МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький фаховий коледж
Національного університету «Київський авіаційний інститут»

КОНСПЕКТ
лекцій з навчальної дисципліни
«САМОМЕНЕДЖМЕНТ»
(назва навчальної дисципліни)

для спеціальності
D3 Менеджмент
(код та назва спеціальності)

Склав: викладач, к.е.н. Смирнова Н.В.
(прізвище та ініціали)

Конспект обговорений
на засіданні циклової комісії
менеджменту, логістики та транспортної інфраструктури
(назва циклової комісії)

Протокол № 13 від «26» 08 2026 р.
Голова циклової комісії
_____ Смирнова Н.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Кривий Ріг
2026

РОЗДІЛ 1. «ТЕОРІЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ»

ЛЕКЦІЯ №1.1
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «ВСТУП ДО САМОМЕНЕДЖМЕНТУ»

Література: 1, 2, 3, 4, 5.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

Пізнання змісту життя може здійснюватися різними шляхами:

- ***«наслідування»*** – пізнання світу через повторення досвіду інших, через наслідування попередників;
- ***«шлях пізнання»*** – самопізнання, збагачення духовно, удосконалення людини;
- ***«життєва істина»*** – поєднання двох попередніх шляхів.

Самоменеджмент *– це міждисциплінарна сфера знань, що вивчає процеси створення і закономірності функціонування соціальних організуючих систем.*

Об'єктом дослідження самоменеджменту *є самоорганізуюча система (підсистема) організації.*

Предметом вивчення *самоменеджменту є процеси самоорганізації і саморозвитку соціальних систем, процеси самоуправління.*

Процеси самоуправління включають весь комплекс процесів, які виникають і протікають у системі без визначено зовнішнього впливу. Виникнення процесів самоменеджменту обумовлене вимогами соціальної системи, а їх характер визначається взаємодією елементів і підсистем, що входять до неї.

В процесі вивчення дисципліни здобувачем освіти повинні бути реалізовані наступні компетенції:

- здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;
- знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності;
- здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями;
- здатність проведення досліджень на відповідному рівні;
- здатність до адаптації та дії в новій ситуації;
- цінування та повага різноманітності та мультикультурності;
- здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);
- здатність визначати перспективи розвитку організації;
- вміння визначати функціональні області організації та зв’язки між ними;
- здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту;
- розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності;
- розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності;
- здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички;
- демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства;
- ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації;
- демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності;
- демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

Лекція №1.2
Тема лекції: «Сутність, цілі і функції самоменеджменту»

Література: 1, 2, 3, 4, 5.

Зміст лекції

Самоменеджмент, як новий напрямок у сучасному менеджменті, виник у відповідь на зміни в управлінській ситуації у світі:

- зростання масштабів у підприємництві та бізнесі;
- забезпечення безперервності саморозвитку;
- збільшення стресів, необхідності уміння управляти собою;
- перетворення творчого потенціалу працівника на капітал організації;
- освоєння сучасних управлінських прийомів.

Самоменеджмент *– це наука, що вивчає процеси створення і закономірності функціонування соціальних самоорганізуючих систем з метою оптимального, осмисленого використання власного часу та енергії.*

На самоменеджменту покладається виконання сукупності функцій, у вигляді щоденного рішення різних завдань і проблем.

Основна мета самоменеджменту – максимально використати власні можливості та забезпечити свідоме управління плином власного життя (самовизначитися), створювати і розвивати самоорганізуючі системи у власному оточенні.

Процес самоменеджменту складається з 5 етапів (функцій):

- постановка цілей;
- планування;
- прийняття рішення;
- реалізація і організація;
- контроль.

Об'єднує їх 6 функція – інформація (пошук і обмін інформацією, здійснення комунікаційних зв'язків, необхідних на всіх етапах самоменеджменту), яка є обмеженні.

Лекція №1.3
Тема лекції: «Сучасні наукові концепції самоменеджменту»

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Зміст лекції

Концепція Л.Зайверта основана на 6 вище розглянутих функціях самоменеджменту (постановка цілей, планування, прийняття рішень, реалізація і організація, контроль, інформація і комунікація) та містить методичні рекомендації з використання прийомів, методів щодо реалізації кожної із зазначених функцій і дозволяє отримати такі переваги:

- виконання роботи з меншими витратами;
- краща організація праці;
- оптимальні затрати праці;
- менше поспіху і стресів;
- більше задоволення від роботи;
- більша мотивація праці;
- підвищення кваліфікації;
- менше помилок при виконанні роботи;
- досягнення професійних цілей.

Концепція М.Вудкока і Д.Френсіса побудована на ідеї обмежень. Вона використовує поведінковий підхід до оцінки якостей працівника, спрямована на максимальне використання і розвиток потенціалу менеджера.

Під обмеженням розуміють фактор, що стримує потенціал і результати роботи «системи» - організації в цілому, групи або індивіда:

- невміння управляти собою;
- особисті цінності розмиті;
- неясні особисті цілі;
- зупинений саморозвиток;
- недостатність навички вирішувати проблеми;
- недолік творчого підходу;
- невміння впливати на людей;
- недостатнє розуміння особливостей управлінської праці;
- слабкі навички керівництва;
- невміння навчати;
- низька здатність формувати колектив.

Міждисциплінарна модель самоменеджменту В.Карпичова.

Самоменеджмент – це процес самостійного розвитку особистості згідно із персональними технологіями управляти собою.

Концептуальні засади:

- організація індивідуальної діяльності пояснюється вимогами часу;
- самоменеджмент – система, до якої підходить визначення «керована анархія»;
- самоменеджмент – це багаторівневий процес індивідуальної діяльності і розвитку особистості;
- самоменеджмент передбачає випереджаюче відображення дійсності;
- самоменеджмент – це спосіб організації життя;
- самоменеджмент завжди ситуаційний, руйнує будь-які стереотипи.

Лекція №1.4
Тема лекції: «Складові ефективного самоменеджменту»

План лекції

1. Основні складові самоменеджменту за теорією Кейт Кінан
2. Критерії ефективного самоменеджменту

Література: 1, 2, 3, 4, 5.

Зміст лекції

1. Процес навчання і набуття досвіду в управлінні собою потребує суттєвих затрат зусиль і часу. Психолог Кейт Кінан пропонує перелік основних складових ефективного самоменеджменту, що доречно розглядати при формуванні персональної моделі саморозвитку:

- самооцінка, для підвищення якої необхідно приходити на роботу вчасно, своєчасно виконувати завдання, виконувати обіцянки, виконувати протягом для хоча б одне завдання, яке ви зовсім не бажаєте робити, закінчити те, що колись почали і ніяк не можете закінчити;
- уміння відстояти власну позицію, власне «Я»;
- уміння бути наполегливим;
- уміння керувати стресом;
- уміння знаходити спільну мову із навколишніми, витримка і самовладання;
- позитивна життєва позиція

2. Розуміння змісту складових самоменеджменту дозволяє сформулювати перелік критеріїв,

згідно з якими можна оцінити ефективність персональної політики самоуправління.

Критерії ефективного самоменеджменту:

- уміння керувати собою;
- наявність чітких особистих цінностей;
- здатність встановлювати чіткі особисті цілі;
- навички вирішувати проблеми;
- творчість та здатність до інновацій;
- здатність впливати на оточуючих;
- розуміння особливостей управлінської праці;
- здатність керувати;
- уміння навчати;
- здатність формувати колектив.

Лекція №1.5
Тема лекції: «Філософія і стратегія самоменеджменту»

Література: 1, 2, 3, 4, 5.

План лекції

1. Вимоги до формування політики самоменеджменту
2. Філософія і стратегія самоменеджменту
3. Освітня підготовка та рівні компетентності менеджера

Зміст лекції

1. Політика самоменеджменту має відповідати 4 умовам:

- політика містить ціль (мету);
- політика – це модель;
- політика має створювати інформаційні потоки;
- ефективна політика розширює можливості вибору.

Перевірка формулювання цілі:

- на конкретність;
- на ефективність;
- на релевантність.

Формулювання цілі містить два компоненти:

- ***«Кінцевий результат», Вимога»*** - загальне твердження, опис того, що повинно бути досягнуто певними індивідуумом (ами) до визначного часу;
- ***«Індикатори успіху», «Вимірність»*** - ряд тверджень, що визначають етапи, досягнення яких буде означати, що кінцевий результат/кінцеву вимогу буде виконано.

2. Стратегія самоменеджменту – це спосіб мислення.

Р. Віттінгот розглядає поняття стратегія через поєднання 4 векторів мислення:

- орієнтація на довгострокові плани;
- орієнтація на короткострокові проекти;
- орієнтація на максимізацію фінансового результату;
- орієнтація на особливості життєдіяльності місцевих соціальних систем, особливості культури середовища, у якому функціонує бізнес.

Підходи до формування моделі саморозвитку:

- ***класичний*** – раціональні методи управління;
- ***еволюційний*** – метафора біологічного розвитку, де закони джунглів замінюються

дисципліною ринку;

- ***процес ний*** – прагнення людини до прагматизму, її схильність помилятися в оцінці процесів організації, зовнішнього середовища, цільового ринку;

- ***системний*** – дотримання співрозмірності затрат та результатів реалізації стратегії, що пов'язано з повноваженням місцевих соціальних систем, де створюються та реалізуються стратегії.

3. ***Менеджмент*** *– це не наука і не професія.*

Менеджмент передбачає обов'язкове використання наукових знань, створення власних професійних стандартів. Менеджмент – це практика, що створюється і засвоюється тільки в контексті колективної діяльності.

Менеджер повинен володіти такими компетенціями:

- знання;
- розуміння – інтерпретація матеріалу;
- застосування – використання вивченого матеріалу;
- аналіз;
- синтез;
- оцінка.

Принципи освітньої підготовки менеджерів:

- доступ до менеджерської освіти має бути відкритий тільки практикуючим менеджерам, які відібрані за їх реальними досягненнями;
- менеджерська освіта та практика повинні бути паралельними та інтегрованими;
- менеджерська освіта повинна використовувати роботу і життєвий досвід студентів;
- ключ до пізнання – вдумливе усвідомлення;
- розвиток менеджера повинен стати розвитком всієї організації;
- менеджерська освіта повинна стати інтерактивною;
- всі складові освіти повинні сприяти полегшенню процесу навчання.

РОЗДІЛ 2. «ПСИХОЛОГІЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ»

ЛЕКЦІЯ №2.1
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «ФОРМУВАННЯ ЯКОСТЕЙ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА»

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 7.

План лекції

1. Індивідуально-психологічні та психофізіологічні риси особистості
2. Еволюція визначення вимог до менеджера
3. Самоменеджмент і мистецтво управління

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. Структура особистості охоплює:

- ***загальнолюдські риси*** (відчуття, сприйняття, мислення, пам'ять, воля, емоції);
- ***соціально-психологічні риси*** (соціальні орієнтації, ролі, ціннісні орієнтації);
- ***індивідуально-неповторні риси*** (темперамент, характер, поєднання ролей, самосвідомість).

В умовах управління та ділової взаємодії люди оцінюють один одного за ***рівнем інтелекту***, який утворюється системою пізнавальних процесів *(відчуття, сприймання, пам'ять, мислення, мова, увага, уява)* та за ***індивідуально-психологічними рисами*** (*темперамент, характер, орієнтованість).*

Темперамент – індивідуальні особливості людини, що виявляються у силі, швидкості,

напруженості, урівноваженості перебігу її психічної діяльності у більшій чи меншій стійкості її настроїв (холерик, сангвінік, флегматик, меланхолік).

Характер – сукупність стійких індивідуальних властивостей особистості, що виявляються у способах діяльності та спілкуванні в типових обставинах і визначаються ставленням особистості до них (розумовий тип, емоційно-комунікативний тип, практичний тип).

Здібності – індивідуально-психологічні особливості особистості, що є передумовою успішного виконання нею певної діяльності.

Емоції – психічне відображення у формі безпосереднього переживання життєвого змісту явищ і ситуацій.

Почуття – психічні стани і процеси, які відображають емоційний аспект духовного світу людини, її суб'єктивне переживання подій, емоційне ставлення до навколишньої дійсності.

Афект – сильний і відносно короткочасний емоційний стан, пов'язаний із різкою зміною важливих для суб'єкта життєвих обставин.

Воля – певна сукупність психічних властивостей, яка характеризує досягнутий рівень свідомої саморегуляції особистості.

До вольових якостей особистості належать: ***цілеспрямованість, рішучість, сміливість, мужність, ініціативність, наполегливість, стриманість, дисциплінованість.***

Воля проявляється в таких характеристиках особистості, як ***сила волі, енергійність, витримка.***

Віра – особливий стан психіки людини, що полягає у повному і беззастережному прийнятті будь-яких повідомлень, текстів, подій чи власних уявлень і висновків, які надалі можуть виступати основою людського «Я», визначати вчинки, судження, норми поведінки і відносини.

Мотив – стійка особистісна властивість, яка охоплює потреби та є спонукальною причиною дій і вчинків.

Потреба – стан індивіда, пов'язаний із відчуттям необхідності у чомусь важливому для свого існування та розвитку (біологічні, матеріальні, соціальні, духовні).

Мотивація – сукупність причин психологічного характеру (система мотивів), які зумовлюють поведінку і вчинки людини, їх ініціювання, спрямованість і активність.

Соціальна орієнтованість - об'єктивна орієнтація індивідів к представників групи на певні цінності.

2. Спеціалісти з управління наголошують, що керівник організації відповідає за 7 «m»^
- men (люди);
- methods (методи);
- money (гроші);
- machines (обладнання);
- material (матеріали);
- marketing (збут);
- management (управління).

Риси керівника за А. Файолем:

- здоров'я та фізична сила;
- інтелектуальність та розумне мислення;
- моральні якості: поміркована воля, наполегливість, сміливість, почуття відповідальності, почуття обов'язку та турботи про загальний інтерес;
- високий рівень загальної культури;
- загальне управління всіма найбільш суттєвими функціями.

Керженцев П.М. висуває такі вимоги до керівників:

- надійність, врівноваженість, справедливість;
- творча але тверезa уява;
- здоровий глузд;
- почуття гумору;
- розуміння людей;
- чуйність;
- організаторські здібності.

3. Лідерство і мистецтво, як категорії сучасного менеджменту тотожні філософським категоріям «форма» і «зміст».

Мистецтво – процес пізнання, осмислення, інтерпретації оточуючого світу у визначеній формах.

Сучасне мистецтво управління асимілювало світові досягнення у сферах психології, логіки, риторики, етики, філософії, права, а також методи впливу на особистість і групи різних релігійних конфесій (рис. 1).

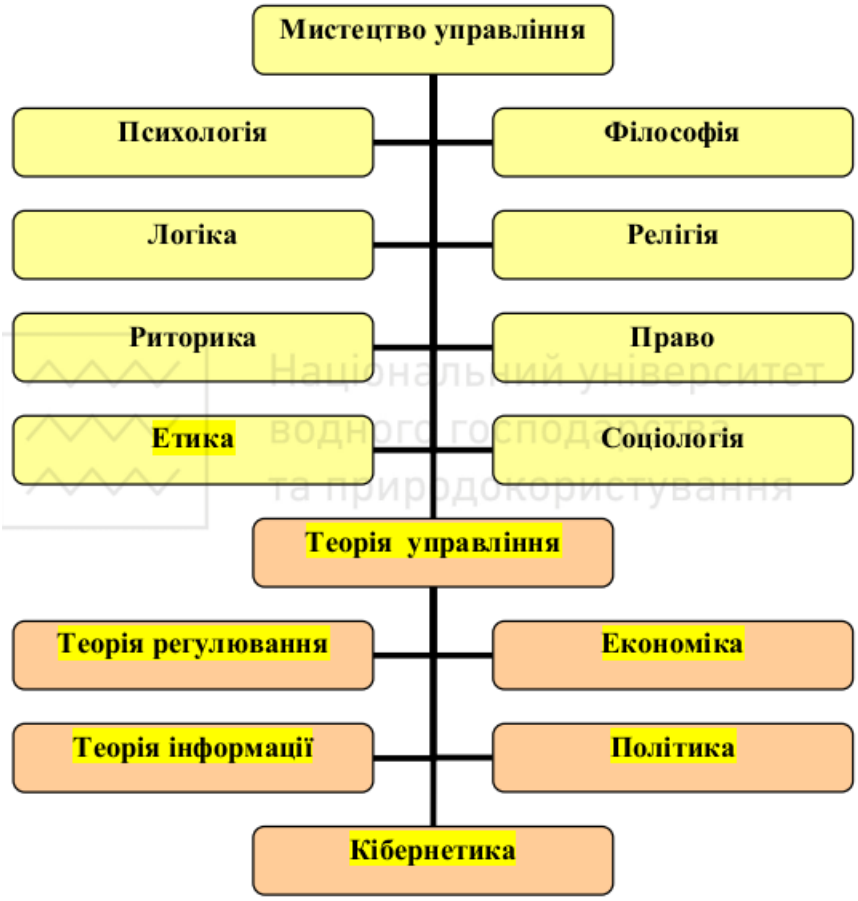


Рис. 1 – «Генеалогічне дерево» мистецтва управління

Мистецтво управління – стиль роботи менеджера, його спілкування з людьми, здібності

неформального впливу на членів групи. Мистецтво управління визначається співвідношенням формального і неформального управління, авторитетом менеджера через прояв лідерських рис.

Лекція №2.2
Тема лекції: «Лідерство як форма самоменеджменту»

Література: 1, 2, 3, 4, 5.

Зміст лекції

Лідерство – це сфера конструктивної взаємодії і є продуктом стосунків між лідером та послідовниками.

Неформальне лідерство реалізується за рахунок вміння особистістю користуватися владними повноваженнями, професійною компетентністю, організаційними здібностями, високими моральними якостями, харизматичним впливом на підлеглих.

Не сильний розум творить із людини лідера, а люди, що йдуть за ним. Лідерство породжено не винахідницьким генієм, а спільністю або зв'язками, що існують між керівником та його співробітниками. Тому головне завдання усіх лідерів полягає у побудові міцних ділових, соціально-психологічних стосунків з іншими людьми.

Влада – це можливість впливати на колектив, ситуацію і поведінку окремих особистостей завдяки надання вищим керівником офіційних повноважень.

Види влади:
- влада примусу;
- влада винагороди;
- експертна влада;
- еталонна влада;
- традиційна влада.

Авторитет – форма влади, яка заснована на загальному визнанні, заслуженій довірі членів колективу.

Лідерство:
- сукупність вроджених і набутих знань, умінь і навичок особистості;
- відбувається як подія;
- сфера конструктивного взаємозв'язку.

Лекція №2.3
Тема лекції: «Види лідерства»

Література: 1, 2, 3, 4, 5.

Зміст лекції

Види лідерства:

1. ***Персональне лідерство*** – пізнання і розуміння залучених людей, а також себе:
- визначити свій поклик до лідерства;
- оцінити особисті сильні та слабкі якості;
- цінувати різноманітність та однорідність.

2. ***Командне лідерство*** – створення професійної та ерудованої команди:
- вмілий підбір членів команди;

- ефективне спілкування;
- підсилення спроможності членів команди;
- розвиток лідерських навичок серед членів команди.

3. ***Організаційне лідерство*** – досягнення бажаного стану індивіда та членів групи шляхом створення і розвитку гуманних ефективних організацій, міжорганізаційних мереж і спільнот:
- формування організаційної мети;
- адаптація до внутрішніх і зовнішніх змін;
- побудова організаційних осередків всередині організації і поза нею.

4. ***Візійне лідерство*** – формулювання бачення, інтерпретації поточної дійсності, сприяння розробці завдання групи і формування колективного бачення майбутнього:
- поєднання почуттів і знань про ситуацію із поведінкою та її наслідками;
- використання інтуїції, інтегрованого мислення, сканування середовища;
- формулювання і пояснення моделей;
- розкриття та використання протиріч.

5. ***Емоційне лідерство*** – використання емоційного інтелекту:
- *технічні навички;*
- *когнітивні здібності* (самоусвідомлення, саморегулювання, мотивація, емпатія, комунікабельність);
- *компетентності.*

6. ***Етичне лідерство*** – вміння слухати та чітко висловлюватися, постійність, чесність, об'єктивність щодо відношення з іншими, висока відповідальність за делеговану справу.

ЛЕКЦІЯ №2.4
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «ФУНКЦІЇ І ПРИЧИНИ КОНФЛІКТУ»

План лекції

1. Поняття конфлікту і його функції
2. Причини виникнення конфліктів
3. Структура конфлікту

Література: 1, 2, 3, 4, 5.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. *Конфлікт* – сутичка внаслідок розходження поглядів.

Конфліктна ситуація – це нагромадження протиріч, що формулюють основну причину конфлікту.

Інцидент – збіг обставин, що є приводом для конфлікту.

Конфліктна ситуація + Інцидент = Конфлікт

Протидія суб'єктів конфлікту може розгортатися у трьох сферах: *спілкування, поведінка, діяльність.*

Функції конфлікту.
Позитивні:
- сприяє змінам в організації;

- відіграє інформаційно-пізнавальну роль, учасники конфлікту краще пізнають один одного;
- сприяє структуруванню груп, зближенню однодумців;
- знижує «синдром покірності», стимулює активність;
- стимулює розвиток особистості, виховання у людей почуття відповідальності;
- врегулювання конфлікту знімає напругу;

Негативні:
- погіршення мікроклімату в колективі;
- зниження продуктивності праці;
- неадекватне сприйняття конфліктуючих сторін;
- моральні та матеріальні втрати при вирішенні конфлікту.

2. Причини виникнення конфлікту поділяють на об'єктивні та суб'єктивні:

До переліку об'єктивних причин можна віднести:
- природне зіткнення матеріальних і духовних інтересів людей у процесів життєдіяльності;
- низький рівень правових норм, що регулюють безконфліктне вирішення проблеми;
- нерівномірний розподіл матеріальних і духовних ресурсів.

До суб'єктивних причин конфлікту відносять:
- внутрішньо груповий фаворитизм, тобто перевага членів однієї групи над представниками інших груп;
- конкурентний характер взаємодії з іншими людьми та групами;
- обмежені здатності людини до децентралізації, тобто зміни власної позиції в результатів зіставлення її з позиціями інших людей;
- бажання отримувати більше, ніж віддавати;
- психологічна несумісність.

3. ***Структура конфлікту*** – це сукупність стійких стійких зв'язків, що забезпечують його цілісність тотожність самому собі, відмінність від інших явищ соціального життя, без яких він не може існувати як динамічно взаємозалежна цілісна система та процес.

Складові конфлікту:
- учасники конфлікту;
- предмет конфлікту;
- об'єкт конфлікту;
- мікро- і макросередовище конфлікту.

Лекція №2.5
Тема лекції: «Стилі поведінки при вирішенні конфлікту»

План лекції

1. Стилі поведінки сторін у конфлікті
2. Попередження конфліктів і самоменеджмент

Література: 1, 2, 3, 4, 5.

Зміст лекції

1. При виникненні конфліктної ситуації учасниками слід обрати таку форму, стиль поведінки, щоб це мінімально позначилося на їх інтересах.

Форми поведінки у конфлікті:
- активна боротьба за свої інтереси, ліквідація або знищення будь-якого супротивника;
- вихід із конфліктної взаємодії;

- розробка взаємоприйнятного компромісу;
- використання наслідків конфлікту у своїх інтересах.

Стилі поведінки у конфлікті:
- ухилення
- протиборство (конкуренція);
- поступливість (компроміс);
- співробітництво;
- конценцус.

2. Для попередження конфліктів необхідно знати типові конфлітогени:
- погрози і накази;
- негативна і необґрунтована критика, зауваження і негативна оцінка;
- глузування, нешанобливий тон і ставлення;
- приниження гідності, застосування прізвиськ, кличок;
- самовихваляння;
- безапеляційність і категоричність у висловлюваннях;
- переривання іншого, підвищення голосу та інші кроки, спрямовані на самоутвердження шляхом приниження інших;
- нав'язування порад;
- приховування важливої інформації;
- порівнювання і нав'язування конкурентних стосунків;
- запитання, що ставлять співрозмовника у «безвихідне становище», або такі, що викликають «почуття провини»;
- небажання розмовляти чи обговорювати складу проблему;
- різка зміна проблеми, яку обговорюють;
- заспокоєння запереченням;
- порушення етики стосунків.

До методів попередження конфліктів відносять:
- не прагнути домінувати за будь-яких умов;
- бути принциповим, але не боротися заради принципів;
- пам'ятати про прямолінійність, але не завжди;
- говорити правду потрібно, але слід це робити вміло;
- прагнути бути незалежним, але не самовпевненим;
- не перетворювати наполегливість у надокучливість;
- не переоцінювати свої здібності і можливості;
- не виявляти ініціативу там, де цього не потребують;
- бути доброзичливим;
- проявляти витримку і спокій у будь-якій ситуації;
- реалізувати себе у творчості, але не у конфліктах.

Лекція №2.6
Тема лекції: «Фази соціально-психологічної адаптації менеджера»

Література: 1, 2, 3, 4, 5.

Зміст лекції

Соціально-психологічна адаптація *– це пристосування людини до умов життєдіяльності, ефективність якої залежить від низки суб'єктивних і об'єктивних чинників.*

Насамперед, від того, наскільки адекватно індивід сприймає себе і свої соціальні зв'язки.

Із позиції системного підходу активне пристосування людини до вимог середовища варто розглядати як безперервний процес взаємообумовленого впливу людини та її соціального оточення, успішність і адекватність якого залежить від індивідуально-психологічних особливостей людини, так і від чинників навколишнього середовища.

Адаптація відбувається шляхом поєднання неусвідомленого та свідомого моделювання власної поведінки як індивідуальної стратегії та ситуативної тактики з метою досягнення бажаного результату. На формування бажаної мети та способів її досягнення впливають зовнішні та внутрішні соціальні регулятори.

Зовнішніми соціальними регуляторами формування бажаної мети та способів її досягнення є норми поведінки, правила, вимоги та побажання щодо очікуваної поведінки людини.

Внутрішніми соціальними регуляторами є інтереси, потреби, ціннісні та сенсожиттєві орієнтації, які разом визначають життєві цілі, критерії оптимуму соціальної адаптації та індивідуально прийнятні способи і форми її здійснення.

У процесі соціальної адаптації особистість проходить три фази становлення:

- ***власне адаптація*** – засвоєння ціннісних норм, споріднення індивіда з іншими членами групи;
- ***індивідуалізація*** – максимальна персоналізація індивіда;
- ***інтеграція*** – підтримка тільки тих індивідуальних особливостей індивіда, які сприяють розвиткові його як особистості у групі.

Про успішну адаптацію можна судити не лише за пристосуванням особистості до конкретних умов життєдіяльності, але й за її включенням у широкий спектр суспільних відносин.

Лекція №2.7
Тема лекції: «Інструменти соціально-психологічної адаптації»

Література: 1, 2, 3, 4, 5.

Зміст лекції

1. Для успішного входження «новачка» у нову групу важливо зважати на:
- відношення членів групи о діючих норм (законів, домовленостей);
- орієнтацію на групу;
- відношення до емоцій;
- контекст стосунків;
- орієнтацію в часі;
- сконцентрованість та розосередженість;
- орієнтацію на досягнення та орієнтацію на приписування.

Не менш важливим є демонстрація «новачком» емоційного лідерства:
- самоусвідомлення;
- саморегуляції;
- мотивації;
- емпатії;
- комунікабельності.

Оволодіння важелями впливу на оточуючих (імідж, влада, професійні та загальнолюдські компетентності) є також ефективним інструментом успішної адаптації у новому колективі.

РОЗДІЛ 3. «ПЛАНУВАННЯ І ОРГАНІЗАЦІЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ»

ЛЕКЦІЯ №3.1
ТЕМА ЛЕКЦІЇ: «ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ ЗАЙНЯТОСТІ МЕНЕДЖЕРА»

План лекції

1. Планування розвитку кар'єри менеджера
2. Формування особистого плану із працевлаштування
3. Цільове планування розвитку менеджера

Література: 1, 2, 3, 4, 5.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1. ***Планування кар'єри*** *– це процес повільного розвитку професійної самоконцепції і самовизначення у термінах власних здібностей, талантів, мотивів, потреб і цінностей.*

Працівник самостійно формує етапи власної кар'єри, оскільки він знає себе краще, ніж хтось.

Ключові моменти кар'єри важко передбачити, оскільки вони мають еволюційну природу та є результатом процесу відкриття.

Кар'єра – це індивідуальні зміни позиції та поведінки, які пов'язані із досвідом роботи і всієї трудової діяльності людини, це шлях до успіху, досягнення визнання і видного статусу в суспільстві. Це успішне просування вперед у сфері службової діяльності.

Кар'єра – це процес проходження послідовних змін робочого стану людини, який розглядається не як статичний, стабільний стан, а як процес зміни подій, активного росування людини в освоєнні та вдосконаленні способів власної життєдіяльності.

Основні типи кар'єрних процесів:

- ***прогресивний*** – просування на вищу ступінь ієрархії з вищим рівнем здібностей;
- ***регресивний*** – рух вниз при невідповідності здібностей та активності людини вимогам його статусу та структури управління;
- ***лінійний*** – процеси професійного зростання, що розвиваються у безперервній послідовності;
- ***нелінійний*** – процеси проходять стрибками або після спаду;
- з***а спіраллю*** – процеси проходять послідовним освоєнням посад шляхом просування за ієрархічною градацією.

Фактори гальмування кар'єри:

- ***стримування*** (внутрішні);
- ***опору*** (зовнішні).

2. Кар'єра починається із процедури формування оперативного плану із пошуку роботи та працевлаштування.

Вона містить таку сукупність завдань:

- визначити свої сильні і слабкі сторони;
- обрати види діяльності, якими б ви хотіли займатися;
- підготувати резюме і супутні документи;
- скласти список можливих місць працевлаштування;
- підготуватися до співбесіди;
- провести аналіз причин відмов;
- розробити план подальшої роботи.

Перелік документів для працевлаштування:
- заява;
- резюме;
- копії документів, які підтверджують кваліфікацію.

Рекомендації щодо поведінки під час співбесіди:
- більше дізнатися про фірму;
- створити про себе приємне враження;
- тримайтеся впевнено;
- уважно слухайте співрозмовника;
- ознайомтесь з майбутніми обов'язками;
- уникайте критики минулого робочого місця;
- не обговорюйте з працівником фірми свої особисті домашні і фінансові питання.

Питання які задають під час співбесіди:
1. Як би ви описали власний характер?
2. Які з переліку посадових обов'язків ви виконували найкраще?
3. Назвіть три свої позитивні і три негативні сторони.
4. У чому вам довелося досягти успіху?
5. Які труднощі можуть виникнути у вас на роботі?
6. Чи можете ви впливати на поведінку і мислення інших людей?
7. З чого ви почнете трудову діяльність?

3. Підготовка і процес планування розвитку особистості потребує відповіді на ряд запитань:
- «Звідки я йду?»;
- «Хто я ?»;
- «Куди я йду?»;
- «Як мені працювати над собою?»;
- «Хто мені може допомогти у моєму розвитку та вдосконаленні?».

Окремо слід сформувати зміст завдань, які персонально вирішуватиме менеджер, порядок їх виконання, процедури координації зусиль і здійснення контролю.

Робочі плани і графіки менеджера необхідно узгоджувати із планами і графіками вищого керівництва і розглядати їх як базу для розробки планів персоналом нижчого рівня управління або особистих планів підпорядкованого персоналу.

Лекція №3.2
Тема лекції: «Планування роботи як складова самоменеджменту»

План лекції

1. Головні терміни і визначення процедури планування
2. Модель збалансованих показників ефективності як інструмент побудови самокерованих систем
3. Процесний менеджмент як інструмент розвитку концепції самоменеджменту

Література: 1, 2, 3, 4, 5.

Зміст лекції

1. ***Планування*** – процес розроблення плану дій на майбутній період, у підсумковому результаті якого всі заходи життєдіяльності та бажаний стан описують через фінансове вираження у формі бюджетів, що регламентують роботу особистості та залучених до взаємодії людей.

Ціллю планування у самоменеджменті є структурування персонального майбутнього на наступний період у термінах доходів-витрат їх найоптимальнішим досягненням поставлених цілей.

Завдання планування – розробити план персонального розвитку у взаємодії із соціальним оточенням, установивши таке співвідношення доходів і витрат, що дозволить отримати максимальний фінансовий результат у кожній із сфер життєдіяльності.

Регламент планування – порядок розроблення планів, що містить етапи роботи та зміст управлінського впливу на основні складові системи, що визначають можливості досягнення бажаних результатів життєдіяльності групи або особистості.

Етапи послідовності планування:
- формування;
- узгодження;
- твердження.

Найкращим методом планування є ***«планування від досягнутого».***

Основним принципом планування є: ***«Все, що не вимірюється, є неконтрольованим. Все, що не є контрольованим, є некерованим».***

2. Для оцінки фінансових результатів діяльності системи можна скористатися узагальнюючими показниками (дохід, затрати, прибуток, рентабельність). Плануючи фінансовий результат, компанія має подбати про шляхи його досягнення. Одним із інструментів планування комплексного ділового розвитку системи у довготерміновому і короткотерміновому (квартал) періодах є модель збалансованих показників оцінки ефективності, що була запропонована у 1988 р. Р. Капланом і Д. Нортоном.

Система збалансованих показників ефективності (СЗПЕ) дозволяє:
- сформулювати стратегію і перевести її у площину конкретних стратегічних завдань;
- керувати системою, як єдиним цілим;
- чітко і однозначно фіксувати цінність результатів праці кожного із членів команди;
- забезпечити адекватне сприйняття цілей і завдань, що стоять перед кожним суб'єктом системи, зокрема, і командою, в цілому;
- забезпечити ефективний поділ влади шляхом фіксації переліку норм, правил і принципів прийняття рішень;
- забезпечити етичність і дієву ефективність вирішення соціальних проблем;
- досягти бажаної прозорості стану системи, адекватно оцінювати її стан і передбачати можливі сценарії розвитку.

3. Система управління, що передбачає ідентифікацію процесів, їх взаємодію, а також управління ними називають ***«процес ним підходом».***

Для опису бізнес-процесу використовують алгоритм:
1. Назвіть бізнес-процес (дію).
2. Ідентифікуйте головного споживача продукту дії, сформулюйте зміст вихідного продукту і критерії його вимірювання.
3. Ідентифікуйте зміст вхідних потоків, їх головного постачальника та критерії їх вимірювання.
4. Ідентифікуйте найменування і вимоги до ресурсів (люди, обладнання), зміст головних регламентів, яким має бути підпорядкована дія.

Побудова бізнес-процесу здійснюється з допомогою діаграми Ісікави.

Критерії оцінки бізнес-процесу:

- ***показники процесу*** (затрати часу, фінансів, ресурсів);
- ***показнику продукту процесу*** (абсолютний обсяг послуг, кількість дефектів при наданні послуги. номенклатура наданих послуг);
- ***показники задоволеності клієнтів процесу;***
- ***технічні показники процесу*** (чисельність персоналу, кількість транзакцій, кількість автоматизованих робочих місць);
- ***показники затратності процесу;***
- ***показники якості процесу*** – здатність задовольняти потреби своїх клієнтів на попередньо обумовленому рівні при оптимальних витратах ресурсів.

Лекція №3.3
Тема лекції: «Управління мисленням і самоменеджмент»

План лекції

1. Визначення,термінологія і підходи до вирішення проблеми
2. Підходи до мислення

Література: 1, 2, 3, 4, 5.

Зміст лекції

1. Наявність сформульованого плану саморозвитку та прагнення його реалізації природно викликає перешкоди на шляху просування до бажаного стану.

Першим кроком до вирішення проблеми є визначення змісту проблеми.

У формулюванні змісту проблеми доцільно використовувати такі терміни:

- ***ціль*** – це те, чого ми хочемо досягти, ким ми хочемо стати внаслідок певної сукупності дій у певному проміжку часу;
- ***ситуація*** – це те, що визначається обставинами, які склалися;
- ***проблема*** – це невміння зрозуміти послідовність дій або організаційних заходів, виконання яких дозволить досягти поставленої мети;
- ***причини в цілому та причини, які піддаються усуненню;***
- ***пропозиція;***
- ***рішення*** – це конкретно визначена дія, що спрямована на вирішення проблеми.

2. ***Мислення*** – опосередковане та узагальнене пізнання об'єктивної реальності шляхом створення уявлення про зовнішній світ, його моделей або окремих образів.

Мислення – це самоосвітня система, що дозволяє вхідній інформації організовуватися у комплекси.

Моделі мислення:

- ***систематизований підхід*** (раціональне, системне, причинно-наслідкове, умовне мислення, метод п'ятиразового «чому»;
- ***мислення для прийняття рішень*** (стратегічне, емоційне, реалістичне, емпіричне мислення);
- ***ефективне мислення*** (гіпотетичне, концептуальне, структурне мислення, мислення через подібності і відмінності, мислення у часовій послідовності).

Лекція №3.4
Тема лекції: «Етика і соціальна відповідальність менеджера»

План лекції

1. Етика поведінки і праці менеджера
2. Етичні принципи ведення бізнесу
3. Соціальна відповідальність менеджера і бізнесу

Література: 1, 2, 3, 4, 5.

Зміст лекції

1. ***Етика*** – це наука про мораль, моральність, зобов'язання людей щодо суспільства, держави, навколишнього природного середовища, стосовно інших людей.

На відміну від нормативної поведінки менеджера, регламентованого писаними законами і правилами, етичні норми не можуть бути закріплені законодавчо і тому не є обов'язковими. І разом з тим, дотримання цих норм впливає на успішність менеджменту, а їх порушення здатне завдати непоправної шкоди організації.

Аморальним і одночасно суперечливими закону є обман, шахрайство, корупція, завдання матеріальних збитків, зловживання службовим становищем, наклеп, вимагання, підробка документів, безвідповідальне відношення до роботи.

Порушенням моральних норм, які не тягнуть за собою карного переслідування є:
- приховування відкриттів і винаходів;
- нехтування здоров'ям і почуттями персоналу;
- недотримання даного слова;
- порушення усної домовленості;
- аморальна поведінка в побуті;
- підбір кадрів за принципом «особисті знайомі»;
- плітки, підступні слухи;
- приниження підлеглих;
- приниження перед керівниками;
- відмова від прийнятих зобов'язань;
- отримання подарунків від підлеглих обо зацікавлених осіб;
- розкриття службових чи комерційних таємниць;
- корисливе використання інформації, отриманої довірчим шляхом;
- неповернення боргу в обумовлений термін.

Сьогодні у коло етичних норм менеджера входять:
- нетерпимість до класового, расового чи національного антагонізму;
- повага до жінки;
- повага до людей похилого віку;
- повага до керівника;
- повага до результатів чужої праці;
- прагнення до чистоти і порядку;
- охайність в одязі.

Порушенням етичних норм вважають:
- неповага до чужої думки;
- неповага до науки, освіченості, чужого досвіду;
- порушення правил громадської поведінки;
- обговорення якостей і вчинків людей у їх відсутності;

- нестриманість, брутальність, лайка.

2. ***Етика бізнесу*** – наукова дисципліна, яка є синтезом теорії етики і теорії ведення бізнесу, що описана такими дисциплінами як економіка, право, стратегічний менеджмент, фінанси, облік, маркетинг.

Оригінальність, чіткість і зрозумілість етики бізнесу досягається через усвідомлення і дотримання трьох принципів:

- ***економічної доцільності*** («Бізнес є метою задоволення потреб і запитів споживача. А головним критерієм оцінки спроможності бізнесу задовольнити потреби і запити споживчого ринку виступає фінансовий результат») ;
- ***ситуативності*** (у кожної людини проявляється своя, не схожа на іншу система етичних принципів, а самі етичні системи динамічні в часі);
- індивідуальної відповідальність.

3. ***Імідж*** – емоційний зовнішній образ на основі інтенсивності та змісту інформаційних потоків, що складається у контактних аудиторій про компанію (людину), її гідність і недоліки у різних сферах діяльності.

Соціальна відповідальність менеджера припускає виконання його організацією певних обов'язків перед суспільством. Соціальна відповідальність є добровільною і істотно відрізняється від юридичної, оскільки не має жорсткої нормативної регламентації.

Використання етики і соціальної відповідальності пропонує менеджеру прийняття управлінського рішення у чотирьох лощинах:

- індивідуалізм;
- альтруїзм;
- ідеалізм;
- прагматизм.

Лекція №3.5
Тема лекції: «Самоменеджмент і майстерність ділових комунікацій»

План лекції

1. Головні поняття та визначення у теорії комунікації
2. Організація виступів і презентацій
3. Організація нарад і ведення ділових бесід
4. Особливості проведення ділових переговорів
5. Ефективне використання робочого часу

Література: 1, 2, 3, 4, 5.

Зміст лекції

1. ***Спілкування*** – взаємодія двох або більше осіб, яка складається із обміну між ними інформацією пізнавального або емоційно-оціночного характеру.

Ціллю ділових комунікацій є розширення можливостей співрозмовників у прийнятті ними власного рішення.

Поняття – продукт, спосіб, засіб, результат взаємодії людини із навколишнім світом в напрямку до їх об'єднання.

Розуміти – транслювати, передавати словами іншим людям власний стан, уявлення про властивості процесів або явищ, які відбуваються в навколишньому світі.

Рефлексія – спрямований процес стабілізації стану людини або колективу шляхом методичного створення оптимальних рішень проблем, які обговорюються.

У процесі рефлексії ми набуваємо практичного досвіду виявляти та використовувати відчуття для формування більш поглиблених знань про те, що відбувається з нами і навколо нас.

Сприйняття – цільний образ іншої людини, який формується на підставі оцінки її зовнішнього вигляду та поведінки.

Ділове спілкування – спілкування, яке має ціль та виступає засобом організації та оптимізації того чи іншого виду предметної діяльності: виробничої, наукової, комерційної

2. Досліджено, що на сучасну публіку особливо позитивно впливає імпровізована промова, коли коли оратор вільно і цілеспрямовано розвиває думку для адекватного її розуміння слухачами, аргументує, сперечається та демонструє при цьому глибоку переконливість, ерудицію і захопленість.

Рисами, що вирізняють імпровізовану мову від промови «із папірця», є:
- відмова від дослівного запису текстового виступу і зачитування його;
- документування основних пунктів промови, наявність підготовлених тез.

Критерії презентації:
- переконливість;
- презентабельність;
- структурованість;
- впевненість.

Основна мета виступу – привернути увагу слухачів до предмету обговорення і налагодити контакт з аудиторією.

3. ***Ділова нарада*** – це форма організованої, цілеспрямованої взаємодії керівника із колективом за допомогою обміну думками.

Метод ділової наради є:
- якісний розподіл інформації;
- організація, координація дій підрозділів та їх керівників;
- підвищення рівня продуктивності персоналу;
- розвиток організаційної ефективності;
- вирішення проблем або розроблення проектів.

При підготовці до наради необхідно:
- чітко визначити мету наради і її ціль;
- ретельно розробити порядок денний та обрати найбільш доцільну послідовність питань;
- заздалегідь ознайомити учасників із фактами, які можуть обговорюватися у ході дискусії;
- вибрати для проведення наради зручне приміщення.

Загальні вимоги до наради:
- заздалегідь попередити про нараду;
- вчасно розпочати нараду;
- закінчити зустріч відразу після обговорення порядку денного;

- мінімум зустрічей, учасників, часу;
- максимум інформації;
- активність учасників наради;
- затверджений порядок денний;
- ведення протоколу наради;
- нові непередбачувані питання обговорювати у кінці наради;
- після зустрічі – звіт та порядок дій, пов'язаних із виконанням рішень та доручень.

4. Менеджеру для здійснення успішних переговорів необхідно:
- привернути увагу співрозмовників;
- викликати у співрозмовників зацікавленість, щоб вони уважно слухали, відбувалася результативна передача інформації;
- переконати співрозмовників у правильності пропозицій, ідей і аргументів;
- виявити інтереси та усунути сумніви співрозмовників в реалізації ідей. Нейтралізації критики, спростувати зауваження;
- перетворити інтереси співрозмовників у остаточне рішення та ухвалити його.

Рекомендації до переговорів:
- вивчіть свого опонента;
- розпочніть із позитивного кроку;
- зосередьтесь на проблемі, а не на особистості;
- прагніть до взаємовигідних рішень;
- створюйте атмосферу довіри і взаєморозуміння.

5. ***Керування часом*** – це персональна форма ефективного планування його витрат.

Розрізняють два види непродуктивних витрат часу:
- ***залежні від працівника*** (недолік досвіду, недостатній рівень освіти або кваліфікації, неорганізованість і нераціональний графік робочого часу);
- ***незалежні від працівника*** (надлишок нарад, виклики до керівництва та очікування прийому, надмірна кількість звітів, виконання функцій, що несумісні з займаною посадою).

10 правил ефективної організації використання часу:
1. Сформулюйте план дня із фіксацією переліку справ у порядку їх важливості.
2. Спочатку виконуйте найважливіші та термінові справи.
3. Уникайте «поточних справ», усамітніться протягом дня хоча б на годину.
4. Не розпорошуйтесь, займайтеся у кожен момент лише однією справою.
5. Керівнику не слід робити того, що можуть зробити підлеглі.
6. Оптимізуйте систему контролю.
7. Не примножуйте кількість документів на стол.
8. Раціоналізуйте техніку читання.
9. Заощаджуйте час на нарадах.
10. Використовуйте ефект «7 дрібниць»:

- записувати корисну інформацію і не сподіватися на пам'ять;
- використовувати для читання і первинної обробки документів для очікування прийму в черзі;
- завжди мати при собі робочий блокнот та ручку;
- не витрачати час на нарікання щодо невдач;
- аналізувати свої звички і недоліки, щоб позбуватися від шкідливих;
- не вважати, що методи і прийоми вашої роботи є найкращими;
- вирішивши складне завдання, нагородіть себе коротким відпочинком.

Лекція №3.6
Тема лекції: «Організовування діяльності менеджера»

План лекції

1. Зміст і складові управлінської праці
2. Двохвимірна модель управління Р. Блейка та Дж. Моутон
3. Модель ситуаційного підходу до управління

Література: 1, 2, 3, 4, 5.

Зміст лекції

1. ***Управління*** – вміння керівника сконцентрувати і спрямувати творчу енергію працівників у єдине русло вирішення спільного завдання.

Стиль управління – це фактор, що визначає успіх або невдачу організації і бізнесу в цілому.

Критеріями оцінки результативності самокерування та управління бізнес-діяльністю є:
- досягнення загальних цілей бізнесу;
- ріст рівня персональної відповідальності працівників;
- розвиток персональних мотивів працівників, якісного змісту праці через розширення повноважень і залучення до управління;
- поліпшення функціонального розподілу праці у підрозділах і на робочих місцях.

Складові процесу управління:
- ініціатива;
- вміння працювати з інформацією;
- вміння наполягати на своїй думці;
- вміння керувати конфліктами;
- вміння приймати рішення;
- вміння критикувати.

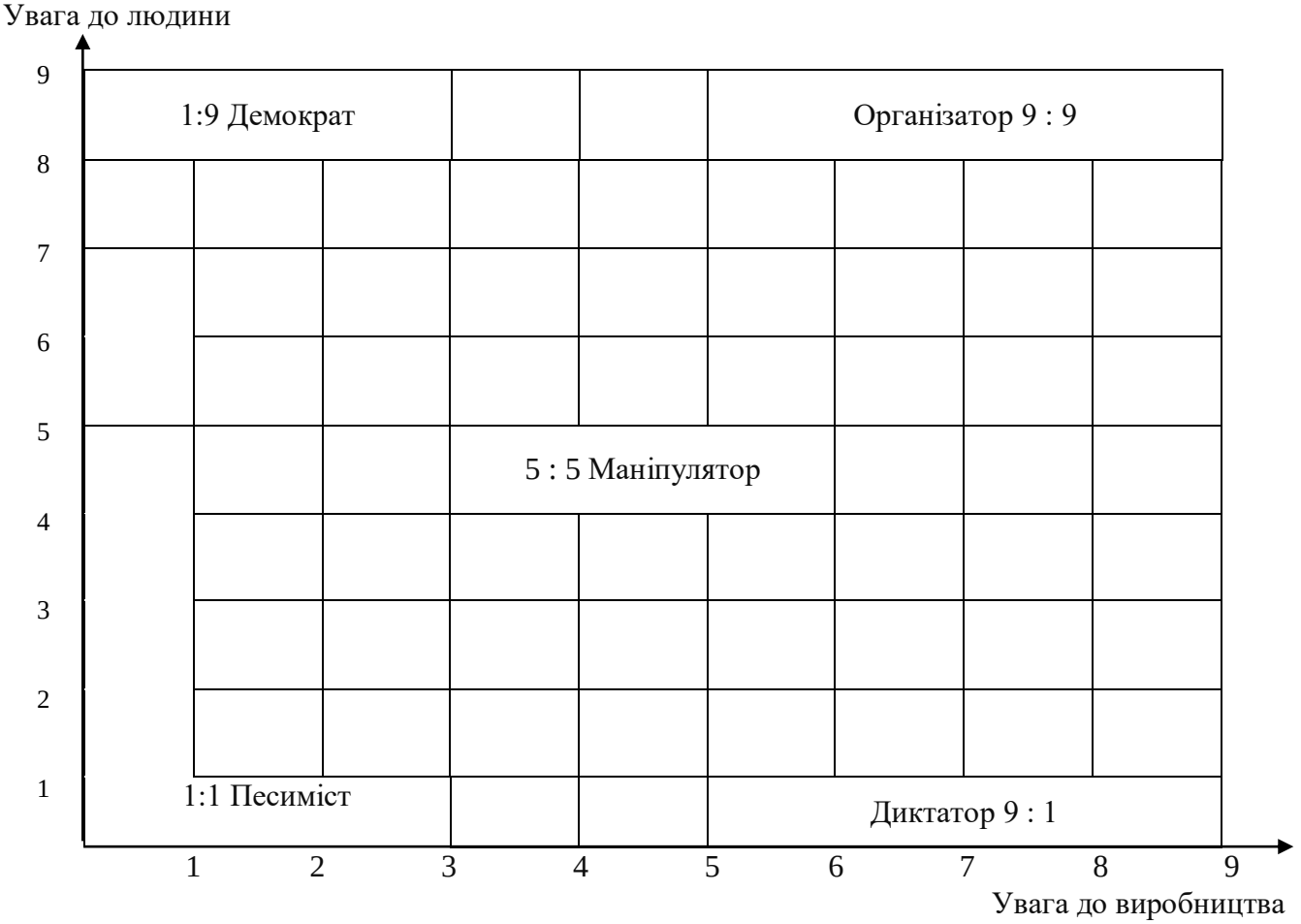
2. Стиль управління є вираженням теоретичного світогляду, навичок і вмінь особи, характерних рис і стосунків, що вона демонструє у своїй поведінці.

Теорія і практика свідчать, що не існує єдиного універсального «найкращого» стилю управління. Всі вони існують у комбінації, є часто подібними між собою і спроможні легко трансформуватися із позитивного у негативне сприйняття оточенням.

Американські дослідники *Роберт Блейк* і *Джейн Моутон,* і спостерігаючи за діяльністю менеджерів, переконалися, що вона проходить у *«синовому полі»* між вектором *«виробництво»* (націленість на виробництво товарів) і вектором *«людина»* (націленість на гуманне ставлення до людей).

Дана «решітка» дає можливість визначити п'ять характерних типів управлінської поведінки, яким відповідають типи менеджерів: → *диктатор* → *демократ;* → *песиміст;* → *маніпулятор;* → *організатор.* Кожному тину поведінки відповідає цифровий код «решітки».

Код 9:1 означає таке керівництво, яке максимально зорієнтоване на виробництво й мінімум уваги приділяє конкретним працівникам. Робота за таких умов не приносить задоволення нікому. Стиль роботи жорсткого адміністратора (диктатора) — повсюдний контроль. Менеджер такого типу — поганий керівник.



Що ж являє собою керівник із абсолютно протилежним типом управлінської поведінки, яка має код 1 : 9?

Продуктивність праці в такого менеджера знаходиться на задньому плані, а в центр уваги ставляться людські стосунки. Працівникам подобається такий підхід до справи. Користь же від цього невелика, бо керівництво має демократичні перекоси.

Звернемося до центру решітки (код 5:5). Менеджерів такого типу задовольняють успіхи середнього рівня, їхній девіз: *«Не хапати зірок з неба»*. Характерна риса менеджерів такого типу – половинчаста зацікавленість як у виробництві, так і в людях.

У лівий нижній кут «решітки» (код 1:1) слід помістити тих керівників, які мі до чого не прагнуть – ні до виробничих результатів, ні до розвитку гуманних умов виробництва. Як правило, люди з такими поглядами на керівництво (песимісти) – це або випадкові люди в менеджменті, або призначені на посади впливовими особами. Користь від них дуже мала.

Правий верхній кут «решітки» (код 9:9) займають менеджери-організатори – найбільш продуктивний тип керівників, які максимально враховуючі) потреби виробництва та працівників. Це свого роду ідеал менеджера, еталон сучасного управлінця, для пошуків якого провідні фірми розвинутих країн докладають чималих зусиль.

Важливою характеристикою даного типу керівника є націленість на інновації, розвиток організації. Підприємства, де діють менеджери типу 9:9, як правило, процвітають.

3. В основі ситуативного підходу до управління (Ф. Фідлер) є думка, що вибір адекватного стилю управління визначається за допомогою аналізу змісту управлінської ситуації та визначення її ключових факторів. Адекватний стиль керівництва визначається оцінкою менеджера поточної ситуації як сприятливої, несприятливої та посередньої. В міру розвитку ситуації доцільно змінювати стиль керівництва.

Згідно з теорією Ф. Фідлера ефективність керівництва визначається взаємодією стилю орієнтації на працівника та трьох додаткових змінних, а саме:

- відношення керівник – члени групи;
- структурованість виробничого завдання;
- рівень владних повноважень менеджера.

Істинних керівників відрізняє наявність специфічної характеристики – обрати для кожної конкретної ситуації щонайкращий механізм впливу на підлеглих, демонструвати спроможність ефективного лідерства у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Лекція №3.7
Тема лекції: «Оцінка праці менеджера»

План лекції

1. Управління цілями як модель розвитку самокерованих соціальних систем
2. оцінка праці менеджера

Література: 1, 2, 3, 4, 5.

Зміст лекції

1. ***Управління цілями*** – це динамічна управління, що прагне об'єднати потреби забезпечення росту і прибутковості життєдіяльності соціальної групи, трудового колективу, бізнесу в цілому через роз'яснення цілей і можливостей задоволення індивідуальних потреб, розвитку залучених до співпраці людей.

Форми впливу менеджера на членів групи:
- примус;
- пристосування;
- домовленість;
- ототожнення;
- поконання.

Самоконтроль для менеджера – це мотивація, бажання робити краще і швидше, ніж це можливою

Метою впровадження моделі «управління цілями» є приживлення в організації принципів самоконтролю, самоменеджменту і управління інтеграцією.

Критерії оцінки цілей мають відповідати таким правилам:
- бути безпосередньо націленими на успішне виконання завдань;
- бути вимірними та сформульованими з допомогою термінів, що є зрозумілими для виконання;
- бути незалежними від інших критеріїв (не містити циклічних посилань).

2. Результат виконання, що формулює підлеглий у письмовій формі, може здатися досить узагальненим. Але це лише основа для його обговорення. Роль менеджера в обговоренні результатів полягає не у нав'язуванні підлеглому варіантів «що та як робити», а у допомозі йому самостійно дати відповідь на питання: «Що він має зробити для досягнення бажаних цілей?»

Оцінка виконання – це процес створення можливостей для керівника регулярно аналізувати результати роботи персоналу у відповідності із узгодженими в організації критеріями, сприяти цілеспрямованому зростанню кожного із працівників та організації в цілому.

Проведення оцінки виконання дозволяє:
- допомогти кожному із працівників у професійному та особистому зростанні та

саморозвитку;

- оптимізувати вклад кожного кожного у розвиток організації та бізнесу;
- пояснити та зрозуміти те, що мотивує кожного із працівників;
- інформувати людей про зміни і очікувані результати у ближній перспективі.

Під час реалізації методики управління цілями слід передбачати та уникати:

- недостатність критеріїв оцінки;
- несумісність або суб'єктивність критеріїв4
- нереальність результатів;
- необ'єктивність вимірювання виконання обов'язків;
- помилки в рейтингах;
- несистематичний зворотній зв'язок з працівниками;
- негативний акцент у комунікаціях;
- ігнорування оцінок.

Рекомендовані навчально-методичні матеріали

1. Корнілова О. Самоменеджмент: навч.-метод. посібник. – Одеса: Фенікс, 2023. – 57 с.
2. Леськів Г.З., Левків Г.Я., Бліхар М.М., Гобела В.В., Подра О.П., Коваль Г.В. Самоменеджмент: навчальний посібник. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. – 280 с
3. Ратушняк, О.Г., Лялюк О.Г. Самоменеджмент: навч. пос. – Вінниця: ВНТУ, 2021. – 170 с.
4. Шильнікова З.М. Самоменеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня денної та заочної форм навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент», ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»». – Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка››, 2022. – 224 с.
5. Шинкарук Л.В., Дєліні М.М., Власенко Т.О., Голєва М.С. Самоменеджмент: навчальний посібник – Київ: НУБіП України, 2025. – 316 с.
6. Смирнова Н.В. Соціальна складова виробництва у контексті еволюційної трансформації фінансово-економічних відносин. *Економічний простір: Збірник наукових праць.* 2023. №184. С. 9-12. (0,4 д.а.) – Index Copernicus, Google Scholar
URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1224/1179
7. Смирнова Н.В. Макроекономічний контекст формування психологічного портрету ідеального працівника. *Економічний простір: Збірник наукових праць.* 2024. №191. С. 354-357. (0,4 д.а.) – Index Copernicus, Google Scholar
URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1583/1526