



ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішення методичної ради університету
«29» серпня 2024 року,
протокол № 1.

Перша проректорка, голова методичної
ради університету, кандидатка наук з
державного управління, доцентка

_____ Ірина КОВТУН

«29» серпня 2024 року

м.п.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ
з навчальної дисципліни
«САМОМЕНЕДЖМЕНТ»
для підготовки на першому (освітньому) рівні
здобувачів вищої освіти освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування
за денною формою навчання

РОЗРОБНИКИ:

В.о. професорки кафедри менеджменту,
економіки, статистики та цифрових
технологій, докторка економічних наук,
професорка
«26» серпня 2024 року

_____ Лариса ФЕДОРИШИНА

Асистентка кафедри
публічного управління та адміністрування
«26» серпня 2024 року

_____ Надія ЛАЛУЄВА

СХВАЛЕНО:

Рішення кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій
«27» серпня 2024 року, протокол № 1.

Завідувачка кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій,
кандидатка економічних наук, доцентка
«27» серпня 2024 року

_____ Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

Рішення кафедри
публічного управління та адміністрування
«27» серпня 2024 року, протокол № 1.

Завідувач кафедри, доктор наук з державного
управління, кандидат економічних наук,
професор
«27» серпня 2024 року

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ

Деканеса факультету публічного управління,
кандидатка наук з державного управління,
доцентка
«28» серпня 2024 року

_____ Тетяна ПІДЛІСНА

ЗМІСТ

| | Стор. |
|---|-------|
| 1. Структура вивчення навчальної дисципліни | – 4 |
| 1.1. Тематичний план навчальної дисципліни | – 4 |
| 1.2. Лекції (<i>теми і плани</i>) | – 5 |
| 1.3. Семінарські заняття | – 6 |
| 1.4. Самостійна робота студентів | – 54 |
| 1.5. Індивідуальні завдання | – 54 |
| 1.6. Підсумковий контроль | – 56 |
| 2. Схема нарахування балів | – 59 |
| 3. Рекомендовані джерела | – 61 |
| 4. Інформаційні ресурси в Інтернеті | – 64 |
| 5. Список використаних джерел | 65 |

1. Структура вивчення навчальної дисципліни

1.1. Тематичний план навчальної дисципліни

| № теми | Назва теми | Кількість годин | | | | | | | | | | | |
|--------|---|----------------------|--------------|-----------|----------|----------|-----------|-----------------------|--------------|------|--------|----------|-----|
| | | Денна форма навчання | | | | | | Заочна форма навчання | | | | | |
| | | Усього | у тому числі | | | | | Усього | у тому числі | | | | |
| | | | Лекції | Сем. | Лабор. | Ін. зав. | СРС | | Лекції | Сем. | Лабор. | Ін. зав. | СРС |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| 1. | Методологічні підходи до самоменеджменту | 14 | 2 | 4 | – | – | 8 | | | | | | |
| 2. | Особливості управлінської праці та роль менеджера в організації | 11 | 2 | 2 | – | – | 7 | | | | | | |
| 3. | Планування у діяльності менеджера | 13 | 2 | 4 | – | – | 7 | | | | | | |
| 4. | Управління часом в організації роботи менеджера | 16 | 4 | 4 | – | – | 8 | | | | | | |
| 5. | Формування команди як складова ефективного самоменеджменту | 11 | 2 | 2 | – | – | 7 | | | | | | |
| 6. | Самотивація і самоконтроль в системі самоменеджменту | 14 | 2 | 4 | – | – | 8 | | | | | | |
| 7. | Управління стресом в системі самоменеджменту | 14 | 2 | 4 | – | – | 8 | | | | | | |
| 8. | Розвиток потенціалу менеджера | 12 | 2 | 2 | – | – | 8 | | | | | | |
| | Всього годин: | 105 | 18 | 26 | – | – | 61 | | | | | | |

1.2. Лекції

| № з/п | Назва і план теми | Кількість годин |
|------------------------------|---|-----------------|
| 1. | Методологічні підходи до самоменеджменту | 2 |
| 1.1. 1.2. 1.3. | Сутність, цілі та функції самоменеджменту. Напрями самоменеджменту. Концепції самоменеджменту. | |
| 2. | Особливості управлінської праці та роль менеджера в організації | 2 |
| 2.1. 2.2. 2.3. 2.4. | Сутність, види та класифікація управлінської діяльності. Роль і завдання менеджера в системі управління організацією. Типологія стилів керівництва та особливості їх формування. Лідер та його роль у створенні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. | |
| 3. | Планування у діяльності менеджера | 2 |
| 3.1. 3.2. 3.3. 3.4. | Сутність, види та інструменти постановки цілей. Основні принципи та правила планування робочого часу. Планування особистої роботи менеджера. Планування ділової кар'єри. | |
| 4. | Управління часом в організації роботи менеджера | 4 |
| 4.1. 4.2. 4.3. 4.4. | Поняття та завдання тайм-менеджменту. Методи аналізу витрат робочого часу. Методи управління часом. Управління «поглиначами» часу. | |
| 5. | Формування команди як складова ефективного самоменеджменту | 2 |
| 5.1. 5.2. 5.3. | Поняття команди в організаціях. Етапи створення команди. Формування командного духу й підтримка креативного середовища в організації. | |
| 6. | Самотивація і самоконтроль в системі самоменеджменту | 2 |
| 6.1. 6.2. 6.3. 6.4. | Особливості мотивації та самотивації в діяльності менеджера. Контроль і самоконтроль. Конфлікти в діяльності менеджера: сутність і види. Поведінка менеджера в конфліктних ситуаціях. Методи вирішення конфліктних ситуацій. | |
| 7. | Управління стресом в системі самоменеджменту | 2 |
| 7.1. 7.2. 7.3. 7.4. | Сутність та види стресу в організації. Фактори появи стресових ситуацій. Загрози та наслідки дії стресу. Синдром професійного вигорання. Методи управління стресами. | |
| 8. | Розвиток потенціалу менеджера | 2 |
| 8.1. 8.2. 8.3. | Професіоналізм та основні компетенції менеджера. Саморозвиток та самонавчання як способи підвищення професіоналізму менеджера. Творчий (креативний) потенціал як засіб досягнення успіху менеджера. | |
| | Усього | 18 |

1.3. Семінарські заняття

Семінарське заняття 1–2

Тема 1. Методологічні підходи до самоменеджменту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Поясніть причини і передумови виникнення самоменеджменту.
2. Охарактеризуйте підходи до тлумачення поняття «самоменеджмент».
3. Сформулюйте цілі, об'єкт, предмет та функції самоменеджменту.
4. Охарактеризуйте напрями самоменеджменту.
5. Назвіть очевидні переваги самоменеджменту? Які є перешкоди в його реалізації?
6. Прокоментуйте концепцію Л. Зайверта.
7. Прокоментуйте концепцію обмежень. Які з відомих обмежень притаманні Вам?
8. Охарактеризуйте концепцію Б. та Х. Швальбе.
9. Охарактеризуйте міждисциплінарну концепцію самоменеджменту В. Карпичева.
10. Охарактеризуйте концепцію саморозвитку В. Андрєєва.
11. Доведіть наявність зв'язку між функціями самоменеджменту та успіхом в реалізації кар'єри.
12. Розкрийте сутність концепції А. Хроленко.
13. Розкрийте особливості самоменеджменту у сфері публічного управління.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття (семінарське заняття 1).

Виконання студентами письмової роботи з питань теми (семінарське заняття 2).

Розгляд практичних та ситуаційних завдань

Практичне завдання 1.

Узагальнити наявні в економічній літературі визначення поняття «самоменеджмент», доповнивши перелік визначень, поданих у лекційному матеріалі. Результати представити у таблиці:

| Автор | Самоменеджмент – це... | Джерело |
|-------|------------------------|---------|
| | | |
| | | |

Спробуйте обґрунтувати яке і чому саме визначення Вам імпонує найбільше.

Практичне завдання 2.

Вивчити схожі риси та відмінності різних концепцій самоменеджменту. Результати можна представити у вигляді таблиці:

| Назва концепції | Ключова ідея | Спільні риси | Відмінності |
|-----------------|--------------|--------------|-------------|
| | | | |
| | | | |

Ситуаційне завдання. «Оцінювання поведінки з допомогою концепцій самоменеджменту»

Сергій більше двох років працював на одній і тій же посаді, але його фірма постійно наймала людей зі сторони і не просувала власних співробітників. Сергій був амбіційним і прагнув до складнішої і цікавішої роботи. Він вирішив зайнятися пошуком нової роботи.

Перше, чим йому довелося зайнятися, – відновити своє резюме. Йому потрібно було додати інформацію про поточну роботу, навчання на курсах підвищення кваліфікації, участь у громадській роботі. Він також вважав, що для поліпшення сприйняття резюме доцільно змінити окремі фрази і стиль викладу.

Він звернувся за допомогою до своєї подруги Юлії, що була фахівцем з управління людськими ресурсами. У цьому статусі вона знайомила із сотнями резюме на рік, і її вважали експертом у цій галузі. Отримавши резюме Сергія, Юлія визнала його прийнятним, але як таким,

що потребує редагування. По-перше, доцільно змінити стиль викладу, зробити його більше динамічним. Вона також порадила частіше використовувати активні дієслова замість пасивних.

Після змін, Юлія і Сергій стали обговорювати зміст і стиль опису його поточної зайнятості. Він розповів про свої обов'язки а Юлія описала їх в резюме і написане переслала Сергію. Після прочитання, він побачив себе і свою власну роботу в новому світлі. Хоча він допомагав керівникові відділу майже у всьому, проте він відчував незручність від формулювання «помічник менеджера відділу». У компанії не було такої посади і він не вважав за можливе так називати свою роботу. Він також не був упевнений у правильності деяких слів, використаних для опису його діяльності.

Сергій поділився з Юлією своїми побоюваннями, на що вона сказала: «Не турбуйся про це. Ніхто і не очікує, що у своєму резюме ти будеш абсолютно правдивим. Намагайся справити враження на людей. Я завжди вважаю, що половина прочитаного мною є перебільшенням. Скромністю ти нічого не досягнеш».

Сергій знову задумався про своє майбутнє. Він дійсно шукав кращу роботу. Можливо, Юлія була права. Зрештою, вона була фахівцем. Сергій відчув себе в пастці. Що робити?

1. Обґрунтуйте, які із відомих концепцій самоменеджменту тут можливо використати?
2. Які б поради Ви дали Сергію? І чи б підтримали позицію Юлії, що «ніхто і не очікує, що у своєму резюме ти будеш абсолютно правдивим»?
3. Сформулюйте рекомендації щодо оптимізації поведінки Сергія, опираючись на зміст концепцій самоменеджменту.
4. Наведіть приклади неефективної поведінки у власному життєвому досвіді.

Практичне завдання 3. «Адекватність самооцінки»

Адекватність самооцінки – необхідна умова визначення власних можливостей, планування своїх дій, правильної побудови відносин з колегами. Вона особливо необхідна керівникам, а також молодим фахівцям, які розпочинають ділову кар'єру.

Це завдання дозволить Вам скорегувати свою поведінку для створення потрібного враження про себе в потрібний момент.

Оцініть себе за п'ятибальною шкалою за такими критеріям:

- Дружелюбність;
- Залежність (незалежність) своєї поведінки від настрою;
- Почуття гумору;
- Бажання зробити кар'єру;
- Комунікабельність;
- Потреба встановлювати добрі стосунки з підлеглими;
- Незалежність.

Передайте листок з зазначеними параметрами колегам, друзям, близьким, щоб вони оцінили ступінь прояву цих якостей у Вас. Порівняйте отримані дані зі своїми оцінками. Проаналізуйте те, як бачать Вас і як Ви бачите себе самі. Розробіть план подальшої роботи над самим собою з метою усунення виявлених недоліків.

Тест «Самооцінювання особистих якостей»

Кожна людина має своє уявлення про ідеальний набір найбільш цінних властивостей особистості. Яке Ваше уявлення про «ідеальні якості» «ідеального менеджера» і наскільки Ви самі близькі до вашого ідеалу? Відповіді на ці запитання дозволить нижченаведений тест.

Інструкція. Візьміть лист паперу і розділіть його на чотири однакові частини, позначивши кожен з них римськими цифрами I, II, III, IV. Нижче наведено чотири набори слів, які характеризують позитивні якості людини.

Ваше завдання – виділити в кожному наборі якості, які найбільш значимі та цінні, у Вашому розумінні, для керівника і яким Ви віддаєте перевагу. Які це якості – вирішувати тільки Вам.

Етап I. Уважно прочитайте слова першого набору якостей і випишіть у стовпець найбільш значимі з них (з Вашої точки зору). Тепер приступайте до другого набору якостей – і так далі. В кінці Ви маєте отримати чотири набори «ідеальних якостей» керівника.

Якості для тестування

I. Міжособисті відносини, спілкування

- Ввічливість – дотримання правил пристойності, чемність.
- Доброзичливість – бажання добра людям, готовність сприяти їх благополуччю.
- Дбайливість – думки або дії, направлені на благополуччя людей, піклування, догляд.
- Щирість – вираз щирих почуттів, правдивість, відкритість.
- Колективізм – здатність підтримувати спільну роботу, спільні інтереси, колективний початок.

початок.

- Товариськість – здатність легко спілкуватися.
- Обов'язковість – дотримання даних обіцянок (обіцянок слова, зобов'язань).
- Відповідальність – необхідність, обов'язковість відповідати за свої вчинки і дії.
- Чуйність – готовність відгукнутися на чужі потреби.
- Щирість – відкритість, доступність у спілкуванні з людьми.
- Привітність – здатність виражати почуття особистої симпатії.
- Сумісність – вміння об'єднувати свої зусилля з активністю інших при вирішенні особистих завдань.

- Справедливість – об'єктивне оцінювання людей згідно з істиною.
- Співчуття – чуйне, співчутливе ставлення до інших, їхніх переживань, горя.
- Тактовність – почуття міри, яке створює вміння поводити себе в суспільстві, не принижуючи та не ображаючи інших.
- Терпимість – вміння толерантно сприймати характер, звички та висловлені думки інших людей.

– Вимогливість – строгість, очікування від людей виконання своїх обов'язків, зобов'язань тощо.

– Чуйність – співчуття, намагання зрозуміти інших людей та прийти (за необхідності) їм на допомогу.

II. Поведінка

– Активність – прояв зацікавленого ставлення до навколишнього світу, самого себе, колективу; енергійні вчинки та дії.

- Гордість – почуття власної гідності, самоповаги.
- Добродушність – м'якість характеру, доброзичливе ставлення до людей.
- Добросовісність – чесне виконання своїх обов'язків.
- Ініціативність – прагнення до нових форм діяльності, дозвілля.
- Інтелегентність – висока культура, освіченість, ерудиція.
- Наполегливість – наполегливість в досягненні цілей
- Порядність – чесність, нездатність вчинити підлі та антисуспільні дії.
- Принциповість – вміння дотримуватись твердих принципів, переконань, поглядів на речі і події.

– Рішучість – твердість в діях, здатність швидко приймати рішення, долаючи внутрішні вагання.

– Самокритичність – прагнення оцінювати свою поведінку, вміння визнавати свої помилки та недоліки.

- Самостійність – здатність здійснювати дії без чужої допомоги, своїми силами.
- Сміливість – здатність приймати і реалізовувати свої рішення, долаючи страх.
- Твердість – вміння наполягти на своєму, не піддаватися тиску, непохитність, стійкість.
- Впевненість – віра в правильність дій, відсутність вагань, сумнівів.
- Врівноваженість – рівний, спокійний характер, гармонійна поведінка.
- Цілеспрямованість – наявність чіткої мети, прагнення її досягнути.
- Чесність – прямота, щирість у стосунках і діях.
- Енергійність – рішучість, активність дій.
- Ентузіазм – сильне натхнення, піднесений стан.

III. Діяльність

- Акуратність – дотримання в усьому порядку, ретельність при виконанні роботи.
- Вдумливість – намагання глибоко проникнути в суть справи.

– Уважність – зосередження на виконанні будь-якої діяльності.
 – Далекоглядність – прозорливість, здатність передбачати наслідки, прогнозування майбутнього.

- Діловитість – умілість, працездатність, хватка.
- Дисциплінованість – звичка до дисципліни, відчуття обов’язку перед суспільством.
- Допитливість – допитливість розуму, схильність до здобуття нових знань.
- Мистецтво – високе мистецтво в будь-якій сфері.
- Винахідливість – здатність швидко знаходити вихід з будь-яких ситуацій.
- Зрозумілість – вміння зрозуміти сутність, кмітливість.
- Послідовність – вміння виконувати завдання, дії в строгому порядку, логічно правильно.
- Працездатність – здатність багато і продуктивно працювати.
- Скрупульозність – точність у дрібницях, особлива ретельність.

IV. Переживання, почуття

- Бадьорість – відчуття повноти сил, енергії, бажання діяльності.
- Безстрашність – здатність побороти страх, хоробрість.
- Веселість – безтурботно-радісний стан.
- Душевність – щира прихильність до людей, дружелюбність.
- Милосердя – готовність допомогти, пробачити, вміння співчувати, любити людей.
- Ніжність – вияв любові, ласки.
- Волелюбність – любов і прагнення до свободи, незалежності.
- Сердечність – задушевність, щирість у стосунках.
- Пристрасність – здатність цілком віддаватися захопленню.
- Сором’язливість – здатність відчувати почуття сорому.
- Схвильованість – міра переживання, душевний неспокій.
- Захопленість – велике піднесення почуттів, захоплення.
- Жалісливість – схильність до почуття жалості, співчуття.
- Життєрадісність – сталість почуття радості, відсутність зневіри.
- Велелюбність – здатний глибоко любити кого-, що-небудь або любити багатьох.
- Оптимістичність – життєрадісне світовідчуття, віра в успіх.
- Стриманість – здатність стримувати себе від прояву почуттів.
- Задоволеність – відчуття задоволення від виконання бажань.
- Холоднокровність – здатність зберігати спокій і витримку в усіх життєвих ситуаціях.
- Чутливість – легкість виникнення переживань, почуттів, підвищена сприйнятливості до впливів ззовні.

Етап II. Уважно розгляньте якості особистості, виписані Вами з першого набору, і знайдіть серед них такі, які Вам реально притаманні. Обведіть їх. Тепер переходьте до другого набору якостей, потім до третього і четвертого.

Обробка результатів тесту

Підрахуйте, скільки Ви знайшли у себе якостей, що реально Вам притаманні (P).

Підрахуйте кількість ідеальних якостей, виписаних вами (I; якості, виписані на першому етапі), а потім обчисліть їх відсоткове відношення:

$$C = (P / I) \times 100\%.$$

| Рівень самооцінювання | | | | | | |
|-----------------------|---------|-------------------|----------|------------------|---------|---------------------|
| Неадекватно низький | Низький | Нижчий середнього | Середній | Вищий середнього | Високий | Неадекватно високий |
| Чоловіки | | | | | | |
| 0–10 | 11–34 | 35–45 | 46–54 | 55–63 | 64–66 | 67 |
| Жінки | | | | | | |
| 0–15 | 16–37 | 38–46 | 47–56 | 57–65 | 66–68 | 69 |

Тест «Управління власним життям»

Інструкція: кожне з наступних тверджень оцініть у балах.

Варіанти відповідей: «завжди, дуже часто» – 2 бали,
«буває час від часу» – 1 бал,
«майже ніколи» – 0 балів.

1. Я постійно підтримую власне здоров'я.
2. Я обмежую свій робочий час.
3. Я слідкую за рівновагою між особистим і діловим життям.
4. Я планую і влаштовую для себе перерви у вихідні.
5. Я ефективно організую свої поїздки.
6. Я вільно виявляю свої емоції.
7. Я прагну самопізнання.
8. Я ефективно використовую свій час.
9. Мені не доводиться щось робити всупереч власним переконанням.
10. Я відчуваю свою життєрадісність.
11. Я працюю над збереженням взаєморозуміння з оточуючими.
12. З поразки я намагаюсь винести необхідний досвід.
13. Я спокійно ставлюсь до критики на свою адресу.
14. Я запобігаю надмірним стресам.
15. Зазвичай я почуваюся сповненим сил.
16. Я беруся лише за те, що реально можу виконати.

Підрахуйте загальну суму балів.

Критичний рівень самоменеджменту 0-10 балів: терміново необхідні навички самоменеджменту.

Середній рівень самоменеджменту 11-20 балів: дає раду зі щоденними справами, можете досягати значно більшого, якщо навчитеся стратегічному плануванню.

Високий рівень самоменеджменту 21-32 бали: Ви вмiєте досягати цілей. Важливо навчитись ефективно розподіляти власні сили та відновлювати внутрішні ресурси. Самоменеджмент не є тотальним обмеженням.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: самоменеджмент, самовдосконалення, соціальні технології, концепція здолання обмежень, концепція економії власного часу, людина, колектив, функції самоменеджменту, успіх.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студентам варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- детально проаналізувати зміст концепцій менеджменту;
- охарактеризувати функції самоменеджменту та їх значення у побудові ділової кар'єри;
- узагальнити підходи до розуміння поняття «самоменеджмент».

Семінарське заняття 3

Тема 2. Особливості управлінської праці та роль менеджера в організації

Питання для усного опитування та дискусії

1. Управлінська праця: сутність та специфічні особливості.
2. Види управлінської діяльності.
3. Роль і завдання менеджера в системі управління організацією.
4. Характеристика управлінських ролей за Г. Мінцбергом.
5. Стиль керівництва і особливості його формування (традиційна класифікація).
6. Характеристика управлінської решітки Блейка-Моутон.
7. Роль лідера в управлінні організацією (поведінка та типологія).
8. Характеристика стилів управління за Д. Голманом.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Розгляд практичних та ситуаційних завдань

Практичне завдання 1.

Висвітлити управлінські ролі менеджера за різними науковими концепціями. Результати подати у вигляді таблиці:

| Ролі за Г. Мінцбергом | Роль | Опис | Характер діяльності |
|--------------------------|-----------------------|--|--|
| | <i>міжособистісні</i> | | |
| | Головний керівник | Символічний голова, в обов'язки якого входить виконання звичайних завдань правового чи соціального характеру | Церемонії, представництво, зустріч гостей, підпис юридичних документів тощо. |
| | Лідер | | |
| | ... | | |
| <i>інформаційні</i> | | | |
| | ... | ... | ... |
| ... | ... | | |

Практичне завдання 2.

Скласти перелік ключових рис лідера та навести можливі шляхи/способи їх розвитку у конкретної людини. Результати можна представити у вигляді таблиці:

| Автор переліку рис | Риси лідера | Способи їх набуття/розвитку/посилення в конкретної людини |
|----------------------|---|---|
| Уоррен Бенніс | <ul style="list-style-type: none">– направлене бачення;– пристрасть;– цілісність особистості;– довіру;– допитливість;– вміння йти на ризик | |
| Стівен Кові | <ul style="list-style-type: none">– постійне навчання;– орієнтація на служіння;– випромінювання позитивної енергії;– віра в інших людей;– врівноважений спосіб життя;– сприйняття життя як пригоди;– прагнення до синергетики;– заняття фізичними, емоційними, інтелектуальними вправами заради самооновлення. | ... |
| ... | – | |
| ... | – | |

Практичне завдання 3.

Розробити власну модель особистих та ділових якостей, якими повинен володіти сучасний публічний управлінець (в тому числі як лідер), пояснити її. Провести оцінювання своїх ділових якостей, використовуючи метод бальної оцінки (експертним шляхом). При оцінці використовувати дані декількох експертів (мінімальна чисельність експертів – 5 осіб). Результати аналізу узагальнити у вигляді таблиці.

Практичне завдання 4.

Узагальнити наявні в науковій та навчальній літературі стилі управління, заповнивши таблицю:

| Підхід/автор підходу | Стилі керівництва | Коротка характеристика | Умови використання (коли доцільно його дотримуватись в організації) | Недоліки стилю управління |
|----------------------|-------------------|------------------------|---|---------------------------|
| | | | | |

Практичне завдання 5.

За даними відомої Вам організації (місця роботи, проходження практики) описати використовуваний стиль керівництва в організації, вказавши при цьому позитивні та негативні сторони, ставлення працівників до такого керівника; запропонувати бажаний стиль управління і способи до його переходу.

Ситуаційне завдання 1.

При переведенні фінансового відділу з одного приміщення в інше було заплановано приміщення розміром 14 м² на 6 осіб (+ комп'ютери).

Начальник відділу, дізнавшись про це, поставив перед собою мету переконати керівництво змінити рішення і виділити інше приміщення. Для досягнення цієї мети він написав доповідну записку і передав її керівництву. Але доповідна записка не мала впливу на вирішення питання. Через декілька днів начальник відділу пішов на конфлікт з керівництвом. Для фінансового відділу було виділено інше приміщення.

Питання:

1. Як Ви гадаєте, більшим чи меншим мало бути приміщення для фінансового відділу на 6 осіб?
2. Чи вірно сформульовано мету?
3. Чи слід було начальнику відділу йти на конфлікт з керівництвом?
4. Чи можна було вирішити питання інакше? Як саме?
5. Як треба було готуватися до розмови з керівництвом?
6. Які можуть бути наслідки для начальника відділу після позитивного вирішення питання, але конфліктним способом?

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: управлінська праця, менеджери низової ланки, менеджери середньої ланки, менеджери вищої ланки, стиль управління, лідер, управлінська решітка Блейка-Моутон, авторитарне управління, демократичне управління, ліберальне управління, управлінські ролі.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- управлінська діяльність та її специфічні особливості;
- роль менеджера в системі управління організацією і фактори, що впливають на зміну ролей менеджера в процесі його діяльності;
- формування стилю керівництва;
- підходи до класифікації стилів управління в навчальній та науковій літературі.

Семінарське заняття 4

Тема 3. Планування у діяльності менеджера

1. Види цілей та процес їх формулювання.
2. Методи формулювання цілей (SMART метод, метод формулювання цілей, розбиття цілей і ситуацій на завдання й проблеми).
3. Принципи формулювання цілей. Типові помилки при їх формулюванні.
4. Зміст, роль та значення планування в управлінській діяльності.
5. Особливості планування особистої праці менеджера.
6. Вибір менеджером пріоритетних справ.

7. Правила планування та резервування часу менеджера.
8. Характеристика традиційних та комп'ютерних засобів планування особистої роботи менеджера.
9. Контекстне планування у роботі менеджера (кайрос).
10. Делегування повноважень в діяльності менеджера.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Розгляд практичних та ситуаційних завдань

Практичне завдання 1.

Вивчіть наведений перелік життєвих цілей менеджера, доповніть його.

Встановіть для себе пріоритети в життєвих цілях: з першої (що має для Вас найбільшу значущість) до останньої (найменш значущої для вас).

Життєві цілі:

- кар'єра;
- високі особисті доходи;
- можливість використовувати й розвивати свої здатності;
- благополучне сімейне життя;
- цікава, творча діяльність (робота);
- гарне здоров'я.

Складіть план дій для досягнення однієї-двох пріоритетних для Вас життєвих цілей з урахуванням часового фактору (на рік, 5, 10, 20 років).

Для кожної із цілей попередньо виокреміть дві групи факторів:

- ті, які сприяють досягненню мети;
- ті, які перешкоджають досягненню мети.

План дій повинен містити заходи щодо посилення впливу факторів, що сприяють досягненню цілей, і зниженню (або усуненню) впливу факторів, що перешкоджають цьому.

Результати оформіть у вигляді таблиці:

Таблиця 1

Фактори, що впливають на досягнення мети менеджера

| Заходи: | | Фактори, які: | |
|--------------------------------------|-----|--------------------------|-------------------------------|
| | | сприяють досягненню мети | перешкоджають досягненню мети |
| щодо збереження або посилення впливу | ... | | |
| | ... | | |
| | ... | | |
| щодо зниження або усунення впливу | ... | | |
| | ... | | |
| | ... | | |

Практичне завдання 2.

Розробити план робочого дня менеджера (конкретна посада на власний вибір студента) за допомогою одного із вивчених методів (дотримуючись усіх вимог, яким повинен відповідати менеджер), якщо тривалість робочого дня складає 8 годин.

Зразок плану робочого дня

| Час | Пріоритети | Завдання | Розпочато | Закінчено | Відм. про виконання |
|------|------------|---------------------------------------|-----------|-----------|---------------------|
| 9.00 | А | Сортування документів за пріоритетами | 9.00 | 9.30 | Вик. |

Практичне завдання 3.

Розгляньте 20 критеріїв правильного делегування за Л. Зайвертом.

1. Делегуйте завчасно! Рішення про те, що і кому Ви хочете або повинні доручити, приймайте відразу після складання робочого плану.
 2. Делегуйте у відповідності до здібностей і можливостей своїх співробітників.
 3. Делегуйте з урахуванням необхідності мотивації та стимулювання співробітників.
 4. Делегуйте завдання або роботу за можливості повністю, а не у вигляді часткових ізольованих завдань.
 5. Поясніть співробітнику, про що йде мова: про окремий випадок чи довготривале делегування.
 6. Однорідні завдання делегуйте за можливості одному і тому ж співробітнику.
 7. Переконайтеся, чи може і хоче відповідний співробітник взятися за завдання.
 8. Не доручайте для надійності одну й ту ж роботу двом співробітникам, які не знають про це.
 9. Передавайте співробітнику разом з робочим завданням повноваження і компетенцію, необхідні для його виконання.
 10. Давайте співробітнику якомога повні та точні інструкції, інформацію про його завдання. Впевніться в тому, що делеговане доручення зрозуміли правильно.
 11. Поясніть значення та мету завдання (мотивація та цілепокладання).
 12. Значні та важливі завдання доручайте наказовим шляхом, якщо необхідно – в письмовій формі.
 13. Про нові та складні завдання повідомляйте п'ятиступеневим методом: а) підготувати співробітника; б) пояснити завдання; в) показати, як виконувати роботу; г) довірити співробітнику подальше виконання завдання під наглядом і коригувати його; д) передати співробітнику роботу цілком та здійснювати контроль тільки за виконанням.
 14. Надавайте співробітнику можливість подальшого професійного навчання з метою кращого виконання доручених йому відповідальних завдань.
 15. Забезпечуйте співробітнику доступ до будь-якої необхідної інформації.
 16. Уникайте того, щоб без вагомих причин втручатися в робочий процес і таким чином «перекреслювати» делегування.
 17. Надайте співробітнику впевненість у тому, що у випадку виникнення труднощів і проблем він завжди може попросити у Вас поради та підтримки.
 18. Вимагайте від співробітника звітування через встановлені проміжки часу про те, як просувається справа.
 19. Контролюйте кінцеві результати дорученої справи та терміново інформуйте співробітника про результати контролю.
 20. Конструктивно хваліть успіхи та критикуйте недоліки в роботі. Дозвольте співробітнику надавати до вищих інстанцій доручене йому завдання як його роботу або брати участь у її представленні на відповідному рівні.
- Відповідно до зазначеного, напишіть коротке есе «Завжди делегуйте так, як Вам хотілося б, щоб делегували Вам» (Дерек Раунтрі).*

Практичне завдання 4.

Робочий день начальника відділу обліку, звітності та прогнозування надходжень Державної податкової інспекції складається з таких видів діяльності:

1. Нарада у начальника ДПІ (щоденно).
2. Ознайомлення з проблемними і поточними питаннями та планування робочого часу.
3. Аналіз виконання прогнозного завдання по мобілізації надходжень станом на поточний день. Аналіз позитивних і негативних тенденцій, пошук можливих резервів.
4. Підготовка і передача звітних даних та пропозицій для начальника ДПІ.
5. Підготовка оперативних матеріалів та пропозицій для начальника ДПІ.
6. Аналіз звітності, поданої платниками податків, співставлення з оперативними даними, підготування висновків для начальника.
7. Вивчення інструкцій, наказів, розпоряджень керівництва.
8. Робота з поштою.
9. Проведення прийомів і консультацій.
10. Контроль за виконанням обов'язків підлеглими спеціалістами.

Питання:

1. Як би Ви визначили пріоритетність цих видів діяльності?
2. Розподіліть ці завдання за пріоритетами на 3 категорії за допомогою аналізу АБВ.

Ситуаційне завдання 1.

Інна Миколаївна одержала нове призначення – начальник відділу автоматизованого адміністрування податків податкової інспекції.

Під її керівництвом знаходяться 3 підрозділи:

- група обліку платників – юридичних осіб – 1 особа;
- група Державного реєстру фізичних осіб – 1 особа;
- група автоматизації процесів оподаткування – 2 особи.

Пройшов тиждень і Інна Миколаївна зрозуміла, що не встигає робити всі справи, тому що багато бере на себе. Проаналізувавши всі види своєї діяльності в податковій інспекції, вона міркувала, що повинна робити сама, і що може делегувати своїм підлеглим.

Нижче перелічені види діяльності начальника відділу автоматизованого адміністрування податків податкової інспекції:

2. Робота з документами:

- підготовка планів роботи відділу;
- підготовка проектів наказів по інспекції;
- реєстрація вхідної кореспонденції;
- підготування статей у місцеву газету;
- оформлення тендерних документів;
- підготовка Положення про відділ, посадових інструкцій працівників відділу;
- ознайомлення з законодавчими актами, розпорядженнями, наказами;
- підготовка відповідей на контрольні завдання керівництва.

2. Робота з комп'ютерною технікою (КТ):

– налагодження КТ (ПЕОМ, принтера, сканера, сервера, локальної обчислювальної мережі та інш.);

- ремонт (дрібний) КТ;
- профілактика КТ;
- обслуговування КТ;

3. Робота з програмним забезпеченням:

- установка на ПЕОМ нового програмного забезпечення та його вивчення;
- зміна версій (внесення змін в програмне забезпечення);
- навчання робітників інспекції роботі на ПЕОМ і в АРМах;
- організація консультацій спеціалістів з питань роботи на ПЕОМ;
- робота з базами даних;

4. Ремонт та купівля комп'ютерної техніки:

- збір інформації про комп'ютерні фірми, вивчення ринку КТ;
- вивчення прайсів;
- встановлення контактів з обраними фірмами (по телефону);
- прийняття рішення – з якими фірмами працювати (враховуючи ціни та надання

- послуг щодо обслуговування);
- закупівля КТ, відправка її в ремонт та інш.

5. Загальні питання:

- аналіз роботи відділу;
- аналіз забезпечення податкової інспекції КТ; стан КТ;
- участь в нарадах, які проводить керівництво;
- виконання завдань керівництва;
- проведення нарад у відділі зі своїми підлеглими;
- участь в семінарах та інших заходах з приводу податкового законодавства;
- проведення зустрічей та консультацій щодо податкового законодавства з клієнтами, керівниками, бухгалтерами, підприємцями та інш.

Питання:

1. Як Ви думаєте, які види діяльності Інна Миколаївна повинна виконувати сама, а які може делегувати підлеглим?
2. Який метод прийняття рішень вона може використати в даному випадку?
3. Розподіліть перелічені види діяльності за пріоритетами на 3 категорії за допомогою методу АБВ.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: робочий час; план; планування; планування особистої роботи менеджера; особисті цілі менеджера; довгострокові плани; короткострокові плани; середньострокові плани; пріоритетні завдання; принцип Парето; метод АБВ-аналізу; метод Ейзенхауера; делегування повноважень; ділова кар'єра.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- робочий час;
- план, види планів, планування;
- практичне значення планування особистої роботи менеджера;
- вибір пріоритетних справ за допомогою принципу Парето, методу АБВ-аналізу, методу Ейзенхауера;
- делегування повноважень та фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень,
- делегування відповідальності;
- планування ділової кар'єри;
- професіограма розвитку працівника.

Семінарське заняття 5

Тема 3. Планування у діяльності менеджера

Питання для усного опитування та дискусії

1. Поняття та види кар'єри.
2. Етапи ділової кар'єри та чинники успішної її реалізації.
3. Типологія особистості та фази розвитку професіонала.
4. Професіограма та кар'єрограма: співвідношення понять.
5. Мотиви ділової кар'єри.
6. Управління діловою кар'єрою.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Практичне завдання 1.

Дайте відповіді на питання.

Питання 1. Робота, кар'єра, покликання – що спільного і в чому відмінність у цих поняттях?

Питання 2. Чи важлива кар'єра в житті людини? Чому?

Питання 3. Що означає у Вашому розумінні поняття «успішна кар'єра». Які її складові?

Питання 4. Як ми можемо впливати на свій професійний шлях?

Ситуаційне завдання 1.

Вчора Ви випадково потрапили на презентацію програм стажування молоді за кордоном, яку проводив Українсько-американський центр освітніх програм.

Представлялась магістерська програма – на присвоєння звання Master of Business Administration (MBA).

Дуже приваблива програма:

–по-перше, саме для Вашого віку – на п'ятому році Ви могли б поїхати на стажування;
–по-друге, стажування фінансується за рахунок уряду США, Ваші витрати – це оформлення закордонного паспорту;

–по-третє, стажування продовжується від трьох до шести місяців, і тому Ви маєте змогу після стажування завершити також навчання у академії і крім диплома магістра MBA одержати також наш диплом про вищу освіту, не перериваючи навчання.

Але є одне «але»: основна вимога до претендентів – досконале володіння англійською мовою, мовна підготовка, а також – дуже великий конкурс, а часу – обмаль. У Вас є дев'ять місяців.

Ви знаєте, що Ваше знання англійської мови недосконале, але бажання отримати грант на стажування за кордоном дуже велике. І Ви ставите собі мету: «Я хочу вдосконалити своє знання англійської мови».

Питання:

1. Чи правильно Ви сформулювали свою мету з точки зору самоменеджменту? Якщо ні – то як потрібно її сформулювати?

2. Як Ви будете досягати цієї мети?

Ситуаційне завдання 2. Ефективність методів самоменеджменту

Викладач Білоруського державного університету культури О.Є. Скребка після участі у семінарах з самоменеджменту, якимось, написала таке:

«Методи самоменеджменту я випробувала на практиці. Перше, що необхідно було зробити – записати важливі справи відповідно до їх важливості, за пріоритетами. І тут виникла перша проблема: яка справа є дійсно важливою і на скільки (усі справи здавались мені важливими). Крім того, у мене було безліч «гарячих» справ, котрі не можна було відкладати, а робити їх мені зовсім не хотілося. Але я включила і ці справи у список. Після вирішення цієї задачі добавила у список характеристику терміновості. В результаті отримала досить довгий список.

Весь день намагалась діяти за планом, не відволікалась на дрібниці. Записувала, скільки приблизно часу у мене йшло на виконання кожної справи.

Цей робочий день я завершила з надзвичайним результатом! Крім того, що дуже багато встигла зробити, я ще й виконала роботу, котра давно «висіла» наді мною. Окрилена таким успіхом, наступного дня я склала новий список: він був не такий довгий, як перший. Мені вже було легше визначити важливість моїх справ, їх терміновість, тому і часу на складання списку справ пішло менше. Крім основних справ, в результаті, я завершила справу, яка, за моїми міркуваннями, мала вмерти разом зі мною. Мені, навіть, страшно було записувати її у список термінових справ! (але я пам'ятала, що вчора мені все вдалося). І першу половину наступного дня я присвятила цій справі.

Так я працювала весь тиждень. У суботу ввечері я сіла і спробувала, не дивлячись у свої записи, згадати і записати те, що я зробила за весь тиждень, хоча б найвагомніше. Коли я потім

порівняла цей список зі своїми записами, то побачила, що зробила набагато більше, хоча на перший погляд це вдавалося нереальним.

Протягом цього робочого тижня я не відчувала себе як на перегонах, коли завжди поспішаєш, але нічого не встигаєш. Наприкінці робочого дня я відчувала приємну втому. Причому це не було повним виснаженням, як раніше, коли я відчувала хронічну втому і з нетерпінням чекала вихідних.

Весь тиждень я сама задавала собі темп роботи, не роздиралась між двома справами одночасно, виконувала усе чітко за своїм планом. Це було дуже здорово!

Я продуктивно працювала протягом усього тижня, а в неділю з чистою совістю відпочивала.

Наступним моїм кроком було складання списку домашніх обов'язків для усіх членів родини та приблизний термін виконання справ. В результаті в мене з'явився вільний час і вдома.

У мене дійсно з'явився час для вирішення усіх моїх справ, які я планувала. Я навчилась визначати, скільки приблизно часу необхідно для виконання конкретної роботи, і тепер я точно можу планувати її. Спланувавши день та відпрацювавши його за планом, тепер у ввечері я не замислююсь над проблемами на роботі та як мені завтра встигнути і те, і те, а просто відпочиваю».

Завдання:

1. Обговоріть ситуацію у групі.
2. Назвіть методи, принципи, правила, технічні прийоми самоменеджменту, які використала викладач університету у даній ситуації, та охарактеризуйте сутність кожного з них.
3. Визначте переваги, які отримала викладач у даній ситуації в результаті застосування методів і правил самоменеджменту.
4. Наведіть приклади застосування Вами у своїй роботі методів, правил, технічних прийомів самоменеджменту та їх наслідків.

Ситуаційне завдання 3.

Одним із завдань бюджетного відділу є періодичне надання актів перевірки бюджетних організацій по заборгованості (за тепло, воду, електроенергію, газопостачання) та зведені реєстри в розрізі постачальників.

Таке завдання виконується, як правило, протягом тижня, і включає такі операції:

1. Кожен головний бухгалтер бюджетної організації повинен підписати акти перевірки мінімум у 4-х постачальників, які знаходяться в різних кінцях міста. Потім надати ці акти до фінансового відділу.
2. Економіст бюджетного відділу, після одержання актів перевірок від бухгалтерів, повинен зробити зведені реєстри в розрізі постачальників і, в свою чергу, пройти той самий шлях, як і головні бухгалтери, щоб підписати їх у постачальників.

Внаслідок недостатньо чіткої організації передачі розпоряджень від керівництва, економіст бюджетного відділу Тетяна Сергіївна в понеділок о 16-00 одержала завдання: «Надати акти перевірки 12-ти бюджетних організацій по заборгованості минулих років (за газопостачання, тепло, воду, електроенергію) і зведені реєстри в розрізі постачальників (18 постачальників). Термін подачі пакету документів – четвер, з 9-00 до 10-00». Тобто, замість тижня, це завдання має бути виконано протягом 2-х днів.

Тетяна Сергіївна зрозуміла, що слід обміркувати варіанти вирішення цієї досить складного завдання: як організувати роботу так, щоб за 2 дні зробити те, що робилося протягом тижня, і представити документи в заданий строк?

Вона могла б і не робити цього, а, скажімо, послатися на те, що інформація надійшла занадто пізно. Але Тетяна Сергіївна зрозуміла, що це є її шанс показати свої здібності організувати роботу в умовах дефіциту часу і, таким чином, можливо, піднятися кар'єрними сходами.

Міркувала Тетяна Сергіївна недовго. Рішення було таким.

Понеділок. З 16-05 до 17-00 години (тобто одразу ж після одержання телефонограми від керівної організації) Тетяна Сергіївна зателефонувала до всіх бюджетних організацій і надала завдання головним бухгалтерам: у вівторок до 12-00 перевірити цифри заборгованості з

постачальниками, оформити акти перевірки та підписати їх. Надати підписані акти перевірки в 4-х примірниках до фінансового відділу.

Вівторок. З 8-00 до 12-00 Тетяна Сергіївна зробила форми зведених реєстрів в розрізі постачальників на ПК. З 13-00 до 17-00 – по представленим актам перевірок були внесені цифри в зведені реєстри та роздруковані. Зведені реєстри з додатками (актами перевірок) були видані головним бухгалтерам (але не 12-ти, а тільки 6-ти – по 2) і видано завдання: підписати їх у постачальників і повернути до фінансового відділу в середу (протягом дня).

Середа. До закінчення робочого дня всі бухгалтери повернули підписані зведені реєстри з актами перевірок до фінансового відділу.

Економіст Тетяна Сергіївна ще раз перевірила усі цифри, написала супроводжувальний лист, підписала у завідувача фінансовим відділом.

Четвер. Пакет документів було передано кур'єром до керівної організації о 9-20.

Таким чином, завдання було виконано точно в строк.

Аналіз виконання цього завдання показав, що внаслідок такої організації його виконання виграли всі:

–керівна організація – тому що одержала своєчасно контрольний пакет документів;
–економіст – тому що правильно поставила мету, спланувала і організувала виконання завдання, прийняла рішення щодо перерозподілу завдань між головними бухгалтерами; показала свої здібності керівнику;

–головні бухгалтери – тому що, замість відвідування 4-х постачальників, кожен з них був тільки в одного (в деяких випадках – у 2-х), що дозволило зберегти значну частину їх робочого часу;

–постачальники – тому що замість спілкування з 12-ма головними бухгалтерами, кожен з них спілкувався з одним, що дозволило і тут зберегти робочий час працівників.

Питання:

1. Сформулюйте мету, яку поставила в даному випадку економіст Тетяна Сергіївна.
2. Який метод прийняття рішень в самоменеджменті використала Тетяна Сергіївна?
3. Опишіть, як розподілила роботу Тетяна Сергіївна?
4. Які, на Вашу думку, сильні сторони можна виділити у економіста Тетяни Сергіївни?
5. Як Ви гадаєте, які якості Тетяни Сергіївни відмітило керівництво?
6. Як би Ви вирішили таке завдання? Чи можна вирішити його інакше, можливо, більш ефективно?

Тест «Самоменеджмент – наскільки добре Ви справляєтеся зі своєю роботою?»

Інструкція: кожне з наступних тверджень оцініть у балах.

Варіанти відповідей:

0 – майже ніколи;

1 – іноді;

2 – часто;

3 – майже завжди.

1. Я резервую на початку робочого дня час для підготовчої роботи, планування.
2. Передоручаю все, що може бути передоручено.
3. Письмово фіксую завдання і цілі із зазначенням термінів їх реалізації.
4. Кожен офіційний документ я намагаюся обробляти за один раз і остаточно.
5. Кожен день складаю список майбутніх справ, упорядкований за пріоритетами. Найважливіші речі я роблю в першу чергу.
6. Свій робочий день я намагаюся за можливості звільнити від сторонніх телефонних розмов, незапланованих відвідувачів та несподівано скликаних нарад.
7. Своє денне завантаження я намагаюся розподілити згідно з графіком моєї працездатності.
8. В моєму плані часу є «вікна», що дозволяють реагувати на актуальні проблеми.
9. Я намагаюся спрямувати свою активність таким чином, щоб першочергово концентруватися на небагатьох «життєво важливих» проблемах.

10. Я вмю говорити «ні», коли на мій час хочуть претендувати інші, а мені необхідно виконати більш важливі справи.

Підрахуйте загальну суму балів.

0-15 балів: Ви не плануєте свій час і перебуваєте під владою зовнішніх обставин. Деяких зі своїх цілей Ви досягнете, якщо складете список пріоритетів та будете дотримуватися його.

16-20 балів: Ви намагаєтесь керувати своїм часом, але Ви не завжди досить послідовні, щоб досягти успіху.

21-25 балів: у Вас хороший самоменеджмент.

26-30 балів: Ви можете бути зразком кожному, хто хоче навчитися раціонально витрачати свій час. Дозвольте оточуючим Вас людям долучитися до Вашого досвіду.

Тест «Чи організована Ви людина?»

Перевірте себе, чи організована ви людина. Оберіть чесно варіанти відповідей, що властиві саме вам.

1. Чи маєте Ви головні цілі в житті, чи прагнете ви їх здійснити?

а) у мене є такі цілі;

б) навіщо мати якісь цілі? – життя таке мінливе;

в) у мене є головні цілі і я підпорядковую своє життя їх досягненню;

г) цілі у мене є, але моя діяльність не сприяє їх досягненню.

2. Чи складаєте Ви план роботи на день, на тиждень, використовуючи для цього щоденник?

а) так;

б) ні;

в) не можу відповісти «так» або «ні», тому що основні справи планую в голові;

г) спробував скласти план у щоденнику, але потім кинув це робити, тому що це нічого не дає;

д) скласти плани – це лише гра дорослих людей в організованість.

3. Чи дорікаєте Ви собі, коли не виконуєте свої плани на день, на тиждень?

а) дорікаю собі, коли не виконую плани через свою провину, лінощі;

б) дорікаю собі, не зважаючи ні на які суб'єктивні чи об'єктивні причини;

в) і так багато стресів, навіщо ще й самому собі нарікати;

г) придержуюсь такого принципу: що зробив сьогодні – добре, що не зробив – зроблю, можливо, іншим разом.

4. Як Ви ведете свою записну книжку з номерами телефонів ділових партнерів, знайомих, родичів, приятелів?

а) Я – господар свого записника. Як хочу, так і веду записи номерів телефонів, прізвищ, імен. Якщо знадобиться, обов'язково знайду те, що потрібно;

б) часто змінюю записники з номерами телефонів, тому що дуже часто ними користуюсь. Переписуючи номери телефонів намагаюся все систематизувати, але потім, при використанні записної книжки, знову роблю записи у довільній формі;

в) вважаю, що потрібно записати номер телефону, прізвище, ім'я, по-батькові, а на якій сторінці, та яким почерком – це не має значення;

г) використовую загально прийняту систему: в алфавітному порядку записую прізвище, ім'я, по батькові, номер телефону, якщо потрібно, то і додаткові відомості (адреса, місце роботи, посада).

5. Які принципи розташування речей, котрими Ви часто користуєтесь?

а) кожна річ лежить, де завгодно;

б) кожна річ має своє місце;

в) періодично роблю порядок в розташуванні речей, предметів, але потім вони опиняються будь-де. Через деякий час знову роблю порядок і потім все повторюється знову;

г) вважаю, що це питання не має ніякого відношення до самоорганізації.

6. Чи можете Ви наприкінці дня сказати, де, скільки та з яких причин вам довелось марно витратити час?

а) можу сказати все про марно витрачений час;

б) можу сказати тільки де було витрачено час;
в) якщо б витрачений час перетворювався у гроші, тоді я рахував би його;
г) завжди добре знаю, де, скільки і чому було марно витрачено час;
д) не тільки знаю, де, скільки і чому було марно витрачено час, але й шукаю прийоми і методи скорочення втрат часу в аналогічних ситуаціях.

7. Які Ваші дії коли на нараді або зборах починають «переливати з пустого в порожнє»?

а) пропоную звернути увагу на суть справи;
б) вважаю, що нічого тут не зробиш, тому що на будь-якій нараді чи зборах буває і «повне», і «порожнє»;
в) відключаюсь;
г) починаю займатися своїми справами, які взяв з собою як раз на такий випадок.

8. Припустимо, Вам необхідно підготувати доповідь. Чи будете Ви приділяти увагу не тільки змісту доповіді, але і її тривалості?

а) буду приділяти увагу змісту доповіді. Вважаю, що тривалість слід визначити приблизно. Якщо доповідь буде цікава, то завжди дадуть час, щоб її закінчити;

б) приділяю однакову увагу як змісту, так і тривалості доповіді, а також її варіаціям в залежності від часу;

9. Чи намагаєтесь Ви кожен хвилину використовувати для виконання задуманого?

а) намагаюсь, але не завжди це вдається за особистих причин (поганий настрій і т.і.);

б) не намагаюсь;

в) навіщо намагатися, час все одно не обійдеш;

г) намагаюсь, незважаючи ні на що.

10. Яку систему фіксування доручень та завдань Ви використовуєте?

а) записую у щоденнику, що потрібно виконати та який термін виконання;

б) фіксую найбільш важливі доручення та завдання у своєму щоденнику. «Дрібні» намагаюсь запам'ятати. Якщо забуваю про «дрібні», то не вважаю це недоліком;

в) намагаюсь запам'ятати доручення, завдання, тому що це тренує пам'ять. Але моя пам'ять часто підводить мене;

г) використовую принцип «зворотної пам'яті», тобто: нехай пам'ятає той, хто дає доручення, завдання. Якщо вони важливі, то мене запросять і нагадають, що потрібно їх терміново виконати.

11. Чи пунктуальні Ви щодо ділових зустрічей, нарад, зборів?

а) приходжу раніше на 5-7 хвилин;

б) прихожу вчасно, до початку наради, зборів;

в) як правило, запізнююсь;

г) завжди запізнююсь, хоча намагаюсь прийти вчасно;

д) якщо б видали посібник «Як не спізнитись», то, можливо, я б навчився не запізнюватися.

12. Яке значення Ви надасте вчасному виконанню завдань, доручень?

а) вважаю, що своєчасність виконання – це один з важливих показників мого вміння працювати, один з найважливіших показників організованості. Але мені дещо завжди не вдається виконати вчасно;

б) своєчасне виконання – це звір, котрий може вкусити в саме ту мить, коли завдання виконано. Тому краще трохи затягнути виконання завдання;

в) своєчасно виконати завдання чи доручення – це вірний шанс отримати нове. Своєчасне виконання завжди «наказується».

13. Припустимо, Ви пообіцяли щось зробити. Але обставини змінилися таким чином, що виконати обіцяне доволі складно. Як Ви будете поводитися?

а) сповіщу людину про зміну обставин та неможливість виконати обіцяне;

б) намагатимусь пояснити, що обставини змінилися і виконати обіцяне дуже складно. Одночасно скажу, що не слід втрачати надію;

в) намагатимусь виконати обіцяне. Якщо виконаю – добре, не виконаю – теж не біда, тому що я дуже рідко не виконую своїх обіцянок;

г) нічого не буду сповіщати людині. Виконаю обіцяне, чого б мені це не коштувало.

Ключ : варіанти відповідей та бали

| варіанти питання | а | б | в | Г | д |
|---------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | 4 | 0 | 6 | 2 | - |
| 2 | 6 | 0 | 3 | 0 | 0 |
| 3 | 4 | 6 | 0 | 0 | - |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 6 | - |
| 5 | 0 | 6 | 0 | 0 | - |
| 6 | 2 | 1 | 0 | 4 | 6 |
| 7 | 3 | 0 | 0 | 6 | - |
| 8 | 2 | 6 | - | - | - |
| 9 | 3 | 0 | 0 | 6 | - |
| 10 | 6 | 3 | 1 | 0 | - |
| 11 | 6 | 6 | 0 | 0 | 0 |
| 12 | 3 | 0 | 6 | 0 | - |
| 13 | 2 | 0 | 0 | 6 | - |

Результати

Менше 63 балів:

Ваш спосіб життя, ваше оточення навчили Вас де в чому бути організованим. Але організованість у ваших діях то проявляється, то зникає. А це – ознака відсутності чіткої системи самоорганізації. Існують об'єктивні організаційні закони і принципи.

Намагайтеся проаналізувати свої дії, витрати часу, техніку роботи – і ви побачите дещо, про що не здогадуєтесь. Для того, щоб стати організованою людиною, слід подолати свої слабини, виховати в собі волю і наполегливість.

64-71 бали:

Ви вважаєте неорганізованість невід'ємною частиною роботи. Це дає Вам деякі переваги перед тими людьми, які організованість виявляють тільки у випадках крайньої необхідності. Але Вам слід не відмовлятися від самоорганізації, а вдосконалювати її.

72-78 балів:

Ви – організована людина. Але порада Вам: не зупинятися на досягнутому рівні, розвивати і вдосконалювати самоорганізацію. Нехай Вам не здається, що Ви досягли межі. Організованість дає найбільший ефект тому, хто вважає її ресурси невичерпними.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: робочий час; план; планування; планування особистої роботи менеджера; особисті цілі менеджера; довгострокові плани; короткострокові плани; середньострокові плани; пріоритетні завдання; принцип Паретто; метод АБВ-аналізу; метод Ейзенхауера; делегування повноважень; ділова кар'єра.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- робочий час;
- план, види планів, планування;
- практичне значення планування особистої роботи менеджера;
- вибір пріоритетних справ за допомогою принципу Парето, методу АБВ-аналізу, методу Ейзенхауера;
- делегування повноважень;
- факторами, що перешкоджають активному делегуванню повноважень;
- делегування відповідальності;

- планування ділової кар'єри;
- професіограма розвитку працівника.

Семінарське заняття 6-7

Тема 4. Управління часом в організації роботи менеджера

Питання для усного опитування та дискусії

1. Предмет, об'єкт, мета, завдання тайм-менеджменту.
2. Правила тайм-менеджменту.
3. Закон часу як стратегічного ресурсу. Стратегії управління часом.
4. Методи аналізу витрат часу.
5. Основні методики управління часом.
6. Прийоми тайм-менеджменту.
7. Значення використання біоритміки. Індивідуальний стиль.
8. Хронометраж: сутність і завдання.
9. Методи інвентаризації особистого та організаційного часу. Аналіз щоденних перешкод часу.
10. Поглиначі часу: сутність і види.
11. Прокрастинація.
12. Невміння говорити «ні».
13. Телефонні розмови як поглиначі часу.
14. Люди як поглиначі часу.
15. «Улюблена» і «неулюблена» робота.
16. Типові помилки у використанні часу та способи їх вирішення.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття (семінарське заняття 6).
Виконання студентами письмової роботи з питань теми заняття (семінарське заняття 7).

Розгляд практичних та ситуаційних завдань

Практичне завдання 1.

Напишіть коротке есе за одним із поданих нижче висловів.

1) *Час – найбільш обмежений капітал і якщо не можеш розпоряджатися ним, не зможеш розпоряджатися нічим іншим.*

Пітер Ф. Друкер

2) *Той, хто дозволяє вислизати своєму часу, випускає з рук своє життя.*

Той, хто тримає в руках свій час, тримає в руках своє життя.

Алан Лекейн

Практичне завдання 2. Метод «Альпи».

Студентам пропонується скласти план власного робочого дня за методом «Альпи».

Метод охоплює п'ять стадій:

1. Складання завдань.
2. Оцінювання тривалості заходів.
3. Резервування часу (у співвідношенні 60:40).
4. Прийняття рішень за пріоритетами.
5. Контроль (виявлення незробленого).

Завдання заносяться в наведений формуляр плану робочого дня (табл. 1).

План робочого дня на _____

| Завдання і роботи | Умовні позначення | Тривалість виконання | Резерв часу | Пріоритети | Контроль виконання |
|-------------------|-------------------|----------------------|-------------|------------|--------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Усього | | | | | |

У колонку 1 формуляра заносяться завдання і роботи, які Ви бажаєте виконати наступного дня: завдання й роботи, які Ви планували на даний тиждень; завдання й роботи, які планувалися, але не були виконані; нові роботи тощо. Для позначення видів робіт і завдань доцільно користуватися скороченнями.

Наприклад: відвідання консультації викладача – К; семінарське заняття – С; практичне заняття – П; лекція – Л; робота в бібліотеці – Б; візит до знайомих – В; побутові роботи – ПР і т. д.

Оцінювання тривалості робіт.

Проставте для кожного завдання чи виду роботи приблизний час, необхідний для їх виконання, просумуйте й орієнтовно визначте загальний час, необхідний для виконання всіх робіт і завдань. Не виключено, що загальний час, необхідний для виконання запланованого, може вийти за межі нормальної тривалості робочого дня. У такому випадку в колонці «пріоритети» поставте символ перенесення роботи чи завдання на наступний день.

Резервування часу

Під час складання плану дня дотримуйтеся основного правила планування часу, згідно з яким планом слід охопити не більше 60% вашого часу, а приблизно 40% необхідно залишити в якості резерву на непередбачені роботи і завдання. Якщо перелік запланованих робіт і завдань сумарно перевищує 60% бюджету вашого часу на наступний день, то деякі роботи і завдання перенесіть на наступний, а деякі, можливо, викресліть взагалі. На крайній випадок окремі роботи можуть бути виконані за межами робочого дня.

Прийняття рішень за пріоритетами

Необхідно встановити пріоритети виконання робіт і завдань, залишених вами у плані робочого дня. Для цього можна скористатися принципом Паретто, згідно з яким тільки 20% виконаних робіт дають 80% загального результату, а 80% робіт приносять лише 20% результату. Стосовно планування робочого дня це означає, що не потрібно братися спочатку за найбільш легкі, цікаві чи такі, що вимагають мінімальних зусиль, види робіт. Необхідно виконувати роботи і завдання відповідно з їх значенням і важливістю. Послідовне застосування принципу Паретто конкретизується, якщо всі завдання й роботи проаналізувати відповідно до їхнього значення для кінцевого результату, а потім розподілити за категоріями АВС.

Техніка АВС впливає з того, що частка більш важливих і менш важливих робіт у їх загальній кількості залишається незмінною, а «вага» кожної групи завдань і робіт непропорційна в досягненні загальної мети індивіда. Під загальною метою для студентів розуміється ефективне виконання своїх обов'язків і забезпечення повноцінного використання робочого дня.

Аналіз АВС базується на трьох закономірностях:

1) найважливіші справи (категорія А) складають 15% всіх завдань і робіт, а їх внесок у загальний результат (досягнення мети) складає приблизно 65%;

2) важливі справи (категорія В) займають в середньому 20% їх кількості, а їх внесок в досягнення загальної цілі також складає 20%;

3) менш важливі і несуттєві справи (категорія С) складають 65% загальної кількості завдань і робіт, але дають всього 15% для досягнення цілі. Позначте у плані робочого дня літерами А, В, С кожну роботу (завдання) і постарайтеся виконати їх відповідно до цих позначок.

Контроль виконання плану

У більшості випадків не всі завдання й роботи плану вдається виконати. Тому наприкінці робочого дня необхідно позначити виконані роботи й завдання і визначити, які з невиконаних необхідно перенести в план наступного робочого дня. Якщо одну й ту ж справу ви переносите багато разів і вона обтяжує вас, існує дві можливості: ви нарешті рішуче беретеся за цю справу й доводите її до завершення; ви відмовляєтеся від даної справи, інколи проблема вирішується сама собою.

Принцип Ейзенхауера

Для визначення пріоритетності завдань, занесених вами у план робочого дня, під час виконання попереднього завдання скористайтеся принципом Ейзенхауера, згідно з яким всі завдання й роботи за ступенем важливості можна розподілити на чотири групи (рис. 1).



Рис. 1. Матриця Ейзенхауера

Ситуаційне завдання 1.

Ви вирішили у вихідний день відвідати свою приятельку, з якою давно не бачилися. Ви разом навчалися у школі, дружили, але потім пішли вчитися у різні ЗВО.

Зустрічалися, але не часто. Тепер і Ви, і вона після закінчення інституту працюєте менеджерами різних фірм, і Вам хотілося б обмінятися враженнями, порівняти успіхи. Ви приходите до неї додому і бачите, що вона сидить за столом і працює, обкладена цілою купою папок, паперів.

– Вибач, – каже вона, – але я вимушена працювати вдома, тому що на роботі нічого не встигаю робити своєчасно. Я завжди запізнююсь: на роботу, на наради, на ділові зустрічі; у мене кожен день ціла купа документів, службових записок, розпоряджень, які необхідно прочитати, обробити, занести важливу інформацію в комп’ютер, поставити підписи. Крім того, цілий день ідуть клієнти та відвідувачі, безперервно дзвонить телефон. Так проходить цілий робочий день. Наприкінці дня я зовсім розбита, а найважливішу роботу зробити не встигаю. Отже, приходиться брати її додому. Колись ти розповідала, що у Вашому інституті викладають таку дисципліну, як «Самоменеджмент». То може ти допоможеш мені, навчиш мене, як організувати свій робочий день таким чином, щоб на все вистачило часу?

Питання:

1. Чи можете Ви допомогти Вашій подрузі? На які складові самоменеджменту їй необхідно звернути увагу? Які принципи і правила самоменеджменту можна застосувати для вирішення кожної з перелічених нею проблем?

2. Що треба зробити, щоб організувати свій робочий день?

3. Чи можна організувати його так, щоб встигати роботи найважливіші справи на роботі? Які принципи і правила самоменеджменту для цього можна застосувати?

4. Як налагодити роботу з клієнтами та відвідувачами?

5. Як справлятися з телефоном?

Ситуаційне завдання 2.

Ви домовились зі своєю старшою сестрою зустрітися після роботи у певному місці, щоб разом іти у справах. Про час зустрічі також було домовлено, але Ви чекаєте вже сорок хвилин, а її все нема. Сестра працює на солідній фірмі, то може її затримали на роботі – і Ви чекаєте.

Нарешті, сестра з'являється. Але вона якась неуважна та засмучена. Мало того, що спізнилася, ще й забула принести Ваш словник, який брала на роботу, не подзвонила додому, щоб попередити, що Ви запізнитесь. А коли Ви докоряєте їй, що вона забуває все і спізнюється скрізь, сестра зривається:

– Тебе ще не вистачало! І так забула, що шеф призначив напередодні співбесіду на дев'яту годину ранку, забула завчасно підготувати доповідь на нараду і ще цілий ряд неприємностей!

Питання:

1. Що б Ви порадили сестрі з точки зору самоменеджменту, щоб вона не забувала своєчасно робити важливі справи і не запізнювалась на зустрічі?

2. Які правила та прийоми самоменеджменту їй необхідно вивчити?

Ситуаційне завдання 3.

Олена, менеджер однієї з фірм, збиралася на роботу. Вранці вона ледве піднялася, було таке відчуття, що не відпочивала зовсім, хоча напередодні рано лягла спати. Готуючи сніданок, порізала руку ножем; накричала на дитину. Ідучи на роботу, ледве не потрапила під машину. Протягом робочого дня відчувала себе зовсім розбитою і нездатною навіть до простої роботи. Олена занепокоїлася: це зовсім не схоже на неї, вона завжди була врівноваженою, повною сил та енергії, напередодні вона відчувала себе добре, ніяких ознак захворювання не було. По дорозі додому Олена повернула до подруги. Наталка працювала лікарем і трохи захоплювалася астрологією і біоритмологією. Перевіривши всі об'єктивні показники (кров'яний тиск, температуру тіла, аналізи), які були в нормі, Наталка сказала:

– Давай подивимося на твої індивідуальні біоритми. Як ти знаєш, кожна людина від народження знаходиться під впливом трьох потоків енергії, які постійно змінюються та визначають твої три особистих, індивідуальних біоритми: фізичний (ф), емоційний (е) та інтелектуальний (і).

Тривалість фізичного біоритму – 23 дні, відповідно кожні 11,5 днів спостерігається перепад фізичної активності. Тривалість емоційного біоритму – 28 днів, кожні 14 днів спостерігаються перепади твого емоційного стану, які обумовлюють гостроту твоїх почуттів, твій настрій.

Інтелектуальний біоритм має тривалість 33 дні, і кожні 16,5 днів відбувається зміна твоїх інтелектуальних можливостей, твоєї здатності до творчої праці, концентрації уваги, пам'яті.

Оскільки тривалість періодів цих трьох біоритмів різна, то для кожної людини завжди існують різні комбінації фізичного, емоційного та інтелектуального стану, які постійно змінюються.

Біоритмограма людини має вигляд синусоїди, де можна спостерігати фазу накопичення енергії (-) і фазу її витрачання (+). Дні, коли відбувається зміна фаз біоритмів (к) – це критичні дні. У такі дні можуть спостерігатися зниження працездатності, уваги, порушення емоційного стану, навіть, підвищується імовірність нещасних випадків і травматизму. Такі дні для кожної людини особисті, так само як і біоритми, вони залежать від дати народження. Краще знати такі свої критичні дні, щоб бути обачливим, запобігти нещасних випадків та зайвих сварок. Давай подивимося на твої біоритми: (діаграма, рис. 1).

Як бачиш, сьогодні у тебе тричі критичний день, тому що всі три твої біоритми (фізичний, емоційний та інтелектуальний) змінюють свою фазу на протилежну: вони всі перетинають горизонтальну лінію в одній точці, яка відповідає сьогоднішньому дню. Тому іди додому, будь обережна дорогою і відпочивай сьогодні, а завтра ти будеш почувати себе значно краще.

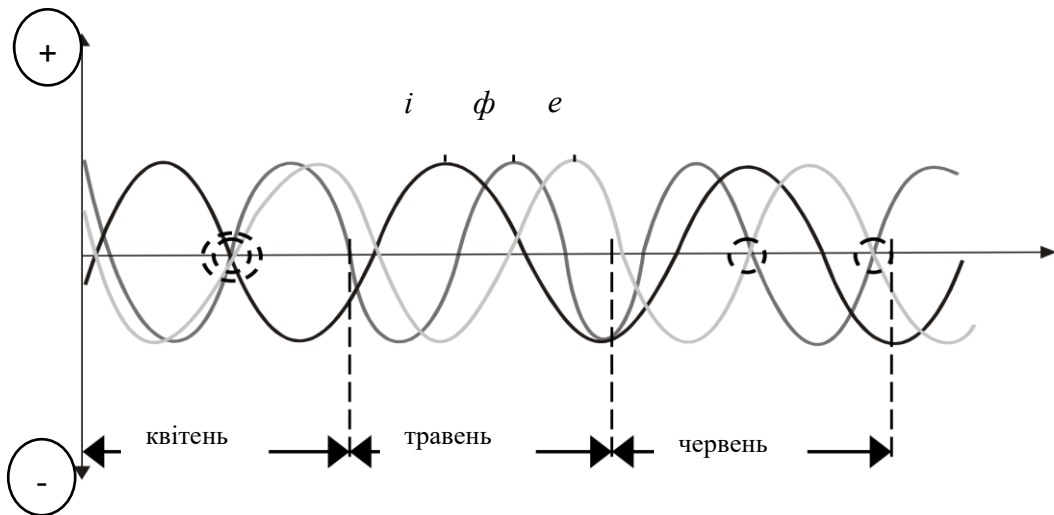


Рис. 1. Біоритмограма Олени за 3 місяці:

- - інтелектуальний біоритм;
- - фізичний біоритм;
- - емоційний біоритм.

Питання:

1. Знайдіть на графіку біоритмограми Олени цей «тричі критичний день».
2. Які ще особливо небезпечні дні Ви можете виділити на біоритмограмі?
3. Які дні (або періоди в декілька днів, чи навіть тижнів) Ви можете виділити як найбільш сприятливі для роботи, спілкування, занять спортом, інтелектуальної діяльності?
4. Як Ви гадаєте, чи може Олена використати біоритмограму, яку розрахувала та викреслила для неї Наталія, для більш раціонального планування своєї діяльності? Якщо може, то як саме?

Тест «Хто Ви: «жайворонок», «сова» чи аритмік?»

1. Чи важко Вам підніматися рано вранці?
 - а) так, майже завжди (3 бали)
 - б) іноді (2)
 - в) рідко (1)
 - г) дуже рідко (0)
2. Якщо б у Вас була можливість обирати, о котрій годині ви б лягли спати?
 - а) після першої години ночі (3 бали)
 - б) з 23.30 до першої години ночі (2)
 - в) до 22.00 години (0)
3. Який сніданок Ви б обрали впродовж першої години після прокидання?
 - а) ситний (3 бали)
 - б) не дуже ситний (1)
 - в) легкий, наприклад, варене яйце або бутерброд (2)
4. Якщо настає конфліктна ситуація на роботі чи вдома, то в який час, переважно, це трапляється?
 - а) у першій половині дня (1 бал)
 - б) у другій половині дня (0)
5. Від чого Ви скоріш могли б відмовитись:
 - а) від ранкового чаю або кави (2 бали)
 - б) від вечірнього чаю (0)
6. Чи легко Ви змінюєте свої звички, пов'язані з їжею, під час канікул, відпустки?
 - а) дуже легко (0 балів)
 - б) достатньо легко (1)
 - в) важко (2)

г) не змінюю (3)

7. Якщо рано вранці передбачаються дуже важливі справи, Ви вкладаєтеся спати раніше у порівнянні зі звичним розкладом?

а) раніше на 2 години та більше (3 бали)

б) раніше на 1-2 години (2)

в) раніше на годину або трохи менше (1)

г) як завжди (0)

8. Як точно Ви можете оцінити проміжок часу, що дорівнює 1 хвилині? (Попросіть когось допомогти вам перевірити себе.)

а) менше хвилини (0 балів)

б) більше хвилини (2)

Результати

7 балів і менше – Ви – «Жайворонок»

8 – 13 балів – Ви – Аритмік

14 – 20 балів – Ви – «Сова»

Коментар лікаря

Найкраще, якщо Ви – «жайворонок». Тому що природний ритм роботи людини, а також ритм роботи її внутрішніх органів наближається до ритму «жайворонка».

Стверджують, що людина – «сова» менше за інших підпадає під вплив дезорієнтації та паніки. За даними наукових досліджень, «сові» властиві якості, що необхідні для «небезпечних» професій: космонавтів, льотчиків, пожежників та інших. Але «сова» частіше за інших страждає на виразку шлунку, гіпертонію, стенокардію.

Для «сови» властиво повільно входити і повільно виходити з будь-якого стану. Ця властивість є вродженою, її неможливо і, навіть, небезпечно змінити. На жаль, це майже ніким не враховується у реальному житті. Як наслідок, людина – «сова», яка стає працездатною іноді тільки наприкінці дня, майже завжди страждає. Допомогти їм, можливо, зможуть наведені нижче поради.

Якщо Ви – справжня «сова», ніколи не чиніть насильство над своєю природою, не намагайтеся вранці виховувати силу волі, тому що боротьба між силою волі і вашим організмом може завершитися не на користь останнього.

Будильник слід ставити на 10-15 хвилин раніше, щоб протягом цих хвилин спокійно полежати у ліжку і дати можливість організму відійти від сну.

Потім протягом 5-7 хвилин слід зробити декілька нескладних ранішніх вправ та водні процедури. Водні процедури для «сов» також мають свої особливості: вранці не слід приймати дуже гарячий або ж дуже холодний душ. Вода повинна мати приємну температуру, але закінчити процедуру можна миттєвим обливанням холодною водою.

Якщо Ви спробуєте слідувати цим порадам, то через 10-15 днів відчуєте суттєве покращення.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: тайм-менеджмент, витрати часу, аналіз робочого часу, хронометраж, фотографія робочого часу, щоденний облік часу, журнал часу, піраміда Б. Франкліна, метод «Альпи», інтелект-карти, метод «помодоро», метод «слона» або «салямі», метод «швейцарського сиру», метод «з'їсти жабу», прокрастинація, переривники часу, поглиначі часу (хронофаги).

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- значення нормування праці та класифікація норм;
- методи нормування управлінських робіт;
- методи аналізу робочого часу;
- методи підвищення ефективності використання робочого часу;
- способи уникнення прокрастинації;

- способи мінімізації впливу основних хронофагів.

Семінарське заняття 8

Тема 5. Формування команди як складова ефективного самоменеджменту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Підходи до визначення поняття «команда» та їх класифікації.
2. Характеристики команди.
3. Умови ефективної командної роботи.
4. Командна робота vs повсякденна співпраця.
5. Етапи створення команди.
6. Підходи до виділення ролей працівників всередині команди.
7. Командний дух та чинники сприяння його розвитку.
8. Командна творчість: сутність та методи.
9. «I am OK, You are OK» – підхід до побудови команди і спілкування в ній.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Розгляд практичних та ситуаційних завдань

Практичне завдання 1.

За результатами опрацювання навчальної та наукової літератури узагальнити підходи до виділення ролей в команді та описати кожен з них. Результати можна представити у вигляді таблиці:

| Автор підходу | Ролі в команді | Характеристика ролі |
|---------------|----------------|---------------------|
| ... | ... | ... |
| ... | ... | ... |

Практичне завдання 2.

За результатами опрацювання навчальної та наукової літератури узагальнити методи колективної творчості (командної роботи). Результати можна представити у вигляді таблиці:

| Назва методу | Коротка характеристика | Умови застосування |
|--------------|------------------------|--------------------|
| ... | ... | ... |
| ... | ... | ... |

Ситуаційне завдання 1.

Фред Мотт, генеральний менеджер газети «Democrat», раніше за інших усвідомив той факт, що популярність і прибутковість ряду центральних газет стала падати. На цю думку його навів Джим Беттен, який зробив «споживчу одержимість» головною темою своїх спроб відновлення організації невдовзі після того, як він став виконавчим директором Knight-Ridder. Однак на Ф. Мотта вплинув також стан справ на місцевому ринку. «Демократ», що залишався єдиною міською газетою, продовжував, незважаючи ні на що, приносити певний дохід. Ф. Мотт вважав, що подальший розвиток газети буде можливий тільки за умови «особливого підходу до споживача». Власне, з цього й починається історія створення Ф. Моттом команди ELITE Team. Керівництво видавництва розуміло, що при наявності бар'єрів, які стояли між продукцією та споживачами, воно могло розраховувати на «споживчу одержимість» лише за умови радикальної зміни прийнятого підходу, який давно втратив оригінальність.

Учасники команди Ф. Мотта в ході ранкових зборів, що регулярно проводилися по понеділках, почали «поступово знайомитися один з одним, дізнаватися про чесноти й недоліки своїх колег і виходити на новий рівень взаємин, яким була властива взаємна довіра». При цьому важливо зазначити, що вони займалися вирішенням реальних виробничих проблем, що стояли перед командою. Наприклад, на таких зборах вони могли займатися спільним розглядом статей бюджету, що стосуються закупівлі паперу.

Через певний час цей новий підхід керівництва був належним чином оцінений працівниками. Жінка, яка ввійшла згодом до складу ELITE Team, зізналася, що цей новий підхід чимало вразив її. «Я уважно стежила за тим, що відбувається, але ніяк не могла зрозуміти, чому вони так радіють?»

Коли команда зміцніла, вона зажадала більш серйозного завдання: сконцентрувати всю свою увагу на споживачі та знищити бар'єри, що заважають збільшенню тиражу газети...

З моменту формування команди пройшов рік. Ані створення відділу реклами, ані проведені опитування, ані залучення додаткових ресурсів, ані активна робота керівництва так і не допомогли справі. Помилка у рекламі стало ще більше, торговельні представники як і раніше скаржилися на брак уваги, нова ж структура перетворилася в черговий організаційний бар'єр.

Опитування споживачів свідчили, що занадто велика кількість потенційних рекламодавців виражали серйозні сумніви в доцільності розміщення своїх оголошень на сторінках газети. Однак працівників газети це анітрошки не здивувало. Одне наспіх зліплене оголошення пройшло через руки семи співробітників і не потрапило до друку тільки через те, що воно виявилось взагалі нечитабельним. Хтось зауважив: «Вони всіх цих оголошень взагалі не читають. Їхня справа – друкування». От у чому полягала основна проблема «Демократа».

Приблизно в цей же час Мотт познайомився з публікаціями про програми якості фірми Motorola, мета яких полягала у повному усуненні будь-якого роду дефектів. Він вирішив скористатися порадою Данлепа, який рекомендував йому створити спеціальну команду, що зайнялася б підвищенням якості оголошень. Мотт засумнівався, що подібна команда зможе працювати ефективніше, ніж він сам, і тому довірив її створення Данлепу, який був його довіреною особою. Саме Данлеп дав команді назву ELITE (ELIminate The Errors – «Усунемо Помилки»).

Ще не минув і рік, як Мотт знову повірив у командні методи роботи. Під керівництвом ELITE точність оголошень різко зросла, перевищивши 99%. Якщо раніше компанія втрачала внаслідок цих помилок близько \$10000 на місяць, то тепер ці збитки скоротилися до нуля. Торгові представники, які переконалися в компетентності працівників відділу споживчої реклами, давали в газету оголошення за оголошенням. Зважаючи на опитування, задоволеність рекламодавців якістю друку різко зросла. Те, що відбулося, здалося Мотту дивом.

Утім, вплив ELITE виявився доволі серйозним. Її діяльність спричинила повну перебудову процесу продажу й розробки оголошень, а також оплати рахунків за рекламу. Це дозволило повернути до газети додаткову увагу споживачів і стимулювати необхідну для реалізації нового процесу кросфункціональну кооперацію. Таким чином, невеликій команді працівників вдалося повністю змінити систему відносин організації зі споживачами.

ELITE довелося вирішити безліч складних завдань. Мотт поставив перед командою конкретне завдання (усунення помилок) і ввів до її складу 12 кращих співробітників, які працювали в різних відділах газети. У ході перших зборів він пообіцяв «втілити в життя будь-яке рішення, прийняте командою». Руху в правильному напрямі сприяло і прагнення Джима Беттена до досягнення «споживчої одержимості».

Утім, не слід думати, що все відбулося само собою. Спочатку учасники команди більше кивали головами один на одного, ніж займалися самими оголошеннями. Лише після того, як один із них розповів іншим історію про оголошення, усі погодилися, що в подібних помилках винні всі. Один з учасників команди згадує: «У нас у той час йшли дуже палкі дебати. Доходило навіть до сліз».

Емоційна реакція підготувала команду до вирішення як поточного, так і наступного важливого завдання. Над вирішенням цих завдань працювали всі учасники команди. ELITE вирішила вивчити весь процес продажу, створення, друку й оплати рекламних оголошень. Їй вдалося виявити певні закономірності, що лежать в основі помилок, причиною яких звичайно були такі фактори, як нестача часу, погана комунікація й халатне відношення до роботи...

Завдяки своїй згуртованості ELITE постійно розширювала сферу своєї діяльності. Почавши з усунення помилок, вона перейшла до усунення функціональних перешкод, до перегляду всього процесу роботи з оголошеннями, до підвищення стандартів роботи зі споживачами і, нарешті, до поширення завойованої ними «споживчої одержимості» на всю газету. Працівників одного з

відділів газети так надихнув приклад ELITE, що вони стали приходити на роботу на 4 годину ранку, щоб вчасно вирішити всі виробничі питання...

Дух ELITE живий і понині. Данлеп зазначає: «У цього процесу немає ні початку, ні кінця. Щодня ми вчимося чомусь новому». Від створення ELITE виграли всі: споживачі, працівники, керівництво й навіть корпоративні лідери Knight-Ridder. Виконавчий директор компанії Джим Беттен був так вражений результатами роботи команди, що став направляти в редакцію газети співробітників інших друкованих видань корпорації для обміну досвідом. Зрозуміло, що цей досвід дуже вплинув на учасників команди, які запам'ятали його на все життя.

Питання:

1. Які стадії пройшла у своєму розвитку команда ELITE Team? У чому саме полягає специфіка кожної стадії?

2. Чим ви поясните успіх команди? Які основні фактори визначили її перемогу?

3. Чому команда, створена Моттом, не змогла працювати ефективно? Чого їй не вистачало? Для чого знадобилося створення ELITE?

4. Які рекомендації з використання досвіду командної роботи ви дали б Мотту? Що б ви порадили Мотту, якби стали його консультантом?

Ситуаційне завдання 2.

У 1990 р. німецька автомобільна компанія *Opel* розпочала реконструкцію свого заводу в м. Айзенах. Планувалося, що тут будуть збирати три популярні моделі, а в 1994 р. обсяг виробництва сягне 150 тис. автомобілів.

У м. Айзенах передбачалося здійснити унікальний експеримент, сутність якого полягала в організації на основному виробництві робочих команд як основної структурної одиниці організації. Розміри заробітної плати визначалися відповідно до рівня кваліфікації працівників і залежали від якості виготовленої продукції. Крім того, система винагороди була покликана стимулювати гнучкість виробництва. Компанія поставила перед собою завдання максимально використовувати методи зниження витрат, домогтися високої гнучкості робочих команд і безперервного вдосконалювання виробництва. Основна причина реорганізації системи управління полягала у спробі відшкодування високих витрат на заробітну плату в Німеччині шляхом підвищення продуктивності й концентрації уваги менеджменту на співробітниках і командах. На заводі відійшли від традиційних методів масового виробництва: працівники (насамперед мається на увазі ступінь їхньої участі у процесі праці й ініціативи) опинилися в нових умовах, які стимулювали робочий процес у невеликих бригадах і особисті зусилля. Крім того, розширення функцій і повноважень співробітників (вони відповідали за всю сферу роботи, включаючи контроль якості, технічну експлуатацію устаткування і замовлення матеріалів) у виробництві означало більший ступінь їхнього задоволення працею.

У новому робітничому середовищі істотно зростає роль працівників основного виробництва, які самостійно, спираючись на свій досвід, визначали організацію виробничого процесу. Менеджери стали виконувати функцію «тренерів», радників і помічників у важких ситуаціях. Співробітникам було надано можливість проаналізувати всі робочі процедури й реструктурувати робочі потоки. Реалізація раціоналізаторських пропозицій робітників привела до значного зростання продуктивності праці.

На заводі в м. Айзенах працюють близько 200 виробничих команд, кожна з яких складається з 6-8 співробітників. Кожна бригада працює на певній ділянці конвеєра, що називається «осередком», і несе повну відповідальність за виконання певного завдання. Оскільки одне з найважливіших завдань компанії полягає в досягненні високого ступеня гнучкості виробництва, підготовка «екіпажів» команд велася таким чином, щоб співробітник умів виконувати будь-яку роботу, що може знадобитися в його ланці. Придбання працівниками нових навичок – один із найважливіших критеріїв оцінки їхнього особистого внеску у виконання завдань.

Як тільки бригада досягає бажаного рівня гнучкості, вона отримує можливість періодично відправляти своїх членів в інші осередки. Такий тимчасовий обмін ще більше підвищує гнучкість команд, а також дозволяє кожному співробітнику познайомитися із системою виробництва в цілому.

Команди несуть відповідальність і за контроль якості продукції. Зокрема, автомобілі збираються на замовлення конкретних споживачів, тому вони мають різну комплектацію та колір. Відповідають за задоволення запитів покупців саме бригади. У 1995 р. компанія *Opel Eisenach* досягла такої продуктивності: 59,3 автомобілі на одного робітника (160 тис. автомашин за рік) – кращий показник серед європейських автозаводів.

Питання:

1. Як співвідноситься розглянута нами ситуація з вашим уявленням про роботу на автомобільному заводі?
2. Як команди сприяють виконанню робочих завдань?
3. Як командна робота вплинула на систему управління заводом?
4. Які типи груп, представлені в типології Дж. Хекмена, зустрілися вам у ситуації з *Opel Eisenach*?

Ситуаційне завдання 3.

Після відкриття нового заводу з виробництва кормів для свійських тварин у м. Омаха, штат Небраска, компанія National Foods (NF) отримала можливість побудувати його організаційну структуру відповідно до сучасних принципів. Використовуючи принципи: 1) самоврядування і 2) автономності, компанія NF розробила нову фабричну адміністративну систему: була зроблена спроба розподілити владу між співробітниками організації та створити незалежні робочі команди, щоб у такий спосіб упоратися із проблемами, які ускладнювали роботу інших заводів з виробництва кормів. За словами Т.К. Нанлі, менеджера компанії NF з організації виробництва, введення на фабриці нової системи переслідує такі цілі, як максимальне використання обладнання, мінімізація відходів виробництва, зменшення витрат, що пов'язані зі збутом продукції, зниження її собівартості, рівня абсентеїзму й плинності кадрів. Відповідно до нового плану багато функцій, які традиційно були прерогативою адміністрації, передали працівникам. Працівники визначали норми виробітку, проводили інтерв'ю зі співробітниками, які влаштовувалися на роботу, встановлювали час обідніх перерв і ухвалювали рішення щодо підвищення заробітної плати. Нанлі зазначає, що, передавши працівникам ці обов'язки, компанії NF вдалося, в такий спосіб, «встановити баланс між потребами людей і потребами виробництва».

Питання:

1. З якими позитивними й негативними наслідками може зіштовхнутися дана компанія у зв'язку із введенням самокерованих команд?
2. Як ви вважаєте, чи можна за допомогою одного тільки введення нової структури управління досягти такої поведінки робочих і результатів, яких очікує Нанлі? Чому?
3. Чи досить однієї перебудови структури організації для її розвитку або для отримання бажаних результатів необхідно вжити ще якихось заходів?

Ситуаційне завдання 4.

Ви – менеджер групи, яка складається з п'яти осіб. Перед вами поставлено завдання: спланувати і організувати переїзд вашої проєктної організації у новий район, який швидко розвивається, в якому ведеться будівництво швидкісної залізничної дороги. Ви і члени вашої команди дослідили район, визначили конкретні можливості, домовились з продавцями обладнання та знайшли спеціалістів і консультантів по всім проблемам, що вас цікавлять. Під час цього робочого процесу Антоніна, висококваліфікований та шановний інженер, заперечувала усе, що ви говорили як на загальних зборах групи, так і під час спілкування на робочому місці. Так, наприклад, на зборах, які відбулись два тижні тому, ви представили групі список з 10 можливих проєктів швидкісної залізничної дороги і перейшли до аналізу можливостей участі вашої організації в цьому конкурсі. Антоніна заперечувала практично по всім вашим коментарям, піддавала сумніву представлені вами дані і була налаштована песимістично відносно ймовірності укладення контракту на розробку проєкту. Після цього вам поскаржились, що поведінка Антоніни шкодить роботі групи. Ви насамперед ввели Антоніну у групу за її високу компетентність і здатність проникати у суть справи. Тепер вам хотілось би знайти спосіб підібрати до неї ключ і вивести групу на вірний шлях, тобто максимально використовувати весь її потенціал.

Питання:

1. Як би Ви справились з описаною ситуацією?
2. На Вашу думку, які вірогідні причини такої поведінки Антоніни?
3. Чи можливо створити з такої групи команду? Чому?

Тест « Чи зможете ви успішно працювати в команді? »

Інструкція. Ця вправа допоможе вам проаналізувати свою поведінку з погляду того, наскільки успішно ви будете працювати в команді. По кожній парі перерахованих у таблиці характеристик поставте «галочку» у тому стовпчику, заголовок якого найточніше всього описує вашу поведінку в навчальних групах, у клубах або студентських чи робочих групах (якщо ви працюєте).

| Характеристика | Дуже схоже на мене | Трохи схоже на мене | Мене характеризує і те, й інше | Трохи схоже на мене | Дуже схоже на мене | Характеристика |
|--|--------------------|---------------------|--------------------------------|---------------------|--------------------|--|
| Здатний змінювати свої погляди та ідеї | | | | | | Нездатний змінювати свої погляди та ідеї |
| Сприйнятливий до нових ідей | | | | | | Не сприймаю нові ідеї |
| Прислуховуюсь до думки оточуючих | | | | | | Не прислуховуюсь до думки оточуючих |
| Довіряю оточуючим | | | | | | Не довіряю оточуючим |
| Охоче беру участь в обговореннях на зборах групи | | | | | | Ухиляюся від участі в обговореннях на зборах групи |
| Цікавлюся справами оточуючих | | | | | | Не цікавлюся справами оточуючих |
| Серйозно ставлюсь до своїх робочих обов'язків | | | | | | Несерйозно ставлюсь до своїх робочих обов'язків |
| Готовий ділитися повноваженнями з іншими членами групи | | | | | | Прагну до максимального контролю над групою |
| Спонукаю співробітників до активної участі у спільній роботі | | | | | | Покладаюся на те, що співробітники будуть брати участь у роботі команди самостійно |
| Інтереси групи для мене вищі за мої особисті інтереси | | | | | | Інтереси групи для мене вищі, ніж мої особисті |

Ключ та інтерпретація оцінки:

Якщо більш ніж на половину запропонованих питань Ви відповіли «Дуже схоже на мене» або «Небагато схоже на мене», то, цілком імовірно, Ви будете ефективно працювати в команді. Однак, можливо, щоб глибше проаналізувати свої здібності працювати в колективі, Ви захочете відповісти на такі додаткові питання:

1. Чи збігаються питання, наведені в цьому тесті, з Вашою концепцією ефективного члена команди. Чому?
2. Ґрунтуючись на своїх відповідях, спробуйте визначити, які Ваші сильні й слабкі сторони як члена команди?

3. Як би Ви оцінили свою здатність працювати в команді на основі отриманих відповідей?

Тест «Діагностика навичок роботи в команді»

Мета: оцінити рівень розвитку власних навичок роботи в команді.

Інструкції до виконання:

–Прочитайте твердження з таблиці і виберіть ту відповідь, яка найбільше відповідає Вашій поведінці як члена команди*.

–Пам'ятайте, що Ви маєте відповідати, як дієте чи діяли б в уявній ситуації, а не як, на Вашу думку, варто було б робити.

*Якщо у Вас немає досвіду роботи менеджером, уявіть, що Ви працюєте на цій посаді, і, виходячи з цього, виберіть найбільш прийнятні відповіді.

Опитувальний лист «Мій стиль роботи в команді»

| Н з/п | Твердження | Часто | Іноді | Рідко |
|-------|---|-------|-------|-------|
| 1 | Я досягаю згоди членів команди рухатись до спільної мети | | | |
| 2 | Я надаю можливість членам команди самим подбати про свої конкретні цілі | | | |
| 3 | Я визначаю сферу відповідальності кожного виконавця як індивідуальну, так і спільну | | | |
| 4 | Я роблю ставку на великий успіх, а не на маленькі перемоги | | | |
| 5 | Я тримаю всі мої проблеми і обмеження при собі | | | |
| 6 | Я вникаю в усі ідеї, які пропонуються виконавцями | | | |
| 7 | Я надійний і чесний | | | |
| 8 | Я не докучаю працівникам проханнями надати мені зворотний зв'язок щодо моєї роботи | | | |
| 9 | Я роблю пропозиції, спрямовані на поліпшення командної роботи | | | |
| 10 | Я надаю іншим членам команди зворотний зв'язок | | | |

Оцінка та інтерпретація результатів:

1) при відповідях на питання **1, 3, 6, 7, 9 і 10** зараховується за відповідь «часто» - 3 бали, «іноді» - 2 бали, «рідко» - 1 бал;

2) при відповідях на запитання **2, 4, 5 і 8**: за відповідь «рідко» - 3 бали, «іноді» - 2 бали, «часто» - 1 бал;

3) Знайдіть загальну суму набраних балів.

- Сума від 27 і вище свідчить про добре розвинені навички роботи в команді.
- Сума від 22 до 26 балів говорить про те, що Вам необхідно попрацювати над поліпшенням відповідних навичок.
- Якщо Ви набрали 22 бали або менше, Ваші навички роботи в команді потребують значного поліпшення.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: команда, функціональні команди, самокеровані команди, крос-функціональні команди, командна робота, командний дух, командна творчість.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- тлумачення поняття «команда» та його відмінності від понять «група», «комітет»;
- визначення умов ефективної командної роботи;
- характеристика етапів створення команди і їх відмінності від етапів створення колективу;
- підходи до виділення ролей в команді;
- методи колективної творчості.

Семінарське заняття 9

Тема 6. Самомотивація і самоконтроль в системі самоменеджменту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Сутність мотиву, мотивування та самомотивування.
2. Складові самомотивування діяльності менеджера.
3. Причини демотивації.
4. Турбота про мотивацію персоналу до роботи на різних етапах службової кар'єри з точки зору організації.
5. Прийоми самомотивації.
6. Турбота про індивідуальну мотивацію з точки зору особистості.
7. Роль контролю і самоконтролю в роботі менеджера.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Розгляд практичних завдань

Практичне завдання 1.

В декількох словах опишіть Вашу звичайну роботу або обов'язок, яку Ви вважаєте нецікавою та обтяжливою, і виконання якої постійно відкладаєте. Як би Ви могли мотивувати себе для виконання цієї роботи?

| | | | |
|--|--|-------------|--|
| 1) Цю діяльність я постійно відкладаю в «довгу шухляду», не зважаючи на те, що мені необхідно її виконати: | | | |
| А – на роботі | | Б – вдома | |
| | | | |
| | | | |
| 2) Якщо я виконую цю роботу, то знаходжу в ній наступні переваги: | | | |
| А – на роботі | | Б – вдома | |
| | | | |
| | | | |
| 3) В основному я не можу звикнути до цього виду діяльності: | | | |
| А – на роботі | | Б – вдома | |
| | | | |
| | | | |
| 4) Цю роботу я розпочинаю виконувати наступним чином: | | | |
| А – на роботі | | Б – вдома | |
| Перший крок | | Перший крок | |
| Час | | Час | |
| ... | | ... | |
| 5) Я мотивую себе за виконання цієї роботи таким чином: | | | |
| А – на роботі | | Б – вдома | |
| | | | |

Практичне завдання 2.

Здійсніть аналіз свого робочого дня, використовуючи метод «п'яти пальців» Л. Зайверта. Для цього дайте відповіді на наступні запитання:

- а) М (мізинець) – мрії, думки, знання, інформація:
- Про що нове я сьогодні дізнався?
 - Які важливі знання отримав?
 - У чому зросла моя компетентність, посилювався рівень професіоналізму?
 - Які нові і важливі ідеї сьогодні мене «осяяли»?
 - Чи дізнався я щось нове про свій час? Чи придумав нові «хитрощі», щоб краще керувати своїм часом?
- б) 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?
- в) 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»?
- г) 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 яких причин?
- д) Б (великий) – бадьорість:
- 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?
- є) К (кулак) – концентрація на меті :
- Якими були цілі мого поточного дня?
 - Яким чином та за допомогою яких дій я наближав себе до мети?

Діагностичний тест «Самооцінка»

Подумайте над пропонуваними нижче твердженнями, вказавши в чотирибальною системою своє ставлення до них, формулюючи відповідь наступним чином:

Я думаю про це *досить часто* (4); *часто* (3); *іноді* (2); *рідко* (1); *ніколи* (0).

1. Мені хочеться, щоб мої друзі підбадьорювали мене.
2. Постійно відчуваю свою відповідальність за роботу.
3. Я турбуюся про своє майбутнє.
4. Багато хто мене ненавидить.
5. Я менш ініціативний, ніж інші.
6. Я турбуюся за свій психічний стан.
7. Я боюся виглядати дурнем.
8. Зовнішній вигляд інших куди краще, ніж мій.
9. Я боюся виступати з промовою перед незнайомими людьми.
10. Я часто допускаю помилки.
11. Я шкодую, що не вмію говорити як слід з людьми.
12. Я шкодую, що мені не вистачає впевненості в собі.
13. Мені б хотілося, щоб мої дії схвалювалися іншими частіше.
14. Я надто скромний.

15. Моє життя марне.
16. Багато неправильних думок про мене.
17. Мені ні з ким поділитися своїми думками.
18. Люди очікують від мене дуже багато.
19. Оточуючі не особливо цікавляться моїми досягненнями.
20. Я злегка ніяковію.
21. Я відчуваю, що багато хто не розуміє мене.
22. Я не відчуваю себе в безпеці.
23. Я часто хвилююся даремно.
24. Я відчуваю себе ніяково, коли вхожу в кімнату, де вже сидять люди.
25. Я відчуваю, що люди говорять про мене за мою спиною.
26. Я відчуваю себе скутим.
27. Я впевнений, що люди майже все сприймають легше, ніж я.
28. Мені здається, що зі мною повинна трапитися якась неприємність.
29. Мене хвилює думка про те, як люди ставляться до мене.
30. Я шкодую, що не досить товариський.
31. У суперечках я висловлююся тоді, коли впевнений у своїй правоті.
32. Я думаю про те, що очікує від мене громадськість.

Оцінка та інтерпретація результатів

Відповідно до отриманих даних оцініть свій рівень самооцінки:

від 0 до 25 балів – Ви впевнені у своїх діях;

від 26 до 45 – середній рівень самооцінки;

від 46 і вище – низький рівень самооцінки (переживання з приводу критичних зауважень на свою адресу, сумнів у правильності своїх дій).

Тест «Самоконтроль у стресових ситуаціях»

Діагностична мета: методика дозволяє виявити особливості переживання стресу, а саме ступінь самоконтролю та емоційної мобільності в стресових умовах.

Інструкція: обведіть кружечком номери тих питань, на які Ви відповідаєте ствердно.

Текст опитувальника:

1. Я завжди прагну виконувати роботу до кінця, але часто не встигаю та змушений надолужувати згаяне.
2. Коли я дивлюся на себе в дзеркало, я помічаю сліди втоми і перевтоми на своєму обличчі.
3. На роботі та вдома – суцільні неприємності.
4. Я наполегливо борюся зі своїми шкідливими звичками, але у мене не виходить.
5. Мене турбує майбутнє.
6. Мені часто необхідні алкоголь, цигарка або снодійне, щоб розслабитися після напруженого дня.
7. Навколо відбуваються такі зміни, що голова йде обертом. Добре, якби все не так стрімко змінювалося.
8. Я люблю сім'ю і друзів, але часто поряд з ними відчуваю нудьгу та порожнечу.
9. В житті я нічого не досяг та часто відчуваю розчарування в самому собі.

Обробка результатів: підраховується кількість позитивних відповідей по всім 9 питанням. Кожній відповіді «так» присвоюється 1 бал. Відповідь «ні» оцінюється в 0 балів.

Підрахуйте загальну суму балів.

0-4 бали – високий рівень регуляції в стресових ситуаціях. Людина веде себе в стресовій ситуації досить стримано та вміє регулювати свої власні емоції. Як правило, такі люди не схильні дратуватися та звинувачувати інших і себе в певних подіях.

5-7 балів – помірний рівень регуляції в стресових ситуаціях. Людина не завжди правильно та адекватно поводить себе в стресовій ситуації. Іноді людина вміє зберігати самовладання, але

бувають також випадки, коли незначні події порушують емоційну рівновагу (людина «виходить з себе»).

8-9 балів – слабкий рівень регуляції в стресових ситуаціях. Такі люди характеризуються високим ступенем перевтоми та виснаження. Вони часто втрачають самоконтроль в стресовій ситуації та не вміють володіти собою. Таким людям важливо розвивати навички саморегуляції.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: потреба, мета, мотив, мотивування, самомотивування, самоконтроль, стимулювання, поведінка, закономірності поведінки, піраміда потреб А. Маслоу, інтерес, прагнення, переконання, установка, ініціативність, енергійність, наполегливість, уміння володіти собою, стресостійкість.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- з'ясування сутності мотиву, мотивування та самомотивування;
- науковий внесок Абрахама Маслоу у дослідження потреб;
- складові самомотивування діяльності менеджера;
- які наукові теорії обґрунтовують мотивацію людини?
- що таке мотив і полімотивованість людини?
- який зв'язок існує між мотивом досягнень і рівнем прагнень людини?
- що таке мотиватори й демотиватори і як вони впливають на мотивацію людини до праці?
- у чому полягає сутність самомотивації і що таке мотиваційна сфера особистості?
- що таке контроль в управлінській діяльності і в чому полягає процес контролю, який мають здійснювати менеджери?
- чому кажуть, що менеджери приймають рішення, а потім живуть з його наслідками?
- у чому сутність самоконтролю і яку роль відіграє проактивний метод контролю?

Семінарське заняття 10

Тема 6. Самомотивація і самоконтроль в системі самоменеджменту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Сутність і види конфліктів.
2. Стили поведінки в конфліктних ситуаціях.
3. Методи подолання конфліктних ситуацій.
4. Поведінка менеджера в конфліктних ситуаціях.
5. Профілактика конфліктів.
6. Необхідність реформування традиційних підходів до вирішення конфліктів.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Розгляд практичних завдань

Практичне завдання 1.

Дайте характеристику найбільш поширеним видам комунікативних конфліктів та проведіть їх порівняння. На власному прикладі наведіть, які види конфліктів мали місце у Вашому житті / роботі; як це вплинуло на подальший розвиток подій у вашому житті / роботі?

| Види комунікативних конфліктів | Характеристика |
|-------------------------------------|----------------|
| Відкритий конфлікт | |
| Прихований конфлікт | |
| Мотиваційні конфлікти | |
| Цільовий конфлікт | |
| Статусний конфлікт | |
| Індивідуальний конфлікт | |
| Груповий конфлікт | |
| Конфлікт вибору | |
| Конфлікт протилежного сприйняття | |
| Конфлікт потреби і соціальної норми | |

Практичне завдання 2.

Встановіть відповідність між назвами негативних наслідків конфліктів та їхніми визначеннями.

| Поняття | Визначення |
|--------------------------------------|--|
| А) Невроз нав'язливого стану | 1. Сукупність захисних фізіологічних реакцій, які виникають в організмі людини у відповідь на вплив різних несприятливих факторів (агресорів). |
| Б) Агресивні реакції | 2. Вид неврозу, властивий переважно жінкам, характерними є швидка зміна настрою, примхи, схильність до зовнішніх ефектів, намагання вразити оточуючих. |
| В) Істерія | 3. Реакції, коли суб'єкт може визнати, що він сам є причиною фрустрації, тоді його агресивність супроводжується соромом, відчуттям провини, муками сумління. |
| Г) Фрустрація | 4. Наслідки конфлікту, який проявляється у вигляді постійно виснажливих бентежних думок, передчуттів, страхів, побоювань. |
| Д) Стрес | 5. Агресивні реакції, спрямовані на предмети і сторонніх людей, які ніби відповідальні за невдачу, збій, перешкоду. Такі реакції супроводжуються роздратуванням, гнівом, обуренням. |
| Е) Екстрапунітивні реакції | 6. Похідна нервового стресу, закономірний результат, що виникає при спілкуванні, бар'єри якого наклалися на помилки і прорахунки. Це – розплата за невміння спілкуватися з іншими людьми. |
| Є) Інтрапунітивні реакції | 7. Психологічна реакція організму, пов'язана з емоційним розладом, який викликаний неочікуваними перешкодами. |
| Ж) Неврастенія (нервова слабкість) | 8. Реакції, спрямовані не на причину, а на привід, перешкоду, яка виникла раптово. Людина часто шукає «козла відпущення» й зриває на ньому своє роздратування. |
| З) Неагресивні реакції | 9. Психічний стереотип, який викликає труднощі в спілкуванні. В його основі можуть бути найрізноманітніші фактори: дефекти вимови, дискомфорт тих або інших аспектів спілкування, комплекс неповноцінності, який раніше сформувався, ніяковості. |
| И) Страх бути неправильно зрозумілим | 10. Стан, який не завжди викликає агресивність, але може призвести до різних поведінкових реакцій. |

Практичне завдання 3.

Проаналізувати ситуації та визначити методи вирішення конфліктів по кожній із них:

1. Компанія, де назрів конфлікт між взаємозалежними підрозділами – відділом збуту і виробничим відділом – зуміли вирішити проблему, створивши проміжну службу, що координує обсяги замовлень і продажів. Ця служба забезпечила зв'язок між відділом збуту і виробництвом і вирішувала такі питання, як вимоги до збуту, завантаження виробничих потужностей, ціноутворення і графіки поставок. Який метод управління конфліктом застосовано?

2. Головний бухгалтер ТОВ «Ліана» створив напружену атмосферу серед своїх підлеглих. Працівників бухгалтерії обурює постійне підвищення голосу при розмові, прискіпливі зауваження щодо зовнішності, постійні погрози штрафними санкціями. При цьому позитивні моменти головним бухгалтером ніколи не відмічаються. Як вирішити дану конфліктну ситуацію?

3. Розглядаючи колективний договір, профспілка підприємства запропонувала скоротити тривалість робочого дня напередодні вихідних днів на 2 години. Адміністрація, посилаючись на виробничу необхідність, вважає даний пункт зайвим. Після тривалого обговорення в колективному договорі передбачено скорочення передвихідного робочого дня 1 годину. Який метод вирішення конфлікту було використано?

4. Юрист ТОВ «Квартет» пред'явив претензію ПП «Пісня» щодо якості поставлених гудзиків. Представник ПП свою провину не визнає і відмовляється повертати гроші. Які методи управління конфліктом є доцільними в даній ситуації?

5. На підприємстві відсутня посадова інструкція секретаря. Працівник, крім прямих обов'язків, іноді виконує інші доручення керівника: купує вказані керівником речі, в тому числі особисті, прибирає приміщення. Згодом секретар відмовився займатися «побічною» роботою, чим викликав невдоволення. Виник конфлікт. Яким методом його розв'язати? Поясніть відповідь.

6. Керівник ТОВ «Нива» встановив, що відповідальний за охорону праці на підприємстві незадовільно виконує свої обов'язки: не веде журнал обліку інструктажів, не перевіряє дотримання правил протипожежної безпеки. Яким чином керівнику вирішити дану конфліктну ситуацію?

Вправа «Способи вирішення конфлікту»

Група ділиться на чотири підгрупи. Кожній пропонується на вибір картки з таким змістом:

Конкуренція «Щоб я переміг, ти повинен програти».

Пристосування «Щоб ти виграв, я повинен програти».

Компроміс «Щоб кожен з нас щось виграв, кожен повинен щось програти».

Співробітництво «Щоб я виграв, ти теж повинен виграти».

Кожній підгрупі пропонується обговорити, підготувати і продемонструвати конфліктну ситуацію, в якій показується певний вид поведінки.

Обговорення: як цей вид поведінки в конфлікті впливав на Ваш емоційний стан, ваші почуття? Які причини спонукають людей обирати такий стиль поведінки в конфлікті? Який стиль найконструктивніший для добрих взаємовідносин?

Тест «Чи конфліктна я людина?»

1. У громадському транспорті почалася суперечка, Ви:

а) не втручаєтесь;

б) висловлюєтеся коротко;

в) активно втручаєтесь.

2. Чи часто Ви виступаєте з критикою до своїх колег:

а) не виступаю;

б) рідко, маю підстави;

в) часто, з будь-якого приводу.

3. Чи часто сперечаєтесь з друзями:

а) не сперечаюсь;

б) лише з принципових питань;

в) часто.

4. Як Ви реагуєте на порушення у черзі?

а) мовчу;

б) роблю зауваження;

в) проходжу вперед і спостерігаю за порядком.

5. Недосолена страва, Ваша реакція:

а) промовчите;

б) досолите самі;

- в) відмовитися від їжі.
- 6. Вам наступили на ногу, Ви:
 - а) промовчите;
 - б) зробите зауваження;
 - в) виловите всі свої емоції.
- 7. Вам не подобається подарунок, Ви:
 - а) промовчите;
 - б) тактовно прокоментуєте;
 - в) влаштуєте скандал.
- 8. Не пощастило в лотереї, Ви:
 - а) байдужі;
 - б) не приховуєте роздратування;
 - в) надовго втратите настрої.

Підрахунок балів: А)– 4 бали; Б) – 2 бали; В) – 0 балів.

Ключ до тесту:

22-32 бали. Ви тактовні і миролюбні, спритно йдете від суперечок і конфліктів, уникаєте критичних ситуацій. Вислів «Платон мені друг, але істина дорожче!» Ніколи не було вашим девізом. Можливо, іноді вас називають пристосуванцем. Наберіться сміливості, якщо обставини вимагають висловлюватися принципово, незважаючи на особистості.

12-20 балів. Ви славитеся людиною конфліктною. Але насправді Ви конфліктуєте лише тоді, коли немає іншого виходу і всі інші засоби вичерпані. Ви твердо висловлюєте свою думку, не думаючи про те, як це позначається на Вашій кар'єрі або приятельських стосунках. При цьому не виходите за рамки коректності, не опускаєтеся до образ. Все це викликає до Вас повагу.

До 10 балів. Суперечки і конфлікти – це повітря, без якого Ви не можете жити. Любите критикувати інших, але якщо чуєте зауваження на свою адресу, «можете з'їсти живим». Ваша критика – заради критики. Ваша нестриманість відштовхує людей. Чи не тому у Вас немає справжніх друзів? Словом, постарайтеся перебороти свій безглуздий характер.

Тест «Діагностика рівня конфліктності особистості»

1. Чи характерне для вас прагнення домінувати:

- а) ні;
- б) інколи;
- в) так?

2. У вашому колективі є люди, які вас побоюються, а можливо, ненавидять:

- а) так;
- б) важко відповісти;
- в) ні?

3. Хто ви більшою мірою:

- а) миротворець;
- б) принциповий;
- в) винахідливий?

4. Як часто вам доводиться виступати з критичними зауваженнями:

- а) часто;
- б) періодично;
- в) рідко?

5. Які пріоритети ви оберете, якщо очолите новий колектив:

- а) розроблю програму роботи колективу на рік і переконаю колектив у її доцільності;
- б) вивчу, хто є хто, і налагоджу контакти з лідерами;
- в) частіше радитимуся з людьми?

6. У якому стані ви перебуваєте в разі невдачі:

- а) песимізм;
- б) поганий настрій;

в) образа на себе?

7. Чи характерне для вас прагнення обстоювати традиції вашого колективу і дотримуватися їх:

а) так;

б) швидше так;

в) ні?

8. Ви належите до людей, які готові почути гірку правду про себе:

а) так;

б) швидше так;

в) ні?

9. Які якості ви намагаєтеся викоренити в собі:

а) дратівливість;

б) образливість;

в) нетерпимість до критики на свою адресу?

10. Хто ви більшою мірою:

а) незалежний;

б) лідер;

в) генератор ідей?

11. Якою людиною вважають вас друзі:

а) екстравагантною;

б) оптимістом;

в) наполегливою?

12. Із чим вам найчастіше доводилося боротися:

а) несправедливістю;

б) бюрократизмом;

в) егоїзмом?

13. Що для вас найхарактерніше:

а) недооцінювання своїх здібностей;

б) об'єктивне оцінювання своїх здібностей;

в) переоцінювання власних здібностей?

14. Що найчастіше штовхає вас на міжособистісний конфлікт:

а) надмірна ініціативність;

б) надмірна критичність;

в) надмірна прямолінійність?

Опрацювання результатів.

Підрахуйте кількість набраних вами балів, використовуючи таблицю.

| Варіант відповіді | Кількість балів за запитання | | | | | | |
|-------------------|------------------------------|---|----|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| А | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| Б | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| В | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 |

Інтерпретація результатів. Вона здійснюється за такою шкалою:

– 14-17 балів. Дуже низький рівень конфліктності;

– 18-20 балів. Низький рівень конфліктності;

– 21-23 бали. Рівень конфліктності нижче середнього;

– 24-26 балів. Рівень конфліктності дещо нижче середнього;

– 27-29 балів. Середній рівень конфліктності;

- 30-32 бали. Рівень конфліктності дещо вищий середнього;
- 33-35 балів. Рівень конфліктності вище середнього;
- 36-38 балів. Високий рівень конфліктності;
- 39-42 бали. Дуже високий рівень конфліктності.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: конфлікт, конфліктна ситуація, види конфліктів, динаміка конфлікту, функції конфліктів, класифікація конфліктів, конфліктоген, причина конфлікту, привід конфлікту, конфліктологічна компетентність.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- метод Томаса-Кілмена;
- стилі вирішення конфлікту;
- структура змісту конфлікту;
- методи вирішення конфліктів;
- принципи, на яких має базуватися аналіз і розв’язання конфліктів;
- діяльність керівника в конфліктній ситуації.

Семінарське заняття 11-12

Тема 7. Управління стресом в системі самоменеджменту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Сутність та види стресу в організації.
2. Типи ситуацій, в яких виникає стрес. Особисті чинники стресу (фізичні, психічні, соціальні).
3. Причини професійного стресу в менеджерів/управлінців.
4. Чинники стресу на рівні організації (зовнішні, внутрішні).
5. Загрози та наслідки дії стресу.
6. Синдром професійного вигорання: сутність та симптоми.
7. Складові моделі професійного вигорання. Ступені вигорання.
8. Класифікація методів управління стресом.
9. Способи управління стресом.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття (семінарське заняття 11).

Виконання студентами письмової роботи з питань теми заняття (семінарське заняття 12).

Розгляд практичних та ситуаційних завдань

Практичне завдання 1. Визначення особистих стрес-факторів

- 1) складіть список ситуацій та умов, які викликають у Вас стрес;
- 2) класифікуйте їх на зовнішні (наприклад, перевантаження на роботі) та внутрішні (наприклад, перфекціонізм).

Практичне завдання 2. Розробка стратегії подолання стресу

Складіть індивідуальний план з управління стресом, який буде включати принаймні три техніки або методи поняття стресу, які можна практикувати щоденно або в критичних ситуаціях (наприклад, дихальні техніки, планування дня, фізичні вправи). Коротко опишіть кожну техніку.

Практичне завдання 3. Вправа «Тайм-аут під час стресу»

Мета: Навчитися швидко відновлюватися під час стресових ситуацій та запобігати емоційному вигоранню.

Ви повинні випробувати «тайм-аут» – техніку короткої паузи. Протягом тижня треба робити перерву на 5-10 хв. кожного разу, коли відчуватимете значний стрес або мить нервової

напруги. Наприкінці тижня опишіть, наскільки це вплинуло на Вашу здатність контролювати власні емоції.

Практичне завдання 4. Створення «Картки ресурсів» для стресових ситуацій

Потрібно скласти перелік власних ресурсів для подолання стресу. Це можуть бути люди (друзі, колеги), корисні матеріали (книги, відео), улюблені заняття (спорт, творчість).

Ситуаційне завдання 1. «Критичний дедлайн»

Команда в компанії працює над проектом, який повинен бути завершений до кінця тижня. Проте через технічні проблеми та затримки у постачанні матеріалів своєчасне завершення проекту під загрозою. Керівник відділу дуже напружений і постійно контролює кожен крок співробітників, через що в команді виникає ще більше стресу.

Варіанти розвитку подій:

1. **Керівник збирає команду для обговорення пріоритетів:** визначають ключові завдання, які потрібно завершити першими, і перерозподілити обов'язки. Команда обговорює способи підтримки один одного.

2. **Керівник продовжує контролювати кожного співробітника:** стрес у команді зростає, і це призводить до конфліктів та зменшення продуктивності.

3. **Команда самостійно обговорює проблему без участі керівника:** співробітники організовують спільний графік та шукають рішення, як завершити проєкт з меншими втратами.

4. **Компанія залучає зовнішніх спеціалістів:** керівник запрошує зовнішніх консультантів для допомоги з проєктом і зменшення навантаження на команду.

Завдання – проаналізувати ситуацію та обрати варіанти розвитку подій, які дають змогу максимально найкраще впоратися зі стресом.

Ситуаційне завдання 2. «Раптовий конфлікт у відділі»

У відділі продажів працює велика команда, раптово конфлікт між двома співробітниками через поділ клієнтської бази. Інші співробітники, не бажаючи бути втягнутими в суперечку, відчують сильний стрес, після чого продуктивність відділу знижується, а атмосфера стає напруженою.

Варіанти розвитку подій:

1. **Звернетесь до всього відділу для відкритого обговорення:** менеджер організовує спільне обговорення, де кожен може висловити свої пропозиції щодо вирішення конфлікту, і використати оптимальний варіант.

2. **Менеджер особисто веде бесіду з конфліктуєчими співробітниками:** після бесіди обидва працівники приходять до компромісу щодо поділу клієнтів.

3. **Ігнорування конфлікту зі сторони керівництва:** напруження триває, інші співробітники уникають команди, продуктивність відділу падає.

4. **Перерозподіл обов'язків у відділі:** керівник тимчасово передає конфліктні завдання іншим співробітникам, щоб зменшити напругу та надати конфліктуєчим сторонам час на обдумування.

Завдання – проаналізувати ситуацію та обрати варіанти розвитку подій, які дають змогу максимально найкраще впоратися зі стресом.

Ситуаційне завдання 3. «Перевантаження роботою»

Під час запуску нового проєкту команда зіштовхується з важким навантаженням, строки занадто стислі, а обсяг роботи – великий. Співробітники починають працювати понаднормово, відчуючи хворобливий стрес та втому.

Варіанти розвитку подій:

1. **Керівник розширює ресурсну підтримку:** залучають додаткових співробітників або перерозподіляють обов'язки, щоб розвантажити команду.

2. **Надання співробітникам відпусток після завершення проєкту:** керівник обіцяє бонуси та короткі відпустки після завершення проєкту для підтримки мотивації команди.

3. **Залишення без змін:** співробітники продовжують працювати у стресі, що призводить до вигорання та зниження якості роботи.

4. **Пошук альтернативного підходу до виконання завдань:** команда обговорює варіанти оптимізації процесів, щоб скоротити обсяг роботи та покращити управління.

Завдання – проаналізувати ситуацію та обрати варіанти розвитку подій, які дають змогу максимально найкраще впоратися зі стресом.

Ситуаційне завдання 4. «Реорганізація та скорочення штату»

На підприємстві оголошено про майбутню реорганізацію, що включає скорочення деяких посад. У відділі починається паніка, оскільки багато хто боїться втратити роботу. Це досягає рівня стресу у співробітників, знижується їх продуктивність та зростає кількість помилок.

Варіанти розвитку подій:

1. **Керівник проводить роз'яснювальну зустріч:** керівник організовує збори, де пояснює причини реорганізації та запевняє, що інформація про скорочення буде повідомлено завчасно.

2. **Співробітники починають шукати іншу роботу:** через невизначеність багато хто починає подавати резюме, що призводить до активного зниження залученості.

3. **Керівник вводить підтримку співробітників:** провести консультації зі спеціалістами з управління персоналом та психологами, щоб допомогти працівникам справитися зі стресом.

4. **Менеджмент не реагує на спад:** співробітники залишаються в стресі, що призводить до зниження морального клімату на підприємствах та підвищення плинності кадрів.

Завдання – проаналізувати ситуацію та обрати варіанти розвитку подій, які дають змогу максимально найкраще впоратися зі стресом.

Ситуаційне завдання 5. «Стрес і негативне мислення»

Негативні думки посилюють стрес і його самопідтримку. Існує щонайменше два типи цих думок.

Думки першого типу викликають тривогу і страх. Вони посилюють стрес до рівня, якщо людина вже не в змозі раціонально мислити й адекватно діяти: «Я цього не зможу, не витримаю». «Все пропало. Мені кінець. Я все зруйнував». Вдаєшся до звинувачення і самоприпинення: «Він телепень», «Я дурень». Висуває категоричні або завищені вимоги: «Я повинен завжди бути першим», «Вони зобов'язані це зробити».

Думки другого типу заперечують важливість стресора: «Ну то й що, кого це хвилює?» «Мені байдуже, як мене оцінять», «Якось воно буде». Вони хоч послаблюють вплив стресора на певний час, але не спонукають до дій, до розв'язання проблеми. Здебільшого це призводить до нових стресів.

Прочитайте східну притчу.

«Всього лише відображення»

Король збудував величезний палац. В одній залі усі стіни було оздоблено дзеркалами.

Одного вечора, ще до того, як у палаці оселилися люди, туди пробрався пес.

Він зайшов до дзеркальної зали і завмер, побачивши навпроти себе кількох собак.

Озирнувшись довкола, збагнув, що вони оточили його з усіх боків. Щоб налякати їх, він вишкірив зуби.

Однак собаки не злякались, а теж вишкірилися. Тоді він загарчав, і вони тут же загарчали у відповідь. Пес почав сердито гавкати. Але собаки не відставали і гавкали не менш сердито. Що більше злився пес, то лютішими ставали його вороги.

Вранці у дзеркальній залі знайшли нещасного мертвого пса. Він був там один. Ніхто з ним не бився, ніхто йому не загрожував. Він злякався свого відображення і загинув у боротьбі з самим собою.

Питання:

– Які думки можна порівняти з сердитими псами?

– Чи варто звертати на них увагу?

– Наведіть приклади негативних думок, що налаштовують на провал перед змаганнями, контрольною, або у випадках, якщо хочеш з чимось познайомитися, чи штовхають на конфлікт з батьками, друзями, вчителями.

Ситуаційне завдання 6. «Стресори екстремальних ситуацій»

Людина може потрапити в екстремальну ситуацію з багатьох причин: заблукати в лісі, стати жертвою нападу зловмисників, захворіти, а також під час здачі іспитів і т.д.

В екстремальних ситуаціях людина відчуває дію багатьох стресорів: страху, болю, перевтоми, самотності, зневіри. Страх – найперше почуття, що повідомляє про небезпеку, «вмикає» реакцію «боротися чи тікати». Він посилюється, якщо людина самотня і не знає як впоратися з небезпекою чи проблемою. Головне завдання у такому випадку: уникнути ефекту самопідтримки стресу, перебороти страх, не дати йому змоги паралізувати волю, перерости в паніку.

Притча про чуму

Зустрівся якось перехожий з Чумою.

«Куди йдеш, Чумо?» – спитав він.

«Йду в Багдад, – відповіла Чума. – Хочу заморити п'ять тисяч душ».

За деякий час зустрілися вони знову.

«Ти збрехала мені. Казала, що замориш п'ять тисяч душ, а загинуло п'ятдесят тисяч», – дорікнув Чумі чоловік.

«Ні, ти помиляєшся. Я згубила лише п'ять тисяч, а інші померли від страху».

Питання:

– Чи буває стрес корисним?

– Що таке страх?

– Що спільного між стресом і страхом?

– Які почуття у Вас виникають під час стресу?

Тест «Чи вмієте Ви володіти собою в критичний момент?»

Інструкція: кожне з наступних тверджень оцініть у балах.

Варіанти відповідей:

«дуже» – 3 бали,

«не особливо» – 1 бал,

«ні в якому разі» – 0 балів.

Чи дратує Вас:

1. Зім'ята сторінка газети, яку Ви хочете прочитати?
2. Жінка похилого віку, одягнена як молоденька дівчина?
3. Надмірна близькість співрозмовника (наприклад, в трамваї в годину пік)?
4. Жінка, що палить на вулиці?
5. Коли якась людина кашляє у Ваш бік?
6. Коли хтось гризе нігті?
7. Коли хтось сміється невпопад?
8. Коли хтось намагається вчити Вас, що і як потрібно робити?
9. Коли кохана дівчина (юнак) постійно спізнюється?
10. Коли в кінотеатрі хтось сидить перед Вами та весь час крутиться та коментує сюжет фільму?
11. Коли Вам намагаються переказати сюжет цікавого роману, який Ви тільки збираєтеся прочитати?
12. Коли Вам дарують непотрібні предмети?
13. Голосна розмова в громадському транспорті?
14. Занадто сильний запах парфумів?
15. Людина, яка занадто енергійно жестикулює під час розмови?
16. Колега, який надмірно часто вживає іноземні слова?

Підрахуйте загальну суму балів.

Більше 50 балів. Ви не належите до числа терплячих та спокійних людей. Вас дратує все, навіть речі незначні. Ви запальні, легко виходите із себе. А це занадто розхитує нервову систему, від чого страждають оточуючі. Вам потрібно вчитися брати себе в руки.

Від 12 до 40 балів. Ви належите до найпоширенішої групи людей. Вас дратують речі тільки найбільш неприємні, але з буденних негараздів Ви не робите драми. До неприємностей Ви вмієте «повертатися спиною», досить легко забуваєте про них.

11 та менше балів. Ви досить спокійна людина, реально сприймаєте життя. Або цей тест недостатньо вичерпний, і Ваші найбільш уразливі сторони так в ньому і не проявилися? Вирішуйте самі. Принаймні, з повною впевненістю про Вас можна сказати, що Ви не та людина, яку можна легко вивести з рівноваги.

Тест «Твій рівень стресостійкості та психологічного благополуччя»

Інструкція: За допомогою запропонованого тесту маєш змогу приблизно оцінити рівень свого психологічного благополуччя за цими показниками.

Для цього дай відверті відповіді на такі запитання:

1. Ставлення до самого себе.

Вважаєш себе добрим, гідним поваги (а) чи гадаєш, що значно кращий(б) або гірший (в) за інших?

Якщо ти обрав:

варіант (а) – це свідчить на твою користь. Психологічно врівноважена людина поважає і любить себе;

(б) – можливо, у тебе завищена самооцінка. Пам'ятай, що кожна людина особлива, гідна любові та поваги, як і ти;

(в) – шкода, що ти недооцінюєш себе. Шануй свою індивідуальність, вважай себе особливим і не переживай, що хтось, як тобі здається, привабливіший чи кмітливіший за тебе.

2. Ставлення до інших людей.

Ти симпатизуєш переважній більшості знайомих і сам подобаєшся людям (а) чи подобаєшся лише небагатьом і рідко хто до вподоби тобі (б) ?

(а) – психологічно врівноважені люди добре ставляться до себе та інших людей і переконані, що ті відповідатимуть їм взаємністю;

(б) – дуже важливо дбати про добрі стосунки з оточенням. Недоброзичливість до інших часто спричинена тим, що людина не любить і не поважає себе. Тобі слід критично переглянути свою самооцінку, прагнути більше спілкуватись і поліпшувати стосунки.

3. Почуваюсь господарем свого життя.

Ти вважаєш, що твої життєві успіхи і благополуччя залежать переважно від тебе, твоїх талантів і зусиль (а), чи віриш у долю, вирішальну роль обставин і тому волієш «пливти за течією», не намагаючись змінити ситуацію на краще (б)?

(а) – це свідчить про твою активність, упевненість і незалежність. Ти тримаєш у руках кермо своєї долі;

(б) – тобі треба бути активнішим. Психологічно врівноважена людина – достатньо незалежна. Вона сама планує своє життя і не боїться труднощів.

4. Уміння задовольняти власні потреби.

Якщо виникають якісь бажання й потреби, ти прагнеш зрозуміти і задовольнити їх (а) чи поступаєшся, намагаючись догодити іншим людям (б)?

(а) – правильно, але пам'ятай, що інші також мають інтереси і потреби. Тому, відстоюючи свої права, намагайся не утискати права інших;

(б) – той, хто прагне психологічної рівноваги, має навчитись розуміти і по зможі задовольняти власні потреби. Відмова від цього робить людину нещасною навіть за умови матеріального достатку і високого становища в суспільстві.

5. Уміння переживати невдачі.

Ти по-філософськи ставишся до невдач і розчарувань (а) чи вони надовго «вбивають тебе з колії» і змушують переживати і страждати (б)?

(а) – це свідчить про твій високий рівень емоційного благополуччя. Людям властиво розчаровуватися з приводу нездійснених бажань. Але ти розумієш, що неможливо завжди отримувати все, чого прагнеш. Зрештою, розчарування, як усе тимчасове, швидко минає;

(б) – іноді бувають сильні розчарування. Однак психологічно врівноважені люди живуть насиченим життям. Вони намагаються активно, а не пасивно страждати чи «топити горе» в алкоголі або наркотиках.

Загальна кількість балів – це приблизна оцінка твоєї психологічної рівноваги за 5-ти бальною шкалою. Якщо прагнеш підвищити цей рівень, розвивай самооцінку, вчись керувати стресами і конструктивно розв'язувати конфлікти.

Ознаки психологічного благополуччя:

- Ти віриш у свою неповторність, індивідуальність.
- Ти реалізуєш свою власну життєву програму і віриш, що досягнеш своєї мети.
- Ти щасливий тому, що тебе сприймають таким, який ти є.
- Тебе підтримують у невдачах, радіють твоєму успіху.
- Тебе люблять і розуміють за будь-яких обставин.

Дотримуватися психологічної рівноваги легше, якщо є:

– гарні взаємини в сім'ї, взаєморозуміння;
– позитивні емоції, гарний настрій, які сприяють розкриттю творчих здібностей. Але не завжди обставини складаються сприятливо. Тоді підтримати рівновагу допоможуть фізична праця, заняття фізкультурою. Вони поліпшують кровообіг мозку, а отже, сприяють поліпшенню настрою;

– наполегливість у навчанні, гарні результати у роботі. Це теж джерело позитивних емоцій. Труднощі в навчанні, поганий мікроклімат у колективі не сприяють формуванню психологічної рівноваги;

– впевненість у собі, самовладання, воля.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: стрес, управління стресом, фізичні чинники стресу, психічні чинники стресу, соціальні чинники стресу, внутрішні стрес-фактори, зовнішні стрес-фактори, синдром професійного вигорання, емоційне виснаження, деперсоналізація, класифікація методів стрес-менеджменту, фізичні способи управління стресом, емоційні способи управління стресом, інтелектуальні способи управління стресом, духовні способи управління стресом.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- розкрити значення стресу в житті та професійній діяльності менеджера/управлінця та навести класифікацію його видів;
- розуміти фактори появи стресових ситуацій;
- узагальнити причини професійного стресу в менеджерів/управлінців;
- охарактеризувати внутрішні й зовнішні чинники стресу;
- розуміти наслідки дії стресу в різних сферах життєдіяльності;
- розкрити сутність синдрому професійного вигорання, його симптоми, ступені;
- навести класифікацію методів управління стресом;
- охарактеризувати основні способи управління стресом.

Семінарське заняття 13

Тема 8. Розвиток потенціалу менеджера

Питання для усного опитування та дискусії

1. Компетенції та компетентність менеджера/управлінця.
2. Підготовка менеджера/управлінця.
3. Професійна культура менеджера/управлінця.
4. Саморозвиток: особистий та професійний.
5. Виховання та самовиховання.

6. Самовиховання особистих, ділових та професійних якостей менеджера/управлінця.
7. Самовдосконалення: форми, мотиватори, шляхи досягнення.
8. Творчий потенціал менеджера/управлінця.
9. Інноваційний потенціал менеджера/управлінця.
10. Формування соціально-психологічних якостей менеджера/управлінця.
11. Формування моральних якостей менеджера/управлінця.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами письмового завдання з питань теми заняття.

Розгляд практичних та ситуаційних завдань

Практичне завдання 1.

Як Ви розумієте вислів:

«Ми – це те, що ми робимо постійно. А, отже, майстерність – це не дія, а звичка».

Аристотель

Напишіть коротке есе.

Ситуаційне завдання 1.

Підприємцям часто потрібні певні технічні навички для запуску й успішного ведення свого бізнесу (вміти стригти, створювати проекти, готувати страви тощо).

В певних випадках підприємець, який відкриває власний бізнес, може мати потрібні навички тільки в сфері управління бізнесом, а технічні знання отримати 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.

Питання:

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?

Ситуаційне завдання 2.

Готуючись до екзаменаційної сесії, дуже часто студенти витрачають нераціонально свій час. Дехто із студентів, аргументуючи власну думку вважає, що:

- не вистачило часу – «якби хоча б одна нічка або день!»;
- неправильно розплановані заходи по підготовці до іспиту;
- нагромадження великої кількості заборгованостей по всіх дисциплінах, що призвело до неспроможності (фізичної) добре підготуватися до чергового іспиту;
- сподівання на удачу (вивчивши тільки п'ять білетів, попаде легкий білет тощо).

Питання:

1. Припустимо, що Ви захотіли змінити своє ставлення до задачі усієї сесії і звички підготовки до іспитів та заліків, з метою як отримання успішних результатів, так і з метою ефективніше використовувати власний час. Яким способом це можна зробити?
2. опишіть, як Ви могли б успішно завершити роботу по підготовці до сесії, якби не робили зайвих дій, застосувавши принципи техніки ведення обліку часу.
3. Якої послідовності Ви повинні дотримуватися при плануванні особистої роботи в процесі підготовки до сесії?
4. Яких принципів і правил при підготовці до сесії слід дотримуватися кожному студенту?

Ситуаційне завдання 3.

Один з Ваших підлеглих заявив: «Я не відчуваю задоволення від своєї роботи. Вона мені не по душі. Хочу, щоб мені доручили щось більш цікаве». *Яким чином Ви, як менеджер, повинні відреагувати на подібну заяву підлеглого?*

Ситуаційне завдання 4.

На новому підприємстві Ви почали роботу на посаді начальника відділу, однак Ваші підлеглі очікували на цьому місці іншу людину і Ваше призначення сприйняли негативно. Морально-психологічний клімат у відділі несприятливий: коли Ви заходите в кабінет, усі відразу замовкають, а Ваші доручення виконують з небажанням. *Яким чином Ви будете діяти в цій ситуації?*

Ситуаційне завдання 5.

Вам пропонується вибрати собі заступника. Є кілька кандидатур. Кожен претендент відрізняється наступними якостями:

А) Перший прагне насамперед до того, щоб налагодити доброзичливі товариські відносини в колективі, створити на роботі атмосферу взаємної довіри, дружнього клімату, воліє уникати конфліктів, що не всіма сприймається правильно.

Б) Другий часто в інтересах справи йде на загострення відносин, незважаючи на особистості, відрізняється підвищеним почуттям відповідальності за доручену справу.

В) Третій бажає працювати чітко за правилами, завжди акуратний у виконанні своїх посадових обов'язків, вимогливий до підлеглих.

Г) Четвертий відрізняється наполегливістю, особистою зацікавленістю в роботі, зосереджений на досягненні своєї мети, завжди прагне довести справу до кінця, не надає великого значення можливим ускладненням у взаємовідносинах з підлеглими.

Який варіант Вам більше підходить і чому?

Ситуаційне завдання 6.

Коли Вам трапляється спілкуватися зі своїми співробітниками або підлеглими в неформальній обстановці, під час відпочинку, до чого Ви більше схильні?

А) Вести розмови, близькі Вам за діловими та професійними інтересами.

Б) Задавати тон бесіді, уточнювати думку по спірних питаннях, відстоювати свою точку зору, прагнучи в чомусь переконати інших.

В) Розділяти загальну тему розмови, не нав'язувати своєї думки, підтримувати загальну точку зору, прагнучи не виділятися своєю активністю, а тільки вислуховувати співрозмовника.

Г) Прагнути не говорити про справи й роботу, бути посередником у спілкуванні, бути невимушеним і уважним до інших.

Ситуаційне завдання 7.

Менеджер Олександр керує командою з 8 осіб і прагне підвищити свою ефективність та особисту продуктивність. Він показав, що витрачає багато часу на виконання рутинних завдань, які можна було б делегувати, однак не наважується зробити це.

Питання: Що слід зробити Олександру для оптимізації своєї роботи?

1. Виділити рутинні завдання, які він може передати підлеглим, і скласти чіткий план делегування.

2. Ігнорувати делегування, оскільки це може порушити його контроль над процесом.

3. Залишити рутинні завдання за собою, адже тільки він може виконати їх найкращим чином.

4. Відмовитися від делегування та зосередитися на виконанні всіх завдань самостійно.

Ситуаційне завдання 8.

Марина працює менеджером в міжнародній компанії. Вона має багато завдань, а дедлайни часто стискають. Їй важливо розвивати навички управління часом, щоб досягти більшої ефективності в роботі.

Питання: Як з навичок менеджера Марині слід розвивати першочергово, щоб підвищити свою ефективність?

1. Вміння правильно визначати важливі завдання.
2. Зосередитися на багатозадачності для виконання всіх справ одночасно.
3. Навчитися виконувати завдання в останній момент.
4. Присвячувати більше часу розробці нових проєктів, ігноруючи поточні завдання.

Ситуаційне завдання 9.

Іван постійно відчуває себе втомленим та не має часу на відпочинок, що впливає на його продуктивність. Він прагне знайти баланс між роботою та особистим життям, але не знає, з чого почати.

Питання: Які кроки допоможуть Івану успішно досягти балансу між роботою та особистим життям?

1. Повністю відмовитися від соціальної активності на користь роботи.
2. Встановити чіткий робочий графік і слідувати йому, залишаючи час на особисті справи.
3. Постійно брати додаткові робочі завдання, щоб показати свою відданість компанії.
4. Виконувати всі завдання вдома, щоб зекономити час на дорогу.

Ситуаційне завдання 10.

Ви – менеджер у маркетинговій компанії, і ваш клієнт очікує від вас нову креативну концепцію для продукту рекламної кампанії. Ви помічаєте, що ваша команда перебуває у «творчому застої» і не може генерувати нові ідеї.

Питання: Який підхід до розвитку творчого потенціалу команди буде найефективнішим у цій ситуації?

1. Провести брейнштормінг у нетиповому місці (наприклад, на природі або в незвичному просторі). Такий підхід дозволяє «вийти за рамки» офісної атмосфери, створюючи новий простір для натхнення та генерації ідей. Нетрадиційне місце може сприяти розширенню бачення, що активізує креативне мислення.

2. Розробити систему винагород для найкращих ідей, які отримали визнання клієнта. Це може стимулювати співробітників до роботи над творчими ідеями, але є ризик, що ускладнений акцент на винагороді може відвернути увагу від експериментів і заохотити лише «перевірені» підходи.

3. Запросити спеціаліста з креативного мислення для проведення воркшопу. Залучення експерта дозволяє команді ознайомитися з новими техніками генерації ідей та навчитися думати поза шаблонами. Це не тільки допоможе у вирішенні поточного завдання, але й розвине загальні креативні навички.

4. Виділити час для самостійного рефлексування кожного співробітника та зібрати ідеї після цього. Самостійна рефлексія може дати співробітникам можливість спокійно обдумати ідеї, але цей підхід менш ефективний у випадку, коли потрібно взаємне підсилення ідей через командну динаміку.

Ситуаційне завдання 11.

Менеджер Олена помітила, що члени її команди не завжди продуктивні протягом усього робочого дня. Хтось краще працює вранці, а хтось увечері. Вона прагне підвищити трудовий потенціал кожного, адаптуючи робочий до графіку особистих ритмів.

Питання: Які дії Олена може зробити для розвитку трудового потенціалу команди?

1. Запровадити програмний графік, дозволивши працівникам вибрати зручний час для роботи. Гнучкий графік роботи забезпечує задоволеність працівників і дозволяє їм працювати в години, коли вони найпродуктивніші. Це сприяє розвитку трудового потенціалу через врахування індивідуальних біоритмів.

2. Запровадити часті короткі перерви для відновлення енергії та продуктивності. Такі перерви допомагають зберегти концентрацію та відчуття свіжості протягом дня. Короткий перепочинок покращує стійкість до навантаження, зменшуючи стрес і втому.

3. Регулярно проводити індивідуальні зустрічі для з'ясування трудових переваг і

потреб кожного співробітника. Індивідуальний підхід дозволяє краще зрозуміти мотиви та сили кожного, що допоможе менеджеру ефективніше розподілити завдання і збільшити продуктивність працівників.

4. Запропонувати команді додаткові години на самоосвіту під час роботи. Хоча самоосвіта важлива, додаткові години можуть відволікати від поточних завдань. Це рівень кваліфікації команди в довгостроковій перспективі, але ускладнює розвиток трудового потенціалу тут і зараз.

Тест «Який Ваш творчий потенціал?»

Дайте відповідь, будь ласка, на поставлені питання, вибравши один з варіантів відповіді: "а", "б" або "в". На кожне питання виберіть один варіант відповіді.

1. Чи вважаєте Ви, що навколишній світ можна поліпшити:
 - а) так;
 - б) ні;
 - в) тільки де в чому.
2. Чи думаєте Ви, що самі можете брати участь у змінах навколишнього світу:
 - а) так;
 - б) ні;
 - в) в деяких випадках.
3. Чи вважаєте Ви, що деякі з ваших ідей принесли б прогрес у тій сфері діяльності, де Ви працюєте:
 - а) так;
 - б) ні;
 - в) лише деякою мірою.
4. Чи вважаєте Ви, що в майбутньому будете відігравати таку важливу роль, що зможете щось принципово змінити:
 - а) напевно;
 - б) малоймовірно;
 - в) можливо.
5. Коли Ви вирішуєте розпочати якусь дію, чи думаєте Ви, що реалізуєте своє починання:
 - а) так;
 - б) ні;
 - в) так, іноді.
6. Чи відчуваєте Ви бажання зайнятися справою, яку абсолютно не знаєте:
 - а) так;
 - б) невідоме вас не цікавить;
 - в) все залежить від характеру цієї справи.
7. Вам доводиться займатися незнайомою справою. Чи відчуваєте Ви бажання досягти в ній досконалості:
 - а) так;
 - б) задовольняєтеся тим, що встигли досягти;
 - в) так, але тільки, якщо вам це подобається.
8. Якщо справа, яку Ви не знаєте, Вам подобається, чи хочете Ви знати про неї все:
 - а) так;
 - б) ні, хочете навчитися лише найголовнішого;
 - в) ні, хочете тільки задовольнити свою цікавість.
9. Коли Ви зазнаєте невдачі, то:
 - а) якийсь час наполягаєте всупереч здоровому глузду;
 - б) облишите цю затію;
 - в) продовжуєте робити справу, навіть коли стає очевидним, що перешкоди нездоланні.
10. Виходячи з чого Ви будете вибирати професію:
 - а) зі своїх можливостей, перспектив для себе;
 - б) з потрібності професії;
 - в) з переваг, які вона забезпечить.
11. Подорожуючи, чи могли б Ви легко орієнтуватися на маршруті, яким уже пройшли:

- а) так;
 б) ні;
 в) так, але тільки там, де місцевість вам сподобалася.
12. Відразу після бесіди чи можете Ви пригадати все, про що говорилося:
 а) так, без проблем;
 б) всього згадати не можете;
 в) запам'ятовуєте тільки те, що вас цікавить.
13. Коли Ви чуєте слово незнайомою мовою, чи можете Ви повторити його по складах без помилки, навіть не знаючи його значення:
 а) так, без ускладнень;
 б) так, якщо це слово легко запам'ятовується;
 в) повторите, але не зовсім правильно.
14. У вільний час Ви волієте:
 а) залишитися на самоті, поміркувати;
 б) перебувати в компанії;
 в) бути одному або в компанії - вам байдуже.
15. Ви займаєтеся якоюсь справою. Вирішуєте припинити це заняття тоді, коли:
 а) справа закінчена і здається вам відмінно виконаною;
 б) ви більш-менш задоволені;
 в) справа ще не закінчена.
16. Коли Ви один:
 а) любите мріяти про абстрактні речі;
 б) будь-якою ціною намагаєтеся знайти собі конкретне заняття;
 в) іноді любите помріяти, але про речі, які пов'язані з вашою роботою.
17. Коли якась ідея захоплює вас, Ви думаєте про неї:
 а) незалежно від того, де і з ким перебуваєте;
 б) коли перебуваєте на самоті;
 в) тільки там, де не надто шумно.
18. Коли Ви відстоюєте якусь ідею:
 а) можете відмовитися від неї, вислухавши переконливі аргументи опонентів;
 б) залишитеся при своїй думці незалежно від аргументів опонентів;
 в) будете сумніватися в аргументах опонентів.

Оцінювання та інтерпретація результатів

Оцініть кожну відповідь відповідно до визначеного балу. За варіант відповіді «а» Ви отримуєте 3 бали; «б» – 1 бал; «в» – 2 бали. Підсумуйте набрані Вами бали.

Загальна сума набраних балів вказує на рівень Вашого творчого потенціалу:

23 бали і менше – Ваш творчий потенціал, на жаль, невеликий. Але, можливо, Ви просто недооцінюєте себе. Повірте в свої сили і знання;

24–48 балів – у Вас непоганий творчий потенціал, але є і проблеми, які гальмують просування вперед. Якщо Ви забажаєте, успіх буде;

49 балів і більше – у Вас великий творчий потенціал. Якщо Ви реально зможете застосувати Ваші здібності, то досягнете великих успіхів.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: компетенції, компетентність, потенціал, трудовий потенціал, особистий потенціал, психофізіологічний потенціал, інтелектуальний потенціал, творчий потенціал, управлінський потенціал, працездатність; інтелект, пам'ять, мислення, увага, уявлення, відчуття, сприйняття, самовиховання.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:

- напрями розвитку психофізіологічного потенціалу менеджера;
- структурний підхід, сформульований А. Біне стосовно інтелекту;

- компоненти структури змісту інтелекту;
- структура творчого потенціалу особистості;
- типи творчої особистості;
- творча особистість за Г.С. Альтшуллером;
- бар'єри розвитку творчого потенціалу.

1.4. Самостійна робота студентів

Самостійна робота студентів є однією з форм оволодіння матеріалом із навчальної дисципліни «Самоменеджмент». Виконання самостійної роботи дозволяє студентам розвивати самостійне мислення, поглиблювати засвоєні теоретичні знання, опанувати практичні навички в сфері самоменеджменту, зокрема управління часом, власними ресурсами, вміння працювати в команді, в стресових ситуаціях.

Самостійна робота із навчальної дисципліни «Самоменеджмент» передбачає написання реферату і презентації до нього на одну з обраних тем; виконується у межах годин, відведених для самостійної роботи навчальним планом.

Студенти виконують реферати та презентації до них самостійно з одержанням необхідних консультацій від науково-педагогічного працівника протягом семестру. Форма контролю – захист-презентація підготовленого матеріалу.

1.5. Індивідуальні завдання

1.5.1. Методичні рекомендації до виконання індивідуальних завдань

Індивідуальні завдання студенти виконують у вигляді рефератів або, за бажанням, приймають участь у роботі всеукраїнської чи міжнародної наукової/науково-практичної конференції з обов'язковою публікацією тез, або, за бажанням, займаються неформальною освітою (самостійне проходження обраного курсу на платформах EdEra, Coursera, Prometheus, Дія.Освіта тощо за тематикою дисципліни). Тематика проходження курсів, вебінарів, підвищення кваліфікації може стосуватися: управління стресом, побудови ділової кар'єри, мотивації, управління командою, ефективного командування, планування робочого дня, тайм-менеджменту, розвитку власного потенціалу тощо. Неодмінною умовою завершення неформальної освіти є отримання студентом сертифікату (із вказівкою дати проходження, номера, серії, тематики, кількості годин/кредитів ECTS). Перед проходженням вебінарів, курсів тощо тематика узгоджується із викладачем.

Тема реферату обирається на початку семестру із запропонованої тематики або пропонується власна тема із узгодженням з викладачем.

Робота виконується, як правило, на одній стороні аркуша білого паперу формату А-4 (210×297 мм) через 1,5 комп'ютерних інтервали до тридцяти рядків на сторінці. Мінімальна висота шрифту 1,8 мм, що відповідає 14-му розміру комп'ютерного шрифту Times New Roman. На кожному аркуші мають бути поля таких розмірів: ліворуч – 30 мм, зверху та знизу – 20 мм, праворуч – 10 мм. Шрифт друку має бути чітким, чорного кольору. Щільність тексту має бути однаковою.

Текст документа повинен бути стислий, точний та логічно послідовний. Основні положення викладають, дотримуючись норм чинного українського правопису, використовуючи стиль ділового мовлення, придатний для службових документів. При цьому слід користуватись усталеною лексикою, наявною в академічних словниках. Діалектизмів, засобів художньої літератури, новітніх іншомовних запозичень доцільно уникати.

В тексті заборонено вживати:

- звороти розмовної мови;
- техніцизми та професіоналізми;
- для одного поняття різні науково-технічні терміни, близькі за змістом, а також іншомовні слова та терміни за наявності рівнозначних слів та термінів в українській мові;
- довільні словосполучення;
- скорочення слів, крім встановлених правилами українського правопису та чинними стандартами.

В тексті документа, за винятком формул, таблиць і рисунків, не дозволяється вживати:
– математичний знак (-) перед від’ємним значенням величин (треба писати слово «мінус»);
– без числових значень математичні знаки, наприклад: > (більше), < (менше), = (рівне), ≥ (більше або дорівнює), ≤ (менше або дорівнює), ≠ (не дорівнює), а також № (номер), % (відсотки) та °C (градус Цельсія);

– у формулах використовувати знак математичної дії множення як «*», «•» тощо.

Усі графічні матеріали (ескізи, діаграми, графіки, схеми, рисунки, креслення, фотознімки тощо) повинні мати однаковий напис «Рис.».

Рисунки треба розміщувати в документі безпосередньо після тексту, де вони згадуються вперше або на наступній сторінці. На всі рисунки мають бути посилання в тексті.

Рисунки треба нумерувати арабськими цифрами порядковою нумерацією.

Таблиці використовують для кращого уявлення та зручності порівняння показників. Цифрові дані треба оформлювати як таблицю. На кожен рядок таблиці має бути посилання в тексті із зазначенням її номера. Назва таблиці повинна відображати її зміст, бути конкретною і стислою. Дозволяється, у разі необхідності, використовувати в таблиці комп’ютерний шрифт Times New Roman 10 або 12. Розмір шрифту у всіх таблицях роботи повинен бути однаковий.

Формули розташовують безпосередньо після тексту, в якому вони згадуються, посередині сторінки.

Пояснення позначень символів чи числових коефіцієнтів наводиться безпосередньо під формулою у тій послідовності, у якій вони подані у формулі. Перший рядок пояснення треба починати з абзацу словом «де» без двокрапки. Значення кожного символу чи числового коефіцієнта подається з нового рядка. Розмірність одного і того ж параметра у межах роботи має бути однаковою. При посиланні у тексті на формулу, необхідно подати її повний номер у дужках, наприклад, «У формулі (1.2)».

Приклад:

Використання даної методики передбачає дотримання умови формули (2):

$$\Delta MPI_i = \Delta Pi = P Mi \times (\pm \Delta Ki), \quad (2)$$

де ΔMPI_i і ΔPi – зміна маржинального прибутку та прибутку за i -м виробом, грн;

$P Mi$ – маржинальний прибуток на одиницю за i -м виробом, грн;

$\pm \Delta N$ – зміна кількості виробленої продукції, шт. [12, с. 25].

Рівняння і формули виділяються з тексту вільними рядками. Вище і нижче від кожної формули потрібно залишити не менше за один вільний рядок.

У роботі часто робляться посилання на джерела, матеріали чи окремі результати, які використовуються при розробці проблеми, розгляді питання тощо. Такі посилання дають змогу відшукати документи і перевірити достовірність відомостей про цитування документа, дають необхідну інформацію щодо цього документа, допомагають з’ясувати його зміст, мову тексту, обсяг. Посилатись треба на останні видання публікацій. На більш ранні видання можна посилатись, якщо в них наявний матеріал, який не входить до останнього видання.

Посилання у тексті роботи на джерела слід зазначати порядковим номером за переліком їх у списку літератури, виділивши двома квадратними дужками, наприклад, «...у працях [2-5; 8]...» чи [17, с. 20-25].

Список використаних джерел слід розміщувати одним із таких способів: у порядку появи посилань у тексті (найбільш зручний для користування і рекомендований при написанні роботи), в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків, у хронологічному порядку.

Бібліографічний опис джерел складають відповідно до ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання».

При написанні реферату обов’язково слід дотримуватись принципів академічної доброчесності.

Презентація до реферату має бути не менше, ніж на 7-8 слайдів та відображати основні результати проведеного дослідження.

Форма контролю – перевірка правильності виконання завдання із врахуванням самостійності, творчості, правильності оформлення і вмінням захистити результати дослідження. Захист відбувається під час проведення консультацій з навчальної дисципліни «Самоменеджмент».

1.5.2. Запропонована тематика рефератів

1. Самоменеджмент як основа особистісного та професійного розвитку.
2. Роль планування в організації особистого часу.
3. Методи підвищення особистої ефективності: огляд сучасних підходів.
4. Тайм-менеджмент: техніка управління часом у повсякденному житті.
5. Емоційний інтелект як інструмент самоменеджменту.
6. Стратегії боротьби зі стресом у процесі самоуправління.
7. Встановлення життєвих цілей: техніка та принципи.
8. Прокрастинація: причини, наслідки та шляхи подолання.
9. Формування корисних звичок як складова самоменеджменту.
10. Аналіз та контроль особистої продуктивності: інструменти і методики.
11. Самомотивація: роль внутрішніх стимулів у досягненні успіху.
12. Мистецтво делегування як частина самоменеджменту в роботі та особистому житті.
13. Баланс між роботою та особистим життям: виклики й шляхи досягнення гармонії.
14. Самодисципліна як ключовий чинник ефективного самоменеджменту.
15. Роль цифрових технологій у самоменеджменті: корисні інструменти та програми.
16. Управління енергією: як захист ресурсу та запобігання вигоранню.
17. Майндфулнес (усвідомленість) як техніка підвищення концентрації та продуктивності.
18. Розвиток критичного мислення як складової самоменеджменту.
19. Самоаналіз та рефлексія: інструменти для особистісного вдосконалення.
20. Управління змінами в особистому житті: адаптивність і гнучкість.
21. Психологічні бар'єри самоменеджменту: як їх подолати.
22. Прийняття рішення: як розвинути ефективний підхід до вибору.
23. Формування позитивного мислення: вплив на особисту продуктивність.
24. Самоменеджмент у кризових ситуаціях: стратегії адаптації та управління стресом.
25. Ефективна комунікація як основа успішної командної роботи.
26. Ролі в команді: як змінити свої сили для спільного успіху.
27. Самомотивація у командній роботі: як залишитися продуктивним і мотивованим.
28. Вирішення конфліктів у команді: стратегії та техніка.
29. Самонавчання в умовах командної співпраці: обмін знаннями та розвиток навичок.
30. Лідерство в команді: баланс між керівництвом і співпрацею.
31. Емоційний інтелект у командній роботі: роль у побудові довірливих стосунків.
32. Синергія в команді: як об'єднати зусилля для досягнення спільної мети.
33. Методи самонавчання: як інтегрувати нові знання в командну діяльність.
34. Вплив індивідуальної самомотивації на успіх команди.
35. Рефреймінг як інструмент самомотивації.

1.6. Підсумковий контроль

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі усного екзамену.

1.6.1. Питання для підсумкового контролю

1. Сутність, цілі та функції самоменеджменту.
2. Особливості самоменеджменту у сфері публічного управління.
3. Напрями самоменеджменту.
4. Об'єкт, предмет, переваги самоменеджменту.
5. Концепції самоменеджменту (Л. Зайверта, М. Вудкока і Д. Френсіса, В. Карпичева).
6. Концепції самоменеджменту (В. Андреева, А. Хроленко, Б. та Х. Швальбе).
7. Сутність, специфічні особливості та види управлінської діяльності.
8. Класифікація управлінської діяльності.

9. Роль і завдання менеджера в системі управління організацією.
10. Характеристика управлінських ролей за Г. Мінцбергом.
11. Стиль керівництва і особливості його формування (традиційна класифікація).
12. Характеристика управлінської решітки Блейка-Моутон.
13. Роль лідера в управлінні організацією (поведінка та типологія).
14. Характеристика стилів управління за Д. Голманом.
15. Види цілей та процес їх формулювання.
16. Методи формулювання цілей (SMART метод, метод формулювання цілей, розбиття цілей і ситуацій на завдання й проблеми).
17. Принципи формулювання цілей. Типові помилки при їх формулюванні.
18. Основні принципи та правила планування робочого часу.
19. Планування особистої роботи менеджера.
20. Розроблення плану особистої роботи менеджера.
21. Поняття та види кар'єри. Мотиви ділової кар'єри.
22. Етапи ділової кар'єри та чинники успішної її реалізації.
23. Характеристика традиційних та комп'ютерних засобів планування особистої роботи менеджера.
24. Контекстне планування у роботі менеджера (кайрос).
25. Делегування повноважень в діяльності менеджера.
26. Переваги та недоліки делегування справ. Фактори, що перешкоджають ефективному делегуванню повноважень. Причини недостатнього делегування в роботі керівників.
27. Професіограма та кар'єрограма: співвідношення понять.
28. Управління діловою кар'єрою.
29. Поняття, об'єкт, мета та завдання тайм-менеджменту.
30. Методи аналізу витрат робочого часу.
31. Методи управління часом.
32. Управління «поглиначами» часу.
33. Прокрастинація. Невміння говорити «ні».
34. Телефонні розмови як поглиначі часу. Люди як поглиначі часу.
35. Типові помилки у використанні часу та способи їх вирішення.
36. Підходи до визначення поняття «команда» та їх класифікації.
37. Характеристики команди.
38. Командна робота vs повсякденна співпраця. Умови ефективної командної роботи.
39. Етапи створення команди.
40. Формування командного духу й підтримка креативного середовища в організації.
41. Особливості мотивації та самомотивації в діяльності менеджера.
42. Турбота про мотивацію персоналу до роботи на різних етапах службової кар'єри з точки зору організації.
43. Турбота про індивідуальну мотивацію з точки зору особистості. Прийоми самомотивації.
44. Причини демотивації. Шляхи усунення демотивації.
45. Рефреймінг як дієвий інструмент самомотивації. Види рефреймінгу: рефреймінг змісту та рефреймінг контексту. Основні правила рефреймінгу.
46. Контроль і самоконтроль в роботі менеджера.
47. Види контролю: контроль процесу та контроль результатів. Метод контролю «5 пальців».
48. Конфлікти в діяльності менеджера: сутність і види. Поведінка менеджера/публічного управлінця в конфліктних ситуаціях.
49. Методи вирішення конфліктних ситуацій.
50. Сутність та види стресу в організації.
51. Фактори появи стресових ситуацій.
52. Загрози та наслідки дії стресу.
53. Синдром професійного вигорання: сутність та симптоми. Складові моделі професійного вигорання. Ступені вигорання.

54. Методи управління стресами.
55. Професіоналізм та основні компетенції менеджера.
56. Саморозвиток та самонавчання як способи підвищення професіоналізму управлінця.
57. Творчий (креативний) потенціал як засіб досягнення успіху управлінця.
58. Формування соціально-психологічних та моральних якостей управлінця.
59. Самовдосконалення: форми, мотиватори, шляхи досягнення.
60. Біоритми в діяльності особистості. Вплив біоритмів на рівень продуктивності та результативності праці.

1.6.2. Структура екзаменаційного білета

1. Концепції самоменеджменту (Л. Зайверта, М. Вудкока і Д. Френсіса, В. Карпичева).
2. Прокрастинація. Невміння говорити «ні».
3. Оберіть вірну відповідь (подано як взірець можливих тестових завдань):
1. Процес, за допомогою якого відбувається передача завдань та повноважень працівнику, який стає відповідальним за виконання доручених завдань – це:
 - А) розпорядження;
 - Б) делегування відповідальності;
 - В) делегування повноважень;
 - Г) наказ.
- 2. 20% трудовитрат на дійсно важливі проблеми забезпечують 80% результату, на решту роботи, що витрачаються на другорядні проблеми, припадає тільки 20% результату – це:**
 - А) АБВ-аналіз;
 - Б) Принцип Паретто;
 - В) Принцип Ейзенхауера;
 - Г) Принцип пріоритетності.
- 3. Кількісне відображення цілей та розробка шляхів їх досягнення, мотивована модель дій, створена на основі прогнозу і поставленої мети – це...**
 - А) стратегія;
 - Б) програма;
 - В) прогноз;
 - Г) план.
- 4. Виберіть, що НЕ відноситься до структурних елементів тайм-менеджменту:**
 - А) Визначення цілей
 - Б) Планування часу
 - В) Аналіз часу
 - Г) Ресурси
- 5. Згідно якої теорії самоменеджмент розглядають як максимальне використання власного потенціалу управлінців, здолаття різноманітних зовнішніх та внутрішніх перешкод?**
 - А) концепція економії свого часу;
 - Б) концепція здолаття власних обмежень;
 - В) концепція самоменеджменту як сукупності соціальних технологій;
 - Г) концепція саморозвитку творчої особистості.
- 6. 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.**
 - А) концепція саморозвитку творчої особистості;
 - Б) концепція самоменеджменту як сукупності соціальних технологій;
 - В) концепція здолаття власних обмежень;
 - Г) концепція економії свого часу.
- 7. До переваг самоменеджменту належить:**
 - А) виконання роботи з меншими витратами;

Б) кращі результати праці;

В) краща організація праці;

Г) усі відповіді правильні.

8. Самоменеджмент – це...

А) мистецтво керувати собою, своїм часом, своїм життям, свідомо робити свою кар'єру через самооцінку, самовизначення;

Б) використання технологій самореалізації і саморозвитку свого творчого потенціалу;

В) новий напрямок у сучасному менеджменті;

Г) усі відповіді правильні.

9. Метод «п'яти пальців» у самоменеджменті – це...

А) метод планування;

Б) метод прийняття рішень;

В) метод самоконтролю;

Г) метод управління.

10. За допомогою принципу Ейзенхауера Ви прийняли рішення про важливість і терміновість своїх завдань. Що Ви будете робити з завданнями, що належать до категорії «неважливих – нетермінових»:

А) делегувати;

Б) виконувати особисто в останню чергу;

В) не буду виконувати;

Г) виконаю пізніше.

2. Схема нарахування балів

2.1. Нарахування балів студентам з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до такої схеми:

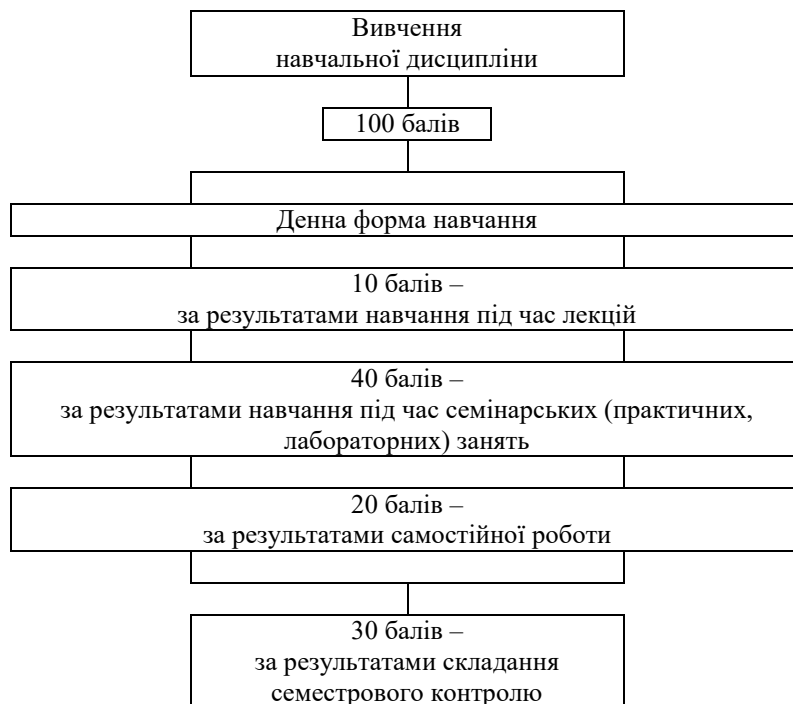


Рис. 2.1. Схема нарахування балів студентам за результатами навчання

2.2. Обсяг балів, здобутих студентом під час лекцій з навчальної дисципліни «Самоменеджмент», обчислюється у пропорційному співвідношенні кількості відвіданих лекцій і кількості лекцій, передбачених навчальним планом, і визначається згідно з додатками 1 і 2 до Положення про організацію освітнього процесу у ХУУП (в редакції рішення вченої ради ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року, протокол № 1, введене в дію з 01 вересня 2020 року, наказ ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року № 312/20) (<http://www.univer.km.ua/studentu/ofis-studenta/ofis-studenta>).

З навчальної дисципліни «Самоменеджмент» передбачено проведення 9 лекційних занять за денною формою навчання.

Отже, студент може набрати під час лекцій таку кількість балів:

| № з/п | Форма навчання | Кількість лекцій за планом | Кількість відвіданих лекцій | | | | | | | | |
|-------|----------------|----------------------------|-----------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1. | Денна | 9 | 1,1 | 2,2 | 3,3 | 4,4 | 5,6 | 6,7 | 7,8 | 8,9 | 10 |

2.3. З навчальної дисципліни «Самоменеджмент» передбачено проведення 13 семінарських занять за денною формою навчання.

За результатами семінарського (практичного, лабораторного) заняття кожному студенту до відповідного документа обліку успішності виставляється кількість балів від 0 до 5 числом, кратним 0,5, яку він отримав протягом заняття.

Отже, рівень знань студентів під час семінарських занять може оцінюватися кількістю балів у таких межах:

| № з/п | Рівень знань студентів | Кількість семінарських занять відповідно до навчального плану | 13 занять | |
|-------|---------------------------------------|---|-----------------|-----------------|
| | | | Кількість балів | Кількість балів |
| 1. | Високий (творчий) | 90-100 % | 5 | |
| 2. | Достатній (конструктивно-варіативний) | 82-89 % | 4,5 | |
| | | 74-81 % | 4 | |
| 3. | Середній (репродуктивний) | 64-73 % | 3,5 | |
| | | 60-63 % | 2,5-3 | |
| 4. | Низький (рецептивно-продуктивний) | 35-59 % | 1,5-2 | |
| | | 0-34 % | 0,0-1,5 | |

Критерії поточного оцінювання знань студентів наведені у п. 4.3.8. Положенням про організацію освітнього процесу у ХУУП (в редакції рішення вченої ради ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року, протокол № 1, введене в дію з 01 вересня 2020 року, наказ ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року № 312/20) (<http://www.univer.km.ua/studentu/ofis-studenta/ofis-studenta>).

2.4. Перерозподіл кількості балів в межах максимально можливої кількості балів за виконання індивідуальних завдань, наведено в наступній таблиці:

| № з/п | Показники | Усього балів |
|-------|--|--------------|
| 1. | Максимально можлива кількість балів за написання реферату та підготовку презентації до нього | 20 |
| | або | |
| 2. | Максимально можлива кількість балів за проходження неформальної освіти (один сертифікат – 5 балів, але не більше 20 балів всього) | 20 |
| | або | |
| 3. | Максимально можлива кількість балів за написання тез та участь у роботі всеукраїнської/міжнародної наукової/науково-практичної конференції | 20 |
| | Усього балів | 20 |

2.5. За семестровий контроль, що проводиться у формі семестрового екзамену з навчальної дисципліни «Самоменеджмент», студент денної форми навчання може максимально одержати 30 балів. Шкала визначення кількості балів та критерії оцінювання знань студентів за результатами семестрового контролю, подана у табл. 4.8 Положення про організацію освітнього процесу у ХУУП (в редакції рішення вченої ради ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року, протокол № 1, введене в дію з 01 вересня 2020 року, наказ ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року № 312/20).

Перерозподіл балів, в межах максимально можливого одержання їх кількості за надані студентами відповіді в письмовій/усній формі на завдання екзаменаційного білета, наведено в таблиці:

| № з/п | Алгоритм нарахування балів | Номер питань екзаменаційного білета | | | Разом балів |
|-------|--|--|-----------------------|--------------------------|----------------|
| | | 1 Теор. питання | 2 Теор. питання | 3 Тестові завдання | |
| 1. | Максимальна кількість балів за відповідь на питання білета | 10 | 10 | 10 | 30,0 |
| | Усього балів | 10 | 10 | 10 | 30,0 |

3. Рекомендовані джерела

Тема 1

1. Буняк Н.М., Черчик Л.М., Милько І.П. Самоменеджмент : навчальний посібник. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 221 с.
2. Кирій С.Л. Концепція самоменеджменту як управлінська філософія. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 3 (46). С. 1–8. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2014-3/doc/4/02.pdf>.
3. Кирій С. Самоменеджмент як запорука розвитку особистості. URL: www.kbuara.kharkov.ua/licej/2/2_1.pdf.
4. Колпаков В.М. Самоменеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Персонал, 2008. 528 с.
5. Лугова В.М., Голубєв С.М. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
6. Осташова В.О., Бражник А.С., Сліпокін Ю.С. Стан та перспективи розвитку самоменеджменту управлінського персоналу підприємства. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 199–205.
7. Поліщук І.І., Ільчук Р.С. Самоменеджмент як засіб підвищення ефективності роботи керівника. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. Т. 1. № 3. С. 227–231.
8. Ратушняк О.Г., Лялюк О.Г. Самоменеджмент : навч. пос. Вінниця : ВНТУ, 2021. 170 с.
9. Самоменеджмент : навчальний посібник / С.К. Василик, О.В. Майстренко, К.Р. Немашкало та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.
10. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г.З. Леськів, Г.Я. Левків, М.М. Бліхар, В.В. Гобела, О.П. Подра, Г.В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
11. Селютін В.М. Самоменеджмент : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 206 с.
12. Федоришина Л.М., Камінський В.І. Самоменеджмент як мистецтво управління індивідуальним людським капіталом. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 10. С. 535-538. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/111.pdf>.
13. Штепа О. С. Самоменеджмент (самоорганізування особистості): навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 361 с.
14. Юрик Н.Є. Самоменеджмент : Курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 89 с.
15. Юринєць З.В., Макара О.В. Самоменеджмент : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с.

Тема 2

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера : підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : ВД «Професіонал», 2007. 416 с.
2. Буняк Н.М., Черчик Л.М., Милько І.П. Самоменеджмент : навчальний посібник. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 221 с.
3. Виноградський М.Д., Виноградська О.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : «Кондор», 2010. 414 с.

4. Виноградський М.Д., Шканова О.М. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : «Кондор», 2002. 518 с.
5. Лугова В.М., Голубєв С.М. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
6. Ратушняк О.Г., Лялюк О.Г. Самоменеджмент : навч. пос. Вінниця : ВНТУ, 2021. 170 с.
7. Самоменеджмент : навчальний посібник / С.К. Василик, О.В. Майстренко, К.Р. Немашкало та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.
8. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г.З. Леськів, Г.Я. Левків, М.М. Бліхар, В.В. Гобела, О.П. Подра, Г.В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
9. Селютін В.М. Самоменеджмент : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 206 с.
10. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 360 с.
11. Трілленберг В., Трілленберг Г. І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2002. 79 с.

Тема 3

1. Буняк Н.М., Черчик Л.М., Милько І.П. Самоменеджмент : навчальний посібник. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 221 с.
2. Виноградський М.Д., Шканова О.М. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : «Кондор», 2002. 518 с.
3. Діденко Є.В. Основи самоменеджменту : навч. посіб. для студентів усіх форм навчання. Харків : ХНУРЕ, 2019. 191 с.
4. Долгальова О.В., Єщенко М.Г. Самоменеджмент : навч. посіб. Краматорськ, 2020. 112 с.
5. Лугова В.М., Голубєв С.М. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
6. Методичні вказівки до самостійного вивчення дисципліни «Самоменеджмент» / Уклад. О.Г. Ратушняк. Вінниця : ВНТУ, 2018. 45 с.
7. Ратушняк О.Г., Лялюк О.Г. Самоменеджмент : навч. пос. Вінниця : ВНТУ, 2021. 170 с.
8. Самоменеджмент : навчальний посібник / С.К. Василик, О.В. Майстренко, К.Р. Немашкало та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.
9. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г.З. Леськів, Г.Я. Левків, М.М. Бліхар, В.В. Гобела, О.П. Подра, Г.В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
10. Селютін В.М. Самоменеджмент : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 206 с.
11. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 360 с.
12. Трілленберг В., Трілленберг Г. І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2002. 79 с.
13. Штапаук С.С. Самоменеджмент керівника : навчальний посібник. Луганськ : Вид-во «Віртуальна реальність», 2010. 138 с.

Тема 4

1. Бабчинська О.І., Вараниця В.С. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства за допомогою тайм-менеджмента. *Молодий вчений*. 2015. № 12 (27). С. 112–115.
2. Буняк Н.М., Черчик Л.М., Милько І.П. Самоменеджмент : навчальний посібник. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 221 с.
3. Діденко Є.В. Основи самоменеджменту : навч. посіб. для студентів усіх форм навчання. Харків : ХНУРЕ, 2019. 191 с.
4. Долгальова О.В., Єщенко М.Г. Самоменеджмент : навч. посіб. Краматорськ, 2020. 112 с.
5. Євдокимов В.О., Конотопцева Ю.В. Основи планування тайм-менеджменту державного службовця. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 2. С. 171–177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2016_2_31.

6. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Толочій Р.М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 288–292. URL: <http://global-national.in.ua/issue-21-2018>.
7. Калініченко Л.Л., Гаврилова А.О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). С. 60–63.
8. Лугова В.М., Голубев С.М. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
9. Самоменеджмент : навчальний посібник / С.К. Василик, О.В. Майстренко, К.Р. Немашкало та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.
10. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г.З. Леськів, Г.Я. Левків, М.М. Бліхар, В.В. Гобела, О.П. Подра, Г.В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
11. Селютін В.М. Самоменеджмент : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 206 с.
12. Ратушняк О.Г., Лялюк О.Г. Самоменеджмент : навч. пос. Вінниця : ВНТУ, 2021. 170 с.
13. Холодницька А.В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2013. № 4 (70). С. 261–268.

Тема 5

1. Буняк Н.М., Черчик Л.М., Милько І.П. Самоменеджмент : навчальний посібник. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 221 с.
2. Діденко Є.В. Основи самоменеджменту : навч. посіб. для студентів усіх форм навчання. Харків : ХНУРЕ, 2019. 191 с.
3. Долгальова О.В., Єщенко М.Г. Самоменеджмент : навч. посіб. Краматорськ, 2020. 112 с.
4. Лугова В.М., Голубев С.М. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
5. Ратушняк О.Г., Лялюк О.Г. Самоменеджмент : навч. пос. Вінниця : ВНТУ, 2021. 170 с.
6. Самоменеджмент : навчальний посібник / С.К. Василик, О.В. Майстренко, К.Р. Немашкало та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.
7. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г.З. Леськів, Г.Я. Левків, М.М. Бліхар, В.В. Гобела, О.П. Подра, Г.В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
8. Селютін В.М. Самоменеджмент : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 206 с.

Тема 6

1. Буняк Н.М., Черчик Л.М., Милько І.П. Самоменеджмент : навчальний посібник. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 221 с.
2. Лугова В.М., Голубев С.М. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
3. Ратушняк О.Г., Лялюк О.Г. Самоменеджмент : навч. пос. Вінниця : ВНТУ, 2021. 170 с.
4. Самоменеджмент : навчальний посібник / С.К. Василик, О.В. Майстренко, К.Р. Немашкало та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.
5. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г.З. Леськів, Г.Я. Левків, М.М. Бліхар, В.В. Гобела, О.П. Подра, Г.В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
6. Селютін В.М. Самоменеджмент : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 206 с.
7. Федоришина Л.М. Мотивація праці: підходи до трактування. *Сталий розвиток економіки* : міжн. наук.-виробн. журнал. 2017. № 2(35). С. 90-95.
8. Федоришина Л.М., Гарват О.А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. С. 52-59. DOI: 10.37332/2309-1533.2022.1.7.
9. Федоришина Л.М., Гладун Р.О., Федоришин Ю.О. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 47-55.

10. Федоришина Лариса, Герасимчук Лілія. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2(8). С. 189-196. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-25>.

11. Чкан А.С., Маркова С.В., Коваленко Н.М. Самоменеджмент : навчальний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2014. 84 с.

Тема 7

1. Буняк Н.М., Черчик Л.М., Милько І.П. Самоменеджмент : навчальний посібник. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 221 с.

2. Ємельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.

3. Кузьмін О.Є., Гончар М.Ф. Стреси як об'єкт менеджменту: сутність, класифікація та фактори формування. *Бізнес інформ*. 2017. № 3. С. 413–418.

4. Лугова В.М., Голубев С.М. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.

5. Ратушняк О.Г., Лялюк О.Г. Самоменеджмент : навч. пос. Вінниця : ВНТУ, 2021. 170 с.

6. Самоменеджмент : навчальний посібник / С.К. Василик, О.В. Майстренко, К.Р. Немашкало та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.

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

8. Селютін В.М. Самоменеджмент : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 206 с.

9. Шевчук Л., Федоришина Л., Шевчук І. Збереження психічного здоров'я населення в умовах воєн і військових конфліктів: соціально-економічні аспекти. *Академічні візії*. 2022. Випуск 8-9. С. 58-69. URL: <http://academy-vision.org/index.php/av/article/view/58/49>.

Тема 8

1. Буняк Н.М., Черчик Л.М., Милько І.П. Самоменеджмент : навчальний посібник. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 221 с.

2. Лугова В.М., Голубев С.М. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.

3. Ратушняк О.Г., Лялюк О.Г. Самоменеджмент : навч. пос. Вінниця : ВНТУ, 2021. 170 с.

4. Самоменеджмент : навчальний посібник / С.К. Василик, О.В. Майстренко, К.Р. Немашкало та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.

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

6. Селютін В.М. Самоменеджмент : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 206 с.

4. Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. <http://nbuv.gov.ua/> – Веб-сайт Національної бібліотеки України імені В.І.Вернадського
2. <http://gntb.gov.ua/ua/> – Веб-сайт державної науково-технічної бібліотеки України
3. <http://www.ounb.km.ua/> – Веб-сайт Хмельницької обласної універсальної наукової бібліотеки
4. <http://www.adm.km.ua/> – Веб-сайт Хмельницької обласної військової адміністрації
5. <http://mon.gov.ua> – Веб-сайт Міністерства освіти і науки України
6. <http://www.univer.km.ua/> – Веб-сайт Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
7. <http://prometheus.org.ua> – Prometheus

8. <https://eduhub.in.ua> – Освітній хаб м. Києва
9. <http://coursera.org> – Coursera
10. <https://osvita.diiia.gov.ua> – Дія.Освіта
11. <https://l.genius.space/free> – Genius

5. Список використаних джерел

1. Ажажа М.А. Самоменеджмент в органах публічного адміністрування : методичний посібник / Запоріжжя : ЗЦППКК, 2018. 40 с.
2. Лугова В.М., Голубєв С.М. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
3. Практикум і завдання для самостійної роботи з навчальної дисципліни "Самоменеджмент" для студентів напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент" усіх форм навчання / уклад. С.К. Василик, М.О. Боярська, К.Р. Немашкало, О.В. Нечипорук. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 48 с.
4. Ратушняк О.Г., Лялюк О.Г. Самоменеджмент : навч. пос. Вінниця : ВНТУ, 2021. 170 с.
5. Самоменеджмент : навчальний посібник / С.К. Василик, О.В. Майстренко, К.Р. Немашкало та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.
6. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г.З. Леськів, Г.Я. Левків, М.М. Бліхар, В.В. Гобела, О.П. Подра, Г.В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
7. Сахно О.В., Денисова А.В. Самоменеджмент: навчально-методичний посібник до самостійного вивчення спецкурсу «Тайм-менеджмент» слухачами курсів підвищення кваліфікації педагогічних працівників ПНЗ. Біла Церква : БІНПО УМО, 2017. 146 с.
8. Чкан А.С., Маркова С.В., Коваленко Н.М. Самоменеджмент : навчальний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2014. 84 с.
9. Чкан А.С., Олійник О.М., Маркова С.В. Самоменеджмент: практикум для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 82 с.
10. Шукіс І.З. Самоменеджмент : Збірник ситуаційних завдань та ділових ігор. Дніпропетровськ : ДДФЕІ, 2002. 76 с.