

Волинський національний університет
імені Лесі Українки
Кафедра менеджменту та адміністрування

Інна Милько

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

**Методичні вказівки до
проведення практичних занять**

**ЛУЦЬК
2022**

УДК 339.97:005(072)
М 60

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою
Волинського національного університету імені Лесі Українки
(протокол №__ від __.__.2022 р.)*

Рецензенти:

Матвійчук Н.М. – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів Волинського національного університету імені Лесі Українки.

Милько І.П.

М-60 Самоменеджмент. Методичні вказівки до проведення практичних занять. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2022. 63 с.

Анотація: Методичні вказівки до проведення практичних занять містять структуру освітнього компонента, теми практичних занять, питання до обговорення, практичні завдання. Рекомендовано здобувачам вищої освіти 2 і 3 курсів спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форми здобуття вищої освіти.

УДК 339.97:005(072)

©Милько І.П., 2022

© Волинський національний
університет імені Лесі Українки, 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. СТРУКТУРА ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА	8
2. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	9
<i>Змістовий модуль 1. Наукові підходи до самоорганізації управлінської праці</i>	
Тема 1. Методологічні підходи до самоменеджменту	9
Тема 2. Планування особистої роботи менеджера	12
Тема 3. Нормування управлінської праці, облік та аналіз робочого часу менеджера	18
Тема 4. Діяльність менеджера в умовах самоуправління	22
Тема 5. Управління кар'єрою менеджера	26
Тема 6. Організування діяльності менеджера	296
<i>Змістовий модуль 2. Напрямки підвищення ефективності управлінської діяльності</i>	
Тема 7. Реалізація трудової активності	33
Тема 8. Самомотивування та самоконтроль менеджера	38
Тема 9. Конфлікти в управлінській діяльності	44
Тема 10. Менеджер як об'єкт самоуправління	46
Тема 11. Формування якостей ефективного менеджера	49
Тема 12. Розвиток менеджерського потенціалу	51
3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	55
ДОДАТКИ	57

ВСТУП

Освітній компонент «Самоменеджмент» належить до нормативних освітніх компонент, спрямований на формування фахових компетенцій у сфері самоменеджменту шляхом розвитку у здобувачів вищої освіти креативних здібностей, використання досягнень вітчизняної і зарубіжної науки, найкращого практичного досвіду, а також участі в реальних практичних дослідженнях і застосовуванні прогресивних методів та прийомів самоменеджменту.

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

Основними **завданнями**, що мають бути вирішені в процесі викладання освітнього компонента, є: визначення особистісних цінностей та цілей менеджера; управління саморозвитком особистості; розвинення навичок ефективного керівництва; організації управлінської діяльності менеджерів різних рівнів; застосування сучасних принципів та напрямів наукової організації діяльності менеджера; використання часу як ресурсу.

Предметом вивчення освітнього компонента є система організації особистої та професійної діяльності для досягнення поставлених цілей; функції самоменеджменту, прийоми та методи раціонального використання робочого часу.

Результати навчання (компетентності)

Інтегральна компетентність – здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

Загальні компетентності:

3К2. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового

способу життя.

ЗК3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

Спеціальні компетентності

СК6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

Результати навчання

ПРН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН7. Виявляти навички організаційного проектування.

ПРН10. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним й самокритичним.

ПРН14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

Політика щодо відвідувань занять: відвідування занять є обов'язковим. Здобувачі вищої освіти мають інформувати викладача про неможливість відвідати заняття. У будь-якому випадку здобувачі вищої освіти 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. Здобувач вищої освіти 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_formalnii.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 здобувачів вищої освіти 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 здобувача вищої освіти є підставою для її незарахування, незалежно від масштабів плагіату чи обману.

Політика щодо дедлайнів та перекладання: роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку (-1 бал). Складання модулів відбувається лише раз, відповідно до встановленого терміну, оскільки є можливість отримати бали на іспиті.

Політика виставлення балів. Враховуються бали поточного (40 балів) та модульного чи підсумкового оцінювання (60 балів). При цьому обов'язково враховуються присутність на заняттях та активність здобувача вищої освіти 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 екзамену передбачає оцінку засвоєння студентом навчального матеріалу на підставі результатів виконання ним усіх видів запланованої навчальної роботи впродовж семестру.

Підсумкова семестрова оцінка з освітнього компонента виставляється без складання іспиту, якщо здобувач вищої освіти успішно виконав усі завдання, передбачені силабусом освітнього компонента, і набрав при цьому не менше 75 балів. Така оцінка виставляється та заноситься до екзаменаційної відомості й індивідуального навчального плану здобувача вищої освіти у день

проведення екзамену за умови обов'язкової присутності здобувача вищої освіти. У випадку незадовільної підсумкової семестрової оцінки, або за бажання підвищити рейтинг (згідно силабусу навчальної дисципліни) здобувач вищої освіти складає іспит у формі письмового опитування. При цьому на іспит виноситься 60 балів, а бали, набрані за результатами модульних контрольних робіт, анулюються.

1.СТРУКТУРА ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕТА

Структура освітнього компонента

Назви змістових модулів і тем	Усього	Лек.	Практ.	Сам. роб.	Конс.	Форма контролю/ Бал
Змістовий модуль 1. Наукові підходи до самоорганізації управлінської праці						
Тема 1. Методологічні підходи до самоменеджменту	8	2	2	4		ФО,Т / 2
Тема 2. Планування особистої роботи менеджера	8	2	4	4		ФО, ПЗ, РГ, ТР / 5
Тема 3. Нормування управлінської праці, облік та аналіз робочого часу менеджера	10	2	2	5	1	СЗ, ПЗ, ТР / 3
Тема 4. Діяльність менеджера в умовах самоуправління	10	2	2	5	1	СЗ, ПЗ, ДГ / 3
Тема 5. Управління кар'єрою менеджера	11	3	2	5	1	ФО, ПЗ, РГ, ТР / 2
Тема 6. Організування діяльності менеджера	11	3	2	5	1	ПЗ, РГ, МКР / 4
Разом за модулем 1	58	14	14	28	4	20
Змістовий модуль 2. Напрямки підвищення ефективності управлінської діяльності						
Тема 7. Реалізація трудової активності	9	2	2	5		ТР, ПЗ, РГ / 3
Тема 8. Самомотивування та самоконтроль менеджера	11	3	2	5	1	ТР, ПЗ, РГ / 3
Тема 9. Конфлікти в управлінській діяльності	10	2	2	5	1	ФО, ПЗ, РГ / 4
Тема 10. Менеджер як об'єкт самоуправління	12	2	2	5	1	ТР, ПЗ, РГ / 4
Тема 11. Формування якостей ефективного менеджера	10	2	2	5	1	ФО, ТР, ДГ / 3
Тема 12. Розвиток менеджерського потенціалу	10	3	2	5		ДГ, РГ, ТР, МКР / 3
Разом за модулем 2	62	14	12	30	4	20
Види підсумкових робіт						Бал
Модульна контрольна робота 1						30
Модульна контрольна робота 2						30
Всього годин / Балів	120	28	26	58	8	100

Форма контролю*: модульна контрольна робота (МКР), фронтальне опитування (ФО), тести (Т), розгляд ситуаційних завдань (СЗ), виконання практичних завдань (ПЗ), робота в групах (РГ), тренінг (ТР), ділова гра (ДГ), модульний контроль, підсумковий контроль у формі іспиту.

2. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Змістовий модуль 1. Наукові підходи до самоорганізації управлінської праці

Практичне заняття № 1

Тема. Методологічні підходи до самоменеджменту

Мета заняття: ознайомити зі змістом, складовими самоменеджменту, розглянути концепції та моделі досліджень самоменеджменту.

Питання для обговорення

1. Пояснити зміст поняття «самоменеджмент» як науки, дисципліни та управлінської діяльності.

2. Які зміни в управлінській ситуації у ХХІ ст. призвели до виникнення самоменеджменту?

3. Назвати етапи становлення самоменеджменту.

4. Охарактеризувати ресурси особистості, якими може скористатися особистість такі, як активність, платоспроможність, освіченість.

5. Які складові належать до самоменеджменту керівника з погляду управлінської ефективності?

6. Назвати концепції вивчення самоменеджменту.

7. Охарактеризувати концепцію самоменеджменту Л. Зайверта

8. Охарактеризувати концепцію самоменеджменту М. Вудкока і Д. Френсіса

9. Охарактеризувати концепцію самоменеджменту А. Бербея і Х. Швальбе

10. Охарактеризувати концепцію самоменеджменту Дж. Моргенстерна

Тестові завдання

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

- 1) латентний, номінаційний, інституційний;
- 2) ретроспективний, перспективний;
- 3) історичний, сучасний;
- 4) немає правильних відповідей.

2. Початок 20 століття, коли з'явилися наукові основи управління і була

виділена значимість людського чинника - це етап становлення менеджменту:

- 1) латентний;
- 2) номінаційний;
- 3) інституційний;
- 4) ретроспективний.

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

- 1) час вимагає зміни правил суспільного розвитку;
- 2) людина, яка управляє своїм становленням і розвитком;
- 3) стрімкий розвиток науки і техніки, динаміка життя;
- 4) усі відповіді вірні.

4.Найважливіші принципи, врахування яких забезпечить дієвість самоменеджменту:

- 1) оперативність;
- 2) адаптивність;
- 3) комплексність;
- 4) усі відповіді правильні.

5.Менеджер приймає оперативні рішення, які торкаються персоналу, на основі постійного спостереження і аналізу його діяльності. Це характеристика такої технології самоменеджменту:

- 1) технологія управління за ситуацією;
- 2) технологія управління за результатами;
- 3) технологія управління за цілями;
- 4) технологія управління за відхиленнями.

6.Згідно якої теорії самоменеджмент розглядають як максимальне використання власного потенціалу управлінців, здолаття різноманітних зовнішніх та внутрішніх перешкод:

- 1) концепція економії свого часу;
- 2) концепція здолаття власних обмежень;
- 3) концепція самоменеджменту як сукупності соціальних технологій;
- 4) концепція саморозвитку творчої особистості.

7. В якій концепції основний наголос був поставлений на обмеження,

під якими малися на увазі фактори, що стримували розвиток організації, групи чи індивіда. Такі обмеження можуть виникнути лише в тому випадку, коли у менеджера відсутній будь-який з необхідних в управлінні навиків.

- 1) концепція саморозвитку творчої особистості;
- 2) концепція самоменеджменту як сукупності соціальних технологій;
- 3) концепція здолання власних обмежень;
- 4) концепція економії свого часу.

8. Яка технологія управління виходить з того, що останні часто зовсім не потребують коректування; часто їх подолання можливо силами самих виконавців і лише при значній їх величині необхідне втручання і допомога керівника?

- 1) технологія управління за ситуацією;
- 2) технологія управління за результатами;
- 3) технологія управління за цілями;
- 4) технологія управління за відхиленнями.

9. Переваги самоменеджменту:

- 1) виконання роботи з меншими витратами;
- 2) кращі результати праці;
- 3) краща організація праці;
- 4) усі відповіді правильні.

10. Самоменеджмент – це

- 1) мистецтво керувати собою, своїм часом, своїм життям, свідомо робити свою кар'єру через самооцінку, самовизначення;
- 2) використання технологій самореалізації і саморозвитку свого творчого потенціалу;
- 3) новий напрямок у сучасному менеджменті;
- 4) усі відповіді правильні.

Практичне заняття № 2-3

Тема. Планування особистої роботи менеджера

Мета заняття: навчити студентів навикам встановлення особистісних цілей менеджера, цільовому плануванню роботи менеджера, здатності до раціонального розподілу робочого часу, використання методів планування робочого часу та делегування повноважень у діяльності менеджера.

Питання для обговорення

1. Розглянути правила та принципи встановлення особистісних цілей менеджера.
2. Охарактеризувати цільове планування роботи менеджера.
3. Розглянути принципи і правила планування робочого часу.
4. Назвати методи планування робочого часу.
5. Охарактеризувати використання методу ціле покладання SMART.
6. Охарактеризувати метод «Альпи».
7. Охарактеризувати метод Паретто.
8. Охарактеризувати метод АБВ-аналізу.
9. Охарактеризувати метод Ейзенхауера.
10. Розглянути делегування повноважень у діяльності менеджера.

Практичні завдання

Завдання 1.

Методика «Життєвий успіх та засоби його досягнення» (за Ю. Тюшевим)

Мета: визначення перспективних цілей та здійснення аналізу засобів їхнього досягнення. Інструкція: із запропонованого переліку оберіть три позиції, що для вас символізують успіх. Далі для кожного виду успіху визначте засіб, за допомогою якого ви бачите його досягнення вами.

Життєвий успіх для мене – це:

- 1) повага інших;
- 2) наявність сім'ї та дітей;
- 3) цікава робота;
- 4) наявність надійних друзів;
- 5) чесно прожити життя;
- 6) жити не гірше за інших;

- 7) можливість бути «сам собі пан»;
- 8) реалізування своїх творчих здібностей;
- 9) багатство;
- 10) яскраві життєві враження;
- 11) бути першим в усьому, що вважаю для себе значущим;
- 12) перемога над своїми ворогами;
- 13) висока посада;
- 14) влада;
- 15) популярність.

Засобами досягнення життєвого успіху для мене є такі:

- 1) добра освіта;
- 2) активна участь у суспільному житті та політиці;
- 3) цілеспрямованість та наполегливість в обстоюванні власних інтересів;
- 4) мої здібності, талант;
- 5) уміння пристосуватися до обставин;
- 6) наявність необхідних зв'язків;
- 7) везіння;
- 8) жорсткість та уміння йти напролом заради поставленої мети;
- 9) наявність забезпечених батьків та родичів;
- 10) почуття гумору;
- 11) відповідальність;
- 12) комунікабельність;
- 13) уміння справляти позитивне враження.

Напрями аналізу результатів виконання завдання:

Якими були критерії вашого вибору характеристик життєвого успіху?

Реалізування яких з них обумовлене вашим умінням справляти враження?

Завдання 2

Методика «Мапа внутрішньої країни» (за Т. Зінкевіч-Євстігнєвою).

Мета: сформулювати кроки досягнення цілі.

Інструкція: уявіть, що ви – певна країна, цікава і неповторна. Здійсніть мандрівку цією країною у пошуках важливої для вас Цілі: окресліть межі країни та дайте їй назву; намалуйте ландшафт країни та назвіть його компоненти (наприклад,

«Гори сумнівів» або «Гори думок» тощо);

позначте на мапі Ціль вашої мандрівки прапорцем і напишіть «ціль»;

на мапі визначте точку, з якої ви почнете мандрівку, та позначте її як «вхід»;

намалюйте на мапі шлях від «входу до «цілі»;

на мапі визначте точку, в якій ви завершите мандрівку, та позначте її як «вихід»;

на шляху від «входу» до «виходу» позначте актуальний стан (позначте його прапорцем «зараз»);

намалюйте на мапі шлях від «цілі» до «входу»;

завершіть рисунок продовженням фрази «ця мандрівка навчила мене ...».

Напрями аналізу результатів виконання завдання:

На скільки є розробленим ландшафт країни?

Якщо рисунок розбити на уявні дев'ять квадратів (по три квадрати у рядку і так само у стовпці), з яких три верхні квадрати характеризують сферу думок, середні – сферу емоцій, а нижні – сферу дій; якщо лівий стовпець характеризує минуле, середній – теперішнє, а правий – майбутнє, то в якій сфері та у якому часі знаходиться ваша ціль?

Якщо відносно центру мапи прапорець цілі знаходиться саме по центру – це означає, що ви умієте приймати зважені рішення, по центру зі зміщенням догори – здатні продукувати нові ідеї, по центру зі зміщенням донизу – умієте практично реалізовувати задуми, прапорець цілі справа – умієте сміливо дивитися у майбутнє, зліва – берегти традиції.

Що саме ви умієте?

На якій місцині розташовано «ціль»?

По якій території пролягав шлях до мети і після її досягнення – до «виходу»?

Яким є напрям руху до цілі?

Якщо рівень «входу» і «виходу» є однаковим або вони знаходяться на одній частині мапи – ви прийшли до того ж, з чого і почали, але на новому рівні розуміння, отож, ви умієте вчитися на своєму досвіді.

Якщо рівень «виходу» є вищим за рівень «входу» – у розумінні цілі ви схильні йти від практики до теорії та довіряєте практичному досвіду.

Якщо рівень «входу» є вищим за рівень «виходу» – у розумінні цілі ви ідете від теорії до практики.

Якщо «вхід» знаходиться у лівій частині мапи, а «вихід» – у правій, ви схильні тривожитися перед початком роботи над завданням, але умієте будувати стратегію досягнень та у розв’язанні нових проблем використовувати минулий досвід.

Якщо «вхід» знаходиться у правій частині мапи, а «вихід» – у лівій, ви маєте чуття на усе нове і перспективне та умієте поєднувати інновації та традиції.

Чи є для вас комфортним ваш актуальний стан?

Завдання 3.

Методика «Значущість і терміновість» (за М. Орловська, модифікація О.С. Штети)

Мета: здійснити актуальне та короткотермінове планування часу, а також визначити пріоритети.

Інструкція:

1) складіть перелік справ, які вам слід виконати (протягом дня, або тижня);

2) оцініть кожну справу за критерієм її значущості:

1 бал – справа низького рівня значущості,

2 бали – справа середнього рівня значущості,

3 бали – справа високого рівня значущості;

3) оцініть кожну справу за критерієм її терміновості:

1 бал – справа низького рівня значущості,

2 бали – справа середнього рівня терміновості,

3 бали – справа високого рівня терміновості;

4) для кожної справи перемножте бали значущості та терміновості (приклад у табл. 1).

Таблиця 1

Оцінка значущості та терміновості справ

Перелік справ (на тиждень)	Значущість	Терміновість	Результат
1. Прослухати вебінар про можливості академічної мобільності	3	3	9
2. Завершити індивідуальне-науково-дослідне завдання	3	2	6
3. Пройти співбесіду з потенційним роботодавцем	3	2	6
4. Обговорити з одногрупниками святкування дня студента	2	1	2

Напрями аналізу результатів виконання завдання:

проінтерпретуйте отримані результати.

Справи, які отримали в результаті 9 балів слід почати виконувати одразу після аналізу значущості та терміновості справ – сьогодні;

справи, які отримали в результаті 8 балів слід почати виконувати із завтрашнього дня;

виконання справ, які отримали в результаті 4 та 6 балів можна відкласти на 3 дні;

справи, які отримали в результаті 1-3 бали можна спокійно відкласти на тиждень.

Водночас, через тиждень потрібно оновити перелік справ та здійснити аналіз їхньої значущості та терміновості.

Завдання 4

Мета – актуалізувати компетентність у часі, оптимізувати організування часу, аналіз індивідуального режиму часу.

Інструкція: результати завдання 2 «*Значущість і терміновість*» занесіть в таблицю 2:

1. Справи, які отримали в результаті 9 балів вмістити в квадрат I.
2. Справи, які отримали в результаті 8 балів вмістити в квадрат II
3. Справи, які отримали в результаті 4 та 6 балів вмістити в квадрат III.
4. Справи, які отримали в результаті 1-3 бали вмістити в квадрат IV.

Таблиця 2

Розподіл справ за Квадратами значущості

	Термінові справи	Нетермінові справи
Важливі справи	Квадрат I (результат)	Квадрат II (потенціал)
Неважливі справи	Квадрат III (ілюзія)	Квадрат IV (витрати)

Порівняйте отримані результати зі змістом, якого надав квадратам Дуайт Ейзенхауер.

Таблиця 3

Матриця Ейзенхауера

	Термінові справи	Нетермінові справи
Важливі справи	Квадрат I: невідкладні завдання; розв'язання кризових ситуацій.	Квадрат II (потенціал): планування нових проектів; оцінювання отриманих результатів; превентивні заходи.
Неважливі	Квадрат III (ілюзія): суспільна діяльність;	Квадрат IV (витрати): технічна робота;

справи	ознайомлення з документами та новою інформацією.	ділове листування; телефонні розмови; розваги.
--------	--	--

Напрями аналізу результатів виконання завдання:

Підрахувати кількість справ у кожному квадраті.

Якщо справ у кв. I більше 3 і одночасно у квадраті IV – справи відсутні, то це свідчить, що вам притаманний дефіцитний режим часу.

Якщо справ у кв. I – 1-2 справи, у квадраті IV – 2-3, у квадраті II – 2-4 справи – вам властивий оптимальний режим часу.

Якщо у квадраті I – 1 справа, у квадратах III і IV – по 4 справи у кожному – визначити ваш режим праці складно.

Завдання 5.

Методика «Розподіл часу»(за Ф. Зімбардо).

Мета: аналіз ставлення до часу та ефективності його використання.

Інструкція:

1) намалюйте коло «Звичайний день минулого тижня» та розбийте його на сегменти залежно від того, скільки часу ви приділяєте таким справам:

- завдання, які ви не любите, але маєте виконувати;
- завдання, якими ви займаєтеся тому, що вам це цікаво;
- повсякденні побутові справи;
- особисті зустрічі;
- справи, що приносять задоволення;
- планування,
- розваги (або час, коли ви нічого не робите).

2) намалюйте коло «Ідеальний день майбутнього тижня» та розбийте його на сегменти залежно від того, скільки часу ви вважаєте за необхідне приділяти попередньо зазначеним справам.

Напрями аналізу результатів виконання завдання:

яким саме справам ви відвели більше (менше) часу, наскільки такий розподіл є реалістичним для дорослого життя?

Як зміниться продуктивність вашої праці та ефективність використання часу?

Наскільки реалістичним є здійснений розподіл часу?

Практичне заняття № 4

Тема 3. Нормування управлінської праці, облік та аналіз робочого часу менеджера

Мета заняття: здатність розуміти нормування управлінської праці; здійснювати облік і аналіз робочого часу менеджера, здійснювати облік робочого часу та виявляти непродуктивні втрати робочого часу.

Питання до обговорення

1. Охарактеризувати види норм і нормативи.
2. Назвати методи обліку і аналізу робочого часу.
3. Що означає фотографія й самофотографія робочого дня?
4. Назвати етапи аналізу використання робочого часу.
5. Представити методи нормування праці.
6. Які існують найважливіші «поглиначі» часу керівників та спеціалістів?
7. Якими є основні завдання тайм-менеджменту?
8. Назвати основні інструменти тайм-менеджмент.

Ситуаційні завдання

Завдання 1

Культивування у працівників сильного почуття належності до підприємства або місця є не тільки ефективним «закріплюючим» чинником, й дуже важливим з погляду стимулювання працьовитості.

Який з перерахованих нижче прикладів є найбільш прийнятним для стимулювання працьовитості?

А: При визначенні цілей роботи на підприємстві, а також при складанні робочих планів треба робити так, щоб підлеглі по мірі можливості брати в цьому участь.

Б: Необхідно, наскільки це можливо, уникати того, щоб змушувати підлеглих виконувати непосильну роботу. Треба піклуватися про кожного підлеглого.

В: Встановити порядок на робочих місцях і самому як керівнику чітко дотримуватись його, показуючи приклад іншим.

Завдання 2

У Японії в основі управління організацією лежить обов'язок менеджера, який полягає в тому, щоб формувати атмосферу

взаємодопомоги, взаємодії серед підлеглих. Які з перерахованих заходів є ефективними для формування такої атмосфери?

А: На підприємстві слід створювати свого роду атмосферу співробітництва між робочими групами.

Б: Визначити обсяг роботи в межах підприємства, розподілити її між усіма підлеглими, зробити так, щоб кожен не виходив за межі своєї компетенції. Одночасно з цим здійснювати керівництво так, щоб гарантувати успішне виконання роботи кожним працівником і щоб ніхто не заважав один одному.

В: Проводити неофіційні заходи, у ході яких працівники могли б із задоволення невимушено поспілкуватися один з одним. Поряд з цим також треба збирати збори тощо, щоб працівники розуміли один одного.

Завдання 3

Визначте можливі шляхи підвищення ПП за рахунок оптимізації робочого часу.

<i>Витрати РЧ</i>	<i>Повторюваність спостережень</i>	<i>Сумарна тр-сть, хв.</i>	<i>Сер.тр-ть на 1 випадок, хв.</i>
Отримання завдання і технологічної карти	1	4	4
Отримання заготовок	2	16	8
Отримання інструменту	2	4	2
Інструктаж	1	4	3
Налагоджування верстата	2	20	10
Здавання готової продукції	1	7	7
Оперативний час	42	327	7,7
у тому числі пасивні спостереження	-	160	3,8
Змазування верстата	1	5	5
Прибирання РМ в кінці зміни	1	4	4
Прибирання стружки	1	8	8
Заміна інструменту	2	7	3,5
Простій у зв'язку з відсутністю інструменту	1	4	4
Простій у зв'язку з ремонтом електропроводки	1	22	22
Залишення РМ з особистих потреб	6	30	5
Дострокове закінчення і відхід з роботи	1	4	4
Відволікання від роботи, сторонні розмови	3	15	5

Нормативні витрати часу: підготовчий і завершальний час – 22 хв, час на обслуговування РМ – 21 хв, перерви на обід і природні потреби – 20 хв.

Завдання 4

Студенти діляться на 3 групи. Їхнім завданням є сформулювати закони раціональної організації праці менеджера і підготувати їх презентацію.

Тренінг «Фотографія й самофотографія робочого дня»

На основі аналізу одного робочого дня в тижні кожен студент розробляє власну фотографію робочого дня та представити у вигляді таблиці.

Карта самофотографії робочого дня

Організація _____

Факультет _____

Посада (статус) _____

Прізвище, ім'я, по батькові _____

Назва виконуваної роботи	Шифр	Дата «_____» № _____ спостережуваного		
		Шифр	Поточний час _____ год. _____ хв.	Тривалість

Для отримання повних та достовірних даних, а також для економії часу при проведенні само фотографії потрібно пам'ятати наступне:

1. Перш ніж приступити до заповнення карти працівник повинен ознайомитись з переліком витрат робочого часу, щоб виявити основні елементи його витрат.

2. Для проведення спостереження з переліку витрат необхідно викреслити ті елементи, які практично ніколи у вашій роботі не зустрічаються.

3. Якщо у переліку елементів витрат часу працівник, що заповнює анкету, не знаходить тих робіт, які він виконує, то вони записуються у вільних рядках.

4. Протягом робочого часу у карті потрібно відмічати цифрами всі фактичні дії та перерви з точністю до 1 хв. Проти кожного елемента

витрат робочого часу необхідно проставити лише початок роботи.

5. Самофотографію проводять безперервно протягом усього дня з початку роботи до її фактичного завершення.

Тренінг « Піраміда Б. Франкліна »

1. Визначити життєві цінності (щаслива родина, матеріальний достаток, високий соціальний статус, отримання влади, праця для спасіння людства тощо). Цінності повинні бути узгоджені між собою.

2. Вибір мети згідно визначених цінностей (стати президентом корпорації, народним депутатом, директором школи, відповідальним татом тощо)

3. Скласти генеральний план – які етапи потрібно пройти для досягнення мети.

4. Скласти довгостроковий проміжний план (4-5 років). Вказати цілі і конкретні строки, зазначити як це вплине на досягнення окремих аспектів генеральної мети.

5. Короткостроковий план (на кілька місяців – тижнів).

Що я можу зробити в найближчі тижні, місяці для досягнення мети?

Пункти довгострокового плану розбиваються на конкретні завдання.

6. План на день.

Результати планування життєвих цілей за системою Б. Франкліна

Бажані цілі	Необхідні засоби Що потрібно для досягнення цілі	Ситуаційний аналіз наявності засобів (ресурсів)		
		Є в наявності (здібності, кошти)	Немає	Практичні кроки для збільшення чи набуття ресурсів

Життєвий план

Сфера життя	№	Життєва мета	Важливість , значимість	Вказати рік постановки цілі	Практичні дії	Термін	Контроль
Майно	2	Власне авто	Висока	2020	Пошук роботи	2020-2021	

					Навчальні курси, отримання прав на водіння	2020- 2021	
					Накопичення коштів		
					Розмова з батьками		
					Пошук і вибір марки авто		

Практичне заняття № 5

Тема. Діяльність менеджера в умовах самоуправління

Мета заняття: набути здатності до підготовки та проведення ділових зустрічей і переговорів; до використання психологічних механізмів й технології переговорного процесу; здатність ведення ділової полеміки; володіння майстерністю публічного виступу;

Питання до обговорення

1. Охарактеризувати процес підготовки та проведення ділових зустрічей і переговорів.
2. Охарактеризувати фази проведення переговорів
3. Розглянути психологічні механізми й технологія переговорного процесу.
4. Назвати принципи ведення ділової полеміки.
5. Охарактеризувати управління потоком відвідувачів
6. Розглянути особливості ведення телефонної розмови

Практичні завдання

Ситуація 1

Потрібно два студента, які виконають роль менеджера торговельного підприємства (роздрібна торгівля побутовою технікою, мережа магазинів «Технолюкс») і кандидата на вакантну посаду маркетолога у цю фірму.

Потрібно продемонструвати проведення співбесіди з кандидатом на вакансію.

Ситуація 2

На складі готової продукції зібралась значна кількість нереалізованої продукції. Фірма виготовляє фарбу різного кольору і призначення. Відділ маркетингу провів дослідження і знайшов ринок збуту в сусідньому регіоні.

Розробіть процедуру переговорів.

Ситуація 3

Керівнику фінансового відділу потрібно повідомити своєму підлеглому, що він підлягає скороченню. Яким чином ви підготуетесь до бесіди і її проведете?

Вправа «Підвищення та звільнення»

Інструкція: серед учасників вибирають чотири особи.

Один із них виконуватиме роль керівника, а троє інших – підлеглих.

Умови вправи такі: керівник запрошує трьох своїх підлеглих для того, щоб повідомити їм про необхідність поїхати на тривалий час у відрядження, наприклад, на 3 місяці.

Замість себе він повинен залишити когось із них, тобто один із підлеглих має отримати підвищення.

Водночас ситуація на ринку праці вимагає скорочення однієї штатної одиниці, тобто один із трьох повинен бути звільненим.

Взаємодія між ними відбувається так:

Спершу керівник виголошує вступну промову своїм підлеглим.

Далі підлеглі по черзі висловлюють власні міркування щодо того, чому вони не повинні бути звільнені, а мають бути підвищені.

Вислухавши виступи підлеглих, керівник ухвалює рішення та висловлює власну думку, аргументуючи, чому він вирішив звільнити або підвищити когось із підлеглих.

За підсумками цього учасники отримують бали:

0 балів тому підлеглому, чия аргументація керівнику була непереконливою – його звільнили.

1 бал тому підлеглому, чия аргументація була незадовільною для того, щоб його підвищили за посадою.

2 бали тому підлеглому, чия аргументація впевнила керівника підвищити його. Підлеглі, крім того, хто був підвищений, можуть поставити за бажанням по одному балу керівнику, якщо вони задоволені тими аргументами, які він навів для обґрунтування власного

рішення.

Отже, кожен із учасників може отримати від 0 до 2 балів за власне вміння аргументувати свою позицію та презентувати себе в ситуації професійної взаємодії.

Ділова гра «Переговори»

Влітку 2017 року на Київському приладобудівному підприємстві «Промінь» була організована зустріч із австрійськими партнерами щодо обговорення деяких сторін бізнесу. Місяцем раніше з Відня до Києва приїздив представник австрійської фірми «Forest» на запрошення вітчизняних виробників. Тоді йому були передані необхідні документи й представлена інформація щодо діяльності підприємства «Промінь» та була запланована двостороння зустріч на червень.

Про свій візит австрійці попередили за два тижні. На цей крок київські бізнесмени відповіли наступним:

- по-перше, були заброньовані місця для всіх членів австрійської делегації в столичному готелі;

- по-друге, для ефективнішого діалогу з іноземцями під час переговорів запросили двох перекладачів (пізніше одному з них, із більш поглибленими технічними знаннями німецької мови, запропонували постійну роботу);

- по-третє, для того, щоб у гостей склалось добре враження про відрядження в Україну, була запланована екскурсія з відвідуванням відомих культурних та архітектурних пам'яток столиці;

- і врешті, з тими, хто повинен бути особисто присутнім на переговорах, менеджер-організатор провела бесіду щодо культури спілкування з іноземними гостями.

Гості прибули в неділю, була спекотна погода. В аеропорту їх зустріли й відвезли до готелю, а ввечері всі зустрілись у неформальній обстановці в ресторані з українською кухнею на Подолі. Австрійська сторона з великим задоволенням віднеслась до національних страв, тому бесіда вже через півгодини почала набирати дружнього характеру. Побачивши задоволеність гостей, директор «Променю» Валерій Петрович хотів перейти до справ і обговорити хвилюючі його ділові питання, але був своєчасно зупинений менеджером-організатором.

Дійсно, не слід користуватися розкутістю гостей одразу після приїзду, під час першого обіду або вечері. Коли людина втомлена, а її фізіологічний стан потребує відпочинку, ділові питання будуть її

дратувати, а також на рівні підсвідомості складеться негативна думка про співбесідника.

Також гості були вражені професіоналізмом перекладачів, які робили бесіду більш жвавою та розкутою.

Переговори розпочались наступного дня об 11 годині на території підприємства у спеціально підготовленому приміщенні – воно було добре освітлене й обладнане кондиціонером.

Проведення переговорів у кабінеті директора було б неетичним, тому що під час переговорів особисті речі, телефон директора могли відволікати його та гостей від справи. А як зазначалось вище, просторість, освітлення й свіжість приміщення сприяють збільшенню продуктивності розумової праці до 10–15 %.

Делегати з обох сторін розташувались за великим столом, причому з одного боку наша сторона, з іншого – гості. У даному випадку таке розташування під час переговорів свідчить не тільки про рішучість та важливість переговорів, а й значно полегшує їх проведення, тобто під час діалогу на високому рівні сторони легше приймають рішення, консультуючись з представниками своєї фірми (рідною мовою).

Офіційність зустрічі також підкреслювала й сервіровка столу переговорів: на ньому, окрім паперів делегатів і газованих напоїв, нічого не було. Кавою, чаєм та іншими напоями (сік, коктейлі тощо) гостей слід пригощати на більш неофіційних зустрічах. Можливо, це обумовлено тим, що на переговорах усі повинні зосереджуватись на справі.

Після того, як основні питання були вирішені, атмосфера трохи розрядилась, спілкування продовжувалось зі спеціалістами різних професійних рівнів.

Під час спілкування українська сторона більш-менш виконувала вказівки щодо своєї поведінки й розмови з іноземцями. Головне треба пам'ятати, що більшість європейських підприємців – гарні психологи з великим досвідом, тому, якщо між сторонами деякою мірою й існував мовний бар'єр, то він не приховував підозрілих жестів, рухів, міміки, тон розмови та поведінку.

Перебування австрійської делегації пройшло за запланованим графіком. Зовні було видно, що гості задоволені перебуванням і ходом справ, а також пообіцяли незабаром повідомити про своє остаточне рішення. При відльоті вони дуже дякували за гостинність, а з нашої сторони їм були вручені сувеніри як свідчення доброго ставлення й

задоволення від зустрічі.

Незважаючи на свою важливість, зустріч не змінила трудового режиму підприємства, тому вже наступного дня директором була організована нарада, на якій розглядалися питання щодо «плюсів» і «мінусів» від співробітництва з австрійцями в новому проекті. На нараді перебували менеджери вищих рівнів і головні інженери підприємства. Вони, з точки зору своєї професійної діяльності й спеціалізації, проаналізувавши інформацію, отриману під час переговорів, мали б підготувати об'єктивне особисте рішення. Тоді всі мали змогу висловитись, а директор отримав обґрунтовану спільною думкою інформацію для прийняття важливого рішення.

Як і обіцяли австрійці, з «Forest» зателефонували через кілька днів і повідомили, що вони згодні з умовами «Променя», готові для співпрацювати, а для підписання контракту запросили керівництво підприємства й особисто директора Валерія Петровича у Відень.

Це співпало й із рішенням вищого керівництва про згоду з обговореними питаннями, пропозиціями австрійських бізнесменів – тобто на співпрацю.

Як бачимо, професійні знання менеджера-організатора з тактики спілкування, методів проведення переговорів з іноземними партнерами й вдале їх застосування допомогли підприємству «Промінь» у підписанні важливого для професійної діяльності (інвестування нового проекту) контракту з австрійськими бізнесменами.

Питання та завдання

1. Яку роль відіграли професійні знання спілкування в даній ситуації?
2. Які прийоми використовувалися при проведенні переговорів?

Практичне заняття № 6

Тема. Управління кар'єрою менеджера

Мета заняття: набути здатності до планування кар'єри на різних етапах особистого та професійного життя.

Питання до обговорення

1. Яке значення кар'єри в діяльності менеджера?
2. Охарактеризувати моделі кар'єри керівників?
3. Назвати етапи кар'єри та пріоритетні потреби менеджера на

кожному з них.

4. Розглянути головні чинники, які визначають успішний розвиток кар'єри.
5. Охарактеризувати складові кар'єри менеджера.
6. Які види кар'єри можна виділити?
7. Якими є елементи управління кар'єрою в організації?
8. Назвати основні принципи управління кар'єрою.

Практичні завдання

Завдання 1

Побудова кар'єрограми для менеджера.

Вихідні дані і постановка завдання:

Майбутній менеджер з персоналу закінчує вищий навчальний заклад за спеціальністю «Менеджмент». Перед ним виникає проблема – побудувати свій подальший життєвий шлях.

Побудувати кар'єрограму можливого кар'єрного шляху (шляхів) менеджера з персоналу після вищого навчального закладу.

Методичні вказівки.

Кар'єрограма – інструмент управління кар'єрою, який являє собою графічний опис того, що має відбуватися або відбувається з людьми на різних етапах кар'єри. Проводяться спеціальні наукові дослідження в зацікавлених організаціях, за результатами яких будуються кар'єрограми для різних фахівців і керівників.

Кар'єрограма складається з двох частин.

Одна частина містить перелік посад, об'єднаних у послідовний ланцюжок щодо висхідної лінії, які менеджер може займати протягом всього свого кар'єрного шляху зі зазначенням термінів зайняття посад за роками.

Приклад оформлення кар'єрограми у вигляді таблиці

Кар'єрограма зображується як сукупність певних досягнень і посад у часі. Згідно з таким підходом кар'єрограму слід складати, користуючись прикладом, наведеним у таблиці.

Кар'єрограма (ідеальний варіант)

Види діяльності	17 років	до 22 років	до 30 років	до 35 років	до 45 років	50 років	60 років
Навчання у школі							
Навчання в коледж							
Навчання у ЗВО							
Практичне навчання на виробництві							
Самостійна робота найманим працівником							
Самостійна робота спеціалістом							
Самостійна робота менеджером							
Підприємець без юридичної особи							
Підприємець, що є юридичною особою							
Співвласник підприємства							
Керівник підприємств							

Вправа «Психологічний рецепт»

Інструкція: напишіть рецепт, але не лікарняний і не кулінарний, а психологічний. Хоча все це можна поєднати.

Приклад рецепту пирога «Святковий настрій».

За основу беремо 3 частини оптимізму; додаємо приправ з позитивного життєвого досвіду, домішуємо 2 частини приємних спогадів, додамо 2 усмішки рідних людей, приправимо перчиком від пам'ятних подій. Все разом перемішаємо та випечемо в теплі нашої домівки. Готовий торт прикрасимо променями радості.

Обговорення:

У чому сенс вашого рецепту?

Якими є його головні інгредієнти?

Хто найкраще вміє готувати за цим рецептом серед ваших знайомих?

Чи дієвим є цей рецепт?

За що ви можете себе похвалити після виконання цього завдання?

Вправа «Незавершені речення про відповідальність» (за С.Мокрич, О.Штепа).

Інструкція: завершіть речення.

1. Бути відповідальним для мене означає...
2. Деякі люди відповідальніші за інших – це люди, які...
3. Безвідповідальні люди – це...
4. Свою відповідальність відносно інших людей я виявляю через ...
5. Вид відповідальності, який є найтяжчим для мене – це...
6. Відповідальну людину я впізнаю за ...
7. Чим сильніша моя відповідальність, тим більше я...
8. Я побоювся (-лась) нести відповідальність за...
9. Бути відповідальним стосовно себе – це..
10. Я несу відповідальність за...

Обговорення:

Що для вас є найскладнішим у тому, щоб бути відповідальним?
 Чи обов'язково відповідати, окрім себе?

Вправа «Як Агата Крісті» (за К.Фопель)

Інструкція: учасники працюють у групах по 5-8 осіб.

Кожна група складає у файл (конверт) 4-5 речей (наприклад, маркер, зошит, годинник, окуляри, олівець тощо) так, ніби усі ці речі належать уявній людині. Групи обмінюються файлами та повинні на основі предметів скласти психологічний портрет власника речей. Усі відповіді потрібно обґрунтувати.

Обговорення:

Як речі можуть характеризувати власника речей?

Який психологічний символізм можуть мати особисті речі?

Практичне заняття № 7

Тема. Організування діяльності менеджера

Мета заняття: навчитись застосовувати принципи наукової організації праці; здійснювати нормування управлінської праці; оптимально використовувати робочий час; раціонально організувати робоче місце; здійснювати раціональний поділ обов'язків; закріплювати процеси поділу та кооперації; вміти організувати робоче місце менеджера, отримати компетенції створювати інформаційне забезпечення робочого місця керівника, вміти забезпечувати необхідні умови праці менеджера.

Питання для обговорення

1. Розглянути сутність, значення та завдання наукової організації

праці в сучасних умовах.

2. Охарактеризувати основні принципи наукової організації праці.
3. Визначити напрями наукової організації праці.
4. Якою є сутність організації робочого місця менеджера?
5. Які вимоги до організації робочих місць?
6. Яким є інформаційне забезпечення робочого місця керівника?
7. Розглянути схематичне планування робочого місця.
8. Яким є зміст поняття «умови праці»?
9. Розглянути призначення засобів організаційної й обчислювальної техніки.

Практичні завдання

Завдання 1.

Керівник прийняв рішення визначити думку працівників на предмет оцінки рівня організації управлінської праці. Тому прийняв рішення провести анонімне анкетування серед своїх підлеглих.

1. Кожен з студентів повинен запропонувати не менше 3-х питань з можливими відповідями.

2. Серед питань вибрати найбільш інформативні та скласти анкету.

3. Яким чином повинен реагувати керівник, якщо за результатами анкетування він дізнався, що підлегли невисокої думки про ефективність здійснення ним управлінських функцій?

4. Запропонувати студентам оцінити керівника навчального закладу, який вони закінчили.

Завдання 2.

Вихідні дані: у відділ зовнішньоекономічної діяльності призначили молодого керівника, під його керівництвом працюватиме кілька спеціалістів. Відношення до нього працівників відділу насторожене. Керівник зрозумів, що у колективі відсутній чіткий розподіл і виконання обов'язків. Також відділ має певний перелік роботи, який залишився від попередника.

1. Потрібно вирішити, яким чином підвищити рівень ефективності праці в колективі.

2. Налагодити успішну роботу підрозділу.

Студентів ділимо на групи по 5-6 осіб. кожна група розробляє свій план дій та робить його презентацію.

Завдання 3

Визначте організаційну структуру університету за планом:

- 1) організаційно-правова форма;
- 2) назва, цілі та напрямки діяльності;
- 3) структура;
- 4) організаційна структура офісу;
- 5) основні завдання, які вирішуються кожним підрозділом університету.

Завдання 4

Рольова гра: за жеребом вибирається «адміністратора Reception».

Решта повинні розіграти різного роду відвідувачів і клієнтів. Після гри необхідно обговорити, які якості та навички були продемонстровані цим «адміністратором» і які з них варто поліпшити.

Завдання 5

Складіть перелік документів, які, на Вашу думку, мають бути в університеті, проведіть їх класифікацію та приведіть як приклад по одному документу з кожної групи.

Завдання 6

Складіть перелік засобів зв'язку, які використовуються в університеті.

Завдання 7

Уявіть, що ви керівник. Протягом дня ви отримали 8 інформаційних повідомлень.

Керуючись наданою інформацією:

1.Визначте форму реагування на неї відповідальних за її виконання осіб.

2.Класифікуйте інформацію, яку ви отримали, та заповніть наступну таблицю.

№	Характер повідомлення	інформаційного	Кому з керівників підпорядкованих підрозділів адресовано	Який документ складається чи як реакція має бути відповідального виконавця
1	Бесіда-знайомство з студентами-практикантами			
2	Лист-запрошення на виставку			

	«Сучасні будівельні матеріали»		
3	Доповідна записка про порушення правил техніки безпеки на будівництві, що виявили в ході чергової перевірки		
4	Повідомлення про несприятливі погодні умови на найближчі 2-3 дні		
5	e-mail від закордонного постачальника про зміну розрахункового рахунку		
6	Стаття у ранковій пресі про труднощі в діяльності банка-партнера		
7	Усне повідомлення секретаря-референта про чергу відвідувачів у приймальній		
8	Скарга у нарахуванні ЗП працівнику технічного відділу		

Завдання 8

Охарактеризуйте соціально-побутові чинники, що впливають на умови праці офісних службовців. Складіть анкету для з'ясування, наскільки задоволені співробітники офісу соціально-побутовими умовами праці.

Завдання 9

Студенти схематично повинні зобразити розташування меблів в аудиторії, яка б найкращим чином сприяла проведенню пар у вигляді тренінгу. Запропонували необхідні технічні засоби, офісне приладдя. Вказати недоліки навчальних приміщень, де проходять заняття.

Завдання 10

Запропонувати схему планування офісу фірми, яка займається розробленням програмних продуктів; орієнтовну організаційну структуру та взаємозв'язок між структурними підрозділами; розміщення кабінетів (якщо такі будуть), дизайн простору (робочого, відпочинку, нарад). Студенти діляться на групи по 4-5 осіб. Кожна з команд представляє свій проєкт.

Змістовий модуль 2. Напрямки підвищення ефективності управлінської діяльності

Практичне заняття № 8

Тема. Реалізація трудової активності

Мета заняття: набути здатності раціонально розподіляти особисті ресурси для ефективної реалізації трудової активності, складати добовий графік власної працездатності, застосовувати принципи самоорганізації роботи; здатності саморегуляції.

Питання для обговорення

1. Розглянути добовий графік працездатності менеджера.
2. Охарактеризувати етику поведінки і праці менеджера.
3. Якими є принципи самоорганізації роботи менеджера?
4. Охарактеризувати саморегуляцію як здатність особистості до оволодіння власною поведінкою.

Практичні завдання

Завдання 1

Визначення власного хронотипу та його використання у своїй роботі

Мета завдання: формування навичок і вмінь щодо управління ресурсом активності та працездатності шляхом врахування власного хронотипу.

Хід роботи:

1. Визначити власний хронотип на основі тесту Хорна – Остберга

Хронотип – це стійка індивідуальна часова періодизація психофізіологічного стану людини. Існують різні класифікації, з яких найбільш поширений розподіл людей на «жайворонків» (з високим рівнем активності та працездатності в першій половині дня), «сови» (активність і працездатність зміщені на вечірній час) та «голубів» (з невираженою періодизацією активності).

«Жайворонки» – самостійно та легко прокидаються рано вранці, активні в першій половині дня, після полудня настає спад. Рано лягають спати.

«Сови» – самостійно пробуджуються пізно, не раніше ніж за 2 – 3 год до полудня, піки активності припадають на вечірній-нічний час, лягають спати пізно, нерідко після півночі.

«Голуби» – проміжний тип, самостійне пробудження вранці, трохи пізніше «жайворонків», активність протягом дня постійна, без помітних піків і спадів, лягають спати за годину-півтори до півночі.

Тест Хорна – Остберга для визначення хромотипу особистості та його ступеню прояву

Інструкції:

1. Перед тим як дати відповідь, уважно прочитайте запитання.
2. Дайте відповідь на всі запитання.
3. На запитання відповідайте за нумерацією.
4. На кожне запитання є окрема відповідь, незалежна від інших питань. Не змінюйте відповіді питань, які вже пройшли.
5. Всі питання забезпечені набором відповідей. Обирайте лише одну відповідь на одне запитання.

Завдання 2

Діагностика рівня стресу та професійного вигорання

Мета завдання: формування навичок і вмій щодо управління ресурсом активності та працездатності шляхом зниження рівня стресу й попередження професійного (емоційного) вигорання.

Хід роботи:

1. Використовуючи психологічні тести, визначите власний психічний стан, схильність до стресу, рівень професійного (емоційного) вигорання.

Тест 1.

Методика визначення домінуючого стану (за Л. В. Куліковим)

Інструкція. В опитувальнику наведені ознаки, які характеризують стан, поведінку та ставлення людини до різних явищ. Оцініть, наскільки ці характеристики притаманні вам, маючи на увазі не лише сьогоднішній день, а більш тривалий період часу. Свою згоду з кожним наведеним твердженням необхідно виразити за допомогою семибальної шкали:

- 1) повністю не згоден;
- 2) згідний у малій мірі;
- 3) згідний майже наполовину;
- 4) згідний наполовину;
- 5) згідний більш ніж наполовину;
- 6) згідний майже повністю;
- 7) згідний повністю.

Запишіть обраний бал у листі для відповідей поряд із номером твердження, не пропускаючи жодного пункту опитувальника.

Текст опитувальника

1. Мій організм сильно реагує на перепади погоди чи зміну клімату.
2. Дуже часто буває настрій, коли я легко відволікаюсь від справи, стаю неуважним та замріяним.
3. Дуже часто я хвилююся.
4. Я часто погано засинаю.
5. Багато незначних неприємностей виводить мене з себе.
6. Мої думки постійно повертаються до можливих невдач, і мені важко направити їх в інше русло.
7. Я часто хвалю людей, яких знаю дуже мало.
8. Я відчуваю незрозуміле хвилювання, страх.
9. Якщо все проти мене, я нітрохи не падаю духом.
10. Я прокидаюсь вранці невідпочилим і стомленим.
11. Часто я почувую себе непотрібним.
12. Мені не вдається стримувати свою досаду чи гнів.
13. Складні завдання підіймають мені настрій.
14. У мене часто болить голова.
15. Часто буває, що я з кимось пліткую.
16. У мене часто виникає передчуття, що мене очікує яесь покарання.
17. Мене легко зачепити словом.
18. Я сповнений енергії.
19. Існує конфлікт між моїми планами та дійсністю.
20. У ситуаціях довготривалих нервово-психічних навантажень я виявляю витривалість.
21. Мої манери за столом вдома зазвичай не такі гарні, як у гостях.
22. Дуже часто яка-небудь дрібниця оволодіває моїми думками та хвилює мене кілька днів.
23. Дуже часто я почувую себе виснаженим, в'ялим.
24. Я втрачаю вдалу можливість через те, що недостатньо швидко вирішую.
25. Є дуже багато речей, які мене легко дратують.
26. Я часто відчуваю напруження та занепокоєння, думаючи про те, що відбулося протягом дня.
27. Коли я погано себе почувую, я дратівливий.
28. Дуже часто у мене буває хандра (похмурий настрій).

29. Уранці, після пробудження, я ще довго почуваюся виснаженим і розбитим.

30. Мені дуже подобається постійно долати нові труднощі.

31. У мене є бажання багато що змінити у своєму житті, але не вистачає сил.

32. У більшості випадків я легко долаю розчарування.

33. Задоволення одних моїх потреб і бажань робить неможливим задоволення інших.

34. Часто непристойний жарт мене смішить.

35. Я дивлюсь у майбутнє з абсолютною впевненістю.

36. Я дуже часто втрачаю терпіння.

37. Люди розчаровують мене.

38. Мені часто приходять в голову погані думки, про які краще не розповідати.

39. Мені все швидко набридає.

40. Мені здається, що я близький до нервового зриву.

41. Я часто відчуваю загальну слабкість.

42. Мені часто говорять, що я запальний.

Ключ:

«Ак»: 9, 13, 18, 20, 30, 32, 35.

«То»: 1, 4, 10, 14, 23, 29, 41.

«Сп»: 3, 6, 8, 16, 22, 26.

«Ст»: 5, 12, 25, 36, 39, 40, 42.

«Зд»: 2, 11, 17, 19, 24, 28, 31, 33, 37.

«Об»: 7, 15, 21, 27, 34, 38.

Основні шкали методики

Шкала «Ак» (активне – пасивне ставлення до життєвої ситуації):

високі оцінки (більше 60 балів): виражене активне, оптимістичне ставлення до життєвої ситуації, є готовність до подолання перешкод, віра в свої можливості; відчуття сил для подолання перешкод і досягнення своїх цілей; життєрадісність вища ніж у більшості людей; низькі оцінки (менше 40 балів): пасивне ставлення до життєвої ситуації, в оцінці багатьох життєвих ситуацій переважає песимістична позиція, невіра в можливість успішного подолання перешкод.

Шкала «То» (тонус: високий – низький):

високі оцінки: характерна висока активність, стенічна реакція на виникаючі труднощі, що виникають; суб'єктивні відчуття внутрішньої зібраності, запасу сил, енергії; готовність до роботи, зокрема тривалої;

низькі оцінки: характерна втома, незібраність, млявість, інертність, низька працездатність; менше можливостей проявляти активність, витрачати енергію, зменшений ресурс сил, підвищена стомлюваність; схильність проявляти астеничні реакції на виникаючі труднощі.

Шкала «Сп» (спокій – тривога): високі оцінки:

велика впевненість у своїх силах і можливостях; низькі оцінки: присутня схильність відчувати занепокоєння в широкому колі життєвих ситуацій, бачити загрозу престижу, благополуччя, незалежно від того, наскільки реальними є причини; очікування подій із несприятливим результатом, передчуття майбутньої загрози (покарання, втрати поваги або самоповаги) без ясного усвідомлення її джерел.

Шкала «Ст» (стійкість – нестійкість емоційного тону):

високі оцінки: переважає рівний позитивний емоційний тон, спокійний перебіг емоційних процесів; висока емоційна стійкість, у стані емоційного збудження зберігається адекватність і ефективність психічної саморегуляції, поведінки і діяльності; низькі оцінки: знижена емоційна стійкість, легко виникає емоційне збудження, настрої мінливі, підвищена дратівливість, переважає негативний емоційний тон.

Шкала «Зд» (задоволеність – незадоволеність життям):

високі оцінки: задоволеність життям загалом, її ходом, самореалізацією; досить висока оцінка особистісної успішності. Людина відчуває здатність брати на себе відповідальність і можливість робити свій вибір, в якому чути голос власного «Я». Суб'єкт відчуває готовність подолати труднощі в реалізації своїх здібностей (якщо вищі потреби активізовані); низькі оцінки: незадоволеність життям загалом, її ходом, процесом самореалізації та тим, як саме в цей час розгортаються основні життєві події; низька оцінка особистісної успішності. Часто характерний відхід у сумніви, який дозволяє ухилитися від необхідності робити життєвий вибір, прислухаючись насамперед до самого себе, брати на себе відповідальність за те, що відбувається.

Шкала «Об» (позитивний – негативний образ самого себе):

дуже високі оцінки говорять про недостатньо розвинене розуміння себе. Сума понад 65 балів дає підстави припускати низьку критичність у самооцінюванні, недостатню адекватність самооцінки, нещирість. Іншими причинами можуть бути: негативне ставлення до обстеження, вплив сильної зацікавленості обстежуваного в «позитивних, хороших»

результатах обстеження. Оцінки 60 – 64 бали означають знижену критичність у самооцінюванні, недостатню адекватність самооцінки. Якщо за шкалами «Ст», «Сп» або «Зд» отримані високі оцінки – більше 60, то, найімовірніше, дані загалом недостатньо надійні. Показники в діапазоні 40 – 59 характеризують ступінь прийняття особистістю себе. Чим вище стандартний бал, тим нижче критичність самооцінки та більше прийняття себе з усіма своїми недоліками. За оцінок менше 50 балів є підстави говорити про недостатню щирості у відповідях, вираженому прагненні до адекватності в оцінюванні своїх психологічних особливостей і свого стану, про критичність у самооцінюванні; низькі оцінки – менше 40 балів – говорять не тільки про високу критичності в оцінюванні себе та велике прагнення бути щирим, а й про негативне ставлення до себе.

Практичні заняття № 9

Тема. Самомотивування та самоконтроль менеджера

Мета заняття: набути здатності розвитку власної ініціативності, умінню володіти ситуацією, використання методів боротьби зі струсом, формування корисних звичок, методів самомотивації, методів долання прокрастинації.

Питання до обговорення

1. Як можна пояснити такі поняття як «ініціативність», «енергійність»?
2. Що означає «уміння володіти ситуацією»?
3. Якими є ознаки стресостійкості.?
4. Охарактеризувати поняття самомотивації.
5. Розглянути причини демотивації.
6. Визначити механізм формування звичок.
7. Назвати види і причини прокрастинації
8. Охарактеризувати засоби подолання.
9. Розглянути методи самоконтролю.

Практичні завдання

Завдання 1

Отримавши термінове завдання від замовника, що у разі успішного

виконання обіцяло суттєві прибутки, керівництво страхової фірми вирішило посилити мотивацію і самомотивацію підлеглих, задіяних в цьому проєкті. У випадку своєчасного і якісного виконання була обіцяна оплачувана за рахунок фірми відпустка разом із сім'ями на два тижні. Керівництво було вражене підсумками – навіть деякі кращі агенти знизили показники результативності своєї праці і не виконали плану.

Виявилось, що перспектива поїхати на відпочинок навіть за чужий кошт не всім прийшла по душі і не сприйнялася як винагорода.

Запитання:

1. Чому так відбулося?
2. Чи була у цій ситуації присутня мотивація, самомотивація?
3. Який мотив переслідувало керівництво фірмою?
4. Який мотивуючий фактор запропонували б ви?

Завдання 2

Підприємцям часто потрібні певні технічні навички для запуску й успішного ведення свого бізнесу (стригти, створювати проєкти, готувати страви тощо). В інших випадках підприємець, який відкриває власний бізнес, може мати потрібні навички тільки в сфері управління бізнесом, а технічні знання здобути на ринку праці (наприклад, відкрити новий ресторан без кваліфікації кухаря та найняти відповідну людину для виконання цих функцій). Вам подано перелік видів бізнесу: крамниця одягу, косметичний салон, автомобільний салон, стоматологічний кабінет, готель.

Запитання:

1. Назвіть технічні і організаційні навички, необхідні для кожного бізнесу.
2. Визначте для кожного виду бізнесу таке: потрібно підприємцю самому мати технічні навички чи краще найняти інших, які знають цю роботу?
3. Які основні технічні та організаційні чинники визначають вибір менеджера щодо набуття технічних і організаційних навичок на ринку праці?
4. Чи може підприємець скористатися самонавчанням та самопідготовкою і яким чином?

Завдання 3

Складіть список головних причин, що викликають у вас стрес. Стресорами можуть бути навчання (інтенсивні заняття, велика кількість інформації, багато іспитів а індивідуальної роботи тощо); робота (фінансові проблеми, напружений робочий графік, взаємовідносини з колегами по службі тощо); особисті причини (друзі, кохання, сім'я тощо). Намагайтеся бути максимально точними, а також спробуйте визначити щонайменше 10 різних стресорів.

Запитання:

1. Визначте, наскільки поганий розподіл часу посилює дію кожного із перелічених стресорів.
 2. Розробіть власну стратегію ефективного використання часу відповідно до кожного стресора.
 3. Чи можна використати концепцію економії власного часу, щоб уникнути стресової ситуації? Яким чином це можна зробити?
 4. Як ви боретеся із стресом у вашому житті? Чи можна керувати стресом з огляду на час?
- Аргументуйте відповідь конкретними прикладами.

Завдання 4

Для досягнення поставлених цілей, особистих і професійних, треба оцінити особисті ресурси, тобто засоби для досягнення цілей. Цілі, як в особистому плані, так і в професійній сфері, повинні бути реальними.

За допомогою ситуаційного аналізу можна відібрати цілі з великої їх кількості, які в значній мірі відповідають вашим особистим, діловим якостям, власним ресурсам і здібностям.

Ситуаційний аналіз включає:

1. Побудову балансу особистих успіхів і невдач.
2. Оцінку сильних і слабких сторін особистості.
3. Застосування методу «мета-засіб».
4. План особистого життя

Приклад

1.1. Баланс особистих успіхів

Мої найбільші успіхи і досягнення	За рахунок чого я цього досягнув
Відвідування музичної школи	Музичні здібності і бажання
Заняття у танцювальних гуртках	Бажання тримати себе у формі, подобаються виступи на сцені
Участь в олімпіадах з англійської мови	Відмінні знання іноземної мови

Участь у загальношкільних заходах	Бажання брати участь у житті школи, користуватися популярністю, бути в центрі уваги
Успішне закінчення школи	Відмінна пам'ять, здібності до навчання
Вступ на навчання до Національного авіаційного університету	Навчання на підготовчих курсах, заняття з репетитором, впевненість у своїх силах
Посада менеджера з ЗЕД у СП ТОВ «Модерн Експо»	Прагнення до фінансової незалежності, набуття професійного досвіду
Розробка плану особистого життя та кар'єри	Уточнення своїх цілей і бажань, необхідність раціонально розподіляти свій час

1.2. Баланс особистих невдач

Мої найбільші невдачі	Здібності, яких мені не вистачало	Як я подолала невдачі
Отримала оцінку «задовільно» за екзамен з менеджменту	Наполегливості у виконанні практичних завдань	Захистила курсову роботу з менеджменту на «відмінно»
Періодичне напруження відносин з колективом	Впевненість у собі, вміння слухати співрозмовника і прислухатися до нього, здатність поступитися	Участь у житті колективу, визнання власних помилок і вміння їх визнавати
Незадовільна оцінка за іспит з вищої математики і неотримання стипендії у наступному семестрі	Переоцінила свої сили, недостатня підготовка до екзамену, відсутність схильності до точних наук	Стала більше часу приділяти предмету, додаткові заняття, перездача іспиту на «добре»
Звільнення з роботи за власним бажанням	Уміння правильно розподіляти свій час	Інтерес до роботи, хороші відносини з колективом

Після складання балансу особистих успіхів і невдач приступимо до оцінки сильних і слабких сторін.

2. Аналіз сильних і слабких сторін

Здібності	Сильні сторони	Слабкі сторони
Професійні знання та досвід	Уміння працювати в команді Відповідальність Працездатність Прагнення підвищити кваліфікацію Організаторські здібності	Невміння планувати час Нестача професійних знань Відсутність досвіду роботи на керівній посаді
Особисті здібності	Почуття гумору Самостійність Ініціативність Незалежність Готовність завжди допомогти	Бажання завжди і в усьому бути першою будь-якими способами Упертість Невпевненість у собі
Інтелектуальні здібності	Гнучкість розуму Здатність до самоосвіти Інтерес до нового Здатність мислити образно	Поверховість знань

Комунікаційні здібності	Товариськість Бажання бути в центрі уваги Уміння налагоджувати доброзичливі стосунки з людьми Здатність зацікавити людину Бажання знайти спільну мову	Непевненість Різка зміна настрою Упертість
-------------------------	---	--

3. Застосування методу «мета-засіб»

Мета	Необхідні засоби	Засоби, якими володію
Розвивати організаторські та управлінські здібності	Отримання необхідних знань в університеті, прояв ініціативи, участь у процесах вироблення і прийняття рішень	Уміння формулювати завдання, ініціативність, досвід роботи в колективі
Домагатися поваги і авторитету у колег і товаришів	Комунікативні здібності	Товариськість, почуття гумору, незалежність
Отримання водійських прав	Фінансові можливості, схильність до водіння авто	Бажання
Отримати вищу економічну освіту	Відповідальне ставлення до навчання, систематичне відвідування занять, самоосвіта	Розумові здібності
Здобути другу вищу освіту (юридичну)	Фінансові можливості, час	Бажання вчитися
Знайти високооплачувану роботу	Наявність диплома про вищу освіту, добре знання всіх аспектів майбутньої роботи	Знання та вміння
Підвищувати рівень професійних знань	Відвідування курсів, семінарів, самоосвіта	Інтерес до нового, здатність до самоосвіти
Використовувати можливості кар'єрного росту	Наявність спеціальної освіти, підвищення кваліфікації	Ініціативність, навчання у ВНУ імені Лесі Українки
Покращити матеріальний добробут	Цікава високооплачувана робота	Працьовитість, ерудиція
Подорожі	Фінансові можливості, час	Інтерес до нового
Створення сім'ї	Фінансова незалежність, наявність квартири	Прагнення до фінансової незалежності

4. План особистого життя

Сфера життя	Життєва мета	Значимість	Термін	Практичні цілі	Контроль
Майновий стан					
Відпочинок та розваги					
Здоров'я					
Кар'єра					
Сім'я					
Імідж					

Завдання 4

Проаналізувати результативність одного з ваших днів, який завершився. На вибір.

Інструкція. Метод «П'яти пальців» зручний для використання, насамперед, своєю компактністю – він дає можливість швидко та якісно проконтролювати найбільш значущі підсумки дня. При цьому відповіді на пов'язані з кожним з критерієм питання можуть бути як гранично короткими, так і розгорнутими. Таким чином, при всій його простоті, метод «п'яти пальців» може бути цілком серйозним аналітичним інструментом, глибина застосування якого залежить лише від бажання суб'єкта контролю.

Метод «П'яти пальців» (Л. Зайверт)

Параметр якості досягнення мети	Контрольні питання
М (мізинець) мрії, думки, знання, інформація	Про що нове я сьогодні дізнався? Які важливі знання отримав? У чому зросла моя компетентність, посилюється рівень професіоналізму? Які нові і важливі ідеї сьогодні мене «осіяли»? Чи дізнався я щось нове про свій час? Чи придумав нові «хитрощі», щоб краще керувати своїм часом?
Б (безіменний) близькість до мети	Які оперативні завдання, що наближають мене до досягнення важливих цілей (довгострокових стратегічних), я сьогодні вирішив? Досягнення яких цілей було недостатнім, неуспішним?
С (середній) стан	Які справи були особливо цікавими? Що було пов'язано з позитивними емоціями та високою мотивацією? Які справи були рутинними, нецікавими, суб'єктивно важкими, робилися «через силу»?
У (вказівний) послуга	Які досягнення у сфері спілкування та людських відносин були сьогодні? Кому я допоміг, кому надав послугу у відповідь, з ким знайшов спільну мову, з ким разом добре працював? Чи познайомився я з новими людьми? Чи поліпшилися мої стосунки зі старими знайомими? З ким винили конфліктні ситуації? З ким досвід співпраці був невдалим і в силу якихось причин?
Б (великий) батьорість	На які завдання я витратив найбільше енергії, фізичних сил? Що дозволило відпочити, відновити сили? Чи оптимально я розпоряджався своїми індивідуальними енергетичними ресурсами протягом дня? Що зроблено мною сьогодні для підтримки здоров'я та фізичної форми?

Вправа «Ланцюжок промови»

Інструкція: бажано, щоб студенти сиділи в колі або півколом.

Вправа відбуватиметься «з накопиченням», тобто інформація накопичуватиметься від гравця до гравця.

Кожен наступний учасник використовує сказане до нього та передає естафету наступному, додаючи до отриманого раніше матеріалу свою інформацію.

Наприклад, висловлювання думки з приводу важливості вищої освіти. Перший студент висловлює будь-яку пропозицію на задану тему. Другий буквально дослівно повторює почуту пропозицію, додаючи до неї своє бачення. Третій повторює попередні дві пропозиції та додає свою.

Коли ланцюжок обривається (через вичерпаність теми, зайве розгорнення, недостатню зосередженість когось із учасників тощо), починається новий ланцюжок тексту з наступного гравця.

Практичне заняття №10

Тема. Конфлікти в управлінській діяльності

Мета заняття: набути здатності до ефективного управління конфліктами у діяльності менеджера; навички до вибору та використання методів подолання конфліктних ситуацій, визначати стратегію та тактику взаємодії у конфліктних ситуацій, розвитку психологічних якостей менеджерів.

Питання до обговорення

1. Якою є сутність і види конфлікти у діяльності менеджера?
2. Розглянути методи подолання конфліктних ситуацій.
3. Охарактеризувати стратегію і тактику взаємодії в конфліктних ситуаціях.
4. Якими є психологічні якості працівників?
5. Яким є використання психологічних якостей працівників у процесі менеджменту?
6. Якою є роль менеджера в процесі управління конфліктами?

Практичні завдання

Завдання 1

Мета: освоїти «дерево конфлікту» як інструмент діагностики

конфлікту.

«Дерево конфлікту» – графічний метод виявлення проблем, які учасники вважають важливими, та їх класифікації за трьома категоріям:

- 1) основна проблема(-и);
- 2) причини;
- 3) наслідки.

Метод є зображення конфлікту як дерева:

стовбур дерева позначає головну проблему конфлікту, його корені – це глибинні (ключові) причини конфлікту, гілки першого порядку – наслідки конфлікту, гілки другого порядку – наслідки попередніх наслідків. «Дерево конфлікту» нагадує (та й багато в чому засноване на ній) причинно-наслідкову діаграму «риб'ячого скелета» Ісікави. Цей метод необхідний для встановлення надалі пріоритетів у роботі з проблемами, які є у конфлікті.

Методичні вказівки

Поділіться на малі групи по 3-5 осіб. Прочитайте кейси в дод. А, виберіть для аналізу один із них. Вибраний кейс проаналізуйте за допомогою такого інструменту діагностики конфлікту, як «дерево конфлікту».

Для малюнку використовуйте великий аркуш паперу, на якому треба намалювати дерево з товстим стовбуром, корінням та гілками.

Спочатку кожен член малої групи самостійно на маленьких аркушах паперу коротко записує те, що він вважає головною проблемою конфлікту, його причинами та наслідками. Після цього студенти викладають свої листочки на великий загальний рисунок дерева: на стовбур кладуть записки із зазначенням головної проблеми конфлікту, на корені – записки, у яких названо його причини, на гілки та їх відгалуження кладуть назви наслідків конфлікту та наслідків цих наслідків. Необхідно стежити, щоб причини та наслідки були пов'язані один з одним.

Під час виконання завдання членам малої групи можна дискутувати, щоб дійти спільної думки та визначити послідовність дій для вирішення виявленої головної проблеми.

Результати своєї роботи необхідно записати: вони стануть у нагоді для виконання завдання 2.

Завдання 2

Етап 1

Виконується також малими групами.

Для аналізу конфлікту з погляду моделі структурного опису конфлікту корисно освоїти такий важливий метод управління конфліктом, як **картографія**, що дозволяє з'ясувати потребу (потреби) кожного учасника конфлікту для його дозволу за принципом «виграти/виграти».

Для складання карти конфлікту використовуйте наведений нижче рис. 1. Найкраще перенести рис. 1 на окремий аркуш паперу. Скористайтеся маркерами різного кольору для відображення на малюнку проблеми, учасників конфлікту, їх потреб та побоювань.

Етап 2

Процес картографії конфлікту складається із трьох стадій:

Стадія 1. Визначити головну проблему (скористайтесь результатами завдання 1).

Стадія 2. Ідентифікувати та назвати головних учасників конфлікту, згрупувати їх у залежності від ступеня залученості до конфлікту або від їхньої ролі в ньому.

Стадія 3. Виявити потреби та побоювання кожного учасника конфлікту чи групи

Етап 3

Виконується усією навчальною групою.

Порівняйте результати аналізу кейсів, отримані в малих групах, які виконували той самий варіант. Обговоріть їх у групі та дайте відповіді на наступні запитання:

1. Чим, на вашу думку, обумовлена різниця у результатах?
2. У яких малих груп вони видаються найбільш правильними та ефективними?
3. Чи пов'язано це і як саме з конкретною обраною схемою опису конфлікту?

Практичне заняття 11

Тема. Менеджер як об'єкт самоуправління

Мета заняття: набути здатності менеджера до розвитку, вибору відповідного стилю управління, здобуття авторитету, розвитку лідерських якостей, долання бар'єрів самоменеджменту особистості.

Питання до обговорення

1. Охарактеризувати, як відбувається розвиток менеджера як особистості.
2. Розглянути психологічні особливості стилів управління.
3. Що означає «авторитет керівника» та які види авторитету виділяють?
4. Якими рисами володіє лідер та які типи лідерів можна виділити?
5. Охарактеризувати основні бар'єри самоменеджменту особистості: перфекціонізм та ліннь.

Практичні завдання

Вправа 1

Інструкція:

1. Згадайте найбільш показовий випадок, коли Ви взяли на себе роль лідера.
2. Опишіть його одним-двома реченнями: які лідерські якості ви тоді продемонстрували? яких труднощів ви зазнали? що вам сподобалось у вашій поведінці як лідера? що можна було зробити краще? що ви можете зробити для того, щоб у майбутньому покращити свою лідерську поведінку?

Вправа 2. Згоден чи не згоден.

Викладач вивішує лист паперу з надписом «Згоден» на стіні з одного боку аудиторії, інший лист з надписом «Не згоден» – на іншій стіні, третій лист з надписом «Не знаю» – посередині.

Інструкція. Студенти мають уявити, що вони беруть участь у соціальному опитуванні. Їм потрібно висловити власний погляд.

Викладач повільно та чітко зачитує твердження (наприклад: «Будь-хто може стати лідером, потрібно лише бажання», «Лідером можна лише народитися, навчитися лідерству неможливо») після чого учасники стають ближче до того плакату, який відповідає їхньому погляду.

Протягом 10 хв ті члени групи, які зайняли місце біля плакатів «Згоден» та «Не згоден», переконують один одного перейти в свою групу, аргументуючи свою позицію.

Після цього групи біля плакатів «Згоден» і «Не згоден» переконують протягом 5 хв по чергово групу біля плакату «Не знаю» перейти на свою сторону.

Обговорення вправи.

Коли ви стояли в обраній вами групі, чії методи переконання примусили вас змінити свою думку?

Уточніть, які з наведених методів переконання й аргументи вплинули на вас і чому: наведена фактична інформація; приклади з реального життя; манера переконувати, особисте звернення до співрозмовника; увага до думки співрозмовника тощо.

Чи користувались члени групи методами та формами переконання, які вас відштовхнули: гучним голосом; агресивною манерою висловлення; викривленням фактів тощо?

Якщо перед вами стоїть завдання залучити прихильників, які підтримують певний спосіб вирішення проблеми, що буде ефективнішим: розпочати дискусію з опонентами чи переконати тих, хто займає нейтральну позицію?

Вправа 3. Теледебати.

Група об'єднується у чотири команди.

Дебати – це рольові інтелектуальні змагання, в яких одна команда аргументовано доводить певну тезу, а інша – опонує їй.

Дискусія вимагає змістовної підготовки та відбувається за формалізованими правилами.

Обов'язок команд кваліфіковано та в межах певних часових рамок представити свою позицію, власні аргументи «за» чи «проти».

Завдання. Студенти мають уявити так ситуацію: у розпалі президентська передвиборча кампанія, кожна з команд буде висувати свого кандидата і готувати його до найважливішого виступу під час телевізійного ефіру.

Завдання (для кожної команди): скласти невелику переконливу промову (максимум 7 речень) кандидата, записати її.

Головна мета промови – переконати слухачів, що кандидат здатен подолати проблему, яку висувала група попередньо; обрати та підготувати промовця.

Завдання промовця – переконливо виступити. Після підготовки (на яку можна витратити максимум 25 хв) кандидат від кожної команди виступає перед усією групою.

Обговорення вправи.

Чий кандидат був переконливішим? Чому?

З якими труднощами ви зіткнулися під час виконання вправи?

Чому ви обрали саме цього кандидата? Питання до кандидатів:

1. Які ви помітили недоліки у своєму виступі? Як можна їх подолати?
2. Що ви відчували, коли виступали перед аудиторією?
3. Чи було у вас відчуття, що від якості вашого виступу залежить успіх роботи всієї команди?

Практичне заняття № 12

Тема. Формування якостей ефективного менеджера

Мета заняття: набути здатності до формування професійно-ділових якостей, адміністративно-організаційних якостей, соціально-психологічних якостей, моральних якостей менеджера.

Питання до обговорення

1. Які якості менеджера належать до професійно-ділових якостей менеджера та якими методами можна їх розвивати?
2. Які якості менеджера належать до адміністративно-організаційних якостей менеджера та якими методами можна їх розвивати?
3. Які якості менеджера належать до соціально-психологічних якостей менеджера та якими методами можна їх розвивати?
4. Які якості менеджера належать до моральних якостей менеджера та якими методами можна їх розвивати?

Практичні завдання

Ділова гра «Модель ідеального керівника»

Мета гри

1. Сформувати уявлення про чинники управлінського потенціалу, що обумовлюють управлінську діяльність.
2. Використати методикау кількісної оцінки управлінського потенціалу.
3. Налагодити взаємодію з іншими членами групи при прийнятті рішень.

Порядок проведення гри

1. Кожен учасник одержує два бланки: бланк гравця (додаток А), в якому поданий перелік чинників управлінського потенціалу керівника; бланк шкал для оцінки чинників (додаток Б).

2. Кожен гравець оцінює себе, заповнюючи колонку 3 «Самооцінка».

3. Кожен гравець самостійно оцінює чинники управлінського потенціалу, якими повинен володіти на його думку ефективний керівник. Результати записує в колонку 4 бланку гравця.

4. Студенти розбиваються на групи по 4-5 осіб і, обмінюючись думками, розробляють загальну групову оцінку чинників управлінського потенціалу ефективного керівника. Кожна команда заповнює колонку 5 бланку гравця.

5. Проводить колективна оцінка, тобто будується модель ідеального керівника. На основі оцінок, що поставлені окремими групами, розробляється узагальнена оцінка.

У ході ділової гри відбувається обговорення, обґрунтування та відстоювання своєї думки по групах, а потім при побудові узагальненої моделі ідеального керівника.

Діяльність учасників гри оцінюється за сумарною помилкою при індивідуальній і колективній роботі. Індивідуальна і групові помилки з кожного оцінюваного чинника визначаються як різниця балів колонок 4 і 6, а також колонок 5-6 у бланку гравця.

Потім помилки підсумовуються за всіма оцінюваними чинниками. Виграє та команда, у яких сума помилок мінімальна.

Тренінг «Робота в команді»

1. Вправа «Поляна – сьогоднішній лідер»

Мета: проаналізувати інформаційний матеріал (додаток В), віднайти якомога більше переваг маркетингової стратегії команди мережі «Поляна», яка навіть у складний економічний період допомогла вийти підприємству в лідери у своїй галузі.

Спробувати спрогнозувати перспективи розвитку мережі «Поляна» в Україні.

Продемонструвати командну роботу, запропонувати максимальну кількість власних варіантів прогресивних кроків зазначеного підприємства.

Хід вправи:

1. Група поділяється на 3 підгрупи.
2. Кожна підгрупа ознайомлюється з інформаційними матеріалами.
3. Записує якомога більшу кількість переваг, що допомогли мережі «Поляна» на українському ринку вийти в лідери своєї галузі (7-10 хв).

4. Після завершення роботи кожна підгрупа зачитує свій варіант запропонованих переваг.

5. Лідером-переможцем вважається та підгрупа, яка віднайшла більшу кількість варіантів.

6. Додаткові бали групи отримують за участь в обговоренні: «Завдяки чому мережі «Поляна» вдалося так швидко у кризовий період лідирувати у своїй галузі?»

Практичне заняття № 13

Тема. Розвиток менеджерського потенціалу

Мета заняття: набути здатності до розвитку інтелектуального, творчого потенціалу, розвитку професійної компетенції, здатності контролювати емоції, застосовувати різні підходи до вирішення управлінських проблем

Питання до обговорення

1. Розглянути сутність, види, напрями розвитку менеджерського потенціалу.

2. Охарактеризувати інтелектуальний потенціал особистості.

3. Назвати напрями емоційного інтелекту. 4. Обґрунтувати бар'єри щодо розвитку творчого потенціалу менеджера.

4. Виявити різницю у поняттях конвертер, акомодатор, асимілятор, дивергер.

5. Обґрунтувати можливість використання творчого підходу до вирішення управлінських проблем.

Практичні завдання

Тренінг «Організаційно-розпорядчі методи управління»

Юрій Рогоза – менеджер, що працював в одній українській компанії. Він був дуже відповідальною людиною, і всі співробітники були про нього такої думки: «На нього можна покластися». Співробітники знали, що якщо в них виникне проблема, усе, що потрібно зробити, – це звернутися за допомогою до Юрія, і він знайде правильне рішення, розсудить, хто правий, а хто винний. Але ситуація на ринку змінилась, і звичні методи й підходи до вирішення проблем перестали давати очікувані результати. Співробітники вірили в талант Юрія, у його винахідливість. Проте Юрію, як керівникові, доводилося затримуватися на роботі 12-14 годин, щоб встигнути вирішити всі виробничі питання

й підказати кожному зі своїх підлеглих, що робити. У відпустці він не був уже декілька років (з того моменту, як став керівником).

Спочатку все йшло непогано, ситуація, що здавалася безнадійною, почала поступово виправлятися, але тут сталося нещастя. Юрій серйозно захворів і потрапив до лікарні. Для організації це була катастрофа. Адже всі відповіді знаходилися в голові цієї чудової людини, а всі питання – у головах його не менш чудових співробітників. Коли він повернувся з лікарні (у якій пролежав всього три дні замість рекомендованих лікарями десяти), то схопився за голову. Потрібно було терміново виправляти ситуацію, що виникла, і він дзвонив, писав, збирав наради, де знову й знову говорив, хто, що і коли повинен зробити. Але Юрій за станом здоров'я змушений був звільнитися.

На його місце прийшов новий менеджер. Співробітники, що звикли звертатися за відповідями до свого керівника, часто йшли від нього в повній розгубленості. У відповідь на їхні запитання він запитував про їхнє власне розуміння проблеми, цілі й наміри. Замість того, щоб давати готові рішення, він провокував їх шукати відповіді самостійно. Часто він «кидав їм виклик», а це подобалося не всім.

Співробітники розділилися в думках про нового керівника. Деякі вважали його непослідовним, інші з інтересом прислухалися до нього. Опинившись у ситуації, коли вони не могли просто прийти з проблемою, а змушені були винаходити рішення самі, вони зверталися до нього за підтримкою, і вони її отримували.

Що ж він робив?

По-перше, встановлював стосунки довіри. Коли він ставив питання своїм співробітникам, він дійсно вислуховував їхні ідеї, а не просто чекав своєї черги висловитися. Він відзначав їхні успіхи та говорив про них.

По-друге, якщо до нього приходили по допомогу, він завжди запитував: «Що ви чекаєте від нашої розмови?» і намагався допомагати в реалізації планів співробітника. Якщо ідея співробітника викликала в нього сумнів, він майже ніколи не критикував, але запитував: «А що станеться, якщо...», «А ви думали про наслідки цього кроку, для...». У результаті співробітник сам приходив до ідеї вдосконалити свій план.

Типовий діалог починався із запитання: «Що ви очікуєте від цієї розмови?», продовжувався пропозицією розповісти про ситуацію докладніше й закінчувався спільним дослідженням можливостей і

складанням плану дій. При цьому всі знали, що новий менеджер буде періодично цікавитися, як йдуть справи.

Результати першого кварталу були вражаючими. Співробітники стали показувати вищий, ніж до кризи, результат. Коли цього менеджера запитали: «У чому секрет вашого успіху?», він відповів дуже коротко: «Підлеглі повинні навчитись самі знаходити вирішення завдань».

Питання та завдання:

1. Яким чином у даній ситуації реалізувався коучинг як метод співпраці керівника й підлеглих?
2. Які результати отримала організація завдяки використанню коучингу?

Ділова гра

Матеріали до проведення гри: Генерального директора торгівельно-виробничого об'єднання забрали в лікарню. До об'єднання входить 40 магазинів, логістично-складський центр, транспортне господарство, цех з виробництва кондитерських виробів, пакувальний цех та інше майно. У директора завжди було багато відвідувачів. Більшість вихідних і святкових він проводив на роботі.

Заступник директора з комерційних питань молодий, не дуже досвідчений, нерішучий. Проте він тимчасово змушений зайняти кабінет гендиректора. Власних правил не змінив: на роботу приходив за 10-15 хв. До початку робочого дня, поводив себе гідно, уважно, з підлеглими розмовляв спокійно.

Відвідувачів в приймальній гендиректора поступово стало менше. Він їх спрямовував до функціональних заступників, які були більш компетентними в конкретних питаннях. Раніше заступники годинами сиділи в кабінеті гендиректора як порадики. Керівник підприємств об'єднання з конкретними питаннями стали звертатись конкретно до компетентних працівників. Справи об'єднання налагодились.

Через 3 місяці лікарняного повернувся генеральний директор. У приймальній було пусто, що його здивувало і він вирішив, що все гірше, ніж він припускав.

Діалог між гендиректором та заступником з комерційних питань.

- Чому в кабінеті порожньо? Ні в кого до тебе немає справ?
- У нас є заступники, я вирішував стратегічні питання об'єднання.
- Ти їх змінив? Знайшов енергійніших?

- Без вашого відома я не робив кадрових змін. Та і заступники працюють відмінно.

Генеральний директор, вийшовши з лікарняного, задумався, чи варто змінити підхід і притримуватись порядку, що встановлений за його відсутності, чи знову «замкнути всі справи на собі»?

Завдання:

1. Як у даній ситуації вчинили б студенти?
2. Як варіанти дій покращення стилю керівництва можна запропонувати?

Рольова гра «Рекламний ролик»

Інструкція: Кожен день ми бачимо і чуємо рекламу на екранах телевізорів та в соціальних мережах. Потрібно уявити, що кожен студент повинен створити свій ролик. Завдання рекламного ролика – представити об’єкт реклами так, щоб підкреслити найліпші сторони, зацікавити ним аудиторію. Об’єкт реклами – один із студентів групи. Кожен витягне карточку, на якій написано ім’я одного з учасників. Якщо випаде карточка з власним ім’ям, тоді потрібно рекламувати себе.

Важлива умова – не називати ім’я людини, яка є об’єктом рекламування. У рекламному ролику треба відобразити найважливіші характеристики. Тривалість ролика не більше 1 хв. Після цього група відгадуватиме, хто з її учасників був представлений у цій рекламі.

Можна використовувати різні предмети, які знаходяться в аудиторії, та просити учасників про допомогу.

Виділяється час на підготовку – 7-10 хв.

Після завершення вправи відбувається обговорення: «Що найбільше сподобалось?», «Чи легко було виконувати це завдання?», «Що викликало труднощі?».

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Ажажа М.А. Самоменеджмент в органах публічного адміністрування: метод. посіб. Запоріжжя: ЗЦППКК, 2018. 40 с.
2. Горбовий А., Халецька А. Тайм-менеджмент 55+: Навчальний посібник для слухачів Університетів «третього віку». Київ, 2017. 57 с.
3. Колпаков В.М. Самоменеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Київ: Персонал, 2008. 528 с.
4. Леськів Г.З., Левків Г.Я., Бліхар М.М., Гобела В.В., Подра О.П., Коваль Г.В. Самоменеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
5. Лугова В. М., Голубев С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч.посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
6. Лукашевич Н.П. Самоменеджмент. Теория и практика: учебник. Київ: Ника-Центр, 2007. 344 с.
7. Лукашевич Н.П. Теория и практика самоменеджмента: учеб. пособ. Київ: МАУП, 2002. 360 с.
8. Буняк Н.М. Самоменеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2020. 116 с. URL: https://volnu-my.sharepoint.com/:w:/g/personal/buniak_nadiya_eenu_edu_ua/EUfgSMe88zI19YZrnNfXkB7gXszyFu-seqqzMHKoocLg?e=Lefvwd
9. Нетепчук В.В. Самоменеджмент: навч. посіб. Рівне: НУВГ, 2013. 354 с. 22.
10. Селютін В. М. Самоменеджмент : навч. посіб. Х. : ХДУХТ, 2017. 206 с.
11. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
12. Штепа О.С. Самоменеджмент (самоорганізування особистості): навч.посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 362 с.
13. Юрик Н.Є. Самоменеджмент: Курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 89 с.

Додаткова

1. Зубенко Л.Г., Немцов В.Д. Культура ділового спілкування: навч. посіб. Київ: ЄксОБ, 2000. 200 с.

2. Копитко М. І., Томаневич Л. М. Тренінги з менеджменту: навчально-методичний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 128 с.
3. Керівництво організацією: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Проник. Львів: Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. 244с.
4. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. Київ: Знання, 2004.
5. Молодоря Т.С. Психологія управління і конфліктологія: практикум. Харків: ХІБС УБС НБУ, 2013. 69с.
6. 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.
7. Орликовський М.О., Осовська Г.В., Ткачук В.І. Самоменеджмент: практикум: навч. посіб. для студ. екон. вузів. Київ : Кондор, 2012. 410 с.
8. Організаційна поведінка: навч.посіб. для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності «Менеджмент організацій» / Укладач: М. В. Матушкіна. Старобільськ, 2016. 200 с/
9. Побудова кар'єри : навч.-метод. посіб. / [О. В. Мельник, О. Л. Морін, Л. А. Гуцан, І. І. Ткачук, О. М. Пархоменко, З. В. Охріменко, Т. С. Попова, М. В. Лузан; за ред. О. В. Мельника]. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2014. 172 с.
10. Хміль Ф. І. Ділове спілкування : навч. посіб. Київ: Академвидав, 2004. 280 с.

Інтернет-ресурси

1. Інформаційні ресурси у цифровому репозиторії бібліотеки ВНУ імені Лесі Українки. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua>
2. Національна бібліотека ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Бланк гравця

№	Оцінювані чинники	Самооцінка	Оцінка успішного керівника		Етало (колект. оц.)	Відхилення від еталону	
			Індик.	Колект.		Індик.	Колект.
1.	Критичне ставлення до дійсності і до власної діяльності						
2.	Врахування в керівництві людського чинника						
3.	Єдність слова і діла						
4.	Здатність творчо здійснити власну діяльність						
5.	Професіоналізм						
6.	Бажання до навчання і саморозвитку						
7.	Вміння досягати кінцевих результатів з мін. Витратами						
8.	Нетерпимість до бюрократизму						
9.	Здібності до розробки самостійних альтернативних рішень						
10.	Негативне відношення до алкоголю						
11.	Здатність сприймати критику						
12.	Твердість і рішучість						
13.	Професійна пам'ять						
14.	Висока працездатність						
15.	Педагогічні здібності						

16.	Знання теорії менеджменту						
17.	Знання законодавства (труд. і господ.)						
18.	Знання галузевої економіки						
19.	Знання НОП						
20.	Знання організації виробництва						
21.	Знання техніки і технології ВГП						
22.	Вміння вдягатись зі смаком						
23.	Почуття гумору						
24.	Інф-ть про події в країні і світі						
25.	Досвід керівної роботи						
26.	Вік						
27.	Освіта						
Сума							

Додаток Б

Шкала для оцінки чинників управлінського потенціалу

Оцінка	Оцінювані чинники				
	Ділові, особисті якості, знання, вміння, навички	Освіта	Досвід роботи на керівній посаді, років	Вік, років	Підготовка в резерві за висування
5	Надзв. високі	Вища економічна	Біл. 15	22-30	Спеці-ть «Менеджмент»
4	Високі	Вища технічна	10-15	31-35	На ф-ті ПП
3	Середні	Вища гуманітарна	5-10	36-40	ВПК та їх філіях
2	Низькі	Середня спеціальна	1-5	41-45	Без відриву від в-ва
1	Надзв. низькі	Середня	До 1	Біл. 45	Недоцільно

При самооцінці ставимо 1, якщо спеціальна підготовка, освіта відсутня

Додаток В

Матеріали для ознайомлення до вправа «Поляна – сьогодні лідер»

Із 2006 р. і до кризи продаж вина збільшувався на 30% на рік, а в 2010 р. зріс майже в півтора рази. Після вступу України до СОТ з'явилося чимало доступного імпортного вина. Ціни на вітчизняні вина підвищилися менше, ніж на горілку. Скористатися цим фактом зумів С. Токарів, який розгорнув першу в Україні мережу виномаркетів: магазинів з продажу спиртних напоїв, у яких велику частину становлять вина. У вересні 2009 р. відкрився перший магазин мережі «Поляна». До цього купити пляшку хорошого вина можна було лише в супермаркетах або престижних винних бутиках. Керувати проектом С. Токарів запросив І. Шаутідзе, котра раніше працювала з магазинами «Мобілочка». Комерційним директором «Поляна Україна Груп» став О. Блоцький, який відповідав за придбання алкоголю в компанії «Rainford». Колись О. Блоцький працював у «Маркома» – одному з найбільших в Україні імпортерів алкоголю. Він і познайомив С. Токаріва із засновником «Маркома» І. Грінбергом. «Концепцію підтримали мої друзі-шотландці, в яких є аналогічна мережа магазинів у Британії», – розповідає У. Грінберг. Шотландська «Meadow Holding & Resources L.P.» інвестувала в «Полян», а «Марком», своєю чергою, став її основним постачальником. Мережа розвивається швидко. За півтора року було відкрито 26 магазинів у 13 містах.

Власники не надають великого значення зовнішньому вигляду магазинів, обмежуючись косметичним ремонтом. Зі слів У. Шаутідзе, інвестиції в один квадратний метр у середньому становлять 200 доларів. Аналогічні витрати продуктових мереж досягають 300 доларів за метр, прорахував І. Гугля, директор консалтингової компанії «GT Partners Ukraine». У. Шаутідзе розробила спеціальну навігацію по магазину для того, щоб покупець не заблукав. На зелених вивісках вказані тип і походження напою – вина Нового або Старого світу, коньяк чи горілка. Це пришвидшує процес купівлі, а основний споживач мережі – представник середнього класу – цінує свій час. Правильно підібрати напій допомагає сомельє, що запрошує до магазину тих, хто зовсім не знається на хороших алкогольних виробках. Унікальним асортимент «Поляна» не назвеш: «Марком» постачає популярні алкогольні марки в усі роздрібні мережі. «Вони («Поляна» – «Forbes») зацікавлені у відомих брендах, які знає кожний», – говорить

С. Мазур, гендиректор «Вітіс Груп», яка постачає найдорожчий алкоголь і з «Поляною» не співпрацює. Як вдається переманювати покупців із супермаркетів? За прикладом шотландців був розроблений «трирівневий» цінник. Перша ціна на пляшку така ж, як у звичайному продуктовому супермаркеті; друга – зі знижкою, якщо купуєш три пляшки; третя – знижка у разі купівлі шести пляшок. Але покупці не відразу зрозуміли цю систему. Навіть спеціальні плакати, як правильно читати цінники, не допомагали.

Після відкриття третього магазину цінники такого типу змінили, чітко розмежувавши ціну та описання того, як вона формується. Супермаркети «Велика кишеня» пропонують знижки до дня народження. «Поляна» ввела знижки до весілля, з нагоди покупки квартири, машини і навіть підвищення по службі. На сайті компанії наголошено, що всі події потрібно підтверджувати документально. Але насправді все не так складно – досить просто сказати касирові, що у тебе день народження або завтра весілля. Відкриття магазинів «Поляна» супроводжується святкуванням. Перший магазин знаходиться на тихій вулиці з одностороннім рухом. У такому місці складно було претендувати на велику кількість покупців. Тоді господарі орендували віз, який їздив по вулицях, а циганка, що танцювала на ньому, роздавала фірмові буклети «Поляна».

З першої спроби зробили певний висновок: тепер приміщення під магазини шукають лише в місцях із можливістю паркування та зручним заїздом. А свята увійшли в традицію. «Багато хто проводить заходи з нагоди відкриття, але мало хто дозволяє собі витрачати гроші на встановлення емоційного контакту з покупцем, – пояснює У. Шаутідзе, а саме це формує лояльність».

Із нагоди відкриття магазину на Лівому березі Києва влаштували латиноамериканський карнавал: запросили балети «Ля Руж» і «Румберос» Амадора Лопеса. Експерти оцінюють вартість такого свята в 10 тис. доларів. Запрошувати гостей на відкриття магазину починають за місяць. «Поляна» активно використовує рекламу на радіо, в пресі. Мережа витрачає на 54 маркетинг 7% від торговельного обороту або приблизно 5 млн доларів. Для порівняння: маркетингові витрати продуктивних мереж рідко перевищують 5% від торговельного обороту, а непродуктивних – 1,5–2%. «Усі любителі вина повинні знати про «Полян», – пояснює У. Шаутідзе і додає, що найефективніше працює зовнішня реклама. Експерти вважають рекламну стратегію

магазину «Поляна» недостатньо сфокусованою. За два роки «Поляна» двічі змінила обличчя бренда і тричі слоган. «Через це доводиться більше витратити на рекламу, – відзначає директор агентства «Scholz & Friends» О. Шевченко. Мережі магазинів потрібно використовувати єдину презентацію якомога довше, доки до неї не звикне споживач. Щодня «Поляну» відвідує більше 100 тис. споживачів. Кількість покупців вища в тих магазинах, які розташовані в торго вельних центрах, але в тих, що знаходяться окремо, показники з продажу – вищі: туди приходять не просто подивитися, а цілеспрямовано за покупкою. Середній чек у мережі становить 400 грн. Заглянувши за пляшкою вина до вечері, покупець також купує мінеральну воду або соки. Мережа має 5% ринку роздрібних продажів вина та коньяку. 2015 року оборот 20 магазинів становив 70 млн доларів США. Перша в Україні мережа спеціалізованих алкогольних магазинів «Good Wine» продає алкогольних виробів на 21 млн доларів. У «Good Wine» не знайти імпортного вина дешевшого за 100 грн. В «Поляні» найдешевше вино коштує 40 грн. «Завозити щось схоже на вино за максимально низькою ціною – це дорога в нікуди», – говорить С. Мазур із «Вітіс Груп». Він, до речі, теж хоче відкрити мережу виномаркетів. Але власників «Поляни» такі заяви не хвилюють. Зі слів У. Шаутідзе, незважаючи на відкриття нових магазинів, товарообіг в уже існуючих магазинах продовжує зростати.

Навчально-методичне видання

Милько Інна Петрівна

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Методичні вказівки до проведення практичних занять

Електронне видання