, всі різновиди заздрості й незліченні компоненти комплексів власної неповноцінності витісняються з величезною силою. Людина дійсно забуває небажану травмуючу інформацію, вона повністю витісняється з її пам'яті.

*Раціоналізація* – псевдорозумне пояснення своїх бажань, вчинків, у

дійсності викликаних причинами, визнання яких загрожувало б втратою самоповаги. Раціоналізація використовується в тих випадках, коли людина боїться усвідомити ситуацію, намагається сховати від себе той факт, що її дії викликані мотивами, що перебувають у конфлікті з її власними моральними стандартами. Раціоналізація – знецінення того, що недосяжно. Псевдорозумне пояснення своїх вчинків, яке підтверджує, що людина логічна у своїх діях і контролює ситуацію. Заявлений мотив дії не є справжнім, він сприяє збереженню самоповаги. Людина може шукати розумні докази для пояснення своїх соціально не схвальних вчинків (батьки, які б'ють свою дитину в пориві гніву).

*Інтелектуалізація* – дозволяє нейтралізувати гнів, горе чи біль за рахунок перенаправлення уваги на зовсім сторонні речі. Прагнення абстрагуватися від почуттів і інтелектуалізувати їх, перетворивши в теоретичні поняття. Тривале застосування цього механізму може руйнувати емоційні зв'язки з оточуючим світом, понижувати здатність до взаєморозуміння і обговорення почуттів з іншими людьми.

*Заміщення* – перенесення дії, спрямованої на недоступний об'єкт, на дію з доступним об'єктом. Дає розрядку внутрішньому напруженню, створеному недоступною потребою, але не приводить до бажаної мети. Людина іноді робить перший безглуздий рух, що дає якусь розрядку внутрішньому напруженню. Переведення активності в інший план (із практичного здійснення у світ фантазії). Заміщення дозволяє перенести небажані почуття (особливо гнів, роздратування) з одного об'єкта на інший з метою самозахисту. Людина, на яку накричав шеф, може нічого йому не відповісти, але накричати вдома ввечері на свою дитину. Їй необхідно зігнати виниклий гнів, однак робити це в спілкуванні з начальником небезпечно, а от дитина навряд чи може дати гідну відсіч. Тому психологи радять знайти спосіб або об'єкт зганяння, безпечний для оточуючих: заняття спортом, домашнє прибирання, контрастний душ або просто миття рук холодною водою. Об'єктом заміщення може стати і випадковий об'єкт. Хамство в транспорті або брутальність на робочому місці.

*Регресія* – повернення до більш простих форм взаємодії. Дозволяє пристосуватися до травмуючої ситуації, конфлікту, тривоги або тиску за рахунок повернення до звичних з дитинства практик поведінки: лементу, плачу, капризів, істерики й ін. Демонстрація беззахисності, хворобливості, ущербності дуже часто приносить психологічну «вигоду» - люди схильні захищати слабких і маленьких. Дозволяє скинути із себе тягар відповідальності за те, що відбувається: адже в дитинстві замість нас за багато чого відповідають батьки. Зловживання регресією приводить до появи психосоматичних захворювань, іпохондрії, відсутності успішної життєвої стратегії, руйнуванню відносин з оточуючими людьми.

*Дефлексія* – коли я сміюся замість того, щоб плакати, їм замість того, щоб злитися, думаю, замість того, щоб відчувати, працюю замість того, щоб відпочивати. Допмагає уникнути зустрічі зі своїми реальними почуттями і бажаннями, тому що вони можуть супроводжуватися відчуттям себе поганим, почуттям сорому або провини, ну і взагалі дозволяє почувати себе щасливим

незважаючи на внутрішнє нещастя. Залежності – яскрава ілюстрація дефлексії.

*Егоїзм* – схожий на ретрофлексію, але більш високо організований. Спроба контролювати кожну свою дію, кожен свій спонтанний імпульс, щоб уникнути відчуття себе поганим, неправильним, відчувати страх, сором і почуття провини. В більшості випадків властивий дуже ранимим й тривожним людям, які пережили багато психічного насилля.

Психологічний захист спрямований на збереження внутрішнього комфорту і самоповаги людини. Але якщо людина не усвідомлює свої недоліки і захисні реакції, то вона не може встати на шлях самовдосконалення.

Протилежністю психологічним захистам є поведінка, яка заснована на реалістичному сприйнятті себе і ситуації, а також на дії, виходячи з мети і перспективи. Зіштовхуючись із проблемною ситуацією, людина не прагне уникнути напруги, вона шукає способи впоратися із ситуацією або компенсувати отриману шкоду. Такі техніки ми розглянемо далі.

### **10.3. Техніки самокоучингу**

Самокоучинг – це набір методів, принципів і технік роботи над самим собою, управлінням собою та підтримкою психологічного стану на належному рівні. Самокоучинг допомагає вам у розкритті вашого потенціалу, усуваючи при цьому внутрішні перешкоди, що протидіють вашому особистісному зростанню. Самокоучинг – це допомога собі у досягненні поставленої мети за відсутності зовнішнього партнера-коуча.

#### *Тренування ресурсного стану*

Використовуючи правила тренування ресурсного стану та запропоновані питання, під час найближчих 10 днів необхідно фокусувати 100% часу на вирішенні проблеми, а не на проблемі. Ця техніка дає можливість на певний період взяти під контроль свої думки і почуття.

Протягом найближчих 10 днів повністю контролюйте свої думки і почуття, вирішивши прямо зараз, що не піддаватиметесь ніяким негативним думкам і емоціям протягом. Фокусуємось не на проблемі, а на її вирішенні, поставивши собі питання: «Яким чином я можу змінити ситуацію на краще?»

Ціль – не заплющувати очі на проблеми, а привести себе в кращий стан, в якому можна дійти рішення, і діяти.

#### Правила тренування ресурсного стану:

Правило 1. Протягом наступних 10 днів відмовся залучатися до будь-яких нересурсних думок чи почуттів. Відмовся ставити собі не надихаючі питання. Не використовуй слова чи метафори, пов'язані з негативними думками чи емоціями.

Правило 2. Щоранку та щовечора протягом 10 днів використовуй ранкові та вечірні питання.

Правило 3. Якщо ти зловиш себе на тому, що фокусуєшся на негативі — а це обов'язково станеться, негайно використовуй техніку переходу до кращого емоційного стану.

Правило 4. Протягом наступних 10 днів фокусуйся на вирішенні, а не на проблемі. У той же момент, щойно виникне проблема, негайно змісти фокус на

те, як її вирішити.

Правило 5. Якщо ти зірвешся, тобто якщо ти зловиш себе на не ресурсних думках чи почуттях, не страти себе. Якщо ти можеш негайно це змінити, все гаразд. Але якщо ти продовжуєш залишатися в цьому стані більше 1 хвилини, ти чекаєш наступного ранку і починаєш 10 днів спочатку. Ти робиш це незалежно від того, якого дня ти зірвався.

Питання для виходу із ситуацій:

Які переваги цієї ситуації?

Які дії ще не вчинено?

Які кроки ти готовий зробити, щоб обернути ситуацію на краще для себе?

Які речі ти готовий не робити чи припинити робити, щоб обернути ситуацію на краще для себе?

Як ти можеш «відтягнутися», поки все це залагоджуватимеш?

Ранкові питання, що призводять до ресурсного стану:

Які об'єкти у твоєму житті роблять тебе щасливим?

Які твої почуття з цього приводу?

Які об'єкти надихають тебе у житті?

Які твої почуття з цього приводу?

Якими речами ти пишаєшся в житті зараз?

Які твої почуття з цього приводу?

За які події чи об'єкти у твоєму житті ти вдячний?

Які твої почуття з цього приводу?

Кого ти кохаєш?

Хто тебе любить?

Які твої почуття з цього приводу?

Вечірні питання:

Які дії ти вчинив сьогодні для інших людей?

Яким чином проявився як той, хто дає?

Яким важливим речам ти навчився сьогодні?

Які уроки ти зробив?

Яким чином сьогоднішній день покращить якість твого життя (як ти використовуєш сьогоднішній день як цінне вкладення у твоє майбутнє)?

Самокоучинг має подвійну основу, коли людина приміряє собі одночасно як позицію коуча, і позицію клієнта. Позиція коуча характерна тим, що в клієнті він бачить посланця Бога, в якому схована для нього загадка, володаря ресурсів і різних талантів, якому немає потреби допомагати, а є лише трохи підняти його. У такій коуч-позиції знаходилися ті з ваших родичів, вчителів, які в дитинстві схвалювали найшаленіші плани і надихали на їхню реалізацію зі словами: «Так-так, ти молодець, у тебе обов'язково вийде!» Такими очима потрібно дивитися на себе вправі «Таблиця зворотного зв'язку».

*Коучинг техніка «Таблиця зворотного зв'язку»*

Мета: переформатування мислення з негативної оцінки помилок та невдач на навчальний формат, коли власні помилки розглядаються крізь призму навчання та вбудовуються у стратегію досягнення успіху.

Вправа полягає у поперемінному переході з позиції коуча у позицію клієнта. Візьміть два аркуші формату А4, один з них має назву «Коуч», другий «Клієнт». Розташуйте обидва аркуші перед собою. На аркуші з написом «Клієнт» запиши один із своїх провалів, який відгукується у вас у думках та на серці. Провали можуть бути з будь-якої сфери – навчання, невдачі в особистому житті, кар'єрі, збитковий чи проблемний бізнес-проект та ін. Почніть із легшої ситуації.

Отже, які питання здатні переформатувати рамку провалу до рамки зворотний зв'язок, тобто, на які запитання вам письмово відповісти на другому аркуші з написом «Клієнт»? На аркуші з написом "Я-коуч" записуємо питання так, як показано в табл. 1.

Таблиця 1

Таблиця зворотного зв'язку

Я – коуч	Я – клієнт
Що для мене буде найкращим результатом виконання цієї вправи? 1. Що в мене не вийшло? 2. Чому ця ситуація мене може навчити? Які висновки я з неї зробив (-ла)? 3. Чого я можу досягти внаслідок цієї ситуації? 4. Яку нагоду мені це дає? Що позитивного у цьому?	Визначаємо мету виконання вправи таким чином, щоб результат був сформульований позитивно, тобто з погляду набуття чогось, наприклад, досвіду 1. 2. 3. 4.

#### *Коучинг-вправа «Щоденник зворотного зв'язку»*

Вправа дозволяє визначити стратегії досягнення мети. Алгоритм виконання вправи полягає у постановці мети та аналізі дій для її досягнення та їх результативності. Наприклад, мета полягає у зниженні ваги протягом місяця на 3 кг. Таблиця може мати такий вигляд.

Які дії я роблю?	Яких результатів досягаю?
1. Купівля абонементу до басейну на 1 місяць 2. Ранкова пробіжка 3. Відмова від їжі після 7 вечора 4. Щоденний ранковий контроль ваги на терезах 5. Облік енергетичної цінності та калорійності продуктів при складанні меню	1. 2. 3. 4. 5.

Якщо після 2-3 місяців стратегія не дає результатів, вона вимагає перегляду. Аналіз записів у щоденнику дозволяє побачити стратегію досягнення мети, відстежити «вузькі», проблемні місця, неефективні дії та, навпаки, оцінити успіхи та досягнення.

#### *Інструмент модель «Т»*

Інструмент отримав таку назву завдяки формам літери. Основна думка інструменту полягає у збільшенні можливих варіантів вибору з подальшим зменшенням. Наприклад, якщо у вас є два варіанти вирішення певної задачі, і ви не знаєте, який з них вибрати, ви додатково ще повинні вигадати не менше 6-8 різних варіантів. Потім оцінивши список із цих варіантів, починаєте по

черзі викреслювати з нього ті варіанти, які вам подобаються найменше. Продовжуйте доти, доки у вас не залишиться один варіант. Даний інструмент дозволить вам вийти за межі буденності, розширити межу розуміння проблеми, дозволить поглянути на ситуацію під іншим кутом.

*Інструмент модель «GROW» (Мета-реальність-існуючі можливості-дії)*

Уявимо, що ви рухаєтеся до вашої певної мети, наприклад, ви відповіли на всі питання щодо досягнення вашої мети, можливо, склали план розбивши ваш шлях по досягненню мети на кілька дрібних підцілей. Однак успіху ви досягти все-таки не можете. Скільки б ви не просувалися до мети, вам зустрічаються підводні камені як зниження мотивації, відсутність сил і дефіцит ресурсів. Зневірятися не варто, інструмент модель «GROW» допоможе вам здійснити вашу мрію.

Абревіатура GROW – складається з чотирьох пунктів, які варто ретельно опрацювати.

1) Goal (Мета). У цьому пункті, спочатку треба поставити запитання, чи підходить вам ваша мета і чи потрібна вона вам? Можливо, ця мета вам кимось нав'язана? Як ви мотивуєте себе на досягнення цієї мети? Як зрозуміти, що ви досягли поставленої мети? Продумайте і уявіть, що буде, коли ви дійсно досягнете цієї мети? Що ви при цьому відчуватимете? Які наслідки ви могли прогаяти? Коли ви визначилися з метою, ви можете переходити до вивчення дійсності, що вас оточує.

2) Reality (Реальність). Цей пункт враховує ваш поточний стан справ. Тому питання щодо пункту будуть приблизно наступного характеру: наскільки вам треба ще просунутися задля досягнення мети? Які вам для цього потрібні ресурси, де їх знайти? Які ресурси маєте? Які перешкоди можуть зустрітися? Оцінивши реальність, вам треба здійснити оцінку можливостей.

3) Options (Наявні можливості). У цьому пункті ви повинні провести обстеження всіх ваших ресурсів і вибрати стратегію. Характерні для цього питання питання: що ви можете зробити для досягнення мети? Які у вас варіанти? Чи є варіанти допомоги? Спробуйте згадати, чи хтось вирішував подібне завдання? Як він її вирішив? При виборі стратегії можна використовувати згаданий вище інструмент моделі «Т». Як тільки ви визначились із можливостями, переходьте до головного етапу – дії.

4) What to do (Дії). На цьому етапі треба чітко сформулювати усі ваші дії. Для цього ви маєте відповісти на наступну порцію запитань. Який перший крок ви зробите? Коли ви його зробите? Де ви його зробите? Продумайте все до дрібниць.

Коли модель буде готова, ви зможете спокійно рухатися до своєї мети.

*Інструмент рольових моделей* дозволить налагодити стосунки у колективі, допоможе усунути проблеми із родичами тощо.

Беремо звичайний аркуш паперу та ділимо його на дві колонки. Першу називаємо «Як є?», а другу «Як я хочу?». І йдемо зверху вниз по такому порядку.

Відносини. Запишіть у першій колонці, які стосунки з людиною у вас зараз, а у другій колонці якими б ви хотіли їх бачити?



Ваша поведінка. Запитайте, як ви поводитесь з цією людиною, перераховуючи при цьому фрази, емоції і т.д. У другій колонці вам слід відповісти на те, як би ви хотіли бачити свою поведінку?

Ваша роль. Опишіть одним словом чи словосполученням вашу роль, яке найточніше опише вас. У другій колонці, дайте відповідь на питання, яку роль ви б хотіли? Чому ви бажаєте саме цю роль?

Ваші цінності. Цей останній рядок, в якому ви оцінюєте ваші цінності в першій колонці, а в другій які цінності у відносинах ви хотіли б. Це рядок підбиває підсумок цієї таблиці, показуючи, що слід змінити у собі як інакше побудувати своє поведінка, щоб домогтися необхідних вам відносин.

#### *Колесо життєвого балансу*

Це один із найпотужніших інструментів самопізнання. Він ідеально підійде для тих, хто відчуває, що в житті відбувається щось не так, що вони живуть не повним життям.

Для побудови колеса виконуємо таке:

1) Вибираємо від 6 до 10 найзначніших сфер свого життя, тобто. ті сфери, без яких у вас не буде відчуття, що живете повноцінним життям. Як приклад можна взяти такі сфери – робота, відпочинок, фінанси, сім'я, здоров'я тощо.

2) Малюємо коло на аркуші паперу і ділимо його на сектори (кількість секторів має збігатися з кількістю вибраних вами сфер). Вписуємо назву однієї сфери у кожен сектор.

3) Оцінюємо кожен сектор за 10-бальною шкалою – як ви задоволені цією вашою сферою життя. Де 1 (вісь колеса) – зовсім не задоволений, 10 (грань колеса) – повністю задоволений.

Тепер ви зможете оцінити кожен сектор вашого життя, зрозуміти, якій сфері приділяти більше уваги і знати, які сфери у вас розвинені найкраще. Дуже часто після цієї вправи людина усвідомлює, що в її житті не все так погано, і він точно знає який зробити наступний крок на шляху до щастя.

#### **10.4. Техніки імпрешн-менеджменту, самопрезентації**

Метою імпрешн-менеджменту є вміння людини справляти на інших доцільне, на її думку, враження, найчастіше сприятливе. Справити враження означає представити себе у найкращому світлі щоб досягти власної мети, якою найчастіше є прагнення людини самоствердитись завдяки прихильності з боку інших. Причому людина цього досягає не тому, що принижує особистість та досягнення інших, а завдяки умінню привернути увагу інших до власних умінь та особистісних якостей.

Водночас, потрібно визнати, що людина може справити враження на інших у два способи:

1) умінням обрати відповідний момент для сміливого та впевненого вияву наявного високого рівня умінь;

2) удаванням, що володіє навичками, які високо оцінюють інші.

Засобом справляння враження у будь-якому випадку є демонстрування необхідних для суспільного визнання умінь та особистісних якостей, а метою – успіх.

## Структура особистого іміджу

1. Зовнішній вигляд (портретні характеристики): фізичні дані (зростання, фігура), костюм (одяг, взуття, аксесуари), зачіска, манера поведінки та мови, жести, погляд та міміка, особливості голосу, запах.

2. Іміджева символіка: ім'я, особисті символи (колір, числа, герб, логотип, марка), особиста атрибутика (повторювані деталі та ознаки зовнішнього вигляду), соціальні символи або символи соціального престижу (гроші, становище в суспільстві, професія, посада, марка машини, вид спорту).

3. Соціально-рольові характеристики: репутація (громадська думка про людину, заснована на історії її життя, особисті досягнення і заслуги), ампула (соціальна роль, що розігрується), легенда (історія життя людей, представлена в іміджі), місія (соціально важливі цілі, корисність для суспільства).

4. Індивідуально-особистісні властивості: професійно-важливі якості, домінуючі індивідуальні характеристики, стиль взаємин із людьми, пропаговані ідеї, базові цінності.

Американські дослідники соціальної психології особистості Е. Джоунс та Р. Пітмен виокремили такі стратегії впливу (інграціяції) людини на інших з метою справити на них враження власної значущості та досягти власних цілей. Дослідники назвали людину, яка справляє враження, інграціатором.

1. “Самопрезентування”. Стратегія полягає у тому, що інграціатор переконує інших у наявності певних соціально бажаних та позитивних якостей. Метою такого впливу є прагнення інграціатора бути прийнятим у значущу для нього спільноту і так підвищити свій соціальний статус.

2. “Підсилення інших”. Стратегія полягає у тому, що інграціатор вдається до надмірних і перебільшених похвал та лестощів щодо особистості її співрозмовника для того щоб, підкріпити його чуття значущості. Метою такого впливу є отримання прихильності та поблажливості людини, від якої залежить просування справи або кар'єри інграціатора.

3. “Подібність думок”. Стратегія полягає у тому, що інграціатор акцентує спільність цінностей та переконань з іншою людиною, усіяко підкреслює спільність смаків, уподобань та думок. Метою такого впливу є прагнення інграціатора зменшити недовіру людини до себе і, водночас, прихилити її на свій бік.

4. “Визначення фаворитів”. Стратегія полягає у тому, що інграціатор намагається познайомитись із впливовою особою, або хоча б з'явитися поруч із нею тоді, коли це можуть помітити особи, від рішення яких він залежить. Метою такого впливу є прагнення інграціатора переконати інших у власній впливовості, отримавши більший “кредит довіри” для реалізування власних планів.

### *Етапи управління особистим іміджем*

Етап 1. Проектування бажаного іміджу з урахуванням особистих цілей та особливостей іміджевої аудиторії.

Для визначення особистих цілей пропонується відповісти на такі питання:

З чим я ніколи не зміг би змиритися? Можливі варіанти: бідність, біль, залежність, наклеп, лінощі, брехня, насильство, нецікава робота, несвобода,

несправедливість, самотність, ледарство, зрада, приниження, щось інше.

Що для мене найважливіше в житті? Передбачувані цінності: безпека, віра, досягнення, гідність, здоров'я, любов, незалежність, нові враження, спілкування, розуміння, допомога іншим людям, визнання, життя, секс, сім'я, свобода, творчість, фізичний комфорт, щось інше.

Що для мене означає «успіх»? Можливі варіанти: авторитет, багатство, влада, досягнення конкретних результатів, популярність, просування службовими сходами, соціальні зв'язки, суспільний стан, можливість займатися тим, що мені цікаво, щось інше.

Після прояснення життєвих пріоритетів можна перейти безпосередньо до формулювання іміджевих цілей.

Етап 2. Реалізація бажаного іміджу у діяльності та життя.

Етап 3. Отримання зворотного зв'язку, коригування та подальший розвиток іміджу.

Бренд – упізнаваний унікальний стиль людини (або продукту), що є запатентованим та приносить його власникові прибуток. Бренд, який підкреслює оригінальність його власника, слід відрізнити від іміджу, який є типологізованим символічним образом. Автор книги “Людина-бренд” Т. Пітерс приділив увагу психологічним властивостям особистостей, репутація яких не лише працює на них і є візитівкою у великий світ бізнесу, а слугує запорукою їхньої порядності, відданості справі та умінню залишатись собою за будь-яких обставин. Утім, Т. Пітерс підкреслює, що люди-бренди самі керують своїм життям. Вони уміють самотійно піклуватися про себе і переконані, що ніхто не зобов'язаний дбати про них усе їхнє життя. Це – лідери незалежно від віку.

Людина-бренд характеризується такими особливостями:

- self-made – зробила себе сама;
- мінлива: не пов'язана самообмеженнями, авантюристична і дещо педантична;
- “у синцях” – тобто вважає, що для того, щоб брати активну участь у грі життя, обов'язково потрібно заробити декілька шрамів та пару глибоких ран (йдеться про життєві неуспіхи та провали, які вона самотійно здолала);
- з безмежною цікавістю: еkleктичні смаки та ненаситна допитливість; – вільна від минулого;
- радісна – завжди багато сміється;
- смілива, іноді нерозважлива;
- не вірить сліпо авторитетам, усе сприймає критично;
- різностороння: недоліки компенсує чеснотами;
- чесна і сором'язлива;
- цілковито віддана своїй справі;
- “літає високо”, хоча іноді береться і за невеликі справи;
- приймає життя таким, яким воно є, хоча і прагне привнести у нього більше творчості та радощів.

Створення бренду називають позиціюванням, а його зміну – перепозиціюванням. Позиціювання визначають як:

- 1) координати існування серед інших суб'єктів;

2) певний погляд на особисту місію та цінності.

Підставами для перепозиціювання є: застарілий або неясковий імідж; зміна цільової аудиторії; зміни у стратегії розвитку; нові особливості індивідуальності; поява чи зміна конкурентів; важлива подія.

Техніки імпреши-менеджменту

“Якби я був ...”.

Мета: визначити та проаналізувати особливості самопрезентації.

Інструкція: письмово завершіть такі речення:

1. Якби я був явищем природи, я був би ...
2. Якби я був книгою, то вона була би ...
3. Якби я був піснею, то вона була б ...
4. Якби я був їжею, то це було б ...
5. Якби я був зрілою людиною, то був би ... .

Напрями аналізу результатів виконання завдання: відповідь на перше речення свідчить про типову поведінку, на друге – про типовий спосіб мислення, на третє – про типові емоційні реакції, на четверте – про уявлення власної корисності для інших, на п'яте – про потенційні можливості. Що для вас відоме у наведеній інтерпретації? Наскільки конгруентними є ваші образи?

Метод FISA (за В. Чікер)

Мета: отримання навичку асертивного спілкування.

Інструкція: відповідно до плану проаналізуйте особливості вашого спілкування з іншими.

F (fact) – спостереження за фактами. Спостерігати за поведінкою та слухати іншу людину, зосередитися на фактах: що саме людина говорить, як саме себе поводить, що робите у цей час ви.

I (idea) – висловити ідеї, думки щодо почутого та побаченого та проінтерпретувати їх.

S (sense) – проаналізувати побачене і почуте. Передусім простежити свої емоції, переживання, почуття у певній ситуації. Такий звіт допоможе зорієнтуватись у точності власних інтерпретацій та правильності своєї поведінки. Якщо ми переживаємо позитивні емоції, отже комунікація може бути успішною і сприяти тривалій співпраці. Якщо емоції є негативними – варто повернутися на крок назад та перевірити усе ще раз, крайній варіант – припинити спілкування.

A (appreciation) – потрібно оцінити свою поведінку, судження, емоції щодо їхньої відповідності правилам і принципам асертивного і толерантного спілкування. Важливо зрозуміти, що люди можуть по-різному сприймати проблеми, та мати різні погляди, переживати різні почуття. Тому потрібно виявити до свого співрозмовника толерантність.

Напрями аналізу результатів виконання завдання: на якому кроці аналізу спілкування вам було найлегше? На якому кроці – найскладніше? Чи вважаєте, що ця методика веде до неефективного компромісного спілкування?

Методика “Мої професійні прагнення”

Мета: проаналізувати цілі самопрезентації та сформулювати уміння брендингу.

Інструкція: завершіть речення та із запропонованого переліку оберіть з п'яти професійних прагнень основні для вас. Проранжуйте їх за послідовністю досягнення. Із визначених прагнень оберіть одне, що найточніше відображає вашу життєву філософію, та на його основі за головними вимірами Т. Геда сформулюйте свій бренд.

1. Успіх.
2. Професіоналізм.
3. Задоволення від роботи.
4. Незалежність (фінансова та психологічна).
5. Можливість продовжувати професійне навчання
6. Стабільність.
7. Добрі взаємини з колегами по роботі.
8. Кар'єра.
9. Хороший начальник.
10. Цікавий зміст роботи.
11. Повага інших.
12. Престижність професії.
13. Добрі умови для роботи.
14. Можливість самовдосконалення.
15. Безпека.

Напрями аналізу результатів виконання завдання: для реалізації яких професійних прагнень вам потрібні уміння самомоніторингу та самопрезентації? В якому вимірі ваш бренд є найяскравішим?

*Технології ефективної комунікації*

*Правила безконфліктного спілкування.*

Намагайтесь об'єктивно оцінити власну поведінку в спілкуванні.

Подивіться на проблемну ситуацію очима іншої людини.

Контролюйте власні емоції.

Намагайтесь ставитись до партнера позитивно.

Дайте можливість висловитись співрозмовнику, а вже потім висловлюйте власну думку.

Усвідомлюйте свої інтереси та альтернативи.

Робіть наголос на інтересах, а не на позиціях.

Спільно визначаєте взаємовигідні варіанти вирішення проблеми.

Наполягайте на об'єктивних критеріях оцінки запропонованих рішень.

Розрізняйте проблеми та людей: атакуйте проблему, але не переходьте на особистості.

Мова і взаємодія співробітників є складниками організаційної культури. Доцільно, демонструючи розуміння почуттів та проблем співрозмовника, використовувати в діалозі такі вислови: «Як я Вас зрозумів...», «На Вашу думку...», «Інакше кажучи», «Ви вважаєте...», а в кінці, при формулюванні найголовнішого – «Якщо тепер підсумувати те, що Ви сказали, то...». Це допомагає в обговоренні проблеми. Корисними будуть поради Дейла Карнегі (Dale Carnegie) з його книжки «Як завойовувати друзів і впливати на людей», зокрема у правилах, дотримання яких дозволяє схилити співрозмовника на ваш

бік: єдиний спосіб виграти в суперечці – ухилитися від неї; ніколи не кажіть людині, що вона не має рації; якщо ви не маєте рації, визнайте це швидко й рішуче; при спілкуванні з самого початку дотримуйтеся доброзичливого тону; дозвольте вашому співрозмовникові говорити більше за вас; нехай ваш співрозмовник вважає, що ця думка належить йому; намагайтесь щиро дивитися на речі з кута зору вашого співрозмовника; співчувайте думкам і бажанням інших людей.

### **10.5. Антистрес-технології**

#### *Фізичні способи керування за стресом*

Фізичні вправи. Вони допомагають майже одразу. Навіть 20 хвилин фізичної активності щодня значно поліпшують самопочуття. Дуже корисними є плавання, спортивні ігри, масаж.

Раціональне харчування. Найбільш корисно їсти овочі та фрукти, у яких містяться необхідні для подолання стресу вітаміни та мінеральні речовини.

Відпочинок і сон. Щовечора треба лягати спати в один і той самий час. Перед сном слід провітрити кімнату, прийняти теплу ванну і випити склянку трав'яного чаю або молока з ложечкою меду.

Уміння планувати час і розставляти пріоритети. Чому ми перевантажені? Можливо, забагато часу витрачаємо на телевізор, комп'ютерні ігри чи телефонні розмови? Навички планування часу – найнеобхідніша складова профілактики стресів. Організована людина робить набагато більше, ніж та, яка діє хаотично і хапається одразу за кілька справ.

#### *Емоційні способи керування стресом*

Щоб успішно долати стреси, щодня роби дещо з того, що тобі подобається, отримуй емоційне задоволення. Кожна людина має свої секрети релаксації та відпочинку. Скористайтесь такими простими способами:

Подивись на схід (захід) сонця. Зроби собі комплімент «Я – красуня! Я – молодчинка!». Засмійся голосно. Займися улюбленим заняттям. Заспівай пісню. Поговори з другом. Пробіжись у парку. Послухай музику. Випий чашку чаю. Уникай неприємних людей. Усміхнись. Погуляй. Запали свічку. Встанови межі Трохи поспи. Потанцюй. Прийми ванну. Попроси допомоги. Подивись фільм. Почитай. Погуляй з собакою. Полеж на сонці. Пройдися босоніж. Займися шопінгом.

Досить ефективно долати стрес можна співами. По-перше, нав'язливі думки, що викликають тривожність, радять проспівати багато разів. Колись вони втратять свій сенс і перестануть лякати. По-друге, спів хором суттєво знижує рівень кортизолу, дозволяє відчути причетність і довіру, і навіть синхронізує серця співаків. На останок, музика, яку слухали перед стресовою ситуацією, допомагала легше її пережити.

#### *Духовні способи керування стресом*

Люди знаходять духовні способи керування стресами як наприклад: відвідування храмів, святих місць, спілкування з духівниками, читання Біблії, молитви, дотримання постів, а також пошук істини в собі, праця над вдосконаленням своїх якостей. Головним є те, щоб навчитися тримати душевну

рівновагу. У пошуках власної рівноваги варто прислухатися до думок відомих мислителів, до мудрості притч та легенд. Цар Соломон, правитель Ізраїлю, уславився своєю мудрістю. Одного разу він попросив радників зробити йому перстень з написом, який міг би утримувати рівновагу: втішати в горі й «опускати на землю» в часи тріумфу. Радники довго роздумували над завданням Соломона і зрештою принесли йому перстень, на якому був напис: «Все мине. І це – теж...»

*Психологічні способи керування стресом:*

- не залишатися наодинці зі своїми проблемами, потрібно говорити про них;

- не гніватися, не злитися на себе та інших;

- пам'ятати, що досконалих людей не буває, тому не ставити завищених вимог до себе та до інших;

- частіше казати собі : «Я роблю все можливе , щоб отримати бажане»;

- вчитися говорити «НІ!» та охороняти власний простір;

- вчитися техніці «СТОП!» поганим думкам (наказати собі не думати про погане);

- вміти пожартувати над ситуацією. Американський кардіолог Роберт Еліот пропонував жартівливі правила. Правило перше. Не засмучуйся через дрібниці. Правило друге. Все–дрібниці!

- виховувати позитивне мислення: запитання «За що це мені?» перефразувати в запитання «Для чого це?» ;

- вміти похвалити себе;

- виховувати в собі толерантність до невизначеності та невдач.

Це означає – бути готовим до сюрпризів, до несподіванок; до того, що може бути все інакше, як ти запланував.

*Вправа «Безпечне місце».* Мета: формування ресурсних вмінь; робота з уявою. Хід вправи: Сядьте зручно. Розслабте тіло. Заплющіть очі. Уявіть собі місце, де відчуваєте себе впевнено, затишно. Воно може бути реальним, а може бути вигаданим. Це місце може бути маленьким, а може бути цілим островом чи зіркою, чи навіть цілою окремою планетою. Відчуйте себе там. Які почуття вас переповнюють? Подивіться навколо. Що ви бачите? Чи є хтось біля вас?

Вам дуже тепло і затишно. Ви не маєте ніяких хвилювань і тривоги. Вам спокійно і безпечно. Запам'ятайте цей стан. Ви можете повертатися сюди, коли вам захочеться. Побудьте ще кілька хвилин в своєму безпечному місці. Коли будете готові, повертайтеся в кімнату.

*Антистрес-алгоритм для екстремальних ситуацій*

1. Самомоніторинг.

2. Дихальна релаксація.

3. М'язова релаксація.

4. Перемикання уваги зовні, зупинка негативного внутрішнього діалогу.

5. Оцінка того, що сталося за критеріями:

Що я можу змінити у цій ситуації?

Що я не можу змінити в цій ситуації?

6. Ухвалення того, що не у ваших силах змінити. Подолання того, що можна змінити.

Важливо подолати стан пасивності, розпачу. Для цього сформулюйте нові конкретні завдання, виходячи із ситуації, на найближчі півгодини, годину, добу. Потім реалізуйте сформульовані завдання.

*Техніка перемикання уваги з мислення на сприйняття*

Подолання неприємних емоційних переживань. Ефективність техніки визначається тим, що під час її виконання фокус своєї уваги зміщуватиметься з потоку негативних думок, нормалізуючи емоційний стан. Техніка має 3 варіанти.

Варіант 1. Зосередьтеся на потоці думок, які проходять у цю хвилину, тобто усвідомте їх. Якщо ситуація дозволяє, закрийте очі. Подумки, досить жорстко, скажіть «стоп» і зупиніть потік думок. Замість слова «стоп» можна використовувати уявлення рівнозначних за ефектом зорових символів, наприклад знак «стоп» або шлагбаум.

Варіант 2. Перемістіть фокус уваги назовні, тобто направте його на зовнішні об'єкти, звуки, відчуття. Переміщуючи увагу, перерахуйте все, що сприймаєте за принципом «Що бачу – про те співаю»: - Я бачу... - Я чую... - Я відчуваю... Іншими словами, просто «відпустіть» свою увагу, в режимі вільного польоту споглядайте навколишній світ у всьому його різноманітті фарб, форм, звуків, запахів та відчуттів.

Варіант 3 є модифікацією варіанту 2. Відрізняється від нього тим, що ви вибираєте один якийсь зовнішній об'єкт і докладно описуєте його. При цьому необхідно прагнути безоцінних висловлювань: подумки описуючи об'єкт, вказуйте тільки те, що дійсно у нього є, а не є вашими домислами. Наприклад: «Шафа. Книжкова. Дерев'яна, темно-коричневого кольору. Шість полиць тощо».

*Техніка «Я – дерево».*

Станьте стійко: опора на обидві ноги, ступні паралельні одна одній, коліна трохи зігнуті і повернуті всередину. Руки опустіть вниз, очі заплющіть і уявіть себе деревом. Дихайте глибоко і спокійно. Тепер уявіть, що з ваших ніг глибоко в землю вростає коріння, яке бере соки із землі. Якщо все зробите правильно, то відчуєте як ноги стали ватними. Побудьте «деревом» кілька хвилин, потім зробіть вдих – видих, розплющіть очі. Це одна з технік заземлення, яка дозволить повернути відчуття стабільності.

### **Питання для самоконтролю**

1. Що таке поведінка? Назвіть рівні поведінки.
2. Що таке маніпулятивна поведінка? Назвіть прийоми боротьби з маніпулятором.
3. Що таке імпрешн-менеджмент?
4. Назвіть техніки управління особистим іміджем.
5. Назвіть складові та техніки самопрезентації.
6. Що таке самокоучинг?



## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушків, Б. М., Черничинець С.П. Корпоративне управління: навч. посіб. К.: Кондор, 2011. 528с.
2. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2011. 229 с.
3. Дороніна М. С., Доронін А. В. Культура ділового спілкування і партнерства: навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 204с.
4. Дудкін П. Д., Мосій О. Б., Владимир О. М. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва. Тернопіль, 2015. 252 с.
5. Євтушенко В. А., Кудінова М. М. Організаційна поведінка : конспект лекцій. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 84 с.
6. Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
7. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.
8. Кострицька Н. М. Методика навчання студентів спілкування в управлінській діяльності : навч. посібник. Київ : Центр навч. л-ри, 2006. 272 с.
9. Крикун О.А. Самоменеджмент : учебн. пособ. Харків: ХНУ имени В. Н. Каразина, 2014. 344 с.
10. Лепейко Т. І., Лукашев С. В., Миронова О. М. Організаційна поведінка : навчальний посібник. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 156 с.
11. Лукашевич М.П. Теорія і практика самоменеджменту. К.: МАУП, 2010. 225 с.
12. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка: Навч. посібн. / за наук. ред. А. О. Молчанової. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 176 с.
13. Нетепчук В.В. Самоменеджмент: навч. посіб. Рівне: НУВГ, 2013. 354 с.
14. Новак В., Мостенська Т., Ільєнко О. Організаційна поведінка : підручник. Київ, 2013. 493 с.
15. Організаційна поведінка Методичні рекомендації для самостійної роботи з дисципліни для здобувачів вищої освіти третього освітньо-науково ступеня PhD спеціальності 073 «Менеджмент / Укладач проф.О. Банєва. Миколаївський національний аграрний університет. 19 с.
16. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін. За ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
17. Савельєва В. С., Єськов О. Л., Вакуленко В. М. Організаційна поведінка : навчальний посібник. Київ, 2012. 237 с.
18. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб К. : КНЕУ, 2009. 351 с.
19. Селютін В. М. Самоменеджмент : навч. посіб. Х. : ХДУХТ, 2017. 206 с.
20. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посіб. Івано-Франківськ, 2015. 380 с.
21. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера. Київ: Центр

учбової літератури, 2009. 192 с.

22. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с

23. Татаревська М.С., Збрицька Т.П., Савченко Г.О. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

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

25. Юринець З.В., Макара О.В Самоменеджмент : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с.

Навчальне видання

**Лариса Черчик**

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ  
ТА ТЕХНОЛОГІЇ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ**

Конспект лекцій

Друкується в авторській редакції

Підписано до друку . Формат 60x84/16  
Папір офсетний. Гарнітура Times  
Ум. друк. арк. 10,1  
Тираж 50 прим.