

**ОДЕСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ  
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

**Яроміч С.А., Красностанова Н.Е., Привалова Н.В.**

**САМОМЕНЕДЖМЕНТ:  
ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА, СЛОВНИК**

*Навчальний посібник*

**Одеса  
2021**

УДК 005.32(075.8)

Я 76

**Рецензенти:**

*Деркач Т. В.* – доктор економічних наук, доцент, завідувача кафедрою менеджменту Міжнародного гуманітарного університету.

*Яцкевич І. В.* – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту організацій ОРІДУ НАДУ при Президентіві України.

Рекомендовано до друку Вченою радою  
Одеського регіонального інституту державного управління  
НАДУ при Президентіві України.  
*Протокол 254/12 від 10 грудня 2020 року*

**Яроміч С.А., Красностанова Н.Е., Привалова Н.В.**

**Я 76** Самоменеджмент: теорія, практика, словник: навч. посіб. – Одеса :  
ОРІДУ, 2021. – 136 с.

У навчальному посібнику висвітлено фундаментальні засади самоменеджменту і основи технології прийняття типових рішень. Матеріал викладено з урахуванням специфіки вітчизняного ринку, його нормативно-правової бази. Теоретичний блок розглядає теоретичні аспекти самоменеджменту, пропонуючи типові задачі та їх розв'язок. Практикум містить завдання та вправи, відповіді до них, тести та контрольні завдання. Їх виконання дає змогу творчо осмислити теоретичний матеріал, закріпити його в пам'яті, а наведені відповіді – перевірити себе. Словник надає трактування використовуваних в дисципліні понять та термінів.

© ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України, 2021.  
© Яроміч С. А., Красностанова Н.Е.,  
Привалова Н.В. 2021.

## ЗМІСТ

|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП                                                            | 4   |
| <b>Частина 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ</b>              | 7   |
| ТЕМА 1 МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО САМОМЕНЕДЖМЕНТУ                  | 8   |
| ТЕМА 2 ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА                     | 24  |
| 2.1 Система персонального менеджменту                            | 26  |
| 2.2 Біоритми у діяльності людини                                 | 28  |
| ТЕМА 3 ОРГАНІЗОВУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА                      | 33  |
| 3.1. Поняття переговорів                                         | 33  |
| 3.2 Підготовка до переговорів                                    | 33  |
| 3.3 Вибір стилю ведення переговорів                              | 39  |
| 3.4. Правила активного слухання                                  | 42  |
| 3.5 Мистецтво задавати питання                                   | 47  |
| 3.6. Проведення переговорів                                      | 49  |
| 3.7. Роль голосу при спілкуванні                                 | 57  |
| 3.8 Невербальні комунікації при переговорах                      | 61  |
| 3.9 Прийоми раціонального читання                                | 67  |
| 3.10 Підведення підсумків переговорів                            | 68  |
| 3.11 Стрес у діяльності менеджера                                | 71  |
| ТЕМА 4 САМОМОТИВУВАННЯ ТА САМОКОНТРОЛЬ МЕНЕДЖЕРА                 | 76  |
| 4.1. Місто маркетингу особи в класі соціально-економічних систем | 76  |
| 4.2 Специфіка ринку праці і необхідність знання особи            | 86  |
| ТЕМА 5 ФОРМУВАННЯ ЯКОСТЕЙ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА                  | 88  |
| 5.1 Маркетинг особистості                                        | 88  |
| ТЕМА 6 РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ                        | 92  |
| 6.1. Сутність, види, напрямки розвитку потенціалу менеджера      | 92  |
| <b>Частина 2 ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ</b>                               | 103 |
| СЛОВНИК                                                          | 118 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                       | 129 |
| ДОДАТКИ                                                          | 131 |

## ВСТУП

*Час – золото. Але ніякого золота  
тобі не вистачити, щоб купити час.  
Китайське прислів'я*

Дисципліна «Самоменеджмент» слугує для підготування студентів до успішного навчання, виробничої діяльності й особистого життя. Багато студентів і слухачів, потрапивши у вищі навчальні заклади, не уявляють собі особисті цілі і задачі свого життя, прав й обов'язків громадянин, характер майбутньої спеціальності, не мають навиків самостійної творчої діяльності, не вміють розумно розподіляти свій час по окремих періодах життя

**Мета дисципліни** – надання студентам і слухачам навчального закладу методів управління часом та вмінь спілкування у різних ситуаціях.

**Завдання дисципліни** є одержання базових знань із питань організації свого часу, розробки і реалізації особистих планів підвищення своєї кваліфікації для досягнення важливих результатів у трудовій діяльності й особистому житті. Студент повинен отримати:

- теоретичні та практичні знання з самоменеджменту особистості та його ролі в управлінні життєдіяльністю індивідуума;
- інформацію та засоби її формалізованого опису в особистому тайм-менеджері;
- організаційно-методичні основи створення та функціонування предметної та ключової областей тайм-менеджеру;
- технологію удосконалення навичок читання.

Дисципліна «Самоменеджмент» є стартовою. Вона допомагає формуванню у майбутніх фахівців чіткої уяви про свою спеціальність, а у контексті навчального плану сприяє вивченню різноманітних дисциплін з менеджменту. Ефективне управління потребує глибоких знань із поведінки людей на роботі. Без цього проблеми організації навряд чи можуть бути ефективно вирішені. Часто спільною рисою неефективного менеджменту та хибних стратегій є відсутність сумлінності. Цей курс розвиває вміння аналізувати оточення, в якому працює організація, проводити організаційні зміни, проектувати сучасну структуру організації, та формувати її організаційну культуру.

Дисципліна «Самоменеджмент» націлює студента або слухача на активне вивчення дисциплін зі спеціальності, а також поглиблення знань и умінь по володінню комп'ютером, спілкуванню на іноземних мовах, покращенню свого фізичного стану та здоров'я.

Перелік дисциплін, що забезпечуються:

- Організація праці менеджера;
- Операційний менеджмент;
- Управління персоналом;
- Управлінський аналіз;

- Стратегічний менеджмент;
- Основи менеджменту.

Студент повинен вміти:

- планувати свою діяльність;
- встановлювати пріоритету у виконанні робот;
- організовувати свою діяльність та контролювати виконання запланованих дій;
- вміти планувати та організовувати зустрічі.

Форма оцінювання знань та вмінь:

- поаспектне тестування під час практичних занять;
- презентація роботи в малих групах;
- розгляд ситуаційних вправ.

Очікувані результати:

- оволодіння навичками проведення зустріч, переговорів;
- засвоєння аналізу свого робочого часу;
- набуття навичок виконання аналізу своїх сильних та слабких сторін;
- набуття навичок організації робочого часу та подолання стресових ситуацій.

## ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Усього – 120 год.

У т. р. лекцій – 22 год.

практичних занять – 26 год.

самостійної роботи – 72 год.

| № п. | Теми занять                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Обсяг, годин |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1    | <b>Поняття самоменеджменту</b> його важливість та актуальність, переваги самоменеджменту. Функції самоменеджменту                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 4            |
| 2    | <b>Круг правил самоменеджменту.</b> Постановка цілі. Планування діяльності. Прийняття рішень. Реалізація та організація діяльності. Контроль за виконанням планів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 4            |
| 3    | <b>Функції самоменеджменту.</b><br><b>Постановка цілі.</b> Находження цілей. Проведення ситуаційного аналізу. Планування цілей.<br><b>Процес планування.</b> Вимоги до планів. Періоди планування. Правила планування. Принцип Парето. Матриця Ейзенхауера.<br><b>Прийняття рішень.</b> Встановлення пріоритетів.<br><b>Реалізація та організація діяльності.</b> Організаційні принципи розпорядку дня. Менеджмент на основі біоритмів. Індивідуальний робочий ритм.<br><b>Контроль.</b> Контроль процесу, контроль результатів. Самоконтроль. | 4            |
| 4    | <b>Інформація і комунікації.</b> Раціональне проведення нарад. Раціональна співбесіда. Переговори по телефону.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 4            |
| 5    | <b>Запобігання стресу</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 4            |
| 6    | <b>Розвиток менеджерського потенціалу.</b> Сутність, види, напрями розвитку менеджерського потенціалу. Психологічний потенціал. Інтелектуальний потенціал особистості. Творчий потенціал особистостей.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 6            |
|      | <b>РАЗОМ:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 26           |

## **Частина 1.**

# **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ**

## ТЕМА 1.

---

### МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

---

*Завжди будь у війні зі своїми недоліками,  
в мирі зі своїми сусідами, і кожен новий рік  
знаходь себе кращою людиною  
Бенджамін Франклін*

До тепер у науковій літературі та практиці сформувались такі основні точки зору про самоменеджмент, як:

- науку про самокерування і самоорганізацію людини,
- роботу людини над собою в рамках особистісного розвитку та оволодіння методами ділової активності (зокрема, керування проектами і грошима), керування людиною власним життям.

**Самоменеджментом** також вважають здатність людини (зокрема керівника) організовувати свою діяльність так, щоб чітко розпланувати свій робочий та вільний час.

**Самоменеджментом** називають і управління власними ресурсами, тобто вміння їх набувати, зберігати, розвивати та раціонально використовувати й бути успішною і самодостатньою людиною [11].

Авторське визначення самоменеджменту запропонували Аніта та Клаус Бішоф [7], які визначили самоменеджмент як «ключову техніку», яка полягає в умінні «ставити перед собою професійні цілі та досягати їх, організовувати свою роботу, правильно використовувати час та ефективно співпрацювати з колегами» [3, с. 8].

Джулія Моргенстерн [13] вважає, що «самоменеджмент є послідовним і цілеспрямованим використанням випробуваних методів роботи у повсякденній практиці для того, щоб оптимально і з сенсом використовувати свій час. Основна мета самоменеджменту полягає у тому, щоб максимально використовувати власні можливості, свідомо керувати течією свого життя (самовизначатись) і долати зовнішні обставини».

На основі аналізу літературних джерел нами виділено та охарактеризовано основні напрями самоменеджменту (рис. 1.1). Розглянемо їх детально.

**1. Тайм менеджмент (управління часом).** Автор напряму – Д. Адаир [1]. Метою тайм менеджменту є вміння людини оптимально розподіляти час на пріоритетні справи. Управління часом – це дія або процес тренування свідомого контролю над кількістю часу, витраченого на конкретні види діяльності, при якому спеціально збільшуються ефективність і продуктивність. Управління часом може допомогти рядом навиків, інструментів і методів, використовуваних при виконанні конкретних завдань, проектів і цілей.. Цей

набір включає широкий спектр діяльності, а саме: планування, розподіл, постановку цілей, делегування, аналіз тимчасових витрат, моніторинг, організація, складання списків і розставляння пріоритетів. Спочатку управління приписувалося лише бізнесу або трудовій діяльності, але з часом термін розширився, включивши особисту діяльність з такою ж підставою. Система управління часом складає поєднання процесів, інструментів, техніки і методів. Звичайне управління часом є необхідністю в розвитку будь-якого проекту, оскільки визначає час завершення проекту і масштаб.



Рисунок 1.1. – Основні напрями самоменеджменту

В даний час існує безліч шкіл тайм-менеджменту. Класичне навчання проводиться по наступних темах:

- Аудит особистої і управлінської ефективності.
- Визначення точки відліку для створення власного плану.
- Особиста місія як емоційно мотивуючий чинник.
- Основи стратегічного планування.
- Основи тактичного планування (квартал – місяць – тиждень – день).
- Мистецтво визначати пріоритети.
- Аналіз досягнутого. Методики вдосконалення процесу досягнення цілей.
- Використання інструменту «Mindmapping».
- Основи використання MS Outlook для планування.

Основні термини:

- хронофаги;
- прокрастинація.

Хронофаги (від грец. Χρόνος – час і φάγω – пожираю; також поглиначі часу, пожирачі часу) – один з термінів тайм-менеджменту, що позначає будь-які відволікаючі об'єкти, що заважають і відволікають від основної діяльності (роботи і інших запланованих справ).

Хронофаги можуть бути живими (наприклад, колеги з пустопорожніми балачками, друзі з порожніми дзвінками, замовники, які люблять поговорити і т. Д.) Або неживими (комп'ютерні ігри, телевізор та ін.).

Найбільш поширені хронофаги [1]:

- Нечітка постановка мети.
- Відсутність пріоритетів у справах.
- Програмне забезпечення з характерним дефектом.
- Спроба занадто багато зробити за один раз.
- Відсутність достатнього уявлення про майбутні завдання і шляхи їх вирішення (неясні очікування керівника).
- Погане планування робочого дня.
- Особиста неорганізованість, «завалений» письмовий стіл.
- Неефективне зберігання документів та іншої інформації.
- Недостатнє поділу праці, виконання чужої роботи, нездатність сказати «ні».
- відривається від справ телефонні дзвінки, листи і розмови.
- Навчання та / або несвоєчасна інформація, яка веде до необхідності «гасити пожежу».
- Відсутність самодисципліни.
- Невміння довести справу до кінця, втрата інтересу до проекту.
- Неефективні наради.
- Обговорення складних питань без належної підготовки.
- Синдром «відкладання».
- Бажання знати всі деталі, перш ніж діяти.
- Поспіх, нетерпіння.
- Рідкісне делегування (або його відсутність).
- Недостатній контроль за виконанням того, що делеговане.
- Занадто часті поїздки.
- Справи, які можна вирішити по телефону, переносяться на особисту зустріч.

Прокрастинація виявляється в тому, що людина, усвідомлюючи необхідність виконання цілком конкретних важливих справ (наприклад, своїх посадових обов'язків), ігнорує цю необхідність і відволікає свою увагу на побутові дрібниці або розваги. Психологи часто визначають прокрастинація як механізм боротьби з тривогою, пов'язаної з починанням або завершенням будь-яких справ, прийняттям рішень. Називаються три основних критерії, на підставі

яких поведінка людини визначається як прокрастинація: контрпродуктивність, марність, відстрочка.

**Getting Things Done, GTD** (Рус. «Доведення справ до завершення», проте частіше – «як привести справи в порядок») – метод тайм-менеджменту, створений Девідом Алленом і описаний в однойменній книзі.

GTD заснована на принципі, що стверджує, що людина повинна звільнити свій розум від поточних завдань, перенісши їх на зовнішній носій. Таким чином розум звільняється від запам'ятовування того, що повинно бути зроблено, і може сконцентруватися на фактичне виконання самих завдань.

У тайм-менеджменті пріоритети зазвичай грають центральну роль. Навпаки, Аллен пропонує 2 інших елемента – контроль і бачення. Для їх реалізації Аллен використовує три базових моделі:

- управління робочим процесом;
- 6-рівнева модель огляду роботи;
- природний метод планування.

Перша головна модель – управління робочим процесом, використовується для того, щоб взяти під контроль всі завдання і доручення. Управління робочим процесом складається з п'яти фаз:

1. збір;
2. обробка;
3. організація;
4. огляд;
5. дії.

Аллен використовує аналогію «висоти польоту», для того, щоб проілюструвати його другу головну модель, шестирівневу модель огляду роботи, для бачення перспективи завдань і доручень. По висхідній лінії:

1. поточні справи;
2. поточні проекти;
3. коло обов'язків;
4. найближчі роки (1-2 роки);
5. п'ятирічна перспектива (3-5 років);
6. життя.

Піднімаючись на висоту пташиного польоту, кожен може розглянути «загальну картину» своїх справ.

Третя головна модель – природний метод планування. У той час як в управлінні робочим процесом робиться «горизонтальна фокусування» на виконанні індивідуальних завдань, в природному методі планування робиться «вертикальна фокусування» на плануванні проектів і продумуванні тем. Модель планування складається з 5 стадій:

1. визначення мети і принципів;
2. бачення бажаних результатів;
3. мозковий штурм;
4. організація;
5. визначення наступного конкретного дії.

**LeaderTask** – платна пропрієтарна програма-органайзер, що розробляється російською компанією Almeza Company. можливості:

- Планувальник завдань
- Персональний інформаційний менеджер
- Календар
- Адресна книга
- Нотатки
- Нагадування
- Синхронізація з комунікатором
- Версії для мобільних пристроїв: Android, iPhone, iPad
- Розподіл завдань всередині офісу
- Мережева версія (для роботи в групі, призначення та контролю доручень)
- Синхронізація з MS Outlook
- Статистика використання робочого часу (час, витрачений на додатки і сайти).

**Щоденник** – блокноти для ведення щоденних записок.

Перша згадка про щоденнику прийнято пов'язувати з Італією 1650 р звідки і взялося перше слово (лат. Agenda: букв. «Речі, які треба зробити»).

**Microsoft Outlook** (Майкрософт Аутлук) — персональний інформаційний менеджер з функціями поштового клієнта і Groupware компанії Майкрософт, що входить в пакет офісних програм Microsoft Office. Не слід плутати з Outlook Express.

Крім функцій поштового клієнта для роботи з електронною поштою, Microsoft Outlook є повноцінним органайзером, що надає функції календаря, планувальника завдань, записника і менеджера контактів. Крім того, Outlook дозволяє відстежувати роботу з документами пакету Microsoft Office для автоматичного складання щоденника роботи.

## **2. Стрес менеджмент (самоорганізування у стресових ситуаціях).**

Автор напряду – М. Фрезе [14]. Метою стрес менеджменту є вміння особи попереджати або долати стресові ситуації завдяки власній психолгічній компетентності.

**3. Тіім менеджмент (командний менеджмент).** Автор напряду – Г. Паркер [10]. Метою тіім менеджменту є вміння людини самостійно обирати «роль» у групі та ефективно її виконувати.

*«Якщо хочеш іти швидко – йди один.  
Якщо хочеш іти далеко – йди з командою».*

*Андрій Федорів,  
засновник і головний виконавчий директор Fedoris Group*

Командний менеджмент як підхід в управлінні, з'явився на рубежі 80-х-90-х років. Це, перш за все, було реакцією на зростаючу конкуренцію і необхідність підвищення ефективності діяльності компаній. Зростання масштабів ведення бізнесу також сприяв освоєнню нових форм управління. Командний менеджмент (team management) відбивав нагальну потребу компаній у створенні оптимальної форми організації для вирішення бізнес-завдань в нових, швидкоплинних умовах. Щорічно Fortune складає список найпривабливіших з точки зору працевлаштування компаній США та світу. Більшість компаній в цьому рейтингу включають в бізнес-стратегію «орієнтацію на співпрацю» і «заохочення командної роботи на найвищому рівні управління».

Командний менеджмент – це напрямок теорії і практики управління організацією, що спирається на комплексне і конструктивне використання командних ефектів (Інститут Тренінгу, 2006).

Теорія і практика командного менеджменту передбачає участь працівників в самоорганізації і самоврядуванні спільною діяльністю, взаємний контроль, взаємодопомога і взаємозамінність, прояснення загальних цінностей і цілей, колективну відповідальність, яка підвищує індивідуальну відповідальність за результати праці, всебічний розвиток і використання індивідуального і групового потенціалів.

Які наслідки стійких командних ефектів в організації?

1. Узгодженість в діях співробітників всіх рівнів структури в ситуаціях:

Протиріччя інтересів;

Невизначеності мети;

Невизначеності способу дії.

2. Висока керованість, заснована на індивідуальній і колективній відповідальності.

3. Висока швидкість впровадження.

4. Лояльність і відданість менеджменту:

Зниження плинності кадрів;

Розвиток компетенцій складу, за рахунок наставництва і добровільного взаимообучення;

Зниження витрат на адаптацію персоналу;

Зниження суб'єктивної значущості постійної частини компенсаційного пакета.

5. Підвищується ймовірність прийняття більш опрацьованих і якісних рішень.

6. Надійність (особливо в разі форс-мажорних ситуацій) при загальному зниженні витрат на контрольні функції:

Підвищення результативності;

Зниження залежності від окремих співробітників (в тому числі, керівників всіх рівнів);

Підвищення самоорганізації, самоконтролю;

Груповий контроль (лінія контролю всередині групи жорсткіше, ніж контроль зовнішнього середовища).

7. Підвищення вартості «бренду» за рахунок узгодженості уявлення про Компанію формованої контактним персоналом у зовнішньому середовищі (без додаткових фінансових вкладень на рекламу і PR).

8. Ініціатива в створенні нових стандартів, шляхів оптимізації, яка надходить від членів команди.

**4. Імпресіон менеджмент (менеджмент справляння враження).** Автор напряду – Е. Джоунс [2]. Метою імпресіон менеджменту є вміння людини справляти на навколишніх доцільне, на її думку, враження, найчастіше сприятливе.

Коко Шанель підкреслювала: «У тебе ніколи не буде другого шансу справити перше враження. You never get a second chance to make a first impression».

Е. Гоффман зосереджує дослідницьку увагу на тому, що він називає «мистецтвом керування враженням» («the art of impression management»). Предметом соціальної драматургії є методи, за допомогою яких індивід у звичайній ситуації представляє себе і свою діяльність для інших; техніки, за допомогою яких він керує враженнями інших про себе; засоби, що ними він може скористатися під час свого спектаклю перед оточенням.

Коли людина опиняється у колі незнайомих, останні звичайно прагнуть віднайти адекватну інформацію про неї або використовують наявну, оскільки ці дані допоможуть їм визначити ситуацію, знати наперед, чого від цієї людини можна очікувати. Інформація про установки індивіда, його соціальний стан, професію, походження, настрої, уявлення про себе править оточенню за керівництво до дії. Джерелом такої інформації є поведінка індивіда, його зовнішній вигляд, соціальне оточення, офіційні документи і те, що він розповідає про себе. За допомогою цих сигнальних засобів (знаконосіїв), що повідомляють інформацію про індивіда, спостерігачі уявляють, яким є індивід і як треба поводитися, щоб викликати у нього бажану реакцію.

Водночас індивід також збирає інформацію про своїх партнерів і прагне керувати їхніми враженнями про себе. Отже, відбувається взаємний обмін інформацією шляхом маніпулювання низкою сигнальних засобів (одяг, манери, словесні заяви), які всі учасники взаємодії, звичайно, уміють інтерпретувати, а також взаємоспрямоване «вироблення вражень». Так соціальне життя у драматургійному аналізі постає нескінченною «інформаційною грою». Усі соціальні актори намагаються стати її досвідченими гравцями, щоб уміти майстерно подати себе, досягти мети й одночасно правильно відгадати справжню сутність і наміри соціального партнера.

Е. Гоффман поділяє наше повсякденне правило спілкування — покладатися на «перше враження» про когось і своєю чергою намагатися справити на нього позитивне «перше враження». З розвитком взаємодії,

звичайно, початкова інформація доповнюється або докорінно змінюється, але завжди легше під час першої взаємодії «взяти правильний тон», ніж змінити попереднє враження. Тому ми так ретельно готуємося до першої зустрічі з батьками коханої, до першої розмови з майбутнім керівником, до першого візиту значущої для нас людини. Так, деякі вчителі, пише Е. Гоффман, поділяють такі погляди на ситуацію знайомства з учнями: «Ви не можете дозволити їм узяти гору над собою, інакше вам буде «кінець». Першого дня, коли я заходжу до нового класу, я даю їм зрозуміти, хто тут господар. Ви повинні почати з жорсткості, потім, коли справа зрушиться, ви можете стати лагіднішим. Якщо ви почнете лагідно, то коли ви спробуйте стати жорстким, вони тільки сміятимуться вам в обличчя».

У драматургійному підході до повсякденного життя припускається, що індивід виявляє себе так, щоб справити бажане враження на оточення. Експресивність індивіда (а отже, і його здатність створювати враження) складається з двох радикально відмінних видів сигнальної активності: навмисної виразності (*expressions given* — експресії, яку він сам видає) і ненавмисної виразності (*expressions given off* — експресії, яка його видає).

Експресії першого виду — це сигнальні засоби (словесні символи та їх замітники), які цілеспрямовано використовуються індивідом з тим, щоб повідомити певну інформацію іншим. Другий вид експресій містить широкий діапазон дій індивіда, які ненавмисно, побічно видають його, доводячи до оточення інформацію, що підтверджує його словесні заяви або спростовує їх. Такі дії становлять мимовільну експресивну поведінку.

Ось невеличка соціальна замальовка. Юнак освідчується дівчині в коханні, ніжно дивлячись на неї закоханими очима, щиро кажучи, яка вона гарна і яке дивне почуття він до неї має. Його зовнішня виразна поведінка, звичайно властива закоханим, бездоганна, і ми разом з дівчиною ладні повірити в його освідчення. Однак саме в той момент струнка незнайомка проходить повз нього, і наш герой на мить забувається і з цікавістю дивиться вслід фігурі, що віддаляється, дещо довше припустимого. Цей погляд, безумовно, зародить у дівчини сумнів щодо щирості його почуттів і зіпсує їй задоволення від освідчення. Те, що юнак говорив і як саме, є прикладом свідомо представленої і контрольованої виразності, тоді як його мимовільний погляд, не контрольований ним, був прикладом ненавмисної виразності, яка його видала.

Оскільки люди знають, що індивід повинен показувати себе у вигідному світлі й що заради цього він свідомо маніпулюватиме символами, словами і діями, вони намагаються використовувати переважно враження, які індивід справляє ненавмисно, непрямо, внаслідок спонтанної експресивної поведінки, яка менше контролюється ним.

Б. Гоффман переконаний у тому, що незалежно від кількості зроблених під час інформаційної гри ходів спостерігач має переваги перед актором, а тому первісна асиметрія комунікативного процесу зберігається. Очевидно, наше мистецтво розпізнавати зусилля інших, коли ті намагаються зіграти

спонтанність, розвинене краще, ніж наша здатність маніпулювати власною поведінкою.

**5. Ресурс-менеджмент.** Автор напряду – О. Штепа [21]. Ресурс-менеджмент – це самоорганізування особистих цінностей. Метою ресурс-менеджменту є вміння особи виявляти компетентність у саморозвитку.

Вважають, що характеристиками високого рівня самоменеджменту у людини є: знання нею своєї індивідуальної техніки роботи, її здатність піклуватись про своє здоров'я, її вміння володіти власним емоційно вольовим потенціалом, її навички самодисципліни, її здатність формулювати і реалізовувати свої життєві цілі.

Особистісною диспозицією є готовність людини діяти певним чином. До особистісних складових самоменеджменту належать такі:

- саморозвиток – людина здатна до самодетермінації;
- чіткі особисті цілі – людина готова реалізувати свою мету;
- чіткі особисті цінності – спосіб діяльності людини є відповідним щодо раніше задекларованих нею цінностей;
- творчий підхід – людина характеризується дивергентним мисленням, що обумовлює її неупередженість щодо критеріїв найефективнішого розв'язання проблеми за обставин, що склались;
- інтелектуальна ефективність – людина характеризується здатністю до децентрації та компетентності;
- вміння навчати – людина, яка вміє самоорганізовуватись, завдяки притаманній їй рефлексивності здатна передавати власний досвід іншим.

Особистісні диспозиції самоменеджменту містять наступне:

- вміння навчати;
- чіткі особисті цінності;
- саморозвиток, що продовжується;
- творчий підхід;
- «внутрішній» мотив (внутрішньоорганізована мотивація);
- цільова мотивація;
- чіткі особисті цілі;
- бажання працювати (мотивованість);
- інтелектуальна ефективність;
- активність;
- процес життя (інтерес до життя);
- самопослідовність.

До мотиваційних складових самоменеджменту доцільно віднести:

- активність – небайдуже ставлення людини до дійсності та сприйняття себе джерелом зміни реальності;
- внутрішній мотив (внутрішньоорганізована мотивація) – людина самостійно обирає ціль власної діяльності та критерії її оптимального досягнення;
- інтерес до життя – людина бачить сенс у своїй діяльності;

- самопослідовність – людина вибудовує певний план і має обґрунтування своїх рішень, її дії не є імпульсивними;
- цільова мотивація – людина не схильна захоплюватись процесом діяльності, для неї більш важливим є досягнення результату;
- бажання працювати (вмотивованість) – прагнення людини втілити свій задум у життя, побачити реальні наслідки власної діяльності.

Спочатку у діяльності людини виявляються її мотиваційні особливості. Найбільш характерні «мотивації» набувають статусу особистісних диспозицій, які надалі обумовлюють мотиваційні стратегії особистості. Отже, ми припустили, що складові самоменеджменту утворюють певну його структуру саме в умовах, які передбачають необхідність вияву людиною самоорганізованості.

Результати дослідження обґрунтовують таку послідовність формування процесу самоменеджменту:

- бажання працювати + професійність;
- самопослідовність + цільова мотивація;
- активність + інтерес до життя;
- «внутрішній» мотив;
- інтелектуальна ефективність;
- проблемна ситуація як фактор активації функції самоменеджменту.

Фактором активації функції самоменеджменту є проблемна ситуація, прагнення змінити неефективну чи навіть неадекватну поведінку, в іншому випадку – людина не відчуває потреби в самоорганізуванні.

Розгляд різноманітних можливих варіантів розв'язання проблеми потребує інтелектуальної ефективності. На цьому етапі можна вплинути на рівень самоменеджменту:

- знизити, якщо людина сама або під тиском оточуючих буде надмірно фіксована на певному баченні проблемної ситуації, тобто буде діяти стереотипно;
- підвищити, якщо надати людині можливість отримати додаткову інформацію для аналізу ситуації.

Слід звернути увагу, що серед диспозиційних складових самоменеджменту є складова творчого підходу. Отож, креативні люди легше переживають перший етап самоменеджменту.

Після огляду різних можливих шляхів розв'язання проблемної ситуації людина формує з них послідовність певних рішень, тому актуалізується внутрішньоорганізована мотивація. Якщо ж Людина відчуватиме проблеми з прийняттям рішення, можна говорити про уникання нею відповідальності.

Самостійно прийняте людиною рішення можна вважати виявом її життєвої позиції та баченням доцільності, сенсовності подальшої діяльності. Отже, виявляються активність особистості та її інтерес до життя. На цьому етапі також можна вплинути на рівень самоменеджменту: знизити, якщо знецінити діяльність людини, або підвищити, якщо сприяти вияву її інтернальності та життєвої філософії.

В особливостях структури та формування самоменеджменту можна бачити дуалістичність:

- цільова мотивація / внутрішньоорганізована мотивація, що загалом відображають вмотивованість особи;
- вміння навчати / саморозвиток, що доцільно узагальнити як чіткі цінності;
- самопослідовність / творчий підхід, що характеризують інтелектуальну ефективність особи;
- чіткі цілі / інтерес до життя, що можна об'єднати поняттям активність.

Поєднання таких складових, як цільова мотивація, вміння навчати, чіткі цілі, самопослідовність відображають функцію самоконтролю. Внутрішньоорганізована мотивація, саморозвиток, інтерес до життя, творчий підхід – функцію самомотивування особистості. Отож, є сенс бачити самоменеджмент не лише як функцію контролю й самообмеження людини, а й її самомотивування. Самомотивування полягає у розумінні людиною власних особливостей ефективної праці та вміння відповідно себе організувати.

У розвитку самоменеджменту можна виділити три етапи.

**Перший** – пов'язаний з досвідом окремих людей, які методом проб і помилок перевіряли ефективність різних прийомів у техніці особистої роботи. Розпочавшись в стародавні часи, він продовжується і в наші дні в житті кожної людини. Данило Гранін в повісті «Ця дивна життя» залишив нам яскравий приклад «накопичення особистого досвіду» героєм книги біологом А. Любищева.

**Другий** – зобов'язаний поділу праці в цій галузі. Спеціалізація, що є його наслідком, призвела до розвитку таких здібностей, як тренування пам'яті, раціональне читання і т.д. Сьогодні поділ праці в самоменеджменту продовжує поглиблюватися. Поряд зі стали вже традиційними розділами (ділової телефонну розмову і т.п.) пропонуються такі розробки, як управління своїми емоціями, мистецтво слухати собеседника та ін. Безсумнівна вплив на цей етап розвитку самоменеджменту надав прогрес в технічних і гуманітарних науках;

**Третій** – обумовлений систематизацією знань у техніці особистої роботи. Він полягає у визначенні необхідних відділів цієї науки і побудові з них взаємопов'язаного цілого. Можливо, однією з перших робіт такого роду є книга визнаного класика менеджменту Пітера Друкера «Ефективний менеджер».

Звернемо увагу на можливості третього етапу, які, як нам видається, поки що недостатньо розкриті.

Основні складові самоменеджменту:

- самопізнання (пізнання самого себе, свого місця і своєї ролі в цій дійсності);
- самоорганізація (організація свого життя і діяльності);
- самовиховання (формування пріоритетних якостей);
- саморегуляція (підтримання внутрішньої рівноваги);
- самоконтроль (оцінка і коригування своєї діяльності);

- вибір цілей життя та особистої роботи;
- планування особистого часу;
- інформаційний пошук;
- раціоналізація мислення;
- самоосвіта (підвищення якості життя);

Технологія здоров'я (збереження і зміцнення здоров'я як першооснови високої працездатності та повноцінного життя);

- спілкування;
- ритми і гармонія;
- робота в групі;
- ризик творчого мислення;
- робота з конфліктами.

Самопізнання має своєю метою пізнання себе як особистості, як керівника, своїх властивостей і здібностей, своїх сильних і слабких якостей, усвідомлення своїх взаємин з іншими людьми, освоєння образів, ідей і речей об'єктивного світу, спробу розібратися в розумінні сенсу життя та кар'єри, у своєму внутрішньому світі, в призначення і покликання. Самопізнання неможливо без оцінки себе в порівнянні з іншими людьми

Самопізнання включає в себе пізнання наступних компонентів: сенс життя, покликання, інтереси, потреби, мотиви, ідеал (образ «внутрішньої мети» і діяльності), мрії (уява, спрямоване у майбутнє, у перспективу життя і діяльності), переконання (поняті і скорботні людиною судження і думки, в істинності яких він не сумнівається і якими керується в роботі), віра в себе, здібності. Інструментарій самопізнання включає:

- концентрація – фокусування і часткова фіксація уваги на якому-небудь внутрішньому або зовнішньому об'єкті;
- споглядання – чуттєве пізнання, пов'язане з отриманням інформації про себе через органи почуттів та освіта відчуттів, сприймань і уявлень;
- спостереження – цілеспрямоване, планомірне сприйняття;
- уява – створення образів-уявлень нового, тобто того, що в минулому даний людина не сприймав, з чим раніше не зустрічався, виникнення наочного образу того, що ще тільки буде створено;
- інтуїція – це внутрішній зір, внутрішній голос, впевненість в тому, що потрібно діяти певним чином.

Самоорганізація своєю метою має оволодіння методологією і методикою організації життя і діяльності особистості, розвиток здібностей і вмінь шляхом самонавчання, самовиховання, самоконтролю і т. д.

Самоорганізація включає в себе наступні компоненти: здатність до самоаналізу, самоконтролю, саморегуляції, вміння передбачати, цілеспрямованість, самостійність, рішучість, наполегливість, мужність, енергійність, ініціативність, самовладання, стриманість, самокритичність, самодисципліна, терпіння.

Самовиховання своєю метою має самоврядування особистості, свідому, цілеспрямовану, творчо перетворює діяльність, в ході якої індивід вольовим

зусиллям, відповідно до обраної метою, за вимогами зовнішніх обставин розвиває в собі соціально та особистісно значущі природні задатки і здібності, нові якості, звільняючись від звичок і властивостей, що заважають його самореалізації та успіху. Весь процес самовиховання виражається в пошуку відповідей на три ключових питання: чим я був (а)? що я зробив (а)? ніж я став (а)?

Самовиховання вимагає розвиненого інтелекту, професійних знань і широкої ерудиції. На думку М. Вудкока і Д. Френсіса, менеджеру необхідні наступні навички та здібності:

- здатність управляти собою;
- розумні особисті цінності;
- чіткі особисті цілі;
- упор на постійний особистий ріст;
- навичка вирішувати проблеми;
- винахідливість і здатність до інновацій;
- висока здатність впливати на оточуючих;
- знання сучасних управлінських підходів;
- здатність керувати;
- вміння навчати і розвивати підлеглих;
- здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи.

При реалізації програми самовиховання рекомендується звернути увагу на наступні **десять пунктів**:

- поставте перед собою ясні цілі: люди іноді зазнають невдачі через те, що слабо уявляють собі цілі, до яких прагнуть;
- визначте, за якими ознаками ви будете судити про успіх: цілі стають набагато корисніше, якщо їх можна виміряти;
- будьте задоволені скромним прогресом: імпульсивний людина, що сподівається змінити себе в мить ока, рідко досягає цього. Успіх підживлює успіх;
- ризикуйте в незнайомих ситуаціях. Часто доводиться вибирати між ризиком та поверненням назад до безпеки. У той же час невизначеність нової ситуації стає негативним фактором і гальмує прогрес;
- пам'ятайте, що своїм розвитком управляєте головним чином ви самі. У всі періоди життя перед людьми є вибір – вчитися і рости на основі життєвого досвіду або ігнорувати отримані уроки, зосередитися на безпеці і дати перемогти себе. Особиста ефективність вимагає, щоб ви навчилися відповідати за хід вашого власного життя. Ваша зміна може викликати занепокоєння оточуючих;
- не упускайте можливостей. Уміння розпізнавати і використовувати можливості відрізняє людей, що працюють над собою;
- будьте готові вчитися в інших;
- вчіться на своїх невдачах та помилках. Якщо ви неправі, будьте готові визнати це;
- отримуйте задоволення від свого розвитку;

- саморегуляція має на меті приведення себе в норму, нормальний стан, підтримку, в тому числі автоматично, постійності або ж зміна по необхідному порядку або з ініціативи самого менеджера, або адаптивного типу, яке по суті своїй зводиться до простого пристосування до наявної ситуації.

Алгоритми саморегуляції можна підрозділити на три правила аналізу проблем занепокоєння:

- неупереджений і об'єктивний збір фактів про проблему (занепокоєння зазвичай зникає в світлі знання);
- аналіз і осмислення цих фактів, прийняття рішення;
- початок дій з метою вирішення проблеми.

**Шість правил**, як подолати звичку турбуватися, перш ніж вона здолає вас:

- людина, що страждає від неспокою, повинен повністю забути в роботі;
- не дозволяйте собі засмучуватися через дрібниці;
- запитайте себе: «Які шанси того, що подія, через яку я турбуюся, коли-небудь станеться?»;
- зважайте на неминучим;
- коли перед вами виникає спокуса продовжувати наполягати в безнадійній справі, встановіть «обмежувач»;
- не намагайтеся «пиляти тирсу» (не повторюйте минулих помилок).

**П'ять правил вироблення душевного спокою:**

- думайте і ведіть себе життєрадісно і ви відчуєте себе життєрадісно;
- не намагайтеся звести рахунки з вашими ворогами, тому що цим ви принесете собі набагато більше шкоди, ніж їм;
- замість того щоб переживати через невдячність, не чекайте подяки і робіть добро заради власної радості;
- ведіть рахунок своїм успіхам, а не своїм неприємностей, не наслідуйте іншим, а краще постарайтеся знайти себе.

**П'ять правил**, дотримання яких дозволить запобігти втому і занепокоєння, а також підтримувати високий тонус і гарний настрій:

- відпочивайте, не чекаючи втоми, і ви додасте годину в день до вашої активного життя;
- навчіться розслаблятися на роботі;
- розслабляйтеся у будинку;
- застосовуйте трудові навички (виконуйте справи в порядку їх важливості);
- коли виникає проблема, вирішуйте її негайно, якщо ви маєте в своєму розпорядженні фактами, необхідними для прийняття рішення;
- навчіться організовувати роботу, делегувати відповідальність і здійснювати контроль);
- намагайтеся працювати з ентузіазмом.

Цілі можуть формулюватися за допомогою у двох особистих документів:

- життєвого плану і плану кар'єри, а процес знаходження цілей здійснюватися за допомогою чотирьох ступенів (за Л. Зайверт):

- розробка загальних уявлень про життєві устремління;
- диференціація в часі життєвих цілей;
- розробка дороговказних уявлень у професійній сфері;
- інвентаризація цілей.

Цей підхід поєднується з **класифікацією цілей людини**, розробленої Енкельманом:

- професійні цілі;
- особисті цілі, що стосуються приватного життя;
- цілі, пов'язані зі зміцненням здоров'я;
- цілі, пов'язані із задоволенням культурних запитів.

Планування особистого часу керівника має своєю метою управління та економію часу за допомогою розробки плану життя, якісними параметрами якого є «сенси життя», «якість життя», «рівень життя», «спосіб життєдіяльності» (спосіб життя).

Початок планування – структурування часу.

Серед **правил ефективного планування особистого часу** менеджера можна виділити наступні:

- всі витрати робочого часу повинні документуватися і перевіряти ще раз, як і на що використані;
- все невиконані заплановані завдання мають ставати основою для складання плану на наступний часовий період;
- планування особистого часу керівника повинне бути регулярним і носити системний характер;
- плануватися повинен тільки той обсяг завдань, який реально може бути здійснений;
- плани складаються не для заспокоєння совісті, а для досягнення особистих цілей.

При плануванні необхідно враховувати особисті цілі;

- втрати часу повинні заповнюватися відразу, краще довше попрацювати, ніж пізніше наганяти;
- планування особистого часу необхідно здійснювати в письмовій формі власного зразка;
- в планах повинні фіксуватися шукані результати, а не якісь дії;
- кожен пункт плану повинен мати чіткі часові рамки;
- в плані повинні бути встановлені пріоритети (ступінь важливості) у виконанні завдань;
- при плануванні необхідно зазначити, які завдання необхідно виконати особисто, а які допустимо і доцільно делегувати іншим особам;
- всі непередбачені справи і відвідувачі є «поглиначами» особистого часу;

- планування повинно охоплювати як робочий, так і вільний особистий час керівника;
- при плануванні необхідно враховувати час для підготовчої і творчої роботи;
- при плануванні час на непродуктивну роботу необхідно максимально скорочувати;
- планування особистого часу необхідно співвідносячи

Інформаційний пошук своєю метою має задоволення інформаційних потреб керівника. Особисте поведінку і діяльність в інформаційному полі в першу чергу є наслідком застосовуваних методик раціонального читання і активного слухання. Раціональне читання допомагає краще впоратися з потоком інформації, оскільки безсистемне читання означає втрату часу і порожню витрату коштів.

Для початку спробуємо побудувати модель людини. Базуючись на системному підході, слід виділити основні підсистеми, які можуть пояснити його поведінку (розкрити головні функції). З урахуванням цього дана (спрощена) модель людини включатиме п'ять складових:

- фізичну (ЛФ);
- моральну (ЛМ);
- психологічну (ЛП);
- раціональну (ЛР);
- творчу (ЛТ).

З точки зору ситуаційного підходу управляти собою можна по-різному, застосовуючи різні методи, чи інакше системи управління.

Структуру пропонованої концепції самоменеджменту зручно представити в табличній формі, якщо по одній осі виділити названі підсистеми людини, а з іншої-системи управління. У наведеній нижче таблиці дані пояснення та приклади для однієї з підсистем людини – «людини творчої» (ЛТ), а також для особистості в цілому.

Самоменеджмент при використанні сучасних підходів дозволяє не тільки значно просунутися на шляху оволодіння мистецтвом управління собою і своїми діями, але певною мірою полегшує засвоєння основ теорії. Це відбувається завдяки тому, що базові методологічні підходи попередньо вивчаються на заняттях з самоменеджменту, чим досягається практичний синтез мистецтва і науки управління, що складають його сутність.

## ТЕМА 2

### ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

Щоденне рішення різного роду завдань і проблем можна представити у вигляді ряду різних функцій, які знаходяться в певній взаємозалежності і, як правило, здійснюються в певній послідовності. Подібний процес менеджменту може бути представлений свого роду «колом правил», наочно демонструє зв'язки між окремими функціями менеджменту (рис. 2.1) [19, с. 34].

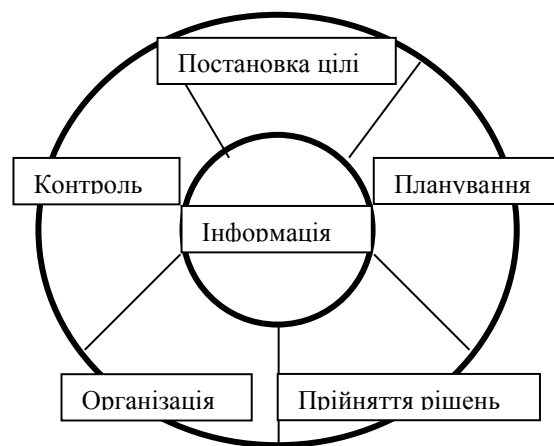


Рис. 2.1 «Коло правил»

У зовнішньому колі позначені наступні п'ять функцій:

- постановка мети (аналіз і формування особистих цілей).
- планування (розробка планів і альтернативних варіантів своєї діяльності).
- прийняття рішень (прийняття рішень з майбутнім справах).
- реалізація і організація (складання розпорядку дня і організація особистого трудового процесу з метою реалізації поставлених завдань).
- контроль (самоконтроль і контроль підсумків, в разі необхідності – коригування цілей).

У внутрішньому колі розташована доповнює функція-інформацію і комунікації. Навколо цієї функції певною мірою обертаються інші функції, оскільки комунікації як обмін інформацією необхідні у всіх фазах процесу менеджменту. На практиці окремі функції не сліднують строго одна за одною, як це представлено в даній моделі, а різноманітне переплітаються.

У табл. 2.1 представлена техніка менеджменту [19, с. 36], де кожній функції відповідають певні робочі прийоми і досягається результат.

Таблиця 2.1 – Техніка самоменеджменту

| Функція                     | Робочі прийоми, методи                                                                                                                      | Досягнутий результат                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Постановка цілей         | Визначення цілей, ситуаційний аналіз, цільові стратегії і методи досягнення успіху, формулювання мети                                       | Мотивація. Усунення слабких сторін. Розпізнавання переваг<br>Концентрація зусиль на вузьких місцях, фіксація строків і найближчих кроків                                                                 |
| 2. Планування               | Річне планування, місячні, декадні. Планування дня. Принципи тимчасового менеджменту. Метод «Альпи». Менеджмент за допомогою щоденника часу | Підготовка до реалізації мети. Оптимальний розподіл і використання часу<br>Скорочення строків використання                                                                                               |
| 3. Прийняття рішень         | Установка пріоритетів<br>Принцип Парето (співвідношення 80:20)<br>АБВ-аналіз.<br>Принцип Ейзенхауера<br>Делегування справ (передоручення)   | Приводить до успіху організація праці.<br>Першочергове вирішення життєво важливих проблем.<br>Упорядкування справ за їх важливістю, позбавлення від «тиранії» невідкладності, продуктивність трудовитрат |
| 4. Реалізація і організація | Розпорядок дня.<br>Графік продуктивності.<br>Біоритм, самовиявлення, денний робочий план                                                    | Застосування самоменеджменту, концентрація на значних задачах, використання піку продуктивності, облік періодичних коливань, становлення індивідуального робочого стилю                                  |
| 5. Контроль                 | Контролювання процесу роботи. Контроль підсумків<br>Огляд підсумків минулого дня, самоконтроль                                              | Забезпечення запланованих результатів<br>Позитивний вплив на перебіг життя                                                                                                                               |

Планування часу методом «Альпи» включає в себе наступні стадії:

- перша стадія – складання завдань, переліку основних справ дня і тижневого (місячного) плану;
- друга стадія – оцінка тривалості акцій (проставте проти кожного завдання приблизний час для виконання, підсумуйте і визначте орієнтовно загальний час);
- третя стадія – резервування часу про запас, планом повинно бути охоплено не більше 60% часу і приблизно 40% повинно бути залишено як резервний часу;
- четверта стадія – прийняття рішень по пріоритетах, скорочень і передоручення з метою скорочення часу, відведеного на виконання завдань;

- п'ята стадія – контроль і перенесення незроблене.

## 2.1 Система персонального менеджменту

Систему персонального менеджменту можна образно уявити у вигляді моделі – вимог до якостей людини, здатної керувати самим собою (табл. 2.2) [51, с. 51].

Основна мета персонального менеджменту полягає в тому, щоб найкращим чином використовувати власні можливості, свідомо керувати плином свого життя (вміти самовизначатися), легше долати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті.

Таблиця 2.2 – Система персонального менеджменту

| Основні блоки вимог до менеджера | Зміст критерію                                                                    | Первинні якості (другий рівень)                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Особиста організованість         | Здатність жити і працювати за системою                                            | Прихильність системному підходу<br>Уміння цінувати і ефективно використовувати час. Уміння зосередитися на головному. Уміння все робити по порядку. Уміння не випускати з виду дрібниці. Уміння аналізувати витрати часу                                                                   |
| Самодисципліна                   | Уміння тримати себе в руках, управляти своєю поведінкою                           | Обов'язковість, здатність тримати слово.<br>Пунктуальність, точність виконання.<br>Зібраність, вміння не розкидатися. Наявність почуття відповідальності                                                                                                                                   |
| Знання техніки особистої роботи  | Знання правил і прийомів організації особистої роботи й уміння ними користуватися | Організація робочого місця. Уміння працювати з інформацією. Вміння складати документи. Уміння слухати, планувати свої справи, користуватися сучасною технікою.<br>Уміння змінювати заняття. Уміння делегувати повноваження. Знання технології комунікацій                                  |
| Емоційно-вольовий потенціал      | Здатність управляти своєю волею                                                   | Вольові якості, працьовитість, наполегливість у роботі, цілеспрямованість, рішучість, наполегливість, уміння зацікавити, мотивувати себе, оптимізм і життєрадісність, відданість роботі і колективу, впевненість в собі, психологічна підготовка до роботи, здатність керувати своєю волею |

*Продовження таблиці 2.2*

|                                                    |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Здатність робити себе здоровим                     | Хороший стан здоров'я, гігієна розумової праці               | Фізичні навантаження, харчування, сон, дихання, водні процедури, загартування, тренуваність нервової системи, вміння розслабитися, відмова від шкідливих звичок, режими праці та відпочинку,                                                                     |
| Здатність формулювати і реалізовувати життєві цілі | Уміння формулювати і домагатися реалізації життєвих цілей    | Здатність пізнати самого себе Уміння формулювати свої життєві цілі. Уміння приймати рішення. Уміння планувати кар'єру. Уміння адаптуватися в колективі. Уміння формулювати свої життєвого життєві цілі. Уміння приймати рішення. Уміння адаптуватися в колективі |
| Особистий контроль самоконтроль                    | Здатність контролювати процеси своєї діяльності і результати | Контроль процесів. Контроль результатів. Контроль дня. Вміння формувати і контролювати свій імідж.                                                                                                                                                               |

Персональний менеджмент допомагає визначити технологію пошуку і формулювання життєвих цілей, вибрати кар'єру і отримати хорошу роботу; знайомить вас із правилами ефективного використання часу та організації робочого місця, з принципами самоорганізації та ін.

**Огляд минулого дня (самоконтроль)**

В кінці робочого дня необхідно контролювати і відбивати не тільки виконання поставлених завдань, а й особисту симпатію.

Оглядаючи минулий день, перевірте, що пройшло благополучно і відповідно що могло бути зроблено краще!

Наступні допоміжні питання повинні дати Вам для цього деякі спонукальні імпульси.

Хто або що завадило мені сьогодні досягти більшого?

Де я «застряг» на дрібницях?

Де я займався непотрібною критикою?

Де я пішов на марні компроміси?

Де я внаслідок марнославства пред'явив надмірні вимоги до своїх партнерів?

Оскільки, судячи з досвіду, подібний великий список питань можна використовувати далеко не завжди (якщо його взагалі можна практикувати), застосовуйте метод «п'яти пальців», який орієнтується на початкові літери назв пальців.

М (мізинець) – розумовий процес: які знання, досвід я сьогодні отримав?

Б (безіменний палець) – близькість мети: що я сьогодні зробив і чого досяг?

С (середній палець) – стан духу: яким було сьогодні моє переважне настрій, розположе-нiе духу?

У (вказівний палець) – послуга, допомога: чим я сьогодні допоміг іншим, чим прислужився, порадував або «посприяв»?

Б (великий палець) – бадьорість, фізична форма: яким було моє фізичний стан сьогодні? Що я зробив сьогодні для свого здоров'я, підтримки своїх фізичних кондицій?

Пошукайте протягом дня такі типові ситуації, коли Ви могли б застосовувати цю формулу, наприклад в автомобілі по дорозі додому або в очікуванні автобуса!

Навіть якщо Ви роздратовані і у вас поганий настрій, завдяки підведенню підсумків в кінці дня Ви спонукає до того, щоб сконцентруватися на позитивних результатах. У підсумку баланс буде виглядати позитивніше, і Ваш настрій, з яким Ви ляжете спати, стане вже іншим!

Сутність системи персонального менеджменту можна представити у вигляді моделі вимог до якостей людини, здатності керувати собою.

Ця модель складається з 7 блоків:

- особиста організованість;
- самодисципліна;
- знання техніки особистої роботи;
- емоційно-вольовий потенціал;
- здатність робити себе здоровим;
- здатність формулювати і реалізовувати життєві цілі;
- особистий самоконтроль.

## ***2.2 Біоритми у діяльності людини***

Біологічні ритми – фундаментальна властивість органічного світу, що забезпечують здатність організмів до адаптації і виживання в циклічно змінних умовах зовнішнього середовища. У організмі людини найвиразніше виділяються коливання, що мають періоди рівні або близькі за тривалістю до доби, тижня, місяця, сезону або року.

Вивченням циклічних феноменів в живих організмах займається розділ біології – хронобіологія.

Усі біоритми поділяються на три групи:

- **ритми високої частоти** з періодом, що не перевищує півгодинний інтервал (ритми скорочення м'язів, дихання, біохімічних реакцій);
- **ритми середньої частоти** з періодом від півгодини до семи діб (зміна сну та бадьорості, активності і спокою, коливання артеріального тиску і температури);
- **ритми низької частоти**, наприклад біоритми зміни фізичного, емоційного, інтелектуального, інтуїтивного(гіпотеза) станів, а також зміна метаболізму протягом року у зв'язку зі зміною температурного та сонячного режиму.

Все живе на нашій планеті несе відбиток ритмічного малюнка подій, характерного для нашої Землі. У складній системі біоритмів, від найкоротших – на молекулярному рівні – з періодом в декілька секунд, до глобальних, пов'язаних з річними змінами сонячної активності живе і людина. Біологічні ритми представляють собою один з найважливіших інструментів дослідження чинника часу в діяльності живих систем і їх часової організації.

Біологічні ритми або біоритми – це більш-менш регулярні зміни характеру та інтенсивності біологічних процесів. Здатність до таких змін життєдіяльності передається у спадок і виявлена практично у всіх живих організмів. Їх можна спостерігати в окремих клітинах, тканинах і органах, в цілих організмах і в популяціях.

Можна виділити такі важливі досягнення хронобіології:

- біологічні ритми виявлені на всіх рівнях організації живої природи – від одноклітинних до біосфери. Це свідчить про те, що біоритміка – одна з найбільш загальних властивостей живих систем.

- біологічні ритми визнані найважливішим механізмом регуляції функцій організму, що забезпечує гомеостаз, динамічну рівновагу і процеси адаптації в біологічних системах.

- встановлено, що біологічні ритми, з одного боку, мають ендogenous природу і генетичну регуляцію, з іншого, їх здійснення тісно пов'язане з модифікуючими факторами зовнішнього середовища, так званими датчиками часу. Цей зв'язок в основі єдності організму з середовищем багато в чому визначає екологічні закономірності.

- сформульовано положення про тимчасову організацію живих систем, у тому числі — людини. Розвиток цих положень дуже важливий для аналізу патологічних станів живих систем.

- виявлено біологічні ритми чутливості організмів до дії чинників хімічної (серед них лікарські засоби) та фізичної природи. Це стало основою для розвитку хронофармакології, тобто способів застосування ліків з урахуванням залежності їх дії від фаз біологічних ритмів функціонування організму і від стану його тимчасової організації, що змінюється при розвитку хвороби.

- закономірності біологічних ритмів враховують при профілактиці, діагностиці та лікуванні захворювань.

Біологічні ритми підрозділяються на фізіологічні та екологічні. Фізіологічні ритми, як правило, мають періоди від часток секунди до декількох хвилин. Це, наприклад, ритми тиску, биття серця і артеріального тиску. Є дані про вплив, наприклад, магнітного поля Землі на період і амплітуду енцефалограми людини.

Екологічні ритми за тривалістю збігаються з якимось природним ритмом навколишнього середовища. До них відносяться добові, сезонні (річні), припливні і місячні ритми. Завдяки екологічним ритмам, організм орієнтується в часі і заздалегідь готується до очікуваних умов існування. Так, деякі квіти розкриваються незадовго до світанку, ніби знаючи, що скоро зійде сонце.

Багато тварин ще до настання холодів впадають у зимову сплячку або мігрують. Таким чином, екологічні ритми служать організму як біологічний годинник.

Існують ритмічні зміни чутливості організму до факторів зовнішнього середовища.

Найважливішим зовнішнім фактором, що впливає на ритми організму, є фотоперіодичність. Центральне місце серед ритмічних процесів займає циркадіанний ритм, що має найбільше значення для організму. Поняття циркадіанного (добового) ритму ввів в 1959 році Халберг. Циркадіанним ритмом є видозміна добового ритму з періодом 24 години, який протікає в константних умовах і належить до вільно поточних ритмів. Це ритми з не нав'язаним зовнішніми умовами періодом. Вони вроджені, ендogenous, тобто обумовлені властивостями самого організму.

Біологічні ритми організму – добові, місячні, річні – практично залишилися незмінними з первісних часів і не можуть наздогнати ритми сучасного життя. У кожної людини протягом доби чітко простежуються піки і спади найважливіших життєвих систем. Найважливіші біоритми можуть бути зафіксовані в хронограмах. Основними показниками в них служать температура тіла, пульс, частота дихання у спокої і інші показники, які можна визначити тільки за допомогою фахівців. Знання нормальної індивідуальної хронограми дозволяє виявити небезпеку захворювання, організувати свою діяльність у відповідності з можливостями організму, уникнути зривів у його роботі.

Найбільш напружену роботу треба робити в ті години, коли найголовніші системи організму функціонують з максимальною інтенсивністю. Якщо людина «голуб», то пік працездатності припадає на третю годину дня. Якщо «жайворонок» – то час найбільшої активності організму припадає на полудень. «Совам» рекомендується найбільш напружену роботу виконувати о 5-6 годині вечора.

В останні роки широку популярність придбала теорія «трьох ритмів», в основі якої лежить теорія про повну незалежність цих багатоденних ритмів як від зовнішніх чинників, так і від вікових змін самого організму. Пусковим механізмом цих виняткових ритмів є тільки момент народження (за іншими варіантами – момент зачаття) людини. Народилася людина, і виникли ритми з періодом в 23, 28 і 33 доби, що визначають рівень її **фізичної, емоційної та інтелектуальної активності**. Графічним зображенням цих ритмів є синусоїда. Одноденні періоди, в які відбувається перемикання фаз («нульові» точки на графіку) і які нібито відрізняються зниженням відповідного рівня активності, отримали назву критичних днів. Якщо одну й ту ж «нульову» точку перетинають одночасно дві або три синусоїди, то такі «подвійні» або «потрійні» критичні дні особливо небезпечні.

Однак багаторазові дослідження, проведені з метою перевірки цієї гіпотези, не підтвердили існування цих надунікальних біоритмів. Надунікальних тому, що у тварин аналогічних ритмів не виявлено; жодні відомі біологічні ритми не вкладаються в ідеальну синусоїду; періоди біоритмів не

постійні і залежать як від зовнішніх умов, так і від вікових змін; в природі не виявлено явищ, які були б синхронізаторами для всіх людей і в той же час були «персонально» залежні від дня народження кожної людини.

**Фізичний біоритм** визначає енергію людини, його силу, витривалість, координацію руху. Фізичний ритм регулює також фізичну і сексуальну активність, силу, швидкість, витривалість, координацію і опірність організму хворобам. Протягом першої половини (верхня частина синусоїди) фізичного циклу біоритму людина енергійна і досягає кращих результатів у своїй діяльності; у другій половині циклу (нижня частина синусоїди) енергійність поступається лінощів.

**Емоційний біоритм** обумовлює стан нервової системи і настрої. Емоційний ритм відповідає за почуття, емоції, душевність, чутливість до сприйняття світу і себе. У першій половині емоційного циклу біоритму людина весела, агресивна, оптимістична, переоцінює свої можливості, в другій половині – дратівлива, легко збудлива, недооцінює свої можливості, песимістична, все критично аналізує.

**Інтелектуальний біоритм** визначає творчу здатність особистості. Він пов'язаний з пам'яттю, здатністю до навчання, розумовою активністю, ясністю мислення, логікою.

Повний цикл фізичного біоритму повторюється (приблизно) кожні 23 дні, емоційного – через 28 днів, а інтелектуальний біоритм має період в 33 дні.

Кожен з цих ритмів має свої мінімуми і максимуми. Ось яку характеристику мінімумам дав засновник біоритмології Вільгельм Фліс: «У суцільному потоці субстанції людського буття існують певні природні злами, ніби входні ворота для нового життя, хвороби чи смерті». Ми самі створюємо своє сьогодні і майбутнє в залежності від того, що вкладаємо у себе в такі критичні дні.

Приклад розрахунку біоритму наведені у додатку Б.

**Парад планет** з давніх-давен називають поганим знаменням. Схоже, древнім народам було відомо щось про цю подію, оскільки майже у всіх священних книгах про нього є згадка. Людство чекало апокаліпсису в 1982 році, вважаючи, що саме великий парад планет стане початком кінця. Той рік справді був важким, але нічого надприродного не сталося. І тільки недавно експерти, що займаються перекладом і аналізом стародавніх текстів, відкрили: мова йшла не про повному параді планет, а про малий, який якраз випадає на середину вересня 2019 року.

На думку експертів, парад планет може відкрити портал в інший світ, який в священних текстах називають «пеклом», і демони кинуться на Землю, щоб винищити все життя.

### **Десинхроноз**

Сьогодні чимало людей, які в силу різних життєвих обставин змушені проводити певну частину свого земного життя в літаку. Часті поїздки для них

стають усвідомленим вибором і виробничою необхідністю. Але якщо сама людина морально готовий жити між небом і землею, змінюючи часові пояси і плутаючи день.

По-науковому порушення біоритмів називається десинхронозом. У нормі наші фізіологічні функції синхронізовані з зовнішніми датчиками часу (добовими періодами сну і неспання). Тому вночі, коли ми спимо, пульс і тиск у нас менше, температура нижче, а подих рідше, ніж днем. Біологічні ритми регулюються гормоном мелатоніном, продукуються в головному мозку з настанням темряви, його нічна концентрація в крові в 2-4 рази перевищує денну. Мелатонін прискорює засинання і нормалізує цикл сон-неспання, якщо його недостатньо, в організмі починаються проблеми.

Десинхроноз розвивається при переміщенні більш ніж через три часових пояси, так як усталені біоритми різко змінюються, і фізіологічні процеси в організмі починають відбуватися в незвичному режимі. Особливо важко доводиться йому після трансконтинентальних рейсів. Людина стає дратівливою, а його працездатність знижується.

Виразність порушення біоритмів залежить від напрямку перельоту і віку пасажирів. Більшості з нас шлях на схід дається важче, ніж на захід. Насилу переносять далекі подорожі діти і люди похилого віку, а легше всіх тим, кому немає 30. «Оскільки добові біоритми узгоджені з обертанням Землі навколо своєї осі, то при переміщенні в західному напрямку у людини відзначається фазова затримка біологічного годинника, а при русі на схід – навпаки, прискорення.

У першому випадку адаптація до нових умов відбувається швидше. Тому після багатогодинного переміщення на захід, навіть прилетівши в нічний час і не дивлячись на втому, краще не спати, а дочекатися наступної ночі (за місцевим часом) для повноцінного відпочинку. Полегшити період очікування може прийом адаптогенів (тонізуючих засобів), наприклад, з елеутерокок. При русі на схід слід подрімати в літаку, а після прибуття змусити себе заснути в першу ж ніч за місцевим часом. В цьому випадку допомогти можуть препарати, що містять мелатонін».

## ТЕМА 3

---

### ОРГАНІЗОВУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

---

#### *3.1. Поняття переговорів*

Переговори стають усе більш значимому складовому життю сучасної людини. Вони виникають не в ситуації ієрархічної залежності, а у разі потреби досягти згоди у двох автономних учасників.

Переговори – это процесс сотрудничества нескольких сторон, направленный на достижение результата. Переговоры – основа всех крупных соглашений в современном мире, без них они просто невозможны. Во всех уголках земного шара уметь вести переговоры – значит иметь верный кусок хлеба. Мы вступаем в переговоры ежедневно, хотя зачастую и не считаем свою деятельность переговорами.

Під переговорами ми можемо розуміти і ділову бесіду, і нараду, і зустріну з клієнтом, і вирішення домашніх проблем і ще багато різних «і». Переговори часто означають вид прямої взаємодії між сторонами – взаємодії віч-на-віч, усного або письмового.

Переговори – це арена боротьби, в ході якої знання, інформація, воля направлені на досягнення доброзичливості з боку людей, від яких ми хочемо чого-небудь добитися. эта борьба была успешной, надо прежде всего четко представит себе, Такое визначення можна віднести як до вашої сім'ї, кола друзів, до всіх соціальних пластів, в яких ви опиняєтеся, так і до бізнесу. Для того, щоб ця боротьба була успішною, треба перш за все чітко уявити собі, яке місце вашого контрапартнера в різних системах соціальних координат.

#### *3.2 Підготовка до переговорів*

Готуючись до зустрічі, потрібно розробити її модель. Запропонуємо одинадцять кроків, які допоможуть підготуватися до ведення переговорів.

|                                                            |
|------------------------------------------------------------|
| 1. Усвідомте свої наміри                                   |
| 2. Дізнайтеся себе                                         |
| 3. Дізнайтеся супротивників                                |
| 4. Передбачте цілі супротивників                           |
| 5. Уявіть стратегію супротивників                          |
| 6. Уявіть предмет переговорів                              |
| 7. Вирішіть, чи потрібна вам чиясь допомога                |
| 8. Сплануйте свою стратегію і тактику                      |
| 9. Проаналізуйте засоби досягнення цілей ваших противників |
| 10. Проаналізуйте час і місце переговорів                  |
| 11. Проаналізуйте візуальні засоби                         |

**1. Усвідомте свої наміри.** Чому Ви вирішили вести переговори? Виконання наших особливих умов необхідно для досягнення згоди? На який мінімальний результат Ви погодитеся?

Переговори можуть переслідувати не одну, а цілий комплекс цілей. Цілі можна розділити на три категорії:

- Те, що потрібно домогтися, то заради чого укладається угода;
- Те, що бажано, тут можна говорити про поступки, якщо це дозволить досягти вигоди при досягненні основних цілей;
- Пропозиції для торгу – те, що має невелике значення для вас, але може представляти цінність для іншої сторони.

По кожній позиції, яку ми займаємо під час переговорів, ми повинні задавати собі питання: «навіщо?» Або «для якої мети?». Чому мені потрібна поставка товарів до п'ятнадцятого числа? З якої причини я хочу отримати платіж готівкою? Подібні питання змушують нас думати про ті потреби, які турбують нас більше всього. Вони оголюють інтереси, які стоять за нашими вимогами.

Якщо ми не можемо з упевненістю відрізнити позиції від інтересів, нам треба визначити, чи існують способи задоволення відповідної вимоги. Якщо не існує, то, як і в тому випадку, коли ми заявляємо: «Я вимагаю службовий автомобіль», – ми маємо справу з позицією. Якщо навпаки, треба продовжити перевірку. На противагу цьому, якщо існує кілька способів задоволення якого – небудь вимоги (зразок заяви «я хочу, щоб мене доставляли на роботу «або» я хочу підвищення свого статусу в фірмі «), ймовірно, мова йде про інтерес. Навіть якщо ви виявите певний інтерес, продовжуйте пошук більш глибоких інтересів, задаючи собі питання «чому?» і «з якої причини?».

**2. Дізнайтеся себе.** Чи вмієте Ви контролювати свої емоції? Хороший Ви слухач? Чи володієте Ви терпінням? Чи достатньо у Вас вміння, щоб приховати, наявні у Вас факти і дані про «противника»? Чи відчуваєте Ви себе комфортно під час переговорів?

Як приклад наведемо ситуацію, яка відбулася в серпні 1992р. в казначействі Великобританії. Лорд-канцлер Норман Ламонт відповідав на питання журналістів про можливу девальвацію фунта стерлінгів і про вихід країни з Єдиної Валютної системи (ЕВС). Справа в тому, що з 1986р. провідні європейські валюти були прив'язані до курсу німецької марки. Депресія в англійській економіці могла привести до падіння фунта стерлінгів і виходу Великобританії з ЄВС і девальвації фунта. Ця ситуація могла привести до відставки уряду, якої боявся лорд-канцлер. Він вживав усіх заходів для підтримки фунта, але в ефективності їх не був упевнений. І коли в цей знаменний день Ламонт відповідав на питання допитливих журналістів, спеціаліст-психолог Кетрін Чарлтон зазначила, що «ця людина відчуває глибокі сумніви».

Виявляється, таємницю лорда – канцлера видала частота миготінь. За словами Чарлтон, більшість людей блимають 6-8 разів на хвилину. Норман

моргнув 64 рази за 45 секунд. Саме цей факт видав слабкість уряду. Спекулянти фондового ринку Великобританії, упевнившись у правильності своїх припущень, заробили чималі гроші, включившись у гру на пониження курсу.

Володіння інформацією – це здатність оперувати сумою відомостей про контрапартнера, його місце в піраміді, що співвідносить з даними і переговорами і т.д. Крім бажання знати більше контрапартнера, необхідно ще й намагатися визначити рівень і достовірність наявної у нього інформації і – відповідно до цього спробувати дезінформувати його. Головна заповідь ведучого переговори – не розкривати карти! Необхідно завжди пам'ятати, що якщо повідомляється вам інформація не принесе вам користі, то швидше за все заподіє шкоду!

### **3. Дізнайтеся супротивників.**

Що Ви знаєте про наміри супротивників, їх поведінці і стилі ведення переговорів? Наскільки вони непохитні? Наскільки вони впевнені в собі? По можливості проведіть більше часу зі своїми противниками до переговорів. Подумав я про те, що б я хотів, якби був на їхньому місці. Чи можливо, щоб наші інтереси виявилися сумісні?

Чим більше ви дізнаєтеся про свого партнера, як у діловому житті, так і в особистому житті, тим краще для вас. Перш ніж зустрічатися з партнером, поговоріть з його друзями, опонентами, людьми, які вже мали з ними справу.

### **4. Передбачте цілі супротивників.**

Уявіть, що противники хочуть отримати в результаті переговорів. Які реальні цілі, які привели їх до столу переговорів? Наскільки ці цілі збігаються і розходяться з вашими? Здається мені, що більшою силою володіє протилежна сторона? Або я сильніший? Знаю я, що вони зроблять, якщо не укладуть угоди?

Враховувати інтереси протилежної сторони – це важкий аспект переговорів. Часто ми очікуємо, що інші будуть дивитися на світ нашими очима. Однак нам слід віддавати собі звіт в тому, що треба розуміти інтереси протилежної сторони, якщо ми хочемо запропонувати прийнятний варіант. Якщо переговори вже йдуть, ми зможемо впоратися про інтереси протилежної сторони, задавши ті ж самі питання, які ми задаємо собі, «чому?» і «з якої причини?». Ми зможемо розвідати їхні інтереси, зробивши пропозицію і поставити запитання: «Чим це вас не влаштовує?». Ми можемо, крім того, поміркувати над тим, чому вони кажуть «ні» нинішньому пропозиції, а також чому цей негативну відповідь виправданий з їхньої точки зору.

### **5. Уявіть стратегію супротивників.**

Стратегія – це системне побудова програми дій. Якщо ви дізнаєтеся цілі супротивників. то яка буде ваша стратегія? Кажуть, що тому, хто передбачає заздалегідь проблеми останньої хвилини, вдається їх уникнути. Корисно розібратися у відносній важливості своїх інтересів. Це допоможе оцінити і порівняти пропоновані варіанти з більшою швидкістю і ефективністю. Це

може, крім того, надати допомогу в досягненні оптимального результату – ми зможемо переробити пропонувану угоду відповідно до найважливішими особистими інтересами.

## **6. Уявіть предмет переговорів.**

Предметом переговорів є проблеми, що виносяться на переговори, їх тематичні кордони, перелік розглянутих положень і т.д. Необхідно продумати, які питання і теми необхідно обговорити. Які теми може торкнутися інша сторона, перш ніж досягти згоди? Як ви відповісте на це? Слід зазначити, що бувають і так звані протокольні переговори, або візити ввічливості та вони відрізняються від звичайних переговорів тим, що проводяться для встановлення особистого знайомства або вирази уваги партнеру по якомусь приводу.

Необхідно також оцінити, чи має стосунок ситуація, при якій ми обидва можемо щось виграти, до бізнесу або до сім'ї?

Не забуваючи про справжню мету переговорів – задоволення інтересів що у них сторін, – корисно звернути увагу на методи і ресурси, які кожна зі сторін має у своєму розпорядженні, а також пошукати способи їх поєднання або шляхи співробітництва в їх застосуванні для збільшення цінності результату, одержуваного кожною з них.

У всіх своїх діях ми повинні враховувати можливість протидії противника. Переговори нагадують напружену партію, а партнери, що сидять по різні боки столу – гравців.

## **7. Вирішіть, чи потрібна вам чиясь допомога.**

Вам може знадобитися допомога з боку:

А: Ви можете провести групову дискусію з людьми, що знають ваших противників, щоб з'ясувати їхню стратегію і за допомогою методу «мозкового штурму» розробити відповідні відповіді.

В: Ви можете змодельовати процес переговорів, попросивши кого-небудь зіграти роль ваших противників.

З: Ваш самоаналіз може виявити слабкості у вашому стилі ведення переговорів, який необхідно змінити за допомогою тренінгів.

Д: Ви можете отримати користь, запросивши консультанта з ведення переговорів під час самих переговорів.

Ви можете запросити на переговори посередників або радників: адвоката, аудитора, спеціаліста галузі.

Рольові ігри – важливий спосіб підготовки до майбутніх переговорів. Розігруючи власні ролі і ролі партнерів, проаналізувавши їх історію і культуру, можна точно передбачити реакцію іншої сторони і спланувати свої дії. Але треба знати, що змодельовати можливе стресовий стан дуже непросто.

## **8. Сплануйте свою стратегію і тактику.**

Приходьте на переговори, маючи з собою план, але будьте готові відступити від нього при зміні умов. Яка ваша вихідна позиція? Яка буде ваша

реакція на ті позиції, які можуть зайняти противники? Які умови можуть змусити вас запропонувати зробити вас перерву?

Врахуйте, що згода цінується більше, ніж перемога, а на «супротивника» краще дивитися як на партнера. У вашому плані обов'язково повинні бути пункти, від яких ви можете відмовитися повністю або піти на компроміс. Ці пункти є свого роду символами, які дозволяють вам заявити, що ви з готовністю йдете на поступки в даному питанні в обмін на компроміс по іншому положенню, а так ж засобами підтримки свого реноме. За іншими пунктами досягнення компромісу мало ймовірно.

Важливою умовою переговорів є зони згоди і незгоди. Якщо зони згоди збігаються, як би перекриваються, ймовірно досягнення результативного угоди. Якщо збігу зон немає, немає надії на позитивні результати.

### **9. Проаналізуйте засоби досягнення цілей ваших противників.**

Наскільки вам необхідні противники? Наскільки ви потрібні їм? Що хтось із вас знає, що не знає протилежна сторона? Що найбільш дієво для врегулювання прийняття рішення? Чи знаходиться під тиском якась одна зі сторін? Чи має якась зі сторін легальне перевагу? Чи зацікавлена одна сторона у виграші більше, ніж інша? З якої причини?

Подумайте над наступними способами підвищення цінності результату переговорів:

А. Володіючи схожими навичками та ресурсами, сторони можуть працювати разом для отримання економії, що досягається в результаті зростання масштабів виробництва. Може здатися, що дешевше буде одному з вас виробляти кількість продукції, якого вистачить для двох, ніж кожному з вас робити її тільки для себе. Скажімо, наприклад, об'єднавши купівельну здатність, ви зможете отримати велику знижку з ціни, ніж зміг би отримати кожен з вас окремо. Ось вам приклад додаткової вигоди, яка витає зараз десь перед вами і яку за допомогою співпраці ви зможете покласти один перед одним на стіл.

Б. Володіючи різними навичками і ресурсами, ви зможете працювати разом для створення того, чого ніхто з вас поодиноці створити не зміг би.

В. Незалежно від того, різні чи ні ваші ресурси, подумайте над варіантами, що обіцяють обопільну вигоду на противагу вигоді окремої або одержуваної самостійно. Ви можете зробити такі пироги, які потім не треба буде ділити, тому що ви зможете разом насолоджуватися ними. Наприклад, внесок на спільно вибраного вами благодійну справу дозволить вам обом отримати вигоду без необхідності що-небудь ділити. Подібним же чином, конференція, спільними спонсорами ви виступите, що забезпечує вам обом поліпшення зв'язків з громадськістю, розширення інформаційної мережі, освітніх можливостей і т.п., дає можливість вам обом створити щось, від чого ви обидва зможете отримати вигоду, не ущемляючи інтересів іншої сторони. Одна угода, а може зміцнити репутацію обох.

## **10. Проаналізуйте час і місце переговорів.**

Чи можете ви отримати переваги, призначаючи переговори на певний місяць, тиждень, день і годину. Чи визначене місце для зустрічі, яка зробить вигідною вашу позицію? Яким має бути приміщення?

Спосіб встановлення домовленості щодо часу та місця переговорів залежить від міжособистісних позицій сторін і від переважаючих стратегічних установок. Існують три основні варіанти:

- «Приставка зверху» реалізується повідомленням типу: «Іване Івановичу, я чекаю Вас у себе в кабінеті о 16.00».

- «Приставка знизу» полягає в питанні: «Іване Івановичу, мені бажано порадитися з Вами, куди і коли мені під'їхати?»

- «Приставка на рівних» звучить приблизно так: «Іване Івановичу, нам би треба з тобою домовитися про умови контракту. Якщо Ви на заперечуєте, давайте узгодимо місце і час нашої зустрічі».

Звичайно, слід пам'ятати, що на «чужій території» здійснення «Приставки зверху» більш утруднено, ніж на своїй.

Можна виділити три варіанти місця: їх територія, ваша або нейтральна. У тому, щоб перебувати в звичному оточенні, є безсумнівна вигода. Вас все знайомо, а в разі чого ви зможете швидко отримати додаткову підтримку. Але з іншого боку, це обіцяє і деякі незручності. Навряд чи можна претендувати на самостійність, якщо поряд шеф.

Є свої переваги і в ситуації, коли переговори проходять на чужій території. Замість того, щоб відповісти на несподівану пропозицію. Ви зможете відповісти: «Дозвольте подумати трохи, я зможу відповісти завтра».

Необхідно враховувати, що люди працюють за різними годинниками. Одні приділяють величезне значення повільного і ґрунтовного просуванню вперед, виділяючи час для планування кожного кроку на своєму шляху. Інші, здається, завжди поспішають і виграють завдяки швидкому темпу, в якому вони ведуть свою діяльність.

- Пошукайте можливість здійснення того, що було неможливо в цьому місяці, адже це може виявитися дуже легким в наступному, а те, що не можна буде дозволити собі в рамках бюджету наступного року, можна буде отримати з невикористаних фондів цього року.

- Важливий крок, веде до успіху переговорів – правильний вибір часу. Якщо мова йде про переговори з іноземцем, пам'ятайте про умови його ділового життя, його біоритми і т.д. Існує кілька порад, до яких треба прислухатися:

- Якщо переговори починаються з ранку, то до 11 години організм потребує «підзарядці» і в цей час бажано зробити невелику перерву, запропонувати партнерам що – небудь перекусити та випити чашечку кави чи чаю. Це має підбадьорити і додатково розташувати до вас партнерів;

- Не плануйте зустріч перед самим обідом, роздуми про їжу і певна поспішність можуть тільки перешкодити ходу переговорів;

- Не плануйте зустріч відразу після обіду, її бажано проводити хоча б через годину після нього;

- Понеділок і п'ятниця – досить складні дні для переговорів. У понеділок необхідний час, щоб налаштуватися на робочий ритм після вихідних. П'ятниця, зазвичай, характеризується тим, що люди знаходяться в очікуванні вихідних.

### **11. Проаналізуйте візуальні засоби**

Переговори пройдуть краще, якщо будуть використовуватися акуратно підготовлені слайди, діаграми, схеми або плани. Пам'ятайте, один малюнок коштує тисячі слів. Якщо Ви плануєте їх використовувати, двічі перевірте дані, професійно зробіть наочні посібники, використовуючи колірні зразки, і переконайтеся в тому, що знаєте, як і коли їх використовувати.

Психологи встановили, що переконливості інформації залежить від способу її передачі. І чим більше органів почуттів приймає участь в цьому процесі, тим він ефективніший.

Тому до свого доповіді, виступу підготуйтеся ґрунтовно:

- покладіть кожному на стіл красиву папочку з тезами своєї промови;
- розвісьте на стіні різнокольорові таблиці та фотографії;
- обзаведіться слайдами і фотографіями;
- склейте який-небудь макет;
- пахнути легким ненав'язливим ароматом (Зюсланд «Парфумер»).

У цьому випадку слух, зір, дотик і нюх Ваших «суддів» будуть на час Вами успішно «приватизовані». Правда, слід зазначити, що жоден з цих способів, який підвищує цінність результату переговорів, не може працювати з гарантією. Не існує легких і зручних у застосуванні рецептів успіху на переговорах. Гарні опції часто можуть виявлятися під час спільної роботи на переговорах. Однак проведена заздалегідь підготовка і систематичне вивчення можливості щодо поліпшення кінцевого результату дозволить вам виявити і продумати їх заздалегідь, а також взяти на себе певну ініціативу в спробах підвищити цінність результату замість того, щоб захоплюватися спорами.

### **3.3 Вибір стилю ведення переговорів**

Як відомо, стиль – це людина. Відповідно, кожна людина підбирає той стиль ведення переговорів, який йому більше підходить, хоча справжнє мистецтво полягає саме в умінні використовувати різні способи переговорів в залежності від конкретного випадку. Йдеться про вироблення тактичних прийомів. Тактика – це система дій з підготовки ефективної реалізації стратегії. Вона включає розробку аргументації на основі відбору фактів і їх аналізу з метою визначити взаємозв'язку явищ, зробити висновки, підібрати систему аргументів. Найкращими є ті аргументи, які засновані на чітких і логічних міркуваннях, на хорошому знанні деталей і обставин. Для побудови аргументації є 9 риторичних методів. Розглянемо їх.

Фундаментальний метод являє собою ознайомлення співрозмовника з фактами та відомостями (цифровий матеріал, статистичні дані), які є основою докази.

Метод протиріччя реалізується шляхом виявлення протиріч в аргументації партнера.

Метод «вилучення висновків» ґрунтується на точній аргументації допомогою часткових висновків.

Метод порівняння будується на тому, що вдалі порівняння надають виступу виняткову яскравість і велику силу навіювання.

Метод «Так, ... але» передбачає вміння бачити не тільки переваги, але і слабкі сторони пропозицій, альтернатив.

Метод «шматків» полягає в розчленовуванні виступи партнера на частини («шматки») з метою спростування слабких місць.

Метод «бумеранга» дає можливість використовувати «зброю» співрозмовника проти нього самого.

Метод ігнорування застосовується в тих випадках, коли факт, викладений співрозмовником, не може бути спростований; тоді цінність і значення цього факту ігноруються. Метод потенціювання полягає в наступному: співрозмовник у відповідності зі своїми інтересами зміщує акцент, висувуючи на перший план те, що його влаштовує. Про будь-якому методі переговорів можна досить вірно судити за допомогою трьох критеріїв:

- він повинен привести до розумного угодою, якщо таке взагалі можливо;
- він повинен бути ефективним;
- він повинен поліпшити або принаймні не зіпсувати відносини між сторонами.

Недосвідчений учасник переговорів зазвичай обмежується лише простими і очевидними тактичними прийомами. І навпаки, досвідчений фахівець приводить в дію безліч коштів. Часто буває вигідно застосувати на одних і тих же переговорах кілька способів впливу на партнера. Зазначимо деякі з них:

|                                     |
|-------------------------------------|
| Тактика витримки                    |
| Тактика сюрпризу                    |
| Тактика доконаного факту            |
| Тактика ложного отказа.             |
| Тактика обмежень.                   |
| Тактика притворства.                |
| Тактика перехрестка.                |
| Тактика «плохого и хорошего парня». |
| Тактика затягивания переговоров.    |
| Тактика «салями»                    |
| Тактика затвора                     |
| Тактика Иванушки-дурачка            |
| Тактика тихого голоса               |

### ***Тактика витримки.***

Навчитися застосовувати цю тактику можна лише з роками. Молоді й недосвідчені учасники переговорів рідко нею користуються. Їх дії добре сформульовані в словах відомій пісеньці «Ні, ні, ні, ми хочемо сьогодні, ні, ні, ні, ми хочемо зараз!». Вони реалізують протилежну названої тактики – тактику форсованих дій. Тільки в конкретному випадку, врахувавши всі деталі, можна визначити, що краще – Перше чи друге.

### ***Тактика сюрпризу.***

Ця тактика пропонує несподівану зміну методу, аргументу, підходу. Зміна може бути різкою і навіть драматичною, хоча це і необов'язково. Іноді достатньо змінити тон або поступово змінити ставлення до чого-небудь.

### ***Тактика доконаного факту.***

Поставити партнера перед доконаним фактом – досить ризикований прийом. Можуть піти не дуже приємні відповідні дії. Тому, застосовуючи цю тактику, треба особливо добре пам'ятати про можливі наслідки.

### ***Тактика брехньової відмови.***

Заявивши партнеру про свій передбачуваний відмову від переговорів, можна спробувати примусити його прийняти вигідні Вам умови. Ця тактика вимагає витримки, самодисципліни і трохи хитрості для того, щоб переконати опонента, ніби ви відступили, і приховати той факт, що насправді ще залишаєтеся господарем становища.

### ***Тактика обмежень.***

У ході переговорів може бути використаний і такий тактичний прийом, як зменшений ліміт часу. Чітко обмежені рамки порядку денного теж одна з форм обмежень. Це означає, що розмова про будь-що слід укласти в відведений час і вести переговори тільки з одного питання або у визначений формі.

### ***Тактика удавання***

Обравши помилкове поведінка, учасники переговорів роблять вигляд, ніби своєму розпорядженні набагато більшою інформацією про обговорюваному предметі, ніж це є насправді.

### ***Тактика перехрестя.***

Партнер виносить на переговори відразу кілька питань, часто нерівноцінних по значущості. Обов'язковою умовою при цьому є обговорення та укладання угод з усіх питань одночасно.

***Тактика «поганого і хорошого хлопця».*** У цьому випадку партнера по переговорах представляють два учасники. Один з них займається, підкреслено жорстку позицію, інший нібито готовий до поступок, компромісів, що може привернути до нього опонента. Такий прийом дозволяє викликати співрозмовника на відвертість. Краще зрозуміти його цілі, розмір повноважень, точніше передбачити остаточну ціну угоди. Чому ця техніка так часто спрацьовує? Існують три фактори, які впливають на прийняття рішення:

- різкий контраст між готівкою альтернативами;
- можливість придбати співчуваючого союзника;

- у гру вступають норми взаємодії: ми частіше схилиємося сказати «так» людині, яка нам подобається або з яким ми можемо себе ототожнювати.

#### ***Тактика затягування переговорів.***

Мова йде про затягування переговорів до критичної точки з метою змусити партнера прийняти рішення в останню хвилину. При цьому робиться розрахунок на його вимушені поступки, помилки, прорахунки.

#### ***Тактика «салямі».***

Ця тактика пропонує вміння партнера поступово в ході переговорів поліпшити умови операції в свою користь. Будьте логічні й зібрані на переговорах. Просувайтесь крок за кроком, на кожному етапі готуючи успіх наступного.

#### ***Тактика посередника.***

Ведення переговорів іноді доцільно доручити посереднику. При цьому посереднику даються або обмежені повноваження, які конкретні інструкції, відступати від яких він не має право. Такий метод у багатьох випадках виявляється вигідним. Бачачи, що посередник ні на крок не відхиляється від даних йому вказівок, протилежна сторона буває, змушена стримати свої вимоги.

#### ***Тактика затвора.***

Це приклад екстремальної тактики, націленої на створення такої ситуації, коли поступитися неможливо.

Парадоксально, але факт: ви зміцнюєте свою позицію, просто послаблюючи ваш контроль над ситуацією.

#### ***Тактика Іванки дурника***

Прикинувшись простачком, ви чекаєте, щоб партнер розслабився, втратив пильність і «упустив» важливу інформацію.

#### ***Тактика тихого голосу***

Слова, сказані приглушеним голосом, викликають довіру на 37% більше, ніж ті ж слова, сказані звичайним тоном. Простіше переконати співрозмовника, якщо відвести його в сторону і прошепотіти аргументи.

### ***3.4 Правила активного слухання***

*Притча про те, як важливо правильно слухати ...*

*У давні часи відправив якийсь цар гінця до царя сусідніх земель. Гонець запізнівся і, поспішно вбіг до уторований зал, задихаючись від швидкої їзди, почав викладати доручення свого владика:*

*- Мій пан ... повелів вам сказати, щоб ви дали йому ... блакитну коня з чорним хвостом, ... а якщо ви не дасте такого коня, то ...*

*– Не хочу більше слухати! – перебив цар захеканого гінця, – доповів своєму цареві, що немає у мене такого коня, а якби була, то ...*

*Тут він запнувся, а гонець, почувши ці слова від царя, який був другом його владика, злякався, вибіг з палацу, підхопився на коня і помчав назад, доповісти своєму царю про зухвалий відповіді. Коли цар вислухав таке*

*донесення, він страшно розсердився і оголосив сусідському царю війну. Довго тривала вона – багато крові було пролито, багато земель спустошено і дорого обійшлася обом сторонам. Нарешті обидва царя, виснаживши скарбницю і зморивши війська, погодилися на перемир'я, щоб обговорити свої претензії один до одного.*

*Коли вони приступили до переговорів, другий цар запитав першого:*

*– Що ти хотів сказати своєю фразою:*

*«Дай мені блакитну коня з чорним хвостом, а якщо не даси, то ...»?*

*– «... пішли кіня іншої масті».*

*А ти що хотів сказати своєю відповіддю:*

*«немає у мене такого коня, а якби була, то ...»?*

*– «... неодмінно послав би її в подарунок моєму доброму сусідові».*

*От і все.*

Ми щосили вчимося говорити і писати, але ніколи не намагаємося навчитися слухати. Активно слухаючи, перепитуючи, уважно дивлячись на співрозмовника, можна завоювати його серце. На Заході навчання слухання стає постійним елементом підготовки, як менеджерів, так і політичних лідерів.

У період царювання Петра 1 за його вказівкою було підготовлений своєрідний посібник для навчання молодих дворян світської поведінки «Юності чесне зерцало» Серед багатьох правил, що відносяться до спілкування, ми знаходимо такі, які стосуються вміння слухати: «Природа влаштувала нам тільки один рот, або уста, а вуха дано два, тим показуючи, що охочіше слід слухати, ніж говорити, сему і і стародавні дітей своїх навчали «.

Так вже у семи древніх мудреців, які славилися не тільки своєю мудрістю, але і Лаконским краткословієм, ми знаходимо такі поради:

«Слухай більше» (Біант);

«Будь любослух, а не Многослов. Будь стриманий на язик « (Клеобул);

«Не допускай, щоб мова забігав вперед розуму» (Хілон).

Уміння задавати питання – потужний інструмент ефективного спілкування. Володіючи технікою постановки питань, можна досягти поставленої мети. Вибір залежить від того, чи треба отримати інформацію або спробувати знайти рішення проблеми. Р. Фішер і У. Юрі підкреслюють: «Поки ви не подасте знак, що добре розумієте, про що вони говорять і що демонструють, вам не повірять, що ви чуєте їх. В іншому випадку, коли ви будете намагатися обґрунтувати інший підхід, вони будуть припускати, що ви не зрозуміли, що ви маєте на увазі».

Відповідь на питання, як слухати, треба шукати в області фізіології, психології та рефлексології. Необхідно вдумливо вибирати предмет слухання. Інтерес полегшує сприйняття, допомагає засвоєнню. Коли ми слухаємо те, що нас цікавить, ми користуємося мимовільним увагою. Коли ж ми слухаємо те, що нас мало цікавить, ми використовуємо довільна увага.

«Слухати» і «чути» – два близьких, але по суті різних вміння.

Уміння слухати – в першу чергу вміння слухати так, щоб ваш співрозмовник хотів вам розповідати, говорив відкрито і з задоволенням, а вміння чути – це вміння чути саме співрозмовника, а не свої різні міркування з приводу сказаного ним. Чути саме те, що сказано, суть сказаного.

Чути – це процес, в ході якого ми прагнемо зрозуміти і запам'ятати почуте. Це процес, при якому людина відбирає з усіх зовнішніх звуків ті, що відповідають його потребам і інтересам.

Уміння чути.

Є думка, що ми:

чуємо половину сказаного,

слухаємо половину почутого

і розуміємо половину того, що слухали.

Вміння слухати

Уміння слухати – велике і досить рідкісне вміння. У нього включається і вміння чути, тобто вміння чути саме співрозмовника, а не свої різні міркування з приводу сказаного ним, і вміння слухати так, щоб ваш співрозмовник хотів вам розповідати, говорив відкрито і з задоволенням.

Існують кілька видів слухання:

- Загалом не слухаю співрозмовника (активне «неслухання»)

Погляд повз, недоладні, зайнятий своїми справами. Всі слова співрозмовника пропускаю повз вуха.

- Демонструю, що слухаю співрозмовника (псевдослухання)

Роблю вигляд, що слухаю, як би заохочую співрозмовника говорити, але насправді пропускаю все мимо вух. Тупо на автоматі повторюю «ясно», «зрозуміло», «так-так, говорите».

- Чую то, що хочу почути (виборче слухання)

Чую не всі, а тільки частина сказаного. Чи не слухаю співрозмовника, а скоріше вишукую в його словах те, що потрібно мені. Вихоплюю окремі фрази або слова з контексту сказаного, криво інтерпретую або розумію суть сказаного.

- Слухаю і чую співрозмовника (активне слухання). Підтримую зі співрозмовником зоровий контакт. Виразно реагую мімікою і тілом на сказане (відгукуюся емоційно). Киваю, схвалюю, «угу-Каю» і «ага-Каю», даючи зрозуміти співрозмовнику, що є інтерес до розмови. Ставлю уточнюючі питання. Дослівно повторюю або перефразую співрозмовника. Висловлюю розуміння. Підсумовую основні думки співрозмовника в процесі розмови.

Процес слухання можна розділити на дві фази: – підтримки і коментування.

Для першої фази характерні різні рухи (кивки, підтакування, похитування головою, короткі репліки).

Для другої фази притаманні розгорнуті репліки критики і вираження невдоволення, злагоди і схвалення, аналізу та інтерпретації, повчання і поради, парафраз.

Розглянемо основні правила або поради при слуханні.

|                                                             |
|-------------------------------------------------------------|
| Підготуйся до слухання.                                     |
| Слухай з максимальною увагою.                               |
| Намагайся зберігати рівномірний увагу в усі час слухання    |
| Вчися відпочивати в процесі слухання.                       |
| Слухай одночасно і партнера і самого себе.                  |
| Слухай і одночасно записуй.                                 |
| Вчися записувати скорочено, користуючись умовними значками. |
| Не відкладай розробки записаного ні на один день.           |
| Вправляйся в слуханні.                                      |
| Чи не сперечайся з партнером в процесі слухання.            |
| Раціонально використовуй перерви під час переговорів.       |

1. Підготуйся до слухання. Ця попередня підготовка може йти по чотирьох напрямках:

- серйозної і глибокої попередньої опрацюванні тієї теми, яка буде предметом переговорів;

- уважного ознайомлення з тезами виступів;

- більш-менш швидкого ознайомлення з програмою або планом виступу;

- попередньої співбесіди з приводу предмета переговорів.

2. Слухай з максимальним увагою. Для цього:

- усунути всі фактори, які перешкоджають зосередженню уваги;

- скороти до мінімуму число зайвих власних рухів;

- пам'ятай: інтенсивність уваги, що направляється на окремі враження, тим більше збільшується, чим більше ми обмежуємо себе і, навпаки, тим сильніше скорочується, чим більше вражень, на які ми поширюємо свою увагу. Намагайся зберігати рівномірний увагу під весь час слухання.

Чтобы слышать собеседника (или преподавателя, или руководителя), полезно освоить следующие **привычки**:

- Повторяйте (по крайней мере ключевые фразы) дословно про себя, проговаривайте их про себя.

- Повторите вслух услышанное (слово, фразу, парафраз, резюме), и удостоверьтесь, что поняли собеседника правильно. «Я правильно вас понял, вы говорите что ....»

- По мере отработки переходите к повтору услышанного своими словами и резюмированию этого, то есть переходите уже немного к анализу и отношению.

- Поймите, почему и зачем собеседник это говорит; согласитесь с чем возможно. Тотальное ДА – коммуникативный прием, запрещающий использование возражающего «Нет» и предписывающий искать разумные варианты согласия с собеседником.

Выразите свою точку зрения.

3. Вчися відпочивати в процесі слухання. Наприклад, у ті хвилини, коли партнер наводить ряд цифр, які можна знайти в довіднику, або ділитися своїми спогадами.

4. Слухай одночасно і партнера, і самого себе. Паралельно з думками доповідача по асоціації виникають власні думки. Їх поява говорить про те, що в твоїй свідомості почався процес переробки слухаємо. Не забувай цього і поряд з основними думками партнера фіксує і свої власні.

5. Слухай і одночасно записуй. Це допомагає засвоєнню, звільняє пам'ять від зайвого навантаження. Корисно фіксувати наступні п'ять елементів:

- основні думки доповідача і найбільш видатні факти, наведені ним.
- свої власні думки, що йдуть по асоціації, паралельно з думками доповідача.
- питання доповідачу. Те, що ти весь час наготові і боїшся забути своє запитання до доповідача, заважає тобі сприймати більш серйозний матеріал.
- всякого роду довідки та посилання доповідача. Саме вони посилено допомагають нам згодом.
- метод побудови доповіді та прийоми викладу доповідача. Вловити метод побудови доповіді – значить наполовину оволодіти ним, а вхопити прийоми викладу – означає раз і назавжди познайомитися з доповідачем, значить саму вчитися доповідати.

Записувати дуже важливо – ви показуєте, що ставитеся до слів співрозмовника серйозно.

Пам'ятайте, що люди хочуть спілкуватися з тими, хто поважає їхню точку зору.

6. Вчися записувати скорочено, користуючись умовними значками. Для цього зовсім не впливає неодмінно бути стенографом. Досить тільки встановити для самого себе ряд умовних значків і ними незмінно користуватися.

7. Не відкладай розробки записаного ні на один день.

Пам'ять не здатна надовго утримувати новий, ще не закріплений матеріал, тому розшифровка начерків повинна початися негайно після заслуховування доповіді.

8. Вправляйся в слуханні.

9. Не сперечайся з доповідачем в процесі слухання. Слухач тільки коротко намічає «неправильні ходи» доповідача, свої заперечення, свої контрпропозиції, але деталізувати їх він не має – це треба робити після прослушання доповіді.

10. Рационально використовуй перерви під час переговорів.

До речі, мовчання-краща зброя. Застосуйте його. Якщо вам зробили безрозсудна пропозиція або зробили необгрунтовану атаку, найкраще-це сидіти і не говорити ні слова. Люди зазвичай відчувають себе ніяково в мовчанні, особливо якщо вони не зовсім не впевнені у справедливості своїх висловлювань. Мовчання створює враження безвихідного становища, і інша

сторона буде відчувати себе зобов'язаною вийти з нього, висунувши нову пропозицію.

Тест на вміння слухати проведено в додатку А.

### **3.5 Мистецтво задавати питання**

А тепер поговоримо про мистецтво задавати питання.

Найбільш вправна навичка – це навичка задавати питання. Задавайте багато питань, але не будьте занадто «запитуючою», так як це може бути сприйнято як виклик. Якщо відчуваєте необхідність, то задавайте одні й ті ж питання кілька разів. Робити це варто хоча б тому, що при хороших відповідях ви швидше знайдете компромісне рішення вашої проблеми. Якщо ж відповіді виявляться неточними, суперечливими, то у ваших руках виявиться додатковий козир, завдяки якому ви зможете легко поставити ваших опонентів у складне становище і змусите їх піти на поступки; додатковим ефектом буде збільшення вашого авторитету. Переваги людини, що задає питання, показані у таблиці 3.

Таблиця 3.2 – Переваги людини, що задає питання

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Біологічні переваги   | <ul style="list-style-type: none"><li>• ділові питання не сприймаються як напад</li><li>• питання в певних випадках знімають розумові блокади</li></ul>                                                                                                                                                                                                             |
| Психологічні переваги | <ul style="list-style-type: none"><li>• питання створюють мости (інтерес, повага)</li><li>• питання покращують рівень відносин; в певних випадках розчиняють психологічний туман</li></ul>                                                                                                                                                                          |
| Логічні переваги      | <ul style="list-style-type: none"><li>• корекція інформації</li><li>• усунення непорозумінь</li><li>• розпізнавання забобонів</li><li>• розкриття чужий аргументації</li><li>• визначення власної аргументації</li><li>• поділ заперечень і прийменників</li><li>• призупинити любителів лити воду, спрямовувати хід бесіди</li><li>• час для обдумування</li></ul> |

Існує безліч варіантів постановки питань, кожне з яких має свої переваги і застосовується для певних цілей. Питання можуть бути:

- відкритими;
- закритими;
- навідними;
- варіантними;
- зондуючими;
- перевірочними.

Відкриті питання дають співрозмовнику максимум свободи при відповіді.

Наприклад:

Що лежить в основі вашої позиції?

Як ви прийшли до такого висновку?

Як Ви вважаєте ...?

Не могли б Ви описати ....?

Як Ви ставитеся до обміну інформацією з проблеми ....?

Закриті питання обмежують можливі відповіді співрозмовника.

Наприклад:

Чи не хочете Ви ....?

Ви коли-небудь ....?

Якому типу Ви віддасте перевагу ..?

Використовуйте закриті питання, якщо Ви хочете направити розмову в потрібне русло, якщо Вам треба, щоб рішення було вибрано з пропонованих Вами варіантів, якщо потрібно короткий конкретну відповідь, якщо треба зробити конкретні дії. Однак пам'ятайте, що такі питання можуть викликати замішання співрозмовника або перешкодити йому дати відверту відповідь, тому закриті питання краще врівноважувати відкритими.

Навідні запитання – різновид закритих. У цьому випадку бажаний відповідь міститься в самому питанні. Наприклад:

Чи не здається Вам ...?

Чи не хочете Ви сказати, що ....?

Використовуйте навідні запитання, якщо Ви хочете почути схвалення власної думки, з'ясувати, наскільки думку співрозмовника збігається з Вашим власним, запропонувати новий похід або ідею. Однак цими питаннями слід користуватися обережно. Вони обмежують можливість відповіді, що може вплинути на його щирість і точність.

Варіантні питання містить якусь можливість або припущення для співрозмовника. Наприклад:

Якщо ми використовуємо діаграми для .... ?

Як щодо ...?

Використовуйте варіантні питання, якщо Ви хочете відкрити дискусію з метою вирішення проблеми, представити або заперечити нову ідею або підхід, підвести співрозмовника до висновку або укласти з ним угоду.

Зондувальні питання задають, щоб отримати конкретну інформацію із загальних або неясних заяв. Наприклад:

Що конкретно Ви б хотіли дізнатися про нові марки ....?

Де ... ..?

Коли ....?

Який ...?

Скільки ....?

Зондувальні питання використовують у тому випадку, якщо хочуть, щоб співрозмовник представив більш конкретну або додаткову інформацію, більш докладно висловив свою думку.

Використовуйте варіантні питання, якщо Ви хочете відкрити дискусію з метою вирішення проблеми, представити або заперечити нову ідею або підхід, підвести співрозмовника до висновку або укласти з ним угоду.

Перевірочні питання задаються для того, щоб співрозмовник міг роз'яснити причини, своє відношення або настрій. Наприклад:

Чому Ви заперечуєте ...?

Як Ви поясните ....?

Що змушує Вас ...?

Ці питання використовуйте, якщо хочете отримати інформацію про причини якогось рішення або відповіді, оспорити правильність або авторитетність рішення або відповіді, з'ясувати основну причину, розглянути проблему у світлі думки співрозмовника. Але слід пам'ятати, що такі питання можуть спровокувати емоційну відповідь, змусити співрозмовника «зайняти глуху оборону», що створить перешкоди для успішного завершення переговорів.

Можна використовувати і такий прийом, як переформулювання, яке дозволить направити партнера на використання нових творчих можливостей, на обговорення справедливих стандартів.

Отже, починаючи переговори, готуйте свій перший питання так, щоб він був коротким, цікавим, але не дискусійним. Домагайтеся граничної стислості викладі думок. Обґрунтовуйте свої судження. Не вживайте слів з подвійним значенням.

Стежте, щоб Ваші питання містили слова: «чому», «коли», «як». Це виключить односкладові відповіді «так» і «ні».

### ***3.6 Проведення переговорів***

Ефективні переговори, як вже зазначалося раніше, припускають систему дій їх суб'єктів щодо налагодження контактів. Для цього необхідно вміння коригувати підготовчу роботу, володіти технікою слухання, невербального спілкування, управління власною поведінкою. У своєму розвитку процес переговорів проходить кілька фаз:

Привітання та введення в проблематику.

Характеристика проблеми і пропозиція про хід ведення переговорів.

Виклад своєї позиції.

Ведення діалогу.

Рішення проблеми.

Завершення.

Завдання початкової фази переговорів полягає в тому, щоб встановити контакт зі співрозмовником, привернути увагу, збудити інтерес до переговорів. Існує багато методів, що дозволяють успішно розпочати переговори. Їх них найбільш ефективні:

- Метод зняття напруженості, який дає можливість встановити тісний контакт з допомогою декількох приємних слів на адресу партнера, жарти.

- Метод «зачіпки», що рекомендує коротко викласти ситуацію або проблему. У цих цілях можна використовувати цікавий факт, подія, порівняння, особисте враження.

- Метод стимулювання гри уяви, що полягає в постановці безлічі питань з даної проблеми.

- Метод прямого підходу, що передбачає безпосередній перехід до справи, без якого – або вступу.

Вдалі переговори передбачають виконання наступних кроків:

|                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Підготуйте своє домашнє завдання                                                                                                       |
| 2. Прийдіть на переговори з яскраво вираженим наміром виграти.                                                                            |
| 3. Створіть на переговорах атмосферу довіри.                                                                                              |
| 4. Припускайте, що іншій стороні можна довіряти.                                                                                          |
| 5. З'ясуйте, чи має людина достатньої влади, щоб прийти до згоди.                                                                         |
| 6. Знаєте, що ви хочете, домагайтеся цього і будьте готові за це заплатити.                                                               |
| 7. Сконцентруйтеся на інтересах, а не на особистостях і не на позиціях.                                                                   |
| 8. Уважно слухайте і продумано задавайте питання.                                                                                         |
| 9. Подумайте – чи не можна досягти згоди, використовуючи різні шляхи для винагороди.                                                      |
| 10. Спробуйте досягти угоди не на короткий, а довгий термін.                                                                              |
| 10. Не бійтеся взяти перерву.                                                                                                             |
| 11. Якщо опинитеся в безвихідній ситуації або глухому куті, запропонуйте нову інформацію, підведіть підсумок або зробіть останню поступку |
| 12. Ніколи не йдіть на поступку, не отримавши що-небудь в обмін.                                                                          |
| 13. Дозвольте іншій стороні зберегти почуття власної гідності.                                                                            |
| 14. Перевірте ясне і чітке розуміння обома сторонами їх домовленістю.                                                                     |
| 16. Ваші очікування не підтвердилися, з'ясуйте, чому так сталося..                                                                        |

### **1. Підготуйте своє домашнє завдання.**

До початку переговорів ретельно проаналізуйте ситуацію і розробіть план своєї стратегії. Загальне правило: чим важливіше переговори, тим ретельніше слід готуватися. Не можна приступати до дій наосліп. Дотримуйтесь словами Ф. Достоевського: «Щоб розумно чинити, одного розуму мало». Слід підготувати лінію своєї поведінки на випадок, якщо Ваш співрозмовник:

- по всім погодиться з Вами.
- рішуче заперечить, перейде на підвищений тон.
- не відреагує на Ваші доводи.
- виявить недовіру до Ваших слів, думок.
- спробує приховати свою недовіру.

### **2. Прийдіть на переговори з яскраво вираженим наміром виграти.**

Виграш ціною втрати для іншої сторони позбавлений перспективи, від нього треба відмовитися, інакше протилежна сторона ще довго буде переслідувати вас. Твердо і наполегливо відстоюйте свою позицію, поясніть,

що ви обидва можете виграти завдяки обопільної згоди. Справді, справді успішні переговори – це переговори, результати яких задовольняють обидві сторони. Будьте активні, не забувайте приказку: «Криниця треба копати так глибоко, поки не з'явиться вода».

### **3. Створіть на переговорах атмосферу довіри.**

Довіра – єдиний фактор, який має вирішальне значення в побудові особистих і професійних відносин. Іноді довіру називають тією сполучною силою, яка об'єднує людей. Довіра ґрунтується на наступному:

- часу (не шкодуйте часу, щоб вислухати людину дати оцінку його роботи);

- повазі (поважайте людини і він відповість вам тим же);

- позитивному ставленню (приймайте людини таким, як він є);

- сприйнятливості (намагайтеся передбачити настрій і потреби людини);

Від людини, яка відноситься до вас добре, ви отримаєте набагато більше. Тому вкрай важливо на початку кожних переговорів створити позитивну атмосферу.

Китайське прислів'я говорить: «Людина без посмішки на обличчі не повинен відкривати магазин». Як просто і як мудро! Ж. Лабрюйєр говорив, що той, хто після розмови з Вами задоволений собою і своїм розумом, то і Вами цілком задоволений.

Слід пам'ятати, що довіра-річ тендітна. Воно виникає не відразу і вимагає терпіння і взаємовіддачі.

У переговорах необхідно дотримуватися правил. Можна хитрувати, робити облудні маневри, розставляти пастки, але не можна обманювати!

### **4. Припускайте, що іншій стороні можна довіряти.**

Залишайтеся з цим припущенням, поки поведінка людини не спростує цього. Часто кажуть, що довіра – необхідний фактор, який відрізняє переговори від торгівлі. Записуйте слова вашого співрозмовника, перевіряйте їх, зіставляйте з іншими джерелами інформації.

### **5. З'ясуйте, чи має людина достатньої влади, щоб прийти до згоди.**

Ви ж не хочете потрапити в ситуацію «автомобільного дилера!» і вести переговори тільки лише для того, щоб з'ясувати, що потім зовсім інша людина дасть «добро».

**6. Знаєте, що ви хочете, домагайтеся цього і будьте готові за це заплатити.**

Визначте свій нижній рівень, до якого ви можете відступати. Ясно повідомте про свої потреби співрозмовника. З'ясуйте, чи хоче він зробити обмін так само, як і ви. Наполегливо вимагайте наміченої мети, переконливо аргументуйте свої пропозиції, але не будьте вперті й глухі до думки партнера: на переговорах, як відомо, «наказів не віддають».

**7. Сконцентруйтеся на інтересах, а не на особистостях і не на позиціях.**

У будь-яких переговорах є три складові. Перша – це питання, по яких потрібно досягти згоди. Друга – позиція, яку займають сторони з цих питань.

Третя – інтереси, які зачіпає угоду. Звичайно, позиції учасників відображає їхні інтереси, але не завжди збігаються з ними. Ось приклад: ви влаштовуєтеся на нову роботу і хочете домовитися про оклад в \$ 100 тис. на рік – це ваша позиція. Але ваші інтереси набагато ширше: сюди входять і зростання статусу, і стабільність, і нові можливості.

Досвідчені переговорники знають, що обговорення позицій – свого роду попередня гра, а справжні переговори почнуться пізніше, після того як за позицією вдасться розгледіти справжні інтереси. Якщо примирити їх, ви досягнете своєї мети.

Позиції – це жорстко сформульовані умови, від яких через їх фіксованості вже неможливо відійти. Але за кожною позицією стоять ті чи інші інтереси. Причому ваш партнер іноді може і не знати про ваші інтереси, тому слід їх сформулювати і показати їх важливість для вас. Без цього інтереси не будуть задоволені. Робота ж на рівні інтересів, а не позицій ефективніше ще й тому, що:

- Кожен інтерес можна задовольнити декількома позиціями, що відразу збільшує число варіантів;
- Протилежні позиції містять в собі набагато більше інтересів, ніж ті, які увійшли у безпосереднє протиріччя.

Можна говорити про узгодження інтересів, але водночас можна враховувати і те, що при переговорах можливі і просто загальні інтереси. Тоді можливі три варіанти:

- спільні інтереси є в будь-яких переговорах;
- загальні інтереси – це реальна можливість, а не випадок;
- підкреслення загальних цілей робить переговори більш гладкими і дружніми.

Необхідно враховувати, що всі учасники переговорів мають своїми інтересами, тобто потребами, бажаннями і страхами, які направляють хід переговорів. Інтереси відрізняються від позицій – тверджень, вимог і пропозицій, які сторони роблять під час переговорів. Певна позиція являє собою всього лише один із способів задоволення інтересів.

Позиція – це засіб, а не мета. Ви пам'ятаєте історію, про двох дітей, які сперечалися з приводу апельсина? Один хотів отримати шкірку, щоб спекти торт, другому потрібен був сам плід, щоб з нього можна було выдавити апельсиновий сік. Кожен наполягав на позиції: «Гей, це я повинен отримати цей апельсин!». Врешті-решт вони вирішили проблему, розділивши апельсин навпіл. Однак у кожного були глибинні інтереси, які можна було задовольнити набагато більш ефективним способом, якби сам плід був відданий одному, а вся шкірка іншому. Для того, щоб домогтися успіху на переговорах, недостатньо сперечатися з приводу певної позиції. Досягнутий в результаті переговорів підсумок повинен задовольняти інтереси обох сторін принаймні краще, ніж якби ніякої угоди взагалі не було.

Щоб залучити партнера на свою сторону, слід приділити увагу справжньому його інтересам. До речі, фальшива гра в цьому плані часто виходить назовні. Тому намагайтеся бути щирими. Керуйтеся золотим правилом переговорів:

Терпіння, помірність, обережність, здоровий глузд - основа успіху переговорів. Не давайте Вашим відчуттям взяти гору над логікою і привести Вас до краю прірви.

Намагайтеся уникати позиційного торгу, тому що він неефективний. Він перетворюється на змагання волі. Кожна сторона за допомогою однієї тільки сили волі примушує іншу сторону змінити позицію. Чвари з приводу займаних позицій ведуть до напруги у відносинах між сторонами, а іноді й до їх розриву. Чим більше сторін втягнуто в переговори, тим серйозніше стають недоліки, властиві позиційному торгу.

#### **8. Уважно слухайте і продумано задавайте питання.**

Зосередьтеся не на тому, що ваші співрозмовники хочуть, а на те, чому вони цього хочуть. Ставити запитання – найпоширеніший спосіб отримання інформації. Партнерів запитують про те, чого вони чекають від переговорів, на який кінцевий результат розраховують. Необхідно подумати, які питання ставити, як їх сформулювати і коли їх задавати. Треба пам'ятати, що на конкретні питання легше відповісти і при цьому контролювати процес мислення партнера. На загальні питання іноді відповісти значно важче. Тому, перш ніж задавати питання, слід підготувати власну грунту. Ретельно зважений підхід необхідний і до відповідей.

Психологи відзначають, що при з'ясуванні відносин людина, яка змушений говорити, завжди перебувати в гіршій позиції, ніж слухає.

Починаючи говорити з партнером, задавайте більше питань, на які він повинен відповісти «так», в потім переходите до головного питання. Якщо першим буде питання, на який він повинен відповісти «ні», то це тягне за собою викид адреналіну в кров, що призводить до негативних емоцій.

І вам в процесі розмови також слід частіше вимовляти різноманітні «так», які мають властивість обеззброювати партнера: «Так, тут ви маєте рацію,» Так, тут з вами слід погодитися «. Це ж» так «має бути присутнім і в невербальній формі.

#### **9. Подумайте – чи не можна досягти згоди, використовуючи різні шляхи для винагороди.**

Гроші – це гроші, але іноді інша плата (відрядження, наприклад) може мати рівну або вищу цінність. Наприклад: «Як щодо того, що я отримаю для вас посаду, в одній з трьох великих компаній, президенти яких – моя друзі?» спробуйте домовитися про відпустку у зручний для вас час, про збільшення відпускних днів, про можливість придбання більш досконалого технічного оснащення, яке прискорить і полегшить твою роботу.

Пробуйте отримати користь з розходжень. Різниця в думках служить паливом для двигуна торгівлі. Без різниці оцінки вартості акцій не існувало б активного фондового ринку: ніхто не побажав б купувати акції за більшою

ціною, ніж її встановив продавець. Без різниці в перевазі тієї чи іншої команди підтримати, спортивні змагання перетворилися б у цілковиту нудьгу. У переговорному процесі, як і в реальному житті, для того, щоб станцювати танго, потрібні двоє, при цьому, якщо один партнер воліє вести, а інший воліє слідувати за ним, обидва танцюриста зможуть значно приємніше провести час. Поміркуйте над дитячим віршиком:

Не міг їсти жирного Джек Спрет,  
Не їла пісного його дружина.  
Але удвох вони  
Злизали все до дна.

Під час переговорів все, що ви цінуєте високо, у той час як партнер по переговорах дотримується протилежної думки (або навпаки), створює можливість для одержання вигоди. Для того, щоб розпізнати її і перетворити з потенційної форми в реальну цінність, часто потрібна важка робота.

Проте, вже само по собі вправа у пошуку можливих компромісів, які забезпечують значний виграш однієї зі сторін – при мінімальних витратах або взагалі за відсутності яких би то не було витрат для іншого, – з більшою часткою ймовірності значно краще підготувати вас для того, щоб підняти це питання і перетворити таким чином хоча б частину з цього потенціалу в реальність. Розглянемо найбільш поширені джерела відмінностей.

**Ризик.** Деякі люди його ненавидять, інші ж обожають. Дуже часто великі організації краще справляються з ним, ніж окремі особи. Пошукайте різницю у ставленні до ризику в учасників переговорів і подумайте над тим, чи не зможе жодна зі сторін з більшою легкістю (або з меншими витратами) впоратися з можливими труднощами або застрахуватися від рису, ніж інша сторона переговорного процесу.

Гранична цінність одного і того ж предмета. Багато людей, коли в їх розпорядженні перебуває кілька однакових предметів, цінують кожен наступний дещо менше, ніж попередній. Різниця в граничну ціну, яка призначається кожної зі сторін на деякі з товарів, які є предметом обговорення під час переговорів, може створити можливість для збільшення підсумкового виграшу, який отримує кожен з них.

Намагайтеся проводити переговори за наявності об'єктивних критеріїв. При цьому є три основні моменти, які необхідно пам'ятати:

- Підготуйте кожну проблему для спільного пошуку об'єктивних критеріїв;
- Не піддавайтеся тиску, тільки принципом;
- Зосередьтеся на об'єктивних критеріях, будучи твердими, але й гнучкими.
- Спробуйте досягти угоди не на короткий, а довгий термін. Ви ж не хочете незабаром знову займатися тим же самим.

#### **10. Спробуйте досягти угоди не на короткий, а довгий термін.**

Ви ж не хочете незабаром знову займатися тим же самим. Героїня одного з романів С. Шелдона давним-давно засвоїла одну істину: простіше укласти угоду на сто мільйонів доларів, ніж отримати позику п'ятдесят тисяч.

#### **11. Не бійтеся взяти перерву.**

Пропозиція про перерву не є ознакою слабкості. Навпаки, після перерви ви навіть можете повернутися з більш сильною позицією.

Ви можете попросити «тайм-аут» для додаткового обміркування. Це старий прийом в переговорах, підступний и майстерні, «метод війни на виснаження».

**12. Якщо опинитесь в безвихідній ситуації або глухому куті, запропонуйте нову інформацію, підведіть підсумок або зробіть останню поступку.**

У переговорах існує залізне правило:

Ви ніколи не отримаєте всього чого хочете. Якщо Ви залишите іншій стороні простір для маневру, а не будете пред'являти ультиматумів, то досягнете найкращих результатів

#### **13. Ніколи не йдіть на поступку, не отримавши що-небудь в обмін.**

Якщо ви щось поступаєтеся, в цей момент ви опиняєтеся в одній з найбільш сильних позицій переговорів, використовуйте її.

Так званий метод поступок широко використовується при переговорах. Особливо він поширений на Сході.

На етапі обміну чернетками угод слід виявити тенденцію до взаємних поступок: «Я готовий поступитися Вам в цьому пункті, а Ви поступіться мені в іншому». Так знімаються розбіжності, і справа просувається до взаємоприйнятної угоди.

#### **14. Дозвольте іншій стороні зберегти почуття власної гідності.**

При веденні переговорів важливо враховувати психологічні чинники. Після завершення угоди не слід у присутності контрапартнера занадто безпосередньо демонструвати радість, навіть якщо вам дійсно вдалося переграти свого супротивника, користі від цього ніякої, але доля ще може звести вас в майбутньому, надавши йому можливість поквитатися за невдачу.

Якщо необхідно, зробіть так, щоб «супротивники» врятували своє обличчя. Якщо ви отримали від переговорів те, що хотіли, ви можете собі дозволити бути великодушним. Для одних очікування того, «що скажуть інші», має більше значення, ніж те, що дійсно сталося; для інших думку третіх осіб є небажаним втручанням в роботу, якого слід ретельно уникати. Пошукайте способи, за допомогою яких одна із сторін переговорів отримала б можливість виглядати в очах громадськості переможцем, в чому вона так потребує, в той час як інша отримує щось в такій валюті, яку вона вважає за краще більшою мірою, ніж її партнер.

Досягли успіху ви або він вислизнув від вас, в будь-якому випадку подякуйте співрозмовника – він вас вислухав. Якщо ви отримаєте те, що хотіли, уверьте його, що він залишиться задоволений результатами. У будь-якому випадку повинен бути один приємний результат – гарне враження про вас.

У дипломатів є неписане правило: не дивлячись на розбіжності, розлучатися друзями.

Наведу уривок з роману Діка Френсіса «Гра без козирів»: «У мене крутилося на язиці зауваження, що якби Оксонія викликав бульдозер в перший же день, то він зекономив би на оплаті марної тижневої праці землекопів. Але битва була вже виграна, і я благородно стримався, хоча і продовжував вважати Оксонія дурнем».

**15. Перевірте ясне і чітке розуміння обома сторонами їх домовленістю.**

Ситуація з пісеньки «На тому ж місці в той же час ...» не повинна ставитися до наших переговорів.

**16. Ваші очікування не підтвердилися, з'ясуйте, чому так сталося.**

Перевірте підсумковий документ, чи правильно інша сторона зрозуміла його.

На стадії обговорення багато що залежить від майстерності ведучого переговори. У керівництві для дипломата, написаному ще в 18 столітті, йдеться, що ведучий переговори має бути дотепний, вміти приховувати (Прикидатися), не будучи брехуном, надихати на довіру, не вірячи іншим, бути скромним, але рішучим, зачаровувати інших, але не піддаватися чарам, бути індиферентним до всіх спокус.

Уміння схилити партнера по переговорам до своєї точки зору робить значний вплив на досягнення бажаного результату. При цьому слід дотримуватися наступних основних правил:

- Чітко знайте, що ви хочете. Ясно уявіть собі ціль з точки зору іншої людини або у вигляді якогось іншого можливого результату. Подумайте над загальним змістом цього зміненого результат і переконайтеся в тому, що це саме той результат, який ви дійсно хотіли отримати.

- Переконайтеся, що ви бажаєте платити за досягнення своєї мети. Якщо ви хочете що-небудь отримати, то за досягнення своїх цілей треба платити, обіцяючи деяку діяльність, необхідну для іншої організації (людини), щоб компенсувати її (його) кроки, спрямовані назустріч вашим побажанням.

- Поясніть свої наміри співрозмовника. Занадто багато людей або бояться пояснити, що вони дійсно хочуть, або вони припускають, що інша людина, якимось вже дізнався про це. Одна з причин, чому ми не отримуємо бажане, полягає в тому, що насправді ми ніколи не просимо про це.

- Будьте конкретні. Поділіться вашими досягненнями, успіхами з вашим співрозмовником. Дайте йому чітко зрозуміти, що ви пропонуєте. Розкажіть, що він отримує, якщо поступиться ваше прохання.

- Покажіть вигідність для співрозмовника вашої пропозиції. Якщо Ваша пропозиція зустрінє певний інтерес у співрозмовника, чи воно не буде

прийнято, приготуйте вичерпну відповідь на питання «Що мені це дасть?». Повідомте переваги вашої пропозиції. Наведіть переконливі доводи. Дізнайтеся заздалегідь систему цінностей, потреби і т.д. партнера по переговорах.

- Знайдіть контраргументи запереченням. Неважливо, наскільки добре ви виконали попередні підсумки, все одно приготуйтеся зустріти опір. Кращий спосіб уникнути заперечення – гасити їх до виникнення. Покритикуйте свої ідеї, потім послідовно і об'єктивно опишіть картину з позиції стороннього спостерігача, але не захисника ідей.

Класичний літературний прийом ведення переговорів описаний у байці І. Крилова «Ворона і лисиця». Лисиця точно визначила статус, психологію контрпартнера і знайшла найефективніший шлях до бажаного результату. При цьому вона не порушила правил гри: ворону ніхто не змушував вислуховувати улесливі компліменти, нм втрачати контроль над собою.

Переговори нагадують напружену партію, а партнери, сидять по різні боки столу, – гравців, що розрізняються за трьома рівнями:

- Найслабші роблять перші-ліпші ходи, не звертаючи увагу на відповіді противника;

- Серйозніші намагаються прикинути, яким буде їх наступний хід і чим може відповісти суперник;

- Вправні майстри розраховують всі варіанти і за себе. І за партнера.

### ***3.7 Роль голосу при спілкуванні***

*– Продовжимо, – Пафнутьєв склав руки на столі.*

*– Той хворий, про який я сказав, дуже змінився ...*

*І нічого не пам'ятає зі свого колишнього життя.*

*Може бути, ви у нього на тілі знайдете*

*яке-небудь знайоме містечко ...*

*Родимка, шрам, подряпина якась ...*

*Але може так виявитися, що знайому*

*вам родимку ви знайдете зовсім*

*не там, де очікуєте її побачити ...*

*– Настільки ...*

*– Так. Він потрапив у страшну аварію.*

*Ви повинні зрозуміти ще одне ...*

*\Ще інша людина. Психічно інший, за характером.*

*Але є одна ознака, по якому ви все – таки*

*можете його дізнатися ...*

*По голосу, – сказала Женя*

*В. Пронін «Банда»*

*Нас переконують не аргументи, які можна*

*проаналізувати, а тон і темперамент,*

*манера мови, тобто сама людина «*

*Семюель Батлер*

*Ох, цей голос! .. Фантастика, а не голос.  
Французький кінематограф п'ятдесятих -  
багато сигарет, абсенту і кави.  
Устинова Т. «Від першого до останнього слова»*

Голос – візитна картка особистості. Давайте розглянемо, з чого складається перше враження про людину. Психологи вважають, що є якась схема першого враження – 50х40х10. Коли ми вперше бачимо людину, 50% нашої уваги залучено до його зовнішнього вигляду – до жестів, одязі, зовнішності, виразу обличчя. 40% уваги ми звертаємо на голос – тембр, чутність, інтонації і настрій, з якими каже чоловік. І лише 10% уваги приділяється інформації. Звук голосу, словниковий запас, інтонації, вимова, темп мови, постава – все це сигнали для досвідченого слухача. Голос видає індивідуальні особливості людини, її стан, настрій.

16 квітня відзначається свято, назва якого спочатку викликає асоціації на тему вокальних здібностей людини. Мова йде про Всесвітній день голосу (World Voice Day). Насправді це свято, ідея відзначати який з'явилася в кінці 1990-х років, присвячений феномену голосу людини і його ролі в житті людей. Мета заснування Міжнародного дня голосу – привернення уваги всіх людей на Землі до феномену людського голосу – дару, що дозволяє людям спілкуватися, висловлювати свої емоції і почуття, радувати красою звучання і т.д. Серед найбільш цікавих і незвичайних методів усвідомлення важливості голосу в повсякденному житті можна назвати спосіб, запропонований британськими фахівцями і названий «Година тиші», коли під час повсякденної активності або роботи пропонується припинити використовувати голос на одну годину і спробувати вирішити всі виниклі за цей час питання, завдання і проблеми без його використання.

*«Наиболее понятным в языке бывает не самое слово, а тон, ударение, модуляция, темп, с которыми произносится ряд слов, – короче сказать: музыка, скрывающаяся за словами; страстность, скрывающаяся за музыкой; личность, скрывающаяся за страстностью: т.е. все то, что не может быть написано...»*

**Фридрих Ницше**

Голос – найпотужніший харизматичний параметр та інструмент. Як ми знаємо, харизма – багатофакторне поняття. Тобто підсумкова величина харизми, як здатності впливати на людей через позитивну соціальну мотивацію, формується в результаті підсумовування значення багатьох параметрів. Таких, наприклад, як антропометричні дані, фізичне і психічне здоров'я, досвід, освіту, впевненість у власних силах, комунікативні навички, соціальний та професійний статус і багатьох інших. Серед усіх цих параметрів голос є, мабуть, найпотужнішим. Люди, чий голос має певні «харизматичними» характеристиками, як правило, відразу ж виділяються (в кращу сторону) в будь-

якому людському співтоваристві (тобто цей параметр ще й універсальний). На думку Ніколауса Енкельмана, німецького дослідника питань лідерства, «харизма на третину складається з голосу».

В Тибеті вважають музикантів і співаків кращими представниками людства, бо голос – це божественна річ. Пам'ятаєте, в Біблії сказано: «На початку було слово!», Тобто звук і вібрація.

Співаки насправді мають психотропною зброєю. Популярний музикант групи «Парк Горького», Микола Носков каже, що, одного разу почувши голос людини, може відразу визначити його характер і енергетичний запас

Голос – это не только отражение вашей личности, вашего внутреннего состояния; это – ваш капитал, багаж, профессиональный инструмент. Особенно важно владение голосом для людей, чья профессиональная деятельность, а, следовательно, и профессиональный успех, связан с речью. Это не только актеры, ди-джеи и телеведущие; это педагоги, бизнесмены, юристы, политики, менеджеры, психологи, экскурсоводы, – всех не перечесать! Ну и, конечно же, «сфера влияния» голоса не ограничивается одной лишь работой: ничуть не менее необходимо владеть голосом в любых ситуациях, где важен контакт, отношения между людьми: в семье, в личных отношениях, в любых переговорах или конфликтных ситуациях.

Однак голос не тільки є параметром, що підвищує здатність свого володаря впливати на інших людей, але також і сам служить потужним інструментом впливу. Навряд чи хто буде заперечувати, що будь-яка прохання або наказ, вимовлені «правильним» голосом матимуть набагато більший вплив.

Для нас важно то, что с помощью тренинга, мы можем себе эти возможности вернуть.

«Чарівний» голос, «молодий» голос, «втомлений» голос, «різкий», «плаксивий», «впевнений», «радісний», «схидний», «турботливий» голос і т. Д., – за всіма цими епітетами стоять цілком конкретні характеристики, параметри, піддаються обчисленню, осмисленню, розвитку. Що це за характеристики? Їх вісім. це

- дихання;
- резонанс;
- гучність;
- висота;
- інтонації;
- дикція;
- ритм;
- тонус тіла.

Основні якості «правильного», або «харизматичного» голоси:

- Низький тон;
- Повільний темп;
- Багата темброва забарвлення;
- Насичене інтонування;
- Чітка дикція;

- Потужне «грудне резонирование».

Природно, додатково до цього голос повинен бути вільний від основних дефектів, таких як:

- Переривчасте, «чутне» дихання;
- Гугнявість;
- Заїкання;
- Тремоляція (тремтіння голосу).

Тетяна Устинова в своєму творі «Велика гра» дуже добре підкреслює значимість голоси:

- «Голос був низький і теплий. Єгор раптом подумав, що цей голос схожий на дорогий коньяк в широкому келиху»;
- «Голос втратив коньячну м'якість і став схожий на гіркий шоколад, твердий гладкий, у блискучій обгортці срібною».

Порівнював голос з шоколадом і Дік Френсіс. «Він говорив густим, як шоколад, голосом, ретельно вимовляючи кожне слово ...

- «Голос его замерз, стал похожим на мартовскую сосульку – острым и шершавым» («От первого до последнего слова»).

- «Голос из французского кинематографа пятидесятых – много абсента, сигарет и кофе – спросил негромко:

– Есть кто живой? («От первого до последнего слова»).

Павел Астахов писал о голосе так: «Бородач вдруг подумал о гравии, шуршащем под ногами. Именно так звучал голос реаниматолога».

Олександра Мариніна в романе «Признак музики» пише так: «У неї такий голос. Незвичайний. Її голос схожий на «Місячне сяйво» Дебюссі. У «Місячному світлі» немає нічого яскравого, гучного, жодного оформленого образу, все якось приглушено і ось-ось розтане».

У романі Патрісії Корнуелл «Остання інстанція» описується голос однієї з героїнь: У неї гучний, добре поставлений голос. Я б сказала як у телеведучої: низький чистий тембр, відразу привертає увагу.

Татьяна Гармаш Роффе Роль грешницы на бис

Против света Алексей не сразу разглядел выражение ее лица, но когда приблизился, то обомлел: для него была приготовлена знаменитая, знакомая по фильмам улыбка. Свежая, радостная, обольстительная – казалось, свет брызнул именно от нее. Трудно было поверить, что женщина с такой улыбкой могла добровольно стать затворницей – эта улыбка нуждалась в толпе, в восхищении и поклонении...

За годы работы с потерпевшими и свидетелями Кис хорошо изучил многообразие улыбок, особенно женских; он уже мог бы их засушить, поместить в альбом и классифицировать, как гербарий, и под каждой поставить вполне научную, доказанную его жизненной практикой подпись: «улыбка ложной скромности», «улыбка оскорбленного самолюбия», «улыбка обольщения» и много еще других улыбок – высокомерных, застенчивых, искренних, самодовольных, детских, хвастливых, неуверенных, наивных... И

потому не мог не понимать, что эта сверкающая улыбка великой актрисы – не более чем заученное выражение лица, успех которого давно проверен на публике. Тем не менее она была живой. От нее стало беспричинно хорошо на душе.

Он не удосужился высчитать, сколько актрисе лет, но ей должно быть где-то шестьдесят с небольшим. Однако слово «пожилая» не подходило к этой женщине с балетной спиной, составлявшей прямую линию с шеей, с легкой походкой, с ясным и живым взглядом немного выцветших глаз. Небольшие жемчужные серьги шли к ее седым волосам, уложенным явно рукой хорошего парикмахера, сдержанная косметика освежала ее лицо, все еще красивое, с тем отпечатком строгого благородства, который метит некоторые лица с возрастом. На ней были узкие темно-серые брюки и тонкий бледно-голубой свитер, обтягивающий стройную фигуру. В прорези отложного воротника светила нитка некрупного жемчуга в ансамбль к серьгам. Она протянула руку без единого украшения: «Алла Владимировна. Проходите, Алексей Андреевич».

### **3.8 Невербальні комунікації при переговорах**

*Він примирливо підняв руку, немов  
усвідомлюючи з виття промах. Однак Джо під  
столом було видно, як лівий кулак Ларн  
відбивав тихий, але енергійний ритм. Мова тіла  
з усією очевидністю видавав його холодний розрахунок.  
Ширлі Руссо Мерфі «Кот в жаху»*

*Жест – є не рух тіла, а рух душі.  
Ф. І. Шаляпін (слідом за Цицероном)*

*Вона ніколи не любила своїх осиротілих племінників.  
Не любила їх в дитинстві, коли вони були ще малюками, не любила і  
тепер.  
І в розмові з Антоном приховати цю нелюбов не змогла. Говорила одне, а  
очі, голос, жести, навіть поза її свідчили зовсім про інше.  
Маринина «Почуття льоду»*

У Тетяни Гармаш Роффе в її творі «Роль грішниці на біс» ксть такі рядки: «За роки роботи з потерпілими і свідками Кіс добре вивчив різноманіття посмішок, особливо жіночих; він вже міг би їх засушити, помістити в альбом і класифікувати, як гербарій, і під кожною поставити цілком наукову, доведену його життєвою практикою підпис: «усмішка удаваної скромності», «посмішка ображеного самолюбства», «посмішка зваблювання» і багато ще інших посмішок – зарозумілих, соромливих, щирих, самовдоволених, дитячих, хвалькуватих, невпевнених, наївних ... І тому не міг не розуміти, що ця

блискуча посмішка великої актриси – не більше ніж завчене вираз обличчя, успіх якого давно перевірений на публіці. Проте вона була живою. Від неї стало безпричинно добре на душі.

Він не спромігся вирахувати, скільки актрисі років, але їй має бути десь шістдесят з невеликим. Однак слово «літня» не підходило до цієї жінки з балетною спиною, котра становила пряму лінію з шиєю, з легкою ходою, з яким і живим поглядом трохи вицвілих очей. Невеликі перлинні сережки йшли до її сивому волоссю, покладеним явно рукою хорошого перукаря, стримана косметика освіжала її обличчя, все ще красиве, з тим відбитком суворого благородства, який мітить деякі особи з віком. На ній були вузькі темно-сірі штани і тонкий блідо-блакитний светр, обтягуючий струнку фігуру. У прорізи отложного коміра світилася нитка дрібного перлів в ансамбль до сережках. Вона простягла руку без жодної прикраси: «Алла Володимирівна. Проходьте, Олексій Андрійович».

Кажуть, краще один раз побачити, ніж сто разів почути. «А король – то голий» – сказав якимсь малюк, підтвердивши тим самим, що зір для нього важливіше слуху.

Если водитель встречной машины сжимает и разжимает кулак, это определено что-то значит.

Подобный сигнал повторяет включение и выключение света, этакое своеобразное мигание. Так что, если увидите такой жест, проверьте, включены ли у вас фары.

Розуміння мови невербального спілкування (міміки, жестів, інтонації та тембру голосу і ін) надзвичайно важливо при переговорах, так як на цій мові передається інформація про почуття, що не піддаються словесному вираженню. Крім того, саме за допомогою цієї мови можна визначити, наскільки співрозмовник вміє володіти собою. «У звуці голосу, в очах і в усьому образі мовця зазначав Ф. Ларошфуко, – Укладено не менше красномовства, ніж у виборі слів».

Візуальний контакт є важливою частиною спілкування. Австралійський учений А. Піз вважає, що за допомогою:

- слів передається 7% інформації;
- звукових засобів (тон, інтонація) – 38%;
- міміка, жести, пози-55%.

Фахівці кажуть, що рукам доступні близько 700 тис. різних рухів і положень. Пальці забороняють, попереджають, загрожують, ваблять. Кожен палець має своє призначення. А кисть? А дві руки? Жести вивчає окрема наука – кинесика. Літературознавці стверджують, що Лев Толстой у своїх творах описав 85 відтінків виразів очей і 97 відтінків усмішки, які розкривають емоційний стан людини. У Колумбії видано словник, в якому зібрано 2000 жестів. Прав був І. Кант, коли писав, що «рука – це видима частина мозку».

Існує навіть вираз «розмовляти руками». «Руками» розмовляють багато народів: італійці, греки, іспанці, араби ... Строго кажучи, «руками» розмовляють все, тільки в одних жестикуляція більш виражена, а в інших – менше.

Своя професійна жестикуляція є у юристів і лікарів, журналістів і військових, водіїв і міліціонерів, біржовиків і спортсменів.

У Стародавньому Римі міми використовувалися як перекладачі в спілкуванні з іноземними послами.

Великі політичні діячі після сходження на верхні щаблі управління освоюють невербальний мову. Президент Буш, наприклад, навчався міміці, жестах, інтонаціях. Найбільш затребувана професія у політиків зараз – це іміджмейкер.

Сталін, приміром, не використовував широку жестикуляцію: кисть правої руки захована, скупі, розраховані рухи лівої рукою, уповільнені повороти голови і всього корпусу – все це великою мірою відпрацьовано. І допомагало сховати зовнішню експресію, південний темперамент і вічний звіриний страх перед людьми. Застигла поза повинна була створювати ілюзію високого зросту, чавунної монументальності, незламної волі.

Олександр Бушков у своєму романі «На те й вовки» описував силу погляду Сталіна: «... його знаменитий магнетичний погляд, який одного разу не витримав навіть стара лисиця Черчилль. Нащадок герцогів самовпевнено вирішив зустріти Імператора сидячи, однак не витримав, схопився, витягнувся в струнку, немов юний кадет, підсвідомо відчувши, що герцоги все ж зобов'язані схилитися перед імператором.»

Усім добре відомий жест Черчилля – два пальця, що зображували першу літеру слова «вікторія» – перемога.

Американці «зчитували» взаємини Бориса Єльцина і військових на підставі того, що Єльцин перед виступом, встаючи з-за столу, застібав свій піджак на всі гудзики. Це відповідало правилу аналізу: «якщо застібається піджак – партер відчувається зазнали нападу і захищається».

Іноді жестом можна виразити більше, ніж словом. Жести можуть містити в собі сенс цілих фраз, пропозицій, утворюючи самостійний мову.

Пантоміма в стилі Луї де Фюнеса в процесі переговорів не годиться категорично, але і застиглу в нерухомості Снігову Королеву довго слухати просто неможливо. Міміка має повністю відповідати жестам. Якщо слова відповідають супроводжує їх жестикуляції, – жести підсилюють сказане. Якщо значення слів йде врозріз зі сприйняттям жесту, жести беруть на себе смислове навантаження, а зміст слів вже не має ніякого значення:

- якщо на питання «Чи впевнені Ви в тому, що зможете завершити проект?» Ви відповісте «Так», але інстинктивно мотнете головою в сенсі «Ні», Вам ніхто не повірить. человек, которому не нравится то, что он слышит инстинктивно «воротит нос», отводя его в сторону;

- складені в замок руки і схрещені ноги – ознака напруги, небажання йти на контакт;

- відкидання слухачем голови назад – добра ознака, значить, людина зацікавлена тим, що почув;

- якщо хтось повільно знімає окуляри і довго протирає скла, не кажучи ні слова, то це не означає, що він з Вами не згоден. Просто він бере паузу для того, щоб подумати.

Під час ділових зустрічей, бесід, переговорів з одного боку, необхідно контролювати свої жести та міміку, з іншого – вміти правильно «прочитати» реакцію партнерів.

Розуміння мови невербального спілкування (міміки, жестів, інтонації і тембру голосу і ін) надзвичайно важливо тому, що, по-перше, цією мовою передається інформація про почуття, що не піддаються словесному вираженню, і, по-друге, саме з цього каналу можна орієнтуватися, наскільки співрозмовник вміє володіти собою.

Візуальний контакт є важливою частиною спілкування. Погляд, спрямований на мовця, не тільки означає зацікавленість, але й допомагає зосередити увагу на одержуваній інформації. Під час бесіди говорить і слухає то дивляться в очі, то відвертаються один від одного, відчуючи, що постійний погляд може заважати співрозмовнику зосередитися. Нам значно легше підтримувати візуальний контакт з промовистою при обговоренні приємною теми, проте ми уникаємо його, обговорюючи неприємні або заплутані питання. Зазвичай люди уникають візуального контакту в ситуаціях суперництва, щоб цей погляд не був зрозумілий як вираз ворожості.

Погляд допомагає регулювати розмову. Якщо мовець то дивиться в очі, то відводить їх убік, значить він ще не закінчив говорити. По завершенню промови говорить, як правило, прямо дивиться в очі співрозмовнику, як би повідомляючи: «Я сказав усе, тепер Ваша черга».

Установку і почуття співрозмовника можна визначити за його жестів і рухів. Розглянемо деякі групи поз і жестів, що виражають різні позиції людини у спілкуванні.

Жести, що виражають відкритість:

- розкриті руки (долонями вгору) – жест, який більшість людей пов'язує з щирістю;

- розстібання піджака. Помічено, що той із співрозмовників, хто змінював своє рішення в сприятливу для іншого сторону, розтискав руки й автоматично розстібаючи піджак.

**Жест, яким реагують на можливі погрози, конфліктні ситуації**, тобто свідчить про захист (оборони), – це руки, схрещені на грудях (причому, як правило, одна кисть захована). На жаль, даний жест часто тлумачиться неправильно. І замість того щоб викликати опонента на відвертість, звернувшись до нього і з'ясувавши його запити, людина продовжує той же невірний курс, який викликав у його співрозмовника захисну реакцію. Щоб не помилитися в оцінці даного жесту, зверніть увагу на кисті рук: їх напруга підтверджує оборонну спрямованість жесту.

### **Жести, пов'язані з оцінкою ситуації:**

- руки в щоки – типовий жест людини, глибоко зануреного в розробку проблеми;
- нахилена голова – так чинять люди, коли чують щось цікаве;
- чухання підборіддя – «добре, давайте подумаємо»; жест використовується, коли людина зайнята процесом прийняття рішення;
- жести з окулярами, (коли, наприклад, повільно і обережно знімаються очки і ретельно протираються скла, хоча цього і не потрібно) в більшості випадків свідчать про те, що людина хотіла б отримати відстрочку або час для обдумування свого становища. Іноді знімають окуляри і беруть в рот дужку. Оскільки важко говорити, тримаючи щось у роті, то залишається уважно слухати або тримати паузу, якщо хочеться спочатку подумати. Цей жест також може означати, що співрозмовнику потрібна додаткова інформація;
- ходіння. Багато хто вдається до нього, намагаючись розв'язати складну проблему або прийняти важке рішення. Це дуже позитивний жест. Але з тим, хто ходить, не слід заговорювати, це може порушити хід його думок і перешкодити його вирішенню;
- пощипування перенісся. Даний жест, звичайно поєднується з закритими очима, свідчить про глибоку зосередженість і напружені міркування. Людина з внутрішнім конфліктом може опустити голову і вщипнути себе за перенісся, щоб перевірити, чи дійсно він потрапив у таке жахливе становище чи це просто поганий сон. Таким жестом співрозмовник сигналізує про свої труднощі. Не слід намагатися вивести його з цього стану. Краще почекати, поки він сам висловить свої сумніви.

### **Жести підозрілості і скритності:**

- погляд в бік;
- ноги (чи все тіло), звернені до виходу. Цей жест – явний знак того, що людина хоче закінчити зустріч, бесіду. Його поза говорить, що йому дуже хочеться вийти. Або змініть тему, щоб співрозмовник повернувся до вас, або дайте йому піти;
- дотик або легке потирання носа, зазвичай вказівним пальцем – знак сумніву.

У процесі спілкування потрібно орієнтуватися не на окремі жести (які можуть бути засобом маскування свого стану співрозмовником), а на їх комплекси, що допомагає уникнути примітивного сприйняття інших людей.

Наведемо приклад з повісті М. Леонова «Професіонали». Життя підготувала Бориса Серова до оперативної роботи, він з вікна машини міг у прохідному хлопця визначити кишенькового злодія і дивуватися, як інші цього не бачать.

- Та ви погляньте, як він іде, як голову тримає, точно щипач, не сумнівайтесь!

Точно так же лікарі визначають серед перехожих наркоманів і дивуються, як інші не бачать явних ознак людини, що прийняв наркотики.

Ситуація з книги Т. Устинові «Геній порожнього місця».

«Проходьте, – запросила красуня, – хочете кави зварю?»

Хохлов ревно закивав і сказав:

Ні.

Я не зрозуміла. Ви кави будете або не будете?

Хохлов похитав головою, на цей раз негативно «.

Перша леді Китаю – зразок для наслідування всіх китаянок і хранителька східних традицій. Ось чому вся Піднебесна в 2014 році обговорювала жест Володимира Путіна на одному із заходів саміту АТЕС. Він накинув плед на плечі дружини китайського лідера, вирішивши, що той холодно. А виявилося, що цей знак уваги не вкладається в місцевий етикет спілкування із заміжною жінкою.

Приклад.

«На Аліка він не дивився, а дивився у вікно, демонструючи, що йому чхати на думку компаньйона, але брови при цьому були зведені, а рука чухала ніс, що є першою ознакою брехні і невпевненості» (Браслет з Буддою | Автор книги – Інна Бачинська).

Магічні жести від ворогів і для удачі

1. Привернути удачу в любові, заволодіти увагою вподобаного людини і додати собі чарівності допоможе піднятий вгору великий палець за спиною. Для посилення ефекту якомога частіше показуйте цей жест, дивлячись у дзеркало. Якщо вам потрібно позбутися від нав'язливого шанувальника, при зустрічі з ним опускайте палець вниз. Остерігайтеся цього жесту в кишенях – так ви заблокуєте свою енергетику і закриєте чакру любові.

2. Багато хто знає, що діти миряться, зчіплюючи мізинці. Однак мало хто з дорослих повторює цей жест, а даремно. Ще в давнину торговці для прибуткової роботи зчіплюються ці пальці, щоб удача не покидала їх. Зараз перед відповідальною операцією або фінансовою операцією зчепіть мізинці рук. Астрологи вважають, що Меркурій, який відповідає за достаток грошей, не залишить цей жест без уваги і обов'язково допоможе вам збагатитися.

3. Для успіху у всіх починаннях варто скористатися давнім жестом удачі. Для цього розведіть в сторони вказівний і середній пальці. Цей жест варто показувати перед серйозними випробуваннями, сховавши руку в кишеню. Щоб удача не обійшла вас стороною, використовуйте провідну руку і не схрещуйте ноги.

4. Всім відомий «дулю» використовуйте при зустрічі або розмові з людьми, до яких не відчуваєте довіри, а також перед складними і відповідальними завданнями, щоб не відлякати успіх і отримати відмінний результат. Цей жест використовується і для підвищення впевненості в своїх силах.

І на завершення слід сказати, що нам разом з генами передаються жести і пристрасті.

### ***3.9 Прийоми раціонального читання***

Приблизно 30% свого часу менеджери витрачають на читання. Раціональне читання допомагає краще справитися з потоком інформації, оскільки безсистемне читання означає втрату часу і порожню витрату засобів. Шляхом спеціального тренування можна удосконалити методику читання і підвищити швидкість читання за рахунок:

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

SQ3R – техніка засвоєння текстів. За розумною назвою SQ3R ховається досить проста річ – метод, що допомагає витягти з читання тексту максимальну користь.

SQ3R – трьох – чи п'ятиступеневий метод, за допомогою якого можна ефективно обробити книгу чи статтю.

1. S – Survey – Огляд
2. Q – Question – Постановка питань
3. R – Read – Читання
4. R – Recite – Узагальнення
5. R – Review- Повторення

Метод SQ3R використовується на всіх етапах читання:

- до читання;
- під час читання;
- після читання.

Методи «до читання»:

1. Сорткування матеріалу для читання: читайте лише те, що Вам дійсно потрібно для одержання інформації.
2. Цілеспрямовано відбирайте і приймайте рішення щодо того, чи треба читати взагалі, і якщо так, то в якому обсязі:

- Що я повинний прочитати?
- Що я зобов'язаний прочитати?
- Що я хочу прочитати;
- Що я хочу з цим зробити?
- Що можна було б прочитати пізніше?
- Що мені взагалі не потрібно читати?

Методи «під час читання»:

- читання, що орієнтує – перше сприйняття змісту;
- вивчаюче читання – узагальнення змісту і критична оцінка прочитаного;
- узагальнююче читання – узагальнення змісту і критична оцінка прочитаного.

Методи «після читання»:

- маркірування тексту (позначки)
- підготовка виписок.

Переваги маркірування тексту (позначок):

- Позначки встановлюють пріоритети, оскільки виділяються важливі місця.
- Позначки дозволяють додатково структурувати текст (умовні знаки).
- Позначки полегшують обробку і повторне читання важливих місць тексту.
- Позначки сприяють ретельному обмірковуванню і кращому сприйняттю

І запам'ятовуванню інформації.

Методи і способи маркірування:

- підкреслення, оцінки, записи на полях і т.п.;
- використання кольорових фломастерів;
- бюрографія (умовні знаки).

Бюрографія – це використання скорочень і графічних символів.

Таблиця 3.4 Техніка виписування- бюрографія

|                 |                       |                  |                         |
|-----------------|-----------------------|------------------|-------------------------|
| ! важливо       | К зробити ксерокопію  | Н: нова теорія   | Ст застарілі уявлення   |
| !! дуже важливо | Σ резюме              | П приклад        | И ім'я                  |
| ? сумнівно      | В зробити виписку     | ) ( суперечність | О перенос на другий час |
| AV в середньому | X Невиконане завдання |                  |                         |

Можна ще більше раціоналізувати складання плану, якщо поряд з літерними скороченнями для позначення найважливіших елементів використовуєте інші скорочення і графічні символи, тобто бюрографію.

### 3.10 Підведення підсумків переговорів

*Мудрим будь – узагальнити не забудь!  
Прислів'я*

Незалежно від того, були переговори успішними чи результативними, їх підсумки повинні бути обговорені. Не забувайте підтверджену досвідом думка: немає такого справи, яке не можна було б зробити ще краще. Тут Вам може знадобитися наведений нижче перелік питань, хоча можна і не дотримуватися всіх його пунктів.

Оберіть такі позиції, які особливо важливі Вам.

|                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------|
| Чітко Ви формулювали свої думки.                                               |
| Не упустили Ви досить важливу інформацію                                       |
| Послідовно Ви вели свою лінію в розмові                                        |
| Чи допомогла Вам попередня підготовка                                          |
| Чи завжди Вам вдавалося досягти бажаної реакції співрозмовника на свої питання |
| Не нав'язували Ви співрозмовнику свої аргументи при виробленні рішення         |
| Грунтовні чи були Ваші зауваження та заперечення                               |
| Зуміли Ви добитися максимальної корисності переговорів, що відбулися.          |
| Чому Ви могли б навчитися у Вашого співрозмовника.                             |

Можна також запропонувати так званий контрольний листок для усного звіту за підсумками переговорів відразу ж після закінчення переговорів (табл. 3.5), причому кожна оцінка в цьому випадку повинна бути стиснута до одного речення.

Таблиця 3.5 .- Контрольний листок для усного звіту

|   |                            |    |                         |
|---|----------------------------|----|-------------------------|
| 1 | Досягнення мети            | 7  | Нові аспекти            |
| 2 | Причини досягнення         | 8  | Необхідність компромісу |
| 3 | Підготовка переговорів     | 9  | Поетапний план          |
| 4 | Настрій на партнера        | 10 | Участь колективу        |
| 5 | Оцінка наданих повноважень | 11 | Атмосфера переговорів   |
| 6 | Ефективність аргументації  | 12 | Забезпечення успіху     |

Постарайтеся оцінити:

- Який із зазначених підходів, на Ваш погляд, найбільш ефективний?
- Які ще їх існуючих підходів до ділових переговорів, що сприяють їх успіху, Ви могли б запропонувати?

Багато керівників при підведенні підсумків переговорів враховують досвід спілкування з партнером, оцінюють і свою діяльність. При цьому аналізуються наступні аспекти переговорів: – як поведився партнер (чи я сам) під час переговорів, у якій мірі проявилися здібності учасників, мотивація переговорів і в чому відбилися його знання, навички, бажання.

Для аналізу поведінки партнера на переговорах (або самоаналізу) можна скористатися наведеною в табл. 3.6. У ній показані протилежні можливості поведінки учасників переговорів. Вони підкріплені відповідними «опізнавач», типовими фразами, які дозволять диференційовано підійти до оцінки діяльності партнера на переговорах.

Таблиця 3.6 – Поведінки учасників переговорів

| Позитивне                   | «Опізнавач»                    | Негативне                           | Опізнавач»                 |
|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|
| Готовність вести переговори | «Розпочнемо до справи»         | Відсутність інтересу до переговорів | «Поживемо, побачимо»       |
| Компетентність              | Знання деталей                 | Некомпетентність                    | Дефіцит даних              |
| Конструктивна позиція       | Прагнення до діалогу           | Пасивна позиція                     | Стандартні заперечення     |
| Аргументованість            | Чіткі висновки                 | Голослівність                       | Недоведені думки           |
| Гнучкість                   | Активізація мислення           | Відсутність гнучкості               | Наполягання на своїй думці |
| Комплексний підхід          | Оцінений плюсів і мінусів      | Односторонній підхід                | Ігнорування взаємозв'язків |
| Концентрація на темі        | Коротко і ясно                 | Відхилення від теми                 | Манівці                    |
| Готовність йти на ризик     | Твереза оцінка факторів ризику | Небажання ризикувати                | Відмовки, виверти          |
| Готовність йти назустріч    | Нова орієнтація                | Небажання йти назустріч             | Відстоювання своєї позиції |

Перерахуємо типові недоліки при веденні переговорів:

**1. «Холодний запуск».**

Партнер вступає в переговори, не обміркувавши попередньо в достатньому ступені

- Їх необхідність і мету;
- Складність і можливі наслідки.

У цьому випадку за ним лише «хід», тобто він буде реагувати, а не діяти, не від нього буде виходити ініціатива.

**2. «Відсутність програми»**

У партнера немає чіткого плану дій у межах максимальних і мінімальних вимог. Легше вести переговори, маючи на голові (або на папері) різні варіанти дій.

**3. «Головне щоб мене влаштувало!»**

Партнер настільки випинає власні інтереси, що представник іншої сторони не бачить для себе ніяких переваг. Подібне розбіжність інтересів може відбити охоту вести переговори з таким людиною взагалі.

**4. «Пускати все на самотп».**

Партнер не має чіткого уявлення про власні конкретні пропозиції і аргументах, детальних вимогах і критеріях оцінки предмета переговорів, позиції і очікуваної реакції супротивної сторони. Ефективність переговорів знижується через недостатню їх підготовки.

## **5. «Комунікативні замірки».**

Неправильна поведінка одного з партнерів негативно позначається на атмосфері переговорів. Партнер розучився слухати (або ніколи не володів цим мистецтвом). А це є умовою ефективних переговорів. Монолог – типове заняття для пустомеля. Учасник переговорів у відповідь на висловлювання партнера:

- Поводиться не по – діловому, а зайво емоційно;
- Не аргументує, а норовливо відстоює свою позицію;
- Не наводить нові факти, не висуває нові пропозиції, а викладає відомі, що заважають вирішенню проблеми позиції.

Таким чином, найважливішими передумовами успішних переговорів є ретельна підготовка, концентрація на предметі.

### ***3.11 Стрес в діяльності менеджера***

Стрес, який людина щодня переживає на роботі, учені і медики називають «чумою двадцять першого століття». Стрес – звичайне і таке, що часто зустрічається явище. Ми всі часом випробовуємо його – можливо, як відчуття порожнечі в глибині шлунку, коли встаємо, представляючись колегам, або як підвищену дратівливість або безсоння під час «напряженки» на роботі. Незначні стреси неминучі і нешкідливі.

Саме надмірний стрес створює проблеми для менеджерів і організацій. Керівники всіх рангів відносяться до категорії працівників з ненормованим робітником вдень. Тривалість їх перебування на роботі вагається в межах 11-15 годин на крупних підприємствах, або в центральному апараті, 9—19 годин на середніх підприємствах

Стрес є невід’ємною частиною людського існування, треба лише навчитися розрізняти допустиму міру стресу і дуже великий стрес. Нульовий стрес неможливий. Той тип стресу, який ми розглядатимемо в даній роботі, визначається як надмірна психологічна або фізіологічна напруга. Дослідження показують, що до фізіологічних ознак стресу відносяться виразки, мігрень, гіпертонія, біль в спині, артрит, астма і болі в серці. Психологічні прояви включають дратівливість, втрату апетиту, депресію і знижений інтерес до міжособових і сексуальних стосунків і багато що інше.

Як психологічна напруга організму, стрес підрозділяється на інформаційний і емоційний. Перший виявляється в ситуаціях, коли людина не справляється з потоками інформації, другої виникає в ситуаціях життєвих або виробничих неладів, загрози, небезпеки, образи, що обрушуються на нього, тривоги і так далі. Такі стреси викликаються не яким-небудь одним навіть дуже сильним подразником, а серією дрібних постійних, щоденних хвилювань.

Першим дав визначення стресу канадський фізіолог, патолог і психолог Ганс Сельє (1907-1982гг.) Згідно з його визначенням, стрес – це все, що веде до швидкого старіння організму або викликає хвороби. По його гіпотезі також можна зробити зворотний вивід, що старіння – підсумок всіх стресів, яким піддавався організм в перебігу свого життя. Будь-який стрес, особливо

викликаний безплідними зусиллями, залишає після себе необоротні хімічні зміни; їх накопичення обуславлює ознаки старіння в тканинах. Особливо тяжкі наслідки викликає поразка мозкових і нервових кліток. Але успішна діяльність, якою б вона не була, залишає менше наслідків старіння, отже, людина може довго і щасливо жити, якщо вибере відповідну для себе роботу і вдало справлятиметься з нею.

Одним з чинників стресу є емоційна напруженість, яка фізіологічно виражається в змінах ендокринної системи людини. Наприклад, при експериментальних дослідженнях в клініках хворих було встановлено, що люди, що постійно знаходяться в нервовій напрузі, важче переносять вірусні інфекції. У таких випадках необхідна допомога кваліфікованого психолога. Таку захисну реакцію організму, що виникає при стресі, називають загальним адаптаційним синдромом..

У цьому синдромі розрізняють три стадії:

1. Стадія тривоги (мобілізація захисних сил і безпосередня реакція на дію);
2. Стадія резистентності (приспособлення до важкої ситуації – максимально ефективна адаптація);
3. Стадія виснаження (порушення адаптаційного процесу, а при сильному і тривалому стресі, може закінчитися навіть смертю). Старіння якраз і відповідає «фазі виснаження» загального адаптаційного синдрому, який в деякому розумінні є прискороною версією нормального старіння.

Люди із стійкою психікою порівняно швидко долають фазу тривоги і «беруть себе в руки». Психічно нестійких охоплює хвилювання і вони «задаються». Фаза опору у них швидкоплинна, а часом навіть і не виражена. Такі люди легко припиняють боротьбу і психічно виснажуються. При зустрічі з перешкодами вони часто виявляються абсолютно зломленими. Проте і психічно стійкі люди при тривалій дії на них несприятливих подразників не можуть уникнути руйнівних дій фази виснаження.

Снижая эффективность и благополучие менеджера, руководителя, чрезмерный стресс дорого обходится организациям. Согласно демографическим данным стресс на протяжении 30—35 лет в индустриальных странах уносит миллионы жизней. Многие проблемы сотрудников, которые отражаются как на их заработке и результатах работы, так и на здоровье и благополучии сотрудников, коренятся в психологическом стрессе. Стресс прямо и косвенно увеличивает затраты на достижение целей организаций и снижает качество жизни для большого числа трудящихся.

Стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации или с событиями личной жизни человека.

Рассмотрим те факторы, действующие внутри организации (организационные факторы), которые вызывают стресс:

|                                                  |
|--------------------------------------------------|
| Перевантаження або дуже мале робоче навантаження |
| Конфлікт ролей                                   |
| Невизначеність ролей                             |
| Нецікава робота                                  |
| Інші фактори                                     |

**1. Перевантаження або дуже мале робоче навантаження,** тобто завдання, яке слід завершити за конкретний період часу. Працівникові просто доручили непомірну кількість завдань або необґрунтований рівень випуску продукції на даний період часу. В цьому випадку зазвичай виникає занепокоєння, фрустрація (відчуття краху), а також відчуття безнадійності і матеріальних втрат.

Проте недовантаження може викликати такі самі почуття. Працівник, не одержуючий роботи, відповідної його можливостям, зазвичай відчуває фрустрацію, занепокоєння відносно своєї цінності і положення в соціальній структурі організації і відчуває себе явно ненагородженим.

**2. Конфлікт ролей.** Конфлікт ролей виникає тоді, коли до працівника пред'являють суперечливі вимоги. Наприклад, продавець може отримати завдання негайно реагувати на прохання клієнтів, але, коли його бачать таким, що розмовляє з клієнтом, то говорять, щоб він не забував заповнювати полиці товаром.

Конфлікт ролей може також статися в результаті порушення принципу єдиноначальності. Два керівники в ієрархії можуть дати працівникові суперечливі вказівки. Наприклад, директор заводу може зажадати від начальника цеху максимально збільшити випуск продукції, тоді як начальник відділу технічного контролю вимагає дотримання стандартів якості.

Конфлікт ролей може також виникнути в результаті відмінностей між нормами неформальної групи і вимогами формальної організації. У цій ситуації індивідуум може відчути напругу і занепокоєння, тому що хоче бути прийнятим групою, з одного боку, і дотримувати вимоги керівництва – з іншою.

#### **4. Невизначеність ролей.**

Невизначеність ролей виникає тоді, коли працівник не упевнений в тому, що від нього чекають. На відміну від конфлікту ролей, тут вимоги не будуть суперечливими, але і ухильні і невизначені. Люди повинні мати правильне уявлення про чекання керівництва – що вони повинні робити, як вони повинні робити і як їх після цього оцінюватимуть.

#### **5. Нецікава робота.**

Деякі дослідження показують, що індивідууми, що мають цікавішу роботу, проявляють менше занепокоєння і менш схильні до фізичних нездужань, чим що займаються нецікавою роботою. Проте погляди на поняття «цікава» робота у людей розрізняється: те, що здається цікавим або нудним для одного, зовсім не обов'язково буде цікаве іншим.

## **6. Існують також і інші чинники.**

Стрес може виникнути в результаті поганих фізичних умов, наприклад, відхилень в температурі приміщення, поганого освітлення або надмірного шуму. Неправильні співвідношення між повноваженнями і відповідальністю, погані канали обміну інформацією в організації і необґрунтовані вимоги співробітників один до одного теж можуть викликати стрес.

Тепер, перейдемо до розгляду чинників, які викликають стрес, але виникають в особистому житті людини (особові чинники).

На життєвій дорозі нас очікує безліч подій і потрясінь, здатних викликати стрес. В більшості своїй вони є невід'ємною частиною нашого життя, тому уникнути їх або обійти просто неможливо. Поважно знати, які події, і в яких випадках особливо стрессогенні, – це допоможе пом'якшити негативні наслідки.

Отримані в результаті багаточисельних досліджень дані свідчать про певний зв'язок між зухвалими стрес життєвими ситуаціями і початком розвитку різних захворювань. Вони дозволяють зробити вивід, що зухвала стрес подія або явище може бути одним з багаточисельних чинників нашого повсякденного життя, сприяючих виникненню різних психічних відхилень і психосоматичних захворювань.

Учені, Томас Холмс і Річард Рае, на основі багатолітніх досліджень склали перелік найбільш змін в особистому житті, що часто зустрічаються, викликають стрес. Кожна вказана в цьому переліку подія має певну емоційну значущість в житті людини, що виражається в балах. Послідовність в цьому списку визначається на підставі значущості кожної події. Це допомагає провести аналіз особистого стресу.

Основні ознаки стресової напруги такі:

1. Неможливість зосередитися на чомусь.
2. Дуже часті помилки в роботі.
3. Погіршується пам'ять.
4. Дуже часто виникає відчуття втоми.
5. Дуже швидка мова.
6. Думки часто випаровуються.
7. Досить часто з'являються болі (голова, спина, область шлунку ).
8. Підвищена збудливість.
9. Робота не доставляє колишньої радості.
10. Втрата відчуття гумору.
11. Різко зростає кількість викурюваних сигарет.
12. Пристрасть до алкогольних напоїв.
13. Постійне відчуття недоїдання.
14. Пропадає апетит – взагалі втрачений смак до їди.
15. Неможливість вчасно закінчити роботу.

Проте, можна узагальнено виділити чотири, найбільш реакції організму людини, що часто зустрічаються і можливі, на стрес:

### **1. Реакція стресу.**

Несприятливі чинники (стрессори) викликають реакцію стресу, тобто стрес. Людина свідомо або підсвідомо прагне пристосуватися до абсолютно нової ситуації. Потім настає вирівнювання, або адаптація. Чоловік або знаходить рівновагу в ситуації, що створилася, і стрес не дає жодних наслідків, або не адаптується до неї – це так звана мала адаптація (погана адаптація). Як наслідок цього можуть виникнути різні психічні або фізичні відхилення. Іншими словами, стрес або достатньо довго продовжується, або виникає досить часто. Причому часті стреси здатні привести до виснаження адаптаційної захисної системи організму, що, у свою чергу може стати причиною психосоматичних захворювань.

### **2. Пасивність.**

Вона виявляється у людини, адаптаційний резерв якої недостатній і організм не здатний протистояти стресу. Виникає стан безпорадності, безнадійності, депресії. Але така стресова реакція може бути скороминущою.

Дві інші реакції активні і підпорядковані волі людини:

### **3. Активний захист від стресу.**

Людина міняє сферу діяльності і знаходить щось корисніше і відповідне для досягнення душевної рівноваги, сприяюче поліпшенню стану здоров'я (спорт, музика, робота в саду або городі, колекціонування і тому подібне).

**3. Активна релаксація (розслаблення).** Активна релаксація підвищує природну адаптацію людського організму – як психічну, так і фізичну. Ця реакція найбільш дієва.

Отже, можна виділити шість основних методів профілактики стресу:

- релаксація,
- протистресова «переделка» дня,
- надання першої допомоги при гострому стресі,
- аутоаналіз особистого стресу,
- вправи по створенню і підтримці мажорного настрою,
- відпочинок.

## ТЕМА 4

### САМОМОТИВУВАННЯ ТА САМОКОНТРОЛЬ МЕНЕДЖЕРА

#### *4.1 Місце маркетингу особистості в класі соціально-економічних систем*

Людина і створені ним штучні підсистеми економіки є особливим класом кібернетичних систем, поведінка яких базується на основі людських потреб і інтересів. Людина реалізує свої інтереси індивідуально, через соціальні групи, підприємства, національну та світову економіку, рис. 4.1.

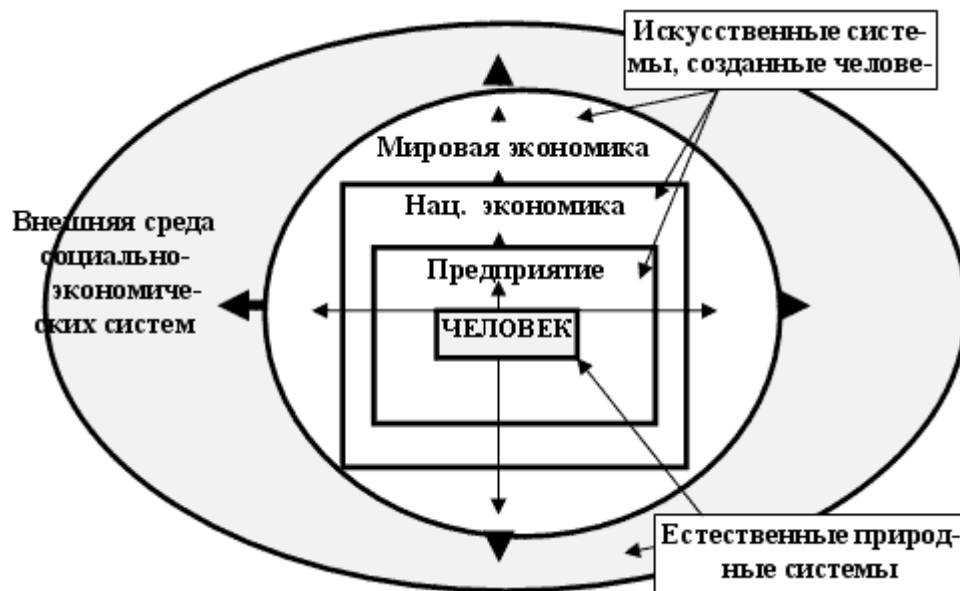


Рис. 4.1 Реалізація інтересів людини через економічні системи

Потреби людини трансформуються і інтегруються найскладнішим чином при переході від «простої системи» (людини) до більш складним. Причому, кожна наступна система є зовнішнім середовищем для попередньої системи.

Первинним елементом соціально-економічних систем є розпорядчий центр (РЦ), в якому людина грає ключову роль розпорядника. Саме у відповідність з його господарськими інтересами пов'язано його поведінка і поява соціально-економічних систем вищого рівня. Потреби є факторами, що визначають інтереси і моделі поведінки людини як споживача у навколишньому середовищі. Економічна теорія приймає індивідуума за вихідну значеннєву одиницю і припускає, що дії людини раціональні і ґрунтуються на калькуляції витрат і вигод.

По суті, маркетинг – це прикладна економічна дисципліна, що досліджує і пояснює, як саме слід приймати рішення на всіх етапах створення і продажу

товару (або послуги), щоб врахувати те, що кінцевий успіх на ринку забезпечує результативність всієї діяльності.

Іншими словами, маркетинг – це сукупність правил виявлення потреб суспільства і аналізу можливостей їх раціонального задоволення. Скрізь, де виникають взаємини людей, повинні дотримуватися певні правила поведінки. В умовах ринкової економіки, як для виробників, так і для споживачів справедливі чотири фундаментальних принципи:

**1. Свобода.** Перший принцип ринкової економіки говорить, що кожен громадянин може вільно одержати утворення, вибрати для себе професію і робоче місце. Кожне підприємство, незалежно від впливу держави, визначає, який продукт і в якій кількості виробляти.

**2. Конкуренція.** Вільна конкуренція забезпечує те, що визначений продукт може бути запропонований не одним підприємством; декілька виробників можуть прийняти рішення про виробництво того самого продукту. Завдяки цьому кожне підприємство може домогтися найкращих успіхів, щоб не втратити своєї частки на ринку, яка може перейти до конкурента.

**3. Вільні ціни.** Кожне підприємство у торгівлі може самостійно установити ціни на товари. При цьому йому необхідно враховувати, що покупець буде робити покупки там, де за свої гроші він одержить краще. Існує також залежність, що при зростанні ціни може продаватися менше товару, у той час як при знижуються ціни попит покупців на цей товар зростає.

**4. Принцип оплати по праці.** Шанс на отримання високої заробітної плати і доходу є рушійною силою ринкової економіки. Для робітника або службовця це означає можливість завдяки додатковим зусиллям і кваліфікації підвищити цінність його роботи. Підприємець прагне по можливості швидко і добре виконати побажання своїх клієнтів, щоб залучити їх до себе і отримати переваги на ринку в порівнянні з конкурентами. Це прагнення в остаточному підсумку обертається для них великими прибутками.

Ці чотири принципи є «правилами гри» в ринковій економіці.

Дії з цих «правил гри» дають різноманіття шансів і можливостей для кожної особи окремо підвищити свій добробут і подбати про своє майбутнє. Це вимагає від підприємців уважного спостереження за іншими учасниками ринку і пристосування свого способу дій до постійно змінюваних умов ринку.

Державне регулювання, послідовно розвивається з 30-х рр.. 20 століття, – не єдине, що доповнює ринок і до певної міри протистоїть йому. Разом з ринком розвивалися правоохоронна система, засоби масової інформації, профспілки, громадські організації.

«Підприємство» – інструмент підприємництва. Поняття «підприємство» тісно пов'язане з похідними від нього поняттями: підприємництво і підприємець.

Підприємець – це людина, здатна зрозуміти структуру потреб і поєднувати це своє розуміння зі знаннями в галузі управління виробництвом з метою створення благ. Підприємець здатний творчо вирішувати задачі узгодження потреб з виробничими ресурсами, у своєму розпорядженні капітал,

енергією і несе витрати, необхідні для організації справи (бізнесу). т бути запропонований не одним підприємством; декілька виробників можуть прийняти рішення про виробництво того самого продукту. Завдяки цьому кожне підприємство може домогтися найкращих успіхів, щоб не втратити своєї частки на ринку, яка може перейти до конкурента.

Мета підприємства – здійснення головної економічної функції – виготовлення якісного продукту таким чином, що доходи перевищують витрати виробництва. У ході розвитку підприємництва зовнішнє середовище підприємства стає більш складною, мінливою і невизначеною, тому головна економічна функція підприємства стає залежною змінною величиною від ряду аргументів – факторів зовнішнього середовища: економічних, політичних, технологічних, екологічних і т.п. Підприємство змушене пристосовуватися, адаптуватися до умов зовнішнього середовища за рахунок ускладнення своїх елементів і функцій управління підприємством.

Якщо ідеєю, що лежить в основі товарного маркетингу, є ідея людських потреб, то ідеєю, що лежить в основі маркетингу особистості, є ідея соціальних потреб людини, таких як: потреба свободи, потреби у творчості, творчій праці, потреба в інформації, прагнення до пізнання.

Тоді ідея маркетингу особистості – це здатність продати себе як працівника підприємцю якомога дорожче.

Стійке функціонування підприємства забезпечується людиною-працівником. Основоположний принцип системного підходу полягає в тому, щоб приймати в розрахунок якомога більше різних точок зору. Це повною мірою стосується і ідеалів «людини». У цьому плані дуже цікаві й показові крайні точки зору. Одна розглядає окремої людини як елемент і орган розпорядчого центру (РЦ), інша, навпаки, – як суверенна і незалежна ціле. З позицій першої – людина існує для суспільства, з позицій другий – суспільство для людини. В одному виходять із законів розвитку соціуму в цілому, а елемент або «частинку» проектують відповідно до його атрибутивними і функціональними характеристиками, в іншому – з перспектив розвитку окремої людини (збільшення тривалості життя), а всю соціально-економічну систему проектують так, щоб вона забезпечувала досягнення цього ідеалу.

Запитаємо себе: чи є «соціумом» підприємство? Відповідь може бути тільки один: немає. Чому так? Уявімо собі якусь виробничу структуру – майстерню, фабрику чи завод – з певними засобами праці, матеріалом, з відомим числом «місць» для людей, з якимись правилами їх діяльності. Ця структура, очевидно, вимагає і певних відносин між людьми в процесі виробництва: там має бути один загальний керівник, повинні бути керівники груп і виконавці. Між виконавцями будуть певні відносини, тому що всі вони беруть участь у виробництві загального продукту.

Нехай на рис. 4.2 наведена виробнича структура з усіма своїми речовими елементами, місцями для людей, комунікаціями буде зображуватися одним блоком. Ця система не буде повною щодо процесів життєдіяльності людей. Тому ми повинні уявити собі далі, що крім блоку виробничої діяльності є іще

блок «побуту та споживання» з певною сукупністю умов, речей, продуктів харчування, засобів розваги тощо. Додамо в схему ще один блок, який зображає те, що зазвичай називають «культурою». Його елементами є «норми», що визначають людську діяльність, вони освоюються або засвоюються людьми завдяки вихованню та навчанню.

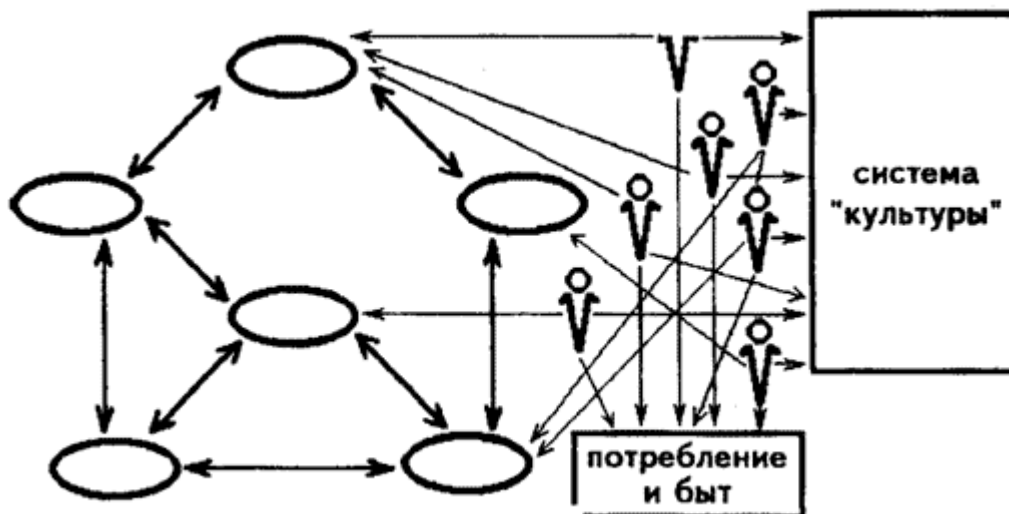


Рис. 4.2. Структура соціума

Разом вони утворюють ще «соціуму»: у схемі немає людей. Виникає питання: куди ми повинні їх помістити? У кожній з цих структур, образно кажучи, є «місця» для людей, люди на якийсь проміжок часу підключаються до кожного з них, займають ці місця, але тільки на час, а потім залишають їх, переходять в інші структури. Значить, життя людей охоплює всі ці структури, але не зводиться до них, вона проходить ще й поза ними, у всякому разі, в моменти переходів. Необхідно помістити людей в особливій сфері, що лежить як би між цими трьома блоками. Це – особливе «простір» людського життя, в якому відбувається «вільне» рух людей, в ньому вони стикаються і взаємодіють як незалежні особистості, у ньому вони ставляться один до одного з приводу виробництва, споживання і культури.

Це – сфера особливих, особистісних відносин, це – клуб. Він об'єднує три блоки системи в одне ціле і утворює область соціуму. Саме звідси три інших блоку черпають людський матеріал і сюди ж вони повертають його «використаним» або збагаченим в залежності від соціально-економічної структури сфер виробництва, споживання і навчання. Важливо підкреслити факт існування особливої галузі таких відносин і її роль у створенні соціуму. Відношення кожної людини до сфери споживання визначається його «місцем» у сфері виробництва. Разом з тим відношення до сфери виробництва визначається, з одного боку, його «місцем» у системі культури (просто кажучи, «рівнем» його культурного розвитку), а з іншого боку, часто його «місцем» у системі споживання. Нарешті, відношення до сфери культури нерідко залежить

від «місця» в структурах виробництва та споживання. На їх основі будуються реальні особисті відносини.

У реалістичному розгляді виходять з органічного зв'язку окремої людини і соціуму. При цьому одночасно враховують як залежності окремої людини від соціальних інститутів, так і зворотні залежності нормального функціонування та розвитку суспільства від волі окремої людини.

Згідно з першим поданням «людина» є елемент соціальної системи, частинка єдиного і цілісного організму «людства», що живе і функціонує за законами цього цілого. При такому підході перше предметне реальністю є не окремі люди, а людство. Окремі люди можуть бути виділені як об'єкти і можуть розглядатися щодо цього цілого як його частинки, органи або гвинтики.

У граничному випадку ця точка зору зводить людство до відтворювану поліструктуру, незважаючи на безперервну зміну людського матеріалу. Окремі люди – це місця в цій структурі, що володіють тільки функціональними властивостями (рис. 4.3).

Правда, в цьому випадку штучна «природа»: машини, знакові системи і т.п. – Виявляються такими ж конституують елементами людства, що і самі люди. Останні виступають лише в якості одного з видів матеріального наповнення місць, рівноправного щодо системи з усіма іншими.

Вже в цьому простому аналізі чітко видно двоїстість (або взагалі різноманіття) форм існування «людини». В системі виробництва він виступає фактично як «місце», функції якого цілком і повністю визначаються вимогами системи. Зв'язки і взаємини «людей-місць» всередині такої системи повинні бути одними і тими ж незалежно від того, яким буде їхнє наповнення. «Людина-місце» в системі виробництва цілком визначається накладеними на нього зв'язками структури і протікають в ній процесами (рис. 4.3).

В системі клубу, навпаки, не існує структури, що підкоряється своїм строгим законам функціонування. У ній немає «місць» в точному сенсі цього слова, детермінованих структурою, а кожна людина виступає як ізольована цілісність, як «індивід».

Поведінка цієї «індивіда», так само як і зв'язку, в які він буде вступати з іншими «індивідами», визначаються його «внутрішніми» якостями. Природно, що це будуть принципово інші зв'язки і відносини, ніж зв'язки і відносини, що існують у «місць» як елементів складного виробництва.

Таким чином, «людина», що розглядається як елемент системи виробництва, буде принципово відрізнятися від «людини» зі сфери клубу. У реальності виробництво і клуб, як у просторі, так і в часі накладені один на одного, і тому «людина» виступає як єдність «місця» і «індивіда», поєднуючи функції першого та якості.

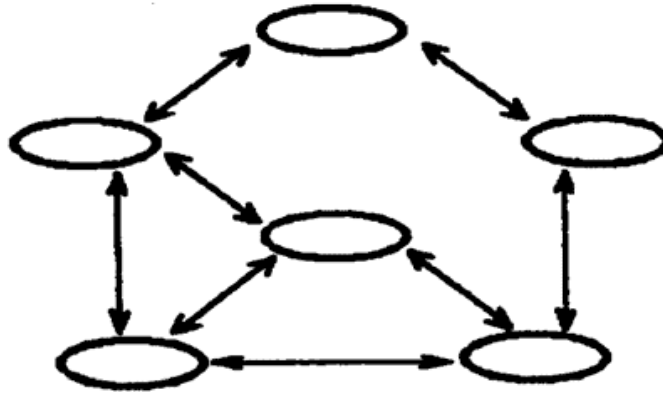


Рис. 4.3 Система виробничих вимог до фахівця

Другим таким чином, що результуюча ніколи, в принципі, не може бути пояснена як їх сума (рис. 4.4).

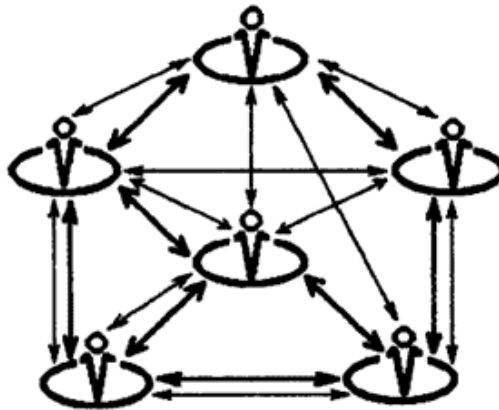


Рис. 4.4 Єдність місця і людини у виробничій структурі

Отже, є три полярних вистави «людини». Одне зображує його у вигляді біологічної істоти зі своїми станами, матеріалу з певним структурним пристроєм, у вигляді біоіда. Друге бачить в людині елемент жорстко організованої соціальної функції людства, що не володіє ніякою свободою і самостійністю, безликого і безособистісного індивіда (в межі – чисто «функціональне місце» у складі суспільства). Третє зображує людини у вигляді окремої незалежної молекули, наділеною психікою і свідомістю, здібностями до певної поведінки і культурою, самостійно розвивається і вступає в комунікативно-інформаційні зв'язки і відносини з іншими такими ж молекулами, у вигляді вільної та суверенної «особистості». Кожне з цих уявлень виділяє та описує реальні властивості людини, але бере тільки одну сторону, поза зв'язків та залежності її з іншими сторонами. Вимога цілісності теоретичних уявлень про людину вимагає введення точки самосвідомості особистості, яка реалізується діяльністю.

Вихідною ідеєю, що лежить в основі маркетингу особистості, є ідея соціальних суспільних потреб, які кимось повинні бути реалізовані. Потреби соціуму різноманітні і складні. У суспільства існує потреба в управлінні, безпеці, охороні здоров'я, освіті, культурі і т.п. Ці потреби є вихідними

складовими природи соціуму. Особистість функціонує в інтересах всього суспільства на основі бюджетного фінансування, тобто в сукупному підприємстві «національна економіка» некомерційні організації є центрами витрат. Комерційна частина суспільства – підприємства, орієнтовані на отримання прибутку – є центрами прибутку.

Як у окремої раціональної людини існує баланс доходів і витрат (треба уміти не лише заробити засоби, але і раціонально їх витратити), як на окремому підприємстві існують поряд з центрами прибули центри витрат (апарат управління і необхідні допоміжні служби, що не дають безпосередньо прибули), так і в державі існують дві взаимодоповнюючі сфери: комерційна (виробнича), така, що дає реальні доходи суспільства, і невиробнича, така, що вживає доходів реального сектора економіки на потреби людини і держави в масштабах всього суспільства. Сама організація держави вимагає певних витрат на користь всієї національної економіки. Маркетингова діяльність окремо взятої особи заслуговує на окремий аналіз по наступних причинах. Маркетинг особи відноситься до класу маркетингу послуг. По-перше, сфера послуг — сектор сучасної економіки, що швидко розвивається. По-друге, менеджмент у сфері послуг має певну специфіку.

Послуги характеризуються невідчутністю пропозиції, неподільністю виробництва і вжитку, складністю їх стандартизації і несохраняємостью, що зумовлює основні завдання управління в даній сфері: контроль якості, підвищення продуктивності праці і управління людьми.

Таблиця 4.1 – Приклади процесу обміну для організацій, людей, територій і ідей

| Приклади організацій, людей, територій і ідей        | Вигоди                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Організація – студентське об’єднання                 | Вигоди для учасників – досвід спілкування, зручні місця для мешкання, допомога з боку випускників.<br>Вигоди для об’єднання – членські внески, більша участь в житті студентського містечка, кращі умови. |
| Людина - політичний діяч                             | Вигоди для виборців – ефективний уряд, поліпшення обслуговування, обрання кандидатів з аналогічними поглядами.<br>Вигоди для кандидатів – обрання, престиж, влада                                         |
| Територія – крупне місто як місце проведення заходів | Вигоди для учасників заходів – центральне розташування, доступність культури, хороше постачання і транспорт.<br>Вигоди для міста – доходи, престиж, зменшення податкового тягара на городян               |

|                                        |                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ідея – кампанія по боротьбі з курінням | Вигоди для курців – поліпшення здоров'я, підвищення самоповаги і суспільного визнання.<br>Вигоди для некурців – чистіше довкілля, довше життя рідних і близьких, менші витрати системи охорони здоров'я |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

І, нарешті, саме сучасні фірми сфери послуг є основою для створення нових моделей ефективного менеджменту. У минулому в «передовиках управлінської думки» ходила комп'ютерна індустрія, ще раніше – автомобільна промисловість, а сьогодні – компанії сфери послуг забезпечують економічний розвиток країни і нові робочі місця. Тому маркетинг особи як би накриває собою всі потреби в людях (рис.4.5).

Витрати на ділові і промислові послуги зростають швидше, ніж витрати на споживчі послуги. Одна з причин даної тенденції — ускладнення ринків і технологій. Компанії потребують послуг таких професійних організацій, як консультаційні фірми по проблемах управління і рекламні агентства.



Рис. 4.5. Місце маркетингу особистості в маркетингу різних організацій

В даний час компанії прагнуть до зосередження зусиль на своїй основній діяльності і до покупки тих послуг, які не відносяться до сфери їх основної діяльності. Ця тенденція привела до появи компаній, що надають ділові послуги з транспортування, складування, збуту і реклами. При таких передумовах можна чекати активізації маркетингової діяльності в позавиробничій сфері.

У таблиці 4.2. представлені основні відмінності між маркетинговою діяльністю в комерційній і некомерційній організаціях. Головна особливість послуг — їх невідчутність. Послуга є дією або вигодою, її покупець не отримує права власності на який-небудь матеріальний об'єкт.

Таблиця 4.2. Відмітні особливості комерційного і некомерційного маркетингу і потреби в маркетингу особи

| <i>Некомерційний маркетинг</i>                                                                                                                                         | <i>Комерційний маркетинг</i>                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Некомерційний маркетинг пов'язаний з організаціями, територіями і ідеями, а також товарами і послугами                                                                 | Комерційний маркетинг головним чином пов'язаний з товарами і послугами. Необхідні виконавці – люди, потрібний маркетинг особи.                           |
| Обмінює голосування на кращий уряд. Для здобуття голосів необхідний маркетинг кандидата                                                                                | Обмінюються гроші за товари та послуги<br>Технологія вимагає наявності людей.<br>Потрібен маркетинг особистості                                          |
| Цілі є більш складними, оскільки успіх або невдача не може вимірюватися з чисто фінансових позицій                                                                     | Цілі звичайно стосуються збуту, прибутків і отримання готівкових грошей                                                                                  |
| Переваги некомерційного маркетингу часто не пов'язані з виплатами споживачів                                                                                           | Переваги комерційного маркетингу зазвичай пов'язані з платежами споживачів                                                                               |
| Від некомерційних організацій можуть очікувати або вимагати обслуговування економічно не вигідних сегментів ринку. Потрібна особистість, яка візьме на себе ці турботи | Комерційний маркетинг орієнтується на обслуговування тільки прибуткових сегментів ринку. Потрібна особлива категорія людей, здатна забезпечити прибуток. |
| Некомерційні організації зазвичай мають дві категорії клієнтів: споживачів і спонсорів. Уявити вигідність цього для споживача – знати особливості цієї особистості     | Комерційний маркетинг має тільки одну категорію клієнтів – споживачів. Знання особливостей своїх споживачів розвиває маркетинг особистості.              |

Виділяють п'ять найбільш важливих характеристик послуг, що визначають управління ними і процес обслуговування споживачів (табл. 4.3.).

Як видно з таблиці 4.3, всередині будь-якої проблеми менеджменту знаходиться людина, знання характеристик якого є вельми бажаним. Отже, маркетинг особистості латентно присутній у кожній проблемі, в кожній характеристиці. Загальноприйнятого методу організації маркетингу в сфері послуг не існує.

У компаніях сфери послуг незалежне буття відділів неможливо. Товарні запаси відсутні, а процеси виробництва та споживання відбуваються одночасно. в сфері послуг не існує.

Таблиця 4.3. Основні характеристики послуг

| Характеристики послуг                          | Проблеми менеджменту                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Невідчутність                                  | Відсутність товару; послуга є дією чи досвідом. Труднощі у наданні стандартних зразків: придбання послуг пов'язане з ризиком для клієнта. Для продажу послуги потрібен особливий дар переконання, або маніпулювання свідомістю клієнта.<br>Послугу не можна продемонструвати: утруднена диференціація пропозицій. Відсутність патентної системи: вільний вхід на ринок для конкурентів.                |
| Нероздільність надання послуг та їх споживання | Споживачі беруть участь в процесі надання послуг. Залучення до процесу обслуговування груп споживачів: проблема контролю.<br>Компанію, що надає послуги, представляє її персонал: сприйняття постачальника визначається відношенням клієнта до її співробітників Умови обслуговування – відмінна риса постачальника Трудності з розширенням компаній, що надають послуги: необхідність створення мереж |
| Гетерогенність                                 | Стандартизація послуг утруднена, оскільки їх характеристики багато в чому визначаються споживачами Проблема контролю якості послуг: різноманітність умов обслуговування                                                                                                                                                                                                                                |
| Незберігаємість                                | Послуги не можна зберігати: відсутні товарні запаси Проблеми, пов'язані з піковим навантаженням: низька ефективність праці.<br>Труднощі з встановленням цін на послуги: проблеми з ціноутворенням                                                                                                                                                                                                      |
| Відсутність прав власності на послуги          | Клієнти не можуть володіти послугою, обслуговування аналогічно оренді.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Виробництво (виробництво послуги) і маркетинг (задоволення клієнта) – єдине ціле. Процес обслуговування має бути побудований так, щоб протиріччя між необхідністю високої продуктивності і задоволенням клієнта послугами зводилося до мінімуму. Короткостроковими проблемами і знаходженням компромісних рішень зазвичай займається менеджер, що несе відповідальність як за виробничий процес, так і за маркетинг і персонал. Дуже поважно, щоб кожен співробітник компанії сфери послуг був орієнтований на маркетинг. Тому багато фахівців виступають проти створення в компаніях сфери послуг особливих відділів маркетингу, стверджуючи, що в цьому випадку останній персонал знімає з себе відповідальність за маркетинг, що спричинить зниження

якості обслуговування. Знову маркетинг особи негласно присутній на кожному кроці технології виробництва і реалізації послуги.

## ***4.2 Специфіка ринку праці і необхідність знання особи***

Попит і пропозиція на ринку праці міняються місцями в звичній для нас виставі таким чином, що бізнес, підприємництво, що потребує фахівців, виступає з боку попиту, а не пропозиції, як це зазвичай буває на інших товарних ринках, навпаки, особа, виступає з боку пропозиції, маючи себе в своєму розпорядженні як специфічним товаром. Обидва суб'єкти ринку праці максимізували свою вигоду на даному ринку, підприємець бажає отримати великий прибуток, залучаючи найнятих робітників вони, у свою чергу, прагнуть отримати вищу заробітну плату, тому що для них цінність винагороди вище цінності їх витрат праці.

У пропозиції праці протиборствують дві тенденції. З одного боку, за велику оплату праці більша кількість людей бажає працювати, тобто із зростанням оплати праці об'єм пропозиції праці зростає. З іншого боку, при досить високих годинних ставках, люди хочуть працювати менша кількість годинника в рік, прагнуть до скорочення тривалості робочого тижня, збільшенню кількості вихідних днів і тривалості відпустки з метою вивільнення часу для саморозвитку. Необхідно ввести групу одиниць, специфічних для соціально-економічних процесів: одиницю соціального часу, одиницю соціального виробництва, одиницю соціального розвитку, одиницю соціальної творчості і вказати способи виміру результатів розвитку суспільства з їх допомогою вказати способи виміру результатів розвитку суспільства з їх допомогою.

Людське суспільство є цілісністю із зростаючим числом внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків, взаємодією окремих частин, що ускладнюється, вплив якої на життя кожної людини збільшується. В результаті, об'єм пропозиції праці за рахунок скорочення робочого тижня зменшується. Таким чином, тенденція зростання об'єму пропозиції досягається за рахунок збільшення кількості що працюють, як тільки заробітна плата досягне певного розміру, достатнього для нормального життя, починає складатися тенденція скорочення пропозиції робочої сили. Окрема людина має свободу вибору в своїх діях, тоді як людство в цілому з необхідністю підкоряється деякому закону. Надлишок пропозиції на ринку праці веде до безробіття.

Специфіка цього незвичайного товару полягає в тому, що його стани, що описуються багаточисельними характеристиками краси, здоров'я, знань, умінь, таланту, ремесла, міри активності, витривалості і так далі, не є раз і назавжди даними, як це буває в будь-якому іншому товарі, виробленому для продажу. Перераховані характеристики, що представляють шукані вигоди для покупців — підприємців, безпосередньо пов'язані з самим суб'єктом, його фізичним і духовним станом. Вони часто міняються під впливом всіляких чинників.

Розглянемо маркетингові стратегії у сфері маркетингу особи. Висока міра взаємодії співробітників організації з клієнтами заставляє приділяти увагу при розробці маркетингової стратегії, її інтеграції із стратегією ефективної діяльності фірми. Якщо компанія прагне до досягнення високої якості послуг і формування що сприяє розвитку структури витрат, їй життєво необхідні скоординовані стратегії функціонування персоналу і маркетингу. Маркетинг особи як основоположний комплекс має бути на чолі маркетингових стратегій послуги. Послуги мають на увазі високу міру контакту з клієнтами і, за своїм визначенням, повинні розподілятися безпосередньо, оскільки постачальник неминуче зустрінеється із споживачем. Проте економія в цій області може бути досягнута і за допомогою непрямого розподілу компонентів послуг. Існують дві його форми. Одна з них — розподіл послуг через посередників. Друга форма полягає у використанні комп'ютерних інформаційних систем і технологій. Навіть найуспішніша формула обслуговування має жорсткі межі вживання, і фірмам доводиться вибирати одну з чотирьох «доріг»:

Стратегія створення мереж, яку практикують процвітаючі компанії швидкого живлення і роздрібної торгівлі. Це — найпростіша стратегія, що ґрунтується на підборі менеджерів, знаходженні зручного місцерозташування торгівельних крапок і управлінні інфраструктурою.

Стратегія нових послуг спирається на репутацію фірми і знання менеджерами потреб клієнтів. Розвиток йде за рахунок надання нових послуг, без зміни місцерозташування компанії і основного круга споживачів

Мультісегментная стратегія. Компанія використовує потужності, пропонуючи послуги новим сегментам ринку. Проблема маркетингу в даному випадку полягає в знаходженні сегментів, представники яких захочуть скористатися послугами, розрахованими на інші цільові ринки.

Змішана стратегія. Багато компаній, що працюють у сфері послуг, використовують комплексні стратегії: не лише відкривають нові торгівельні крапки, але і розробляють додаткові послуги і освоюють інші сегменти ринку. Таким чином, можна стверджувати, що маркетинг особи відноситься до класу маркетингу послуг. Він латентно присутній на кожному кроці як комерційного маркетингу, так і некомерційного, але особливе місце він почав займати при підборі персоналу, «розкручуванні» знаменитостей, в політичних системах і виборах різного рівня.

## ТЕМА 5

---

### ФОРМУВАННЯ ЯКОСТЕЙ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

---

#### 5.1. Маркетинг особистості

*Просуваючись від первинного цеглинки  
світобудови до ще більш найпростішого цеглинці,  
аналітичне знання підійшло,  
в кінцевому рахунку, до несподіваної безодні – до людини!  
А. Сент-Екзюпері*

Маркетинг особистості чи самомаркетинг в літературі відомий найчастіше з іншими іменами: selfmarketing або маркетинг самого себе, его-маркетинг, маркетинг робочої сили і т.д.

Маркетинг особистості – це діяльність, спрямована на виявлення сукупності правил, що вживаються людиною для створення, підтримки або зміни думки і / або поведінки конкретної особи, щоб забезпечити найбільш раціональне задоволення його потреб та аналізу його можливостей.

Маркетинг особистості – це система, що включає в себе:

1. процесні явища: тимчасове управління кар'єрою – реалізація своєї зумовленості;
2. морфологію і топологію особистості – її схильність до того чи іншого виду діяльності;
3. інформативність особистості – її освіту, рівень культури – приречення;
4. енергійність – призначення особистості в соціумі.

Для здійснення вигідною угоди особистості на ринку праці треба представляти його специфіку, де виступає даний товар (особистість).

Таким чином, вимальовується програма, яка повинна створити максимально сприятливі умови для реалізації головного товару суспільства – людини, що включає його красу, знання, вміння, талант, творчість, професіоналізм, ступінь активності і т.д.

На сьогоднішній день найбільше поширення набули такі форми цієї діяльності: маркетинг знаменитостей, маркетинг політичних кандидатів і самомаркетинг.

Для вирішення цих завдань необхідно розглядати людину у всьому різноманітті його проявів. Слід пам'ятати, що поведінка людини визначається двома групами факторів: з одного боку, всім його особистим досвідом (пам'яттю, можливостями), з іншого – сигналами, які надходять до нього із зовнішнього середовища.

Маркетинг окремої особистості (персональний маркетинг) – діяльність, що вживаються для створення, підтримки чи зміни ставлення або поведінки

громадськості по відношенню до конкретних осіб. Багато осіб з метою підвищення своєї популярності і розширення бізнесу використовують персональний маркетинг: політичні діячі, артисти, лікарі, спортсмени, адвокати, бізнесмени і т.д.

Процес персонального маркетингу аналогічний процесу маркетингу фізичних продуктів і послуг. Він також починається з вивчення ринку, визначення ринкових сегментів і потреб. Далі починається розробка продукту, тобто визначення якою мірою якості особистості та її «дизайн» і «упаковка» відповідають запитам і якою мірою треба трансформувати цю особистість, щоб вона більшою мірою задовольняла цим запитам. Нарешті, розробляється програма просування особи і її «доставки» споживачам.

Персональний (особистісний) маркетинг є одним з найбільш складних видів спеціального маркетингу. Об'єктами персонального маркетингу виступають претенденти на посаду, у тому числі і виборні. Це діяльність, спрямована на зміну ставлення громадськості до конкретної особистості.

Як і будь-який інший маркетинг, персональний починається з вивчення ринку, визначення потреб споживачів. Потім визначається відповідність якостей особистості потребам, вибираються кошти «доставки»

Один з найбільш складних видів спеціального маркетингу, об'єктами якого виступають претенденти на робочі місця, кандидати на посади (в т.ч. виборні,) потенційні учасники різних процесів, які прагнуть стати «своїми» в певних «референтних» групах, командах, спільнотах. Це діяльність по створенню, підтримці або зміні ставлення (поведінки) громадськості, соціальних верств, організацій, окремих груп людей до конкретних осіб.

Головна специфіка маркетингу особистостей визначається, з одного боку, високою педантичністю, «приватних даних» самого об'єкта, побудовою технологій на нюансах психології, а з іншого – тим, що він змушений одночасно задовольняти двом вимогам: показати особистість як незамінну в певній сфері, як зірку, і в той же час не залякати і тим більше не принизити в порівнянні з нею адресата комунікації, – того, хто грає роль «споживача» цієї особистості – виборця, співробітника кадрової служби, тренера, студента. Через «просування імені» маркетинг особистостей зближується з піаром. Особливо широко маркетинг особистостей використовується при проведенні виборчих кампаній.

Як і будь-який інший маркетинг, маркетинг особистостей також починається з вивчення ринку, визначення сегментів ринку і потреб споживачів. Далі визначається, якою мірою якості особистості (товар, що підлягає просуванню, обміну) відповідають запитам цільових соціальних груп і в якій мірі треба трансформувати цю особистість, щоб вона більшою мірою задовольняла цим запитам. Нарешті, розробляється програма просування особистості та її «доставки» споживачам (наприклад, плануються терміни і місця зустрічей кандидата в президенти країни з виборцями, способи спілкування). Асортимент в маркетингу особистостей – це розмаїття моделей і стилів поведінки, ролей, поглядів на ті чи інші сторони життя, різних

професійних і особистісних якостей, таких, наприклад, як: професіоналізм, відповідальність, активність або пасивність,

А ще необхідні зважена «цінова» політика, вмільа реклама, піар і в цілому комунікації. «Продаватися на ринку», і ще як, може навіть така, здавалося б, дрібна риса прояви особистості, як емоційна прив'язаність! А в асортименті з відкритістю, доброзичливістю, ініціативністю і відповідальністю на деяких людських, дуже психологізованих ринках їй взагалі ціни не буде. Все це – сфера дії еґо-маркетингу – програми реалізації особистості, яку може скласти для себе кожен активний член суспільства.

В результаті життєві цикли товару мають широкий діапазон і істотно відрізняються один від одного і можуть бути представлені наступними різновидами: Середній успіх, коли людина впродовж свого життя має приблизно однаковий дохід, позбавлений різких коливань, не дуже високий, але і не низький.

Запаморочлива кар'єра – спалах, крива життєвого циклу, що відображає швидке завоювання популярності, сприйнятої з великим інтересом, і таке ж швидке згасання. На стадії становлення ринкових стосунків в Україні більшість підприємців відображали даного типа кривої життєвого циклу.

Мінлива кар'єра відображає змінні зльоти і падіння особи, які в кожному випадку не так швидкоплинні, як в попередньому, один з найпоширеніших станів. Стійкий підйом – найбільш ефективний і бажаний стан кар'єри «особи» в процесі її життєвого циклу. Для підтримки кривої життєвого циклу потрібна хороша програма і чіткий контроль реалізації, найчастіше зустрічається в середовищі учених, кваліфікованих юристів, лікарів (рис. 5.1).

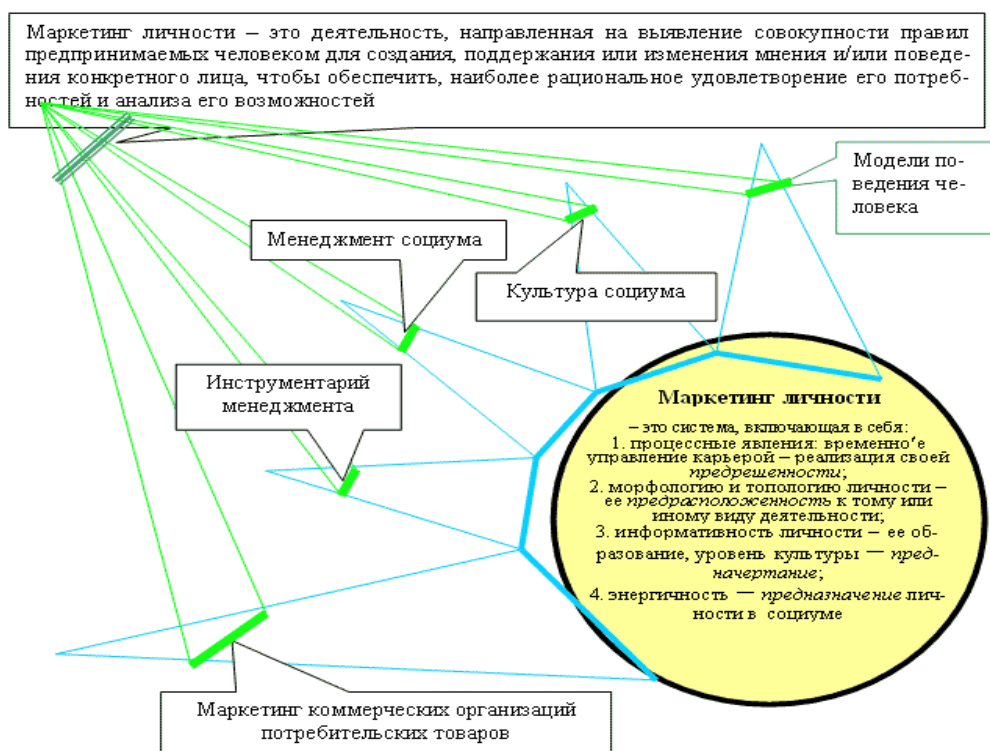


Рис. 5.1. Предмет и методы маркетингу особи

Визнання, що запізнилося, коли людина впродовж більшої частини свого життя задовольнялася середніми або навіть нижче середніх доходами. Потім, через обставини або власного саморозвитку, починає отримувати більше визнання і відповідні цьому матеріальні вигоди.

Специфічні стани «особи як товару» на різних етапах її життєвого циклу дають можливість управляти процесом, розтягуючи в часі бажані етапи і звужуючи несприятливі для кожної конкретної людини.

Маркетинг особи — є складною важкозрозумілою проблемою, сформулювати яку не так просто. Майже всі методи дослідження виходять з чітко сформульованої заздалегідь проблеми. Системний аналіз вирішує питання, як правильно ставити проблеми, які методи використовувати при їх рішенні. Головне в системному аналізі — як складне перетворити на просте, як не лише важковирішувану, але і важкозрозумілу проблему перетворити на чітку серію завдань, що має метод рішення.

Крім того, при вирішенні проблем маркетингу особи повинні застосовуватися моделі і методи розвиненіших моделей маркетингу, наприклад, маркетинг споживчих товарів, маркетинг послуг.

## ТЕМА 6

---

### РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

---

#### *6.1. Сутність, види, напрямки розвитку потенціалу менеджера*

Сучасний менеджмент створює передумови для вирішення найважливіших проблем. Серед його можливостей: поліпшення професійної підготовки співробітників, налагодження взаємодії між підрозділами фірми, посилення ролі колективів всіх ланок компанії у вирішенні щоденних завдань, розширення стратегічних компонентів у роботі менеджерів підприємства.

В даний час можна виділити **три напрямки в розвитку уявлень про потенціал**.

Прихильники **першого** вважають, що **потенціал** – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних ресурсів, головним чином економічних, безпосередньо пов'язаних з функціонуванням виробництва і прискоренням НТП.

Прихильники **другого** представляють потенціал як систему матеріальних і трудових факторів (умов, складових), що забезпечують досягнення цілей виробництва.

Прихильники **третього** розглядають потенціал як здатність комплексу ресурсів вирішувати поставлені перед ним завдання, тобто потенціал – це цілісне вираження сукупної можливості колективу для виконання будь-яких завдань. На цій основі робиться висновок про синергетичний ефект, сукупної можливості колективу, тобто чим вдаліше склалася структура об'єкту, у більшій відповідності знаходяться його структурні та функціональні елементи, тим вище його потенціал і ефективність.

Уявлення про сутність потенціалу зумовлює підхід до його оцінки, вимірювання і управління. Дійсно, коли потенціал розглядається як сукупність ресурсів, його оцінка полягає у встановленні якісних і кількісних характеристик значень окремих видів ресурсів, причому їх взаємний вплив не враховується і не вимірюється. Коли мова йде про систему ресурсів, то характеристики її окремих складових повинні доповнюватися показниками, що описують систему в цілому.

**Найважливіша мета управління персоналом** – використання особистісного потенціалу менеджера, який являє собою комплексну характеристику його здатності виступати в ролі активного суб'єкту виробничої діяльності. Менеджерський потенціал має складну будову і відрізняється структурною єдністю всіх його елементів.

Критерієм рівня розвитку потенціалу менеджера служать якісні характеристики віддачі фізичних та інтелектуальних сил, творчої енергії

працівника в процесі праці. Ця віддача знаходить своє конкретне вираження в трудовій активності людини, її ставленні до праці як вищої життєвої потреби. У свою чергу, рівень розвитку кадрового потенціалу підприємства визначається рівнем розвитку менеджерського потенціалу та рівнем ефективності його використання відповідно до встановлених цілей.

Як показують дослідження, при досягненні оптимального рівня розвитку кадрового потенціалу підприємства (організації) чисельність і структура кадрів відповідають потребам виробництва і управління і складності розв'язуваних завдань; рівень кваліфікації кадрів забезпечує високу якість прийнятих рішень та їх якнайшвидшу реалізацію; фізичні дані і індивідуально-психологічні характеристики кадрів відповідають специфіці конкретного виду діяльності.

У цьому зв'язку доцільно визначити **один з основоположних чинників ефективності виробництва**: керівник сучасної формації повинен ставити перед собою і вирішувати проблеми виявлення особистісного та групового потенціалу персоналу, створення умов для його всебічного використання і забезпечення на цій основі розвитку особи і групи і процвітання організації. Рівень використання потенціалу є критерієм етики керівника і внутрішньої етики організації: якщо використовується тільки кваліфікаційний і психофізіологічний потенціал, значить, керівник – послідовник і прихильник технократичного підходу до персоналу, і його нерозуміння можливостей інших складових потенціалу обмежує можливості розвитку організації.

### **Психофізіологічний потенціал менеджера**

**Психофізіологічний потенціал** – здібності і схильності людини, стан його здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи. За визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я, здоров'я – це стан повного фізичного і соціального благополуччя. **Благополуччя** – це динамічний стан розуму, що характеризується деякою психічної гармонією між здібностями, потребами й очікуваннями працюючого і тими вимогами та можливостями, які пред'являє і надає навколишнє середовище.

Захворювання і смертність в Україні значно вище, ніж у розвинених країнах, за низької якості продуктів харчування, його нераціональної структури (мало білків, вітамінів та інших біологічно активних речовин), поширеності шкідливих звичок (алкоголь, куріння), несприятливих умов праці тощо.

### **Кваліфікаційний потенціал менеджера**

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

Поняття «кваліфікація» має кілька значень, основне з них – це рівень підготовленості, ступінь придатності до якого-небудь виду праці. Визначення цього ступеню придатності залежить від вибору параметрів, критеріїв оцінки.

Особливі знання, вміння, навички, що здобуваються працівником в контексті особливостей даної організації, називаються контекстуальними навичками. При переході працівника в іншу організацію для придбання професіоналізму потрібно набагато більше часу, ніж для адаптації, оскільки значною мірою губляться контекстуальні навички, і стоїть завдання їх придбання в новій організації. Висока кваліфікація звичайно сприяє прискоренню процесу професіоналізації на новому місці, тобто придбання додатково до високої кваліфікації ще й контекстуальних навичок. У цьому зв'язку професіоналізм керівника – це висока кваліфікація в галузі управління, що забезпечує стабільний успіх і розвиток даної організації на основі поєднання інтересів споживачів, власників і співробітників при пріоритеті інтересів споживачів.

**Кваліфікаційна складова трудового потенціалу**, з одного боку, характеризує підготовленість працівників до виконання складних трудових функцій, а з іншого – є фактором, що формує ставлення до праці, трудову дисципліну, інтенсивність праці.

### **Комунікативний потенціал менеджера**

Неодмінним компонентом професіоналізму керівника, а також кожного працівника, в чій обов'язки входить взаємодія з іншими людьми, є комунікативна компетентність. Її зміст визначається специфікою трудового колективу та трудової ситуації, а також статусом і соціальною роллю особистості. По суті, комунікативна компетентність – це вміння, знання, навички в області організації взаємодії в діловій сфері.

**Комунікації** – це обмін інформацією в процесі діяльності і спілкування. Ефективністю комунікацій в організації часто визначається якість рішень та їх реалізації. **Поняття комунікативної компетентності** передбачає усвідомлення людиною наступних аспектів власної особистості:

- власні потреби і ціннісні орієнтації, техніка особистої роботи;
- перцептивні вміння, тобто здатність сприймати навколишнє без суб'єктивних спотворень, без прояву стійких упереджень щодо тих чи інших проблем, особистостей, соціальних груп;
- готовність сприймати нове у зовнішньому середовищі;
- можливості в розумінні норм і цінностей інших соціальних груп і культур;
- почуття і психічні стани в зв'язку з впливом факторів зовнішнього середовища;
- способи персоналізації зовнішнього середовища;
- рівень економічної культури, що виявляється по відношенню до елементів середовища проживання.

Комунікативна компетентність розглядається як ідейно-моральна категорія, регулююча всю систему відносин людини до природи і соціального світу, а також до самого себе як синтезу обох світів. Пізнавши рівень власної комунікативної компетентності, людина починає краще розуміти інших.

Особливості розвитку кожної особистості, унікальність її внутрішнього світу і трудового середовища дозволяють говорити і про унікальність структури та змісту чинників комунікативної компетентності. Значний, вплив на структуру комунікативної компетентності робить зміст і характер праці (індивідуальний, колективний), вид підприємства, його розмір, особливості предметів праці, засобів праці, організації праці, статус і роль працівника. Комунікативна компетентність піддається розвитку в процесі соціально-психологічного навчання.

### **Моральний потенціал менеджера**

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

Основою особистості соціального працівника повинна бути моральність як внутрішня, духовна якість людини, його потреба поступати відповідно до вимог етики і моралі, потреба творити добро, приносити людям благо. Моральна свідомість соціального працівника містить три необхідних компонента: моральні знання, моральні переконання і моральна потреба.

**Моральні знання** – це основи знань про етику, мораль, в тому числі і в галузі професійної діяльності. Але знання можуть на практиці не використовуватися або використовуватися частково, тому важливо мати сформовані моральні переконання.

**Моральні переконання** – це заснована на досвіді і знаннях впевненість соціального працівника в справедливості вимог професійної моралі. Моральні переконання є більш високою ступінню розвитку особистості, свідомості, оскільки засновані на глибокій та всебічній оцінці особистістю відомих їй моральних норм, перевірці їх соціальною практикою, життєвим і професійним досвідом, їх внутрішньому схваленні і органічному прийнятті як єдино правильних і можливих.

Однак моральні переконання володіють, як і знання, відносною самостійністю, оскільки в практичній повсякденній діяльності може виникнути ситуація, коли особистість діє всупереч своїм переконанням якщо виникають причини, що здаються більш значущими, ніж власні переконання. У цьому випадку особистість перебуває у розладі з собою, своїми принципами.

Моральна потреба характеризується наявністю потреби в дотриманні вимог професійної етики: коли фахівець не може вчинити дії, що на його переконання не відповідають критеріям добра і зла, незважаючи на ситуативні обставини.

## **Освітній потенціал менеджера**

Освіта та підготовка на виробництві підвищують рівень знань людини, а отже, збільшують обсяг і якість людського капіталу. При підвищенні рівня освіти ефективність праці працівника підвищується або за допомогою збільшення продуктивності праці, або за допомогою одержання знань, які роблять працівника здатним здійснювати таку трудову діяльність, результати якої становлять велику значимість.

Можна сформулювати ряд формул, за якими або традиційно або інноваційно будується сучасна освіта менеджерів.

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

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

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

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

## **Творчий потенціал менеджера**

**Творчий потенціал** – адаптаційний рівень трудового потенціалу працівника, пов'язаний з активністю і саморозвитком його ресурсів і можливостей у трудовій діяльності. Таким чином, творчий потенціал працівника можна трактувати як вищий, найбільш розвинений аспект його трудового потенціалу.

Творчий потенціал працівника містить у собі його креативні, інноваційні, евристичні здібності, знання, навички та вміння, реалізовані в трудовій сфері.

Оскільки можливості для творчості істотно розрізняються залежно від конкретного виду праці, можна говорити і про різноманітні типи і рівні творчого потенціалу працівників. Крім того, ступінь реалізації творчого

потенціалу в трудовій діяльності залежить від ряду об'єктивних і суб'єктивних факторів, серед яких корпоративна кадрова політика, практика управління персоналом.

У сучасній теорії менеджменту, в соціології праці прийнято виділяти такі найважливіші **критерії соціально-економічної диференціації праці:**

- **характер праці.** За цим критерієм виділяються такі види праці, як розумовий і фізичний. Як правило, зайнятість переважно розумовою працею надає більш багаті можливості для формування і розвитку творчого потенціалу працівника;

- **роль в організації праці.** Тут виділяється управлінська і виконавча діяльність, причому більшість видів управлінської праці також відрізняються розвиненим творчим потенціалом в порівнянні з працею виконавчею;

- **автономність праці (незалежність від зовнішнього контролю).** Даній характеристиці праці у вітчизняній теорії та практиці приділялася недостатньо уваги, тоді як на Заході вона вважається однією з ключових. У праці з високим рівнем автономності, як правило, більш виражені творчі можливості; неавтономні види праці надають і значно менше можливостей для творчості;

- **інноваційність змісту праці.** Одні види праці характеризуються високим рівнем репродуктивності, рутинності, стереотипності, інші, навпаки, відрізняються нестандартністю, нешаблонністю, тобто значними можливостями виявлення та розвитку творчого потенціалу працівника.

Таким чином, завдання стимулювання творчого потенціалу вважається в практиці західного менеджменту досяжною лише по відношенню до працівників з досить високим рівнем освіти і соціальним статусом. Дана обставина обумовлена особливостями систем соціальної стратифікації в країнах Заходу, в рамках яких нізкостатусним соціально-трудовим позиціям (рядові виконавці) відводяться і нижчі функціональні ніші в системі розподілу праці. На противагу цьому вітчизняний менеджмент має дещо іншу спадщину в сфері мотивування і стимулювання творчого потенціалу різних категорій працівників.

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

- Вік;
- Фізичне і психічне здоров'я;
- Особистісні характеристики;
- Загальноосвітня і професійна підготовка;
- Здатність професійного зростання;
- Ставлення до праці;
- Стаж роботи за фахом;
- Сімейний стан

Будь-яке співтовариство творчих професіоналів має вміти мислити і діяти не стандартно – у всіх напрямках діяльності, щоб діяти швидше за конкурентів. Вміти використовувати нові численні технології для створення ефективних пропозицій. Всі керівники творчих колективів намагаються зрозуміти

механізми креативності і як цілеспрямована кадрова політика впливає на економічний ефект фірми.

Основна і головна причина успіху великих відомих компаній – це постійний пошук нових ідей та прийняття змін, відсутність страху перед невизначеністю. Те, як працювала компанія вчора, завтра може виявитися неприйнятно. Якщо простежити досить активний розвиток на прикладі робіт пов'язаних з фотографією, можна зробити припущення, що, стрибок викликаний, розвитком комп'ютерних технологій у зміні роботи фотообладнання, років п'ятнадцять двадцять тому, сьогодні нікого не лякає. Тепер це норма – активне застарівання обладнання та систем управління.

**Система управління персоналом** – це стрижень організації праці, для певних професій він може бути умовним, що містить кілька інструкцій і вимагає формальний контроль. Чим більш творчі завдання у фахівців, ніж більш нестандартних рішень ви очікуєте в результаті, тим жорсткіший має бути стрижень-система управління. Будь-які процеси в діяльності фірми – це ряд послідовних дій. І навіть, для співробітників, яким для виконання посадових обов'язків потрібно «натхнення», все одно існують і терміни виконання робіт та вимоги по розумного спілкування з іншими підрозділами. У будь-якому випадку необхідно складати функціональні ланцюжка взаємодії, посадові інструкції і проф-портрети.

Багато фахівців стверджують, що творчі рішення застосовуються у випадках, коли недостатньо інформації для прийняття раціонального рішення, коли важко встановити причинно-наслідкові зв'язки, прогнозувати наслідки рішень і тому доводиться розраховувати на інтуїцію.

На сьогоднішній день в теорії управління все частіше звертають увагу на проблему всебічного використання творчого (креативного) потенціалу топ-менеджерів підприємства. У багатьох вищих навчальних закладах існують спеціальні курси креативного менеджменту, які сприятимуть розвитку навичок нетривіальних творчих рішень в управлінні та бізнесі. Стрімкі, а іногда революційні зміни в технології і конкуренція просто змушують компанії розробляти нетрадиційні підходи до вирішення традиційних завдань, шукати принципово нові рішення.

Система підготовки, перепідготовки і профорієнтації кадрів повинна стати важливим блоком інфраструктури ринку праці, реалізує функції формування конкурентоспроможності працівників при переході до ринку, підтримки якісної збалансованості попиту та пропозиції робочої сили і, в кінцевому підсумку, сприяє ефективній реалізації активної політики зайнятості.

На сучасних підприємствах існує багато різних типів менеджерів (нижнього та середнього рівнів, вищі менеджери; лінійні та штабні менеджери; функціональні та генеральні менеджери). Організації, в яких вони діють, досить різноманітні (промисловість, послуги, роздрібна або оптова торгівля та інші) за багатьма показниками (розмір, вік, географічне положення, споживча база), то важливо узагальнити, які функції виконують і якими якостями повинні володіти керуючі кадри.

За кордоном **ступінь відповідності здібностей, тобто кадрового потенціалу керівника**, і що пред'являються до нього вимог характеризують його компетентністю, розуміючи під цим сукупність наступних факторів:

- Знання, як результат освіти особистості;
- Навички, як результат досвіду роботи і навчання;
- Способи спілкування, як вміння спілкуватися з людьми і спілкуватися в групі.

Існує **«модель компетентності у стратегічному управлінні»**, розроблена Хінтерхубером і Полом, яка являє собою каталог для систематизації всіх, в тому числі і нових вимог, що пред'являються до управлінського персоналу, згідно цього каталогу – компетентність керівництва є сумою таких компонентів:

Функціональної компетентності,  
Ситуативної,  
Інтелектуальної,  
Соціальної компетентності.

**Функціональна компетентність** – передбачає знання про технології, маркетингу, контролінгу, а також здатність набувати і засвоювати косі функціональні (професійні) знання, здатність менеджерів до навчання.

**Ситуативну компетентність** – вимоги до управління, які обумовлені специфікою різних фаз життєвого циклу підприємства (підстава, зростання і т.д.).

**Інтелектуальна компетентність** – наявність аналітичного мислення в поєднанні з умінням мислити в категоріях комплексних зв'язків.

**Соціальна компетентність** – це четверта складова, яка охоплює комунікаційні та інтегративні здібності управлінців, які проявляються як у внутрішньофірмової діяльності, так і при взаємодії з зовнішнім середовищем.

Як вважають автори цієї моделі, функціональна і ситуативна компетентність характеризує професіоналізм, а інтелектуальна та соціальна – психологічну спроможність керівника. Вони повинні диференційовано виявлятися у різних керівників у залежності від їх рівня в ієрархії і специфіки конкретної ситуації.

Автор В.І. Шуванов висловлюючись про рольової моделі діяльності керівника, крім професійної та психологічної спроможності виділяє ще й організаторську складову. Під цією складовою він розуміє **три управлінських ролі**:

а) інтегратора-координатора, яка полягає в ефективній інтеграції ресурсів і організації спільної трудової діяльності персоналу, формування управлінської команди;

б) комунікатора, суть цієї ролі – організація ефективних ділових та міжособистісних комунікацій, забезпечення збирання та переробки інформації для обґрунтування управлінських рішень;

в) соціального контролера – це організація зовнішнього та внутрішнього контролю виконання управлінських рішень, забезпечення систематичної оцінки праці кожного співробітника.

Теорія про рольової моделі дійсності керівника не суперечить теорії «компетентності», але розглядає керівника з позиції ролей, які виконує керівник у процесі своєї діяльності в умовах ринку.

Існує ще одна **модель управління кадровим потенціалом**, яка визначає якісну характеристику кадрового потенціалу управління рівнем прав і повноважень для самостійного прийняття управлінських рішень, рівнем кваліфікації та освіти кадрів управління, виробничим і управлінським досвідом. Її автор Російський вчений **В.А. Шахов**. Однак дана модель справедлива для планової економіки, так як в умовах ринку не всі дані рівні можуть пояснити той факт, що при однаковій кваліфікації, освіті, виробничому та управлінському досвіді, однаковому рівні прав і повноважень, результати діяльності кадрів управління різні. У цьому випадку пропонується визначати якісну характеристику тільки через функції управління і ступінь управлінської майстерності (досвіду).

В економічній літературі має місце багато спроб розподілити за категоріями функції менеджерів. Наприклад, згідно роботі **Є.В. Галаєва існує шість таких функцій:**

- 1) планування,
- 2) організація,
- 3) контроль і оцінка діяльності підлеглих,
- 4) мотивація праці,
- 5) підбір та їх розвиток,
- 6) управління соціально-психологічним кліматом колективу.

Існує також думка, що при аналізі витрат робочого часу співробітників адміністрації міста, слід розглядати сім управлінських функцій, які повторюють перераховані вище, однак останні три функції замінюють на: координацію, регулювання, аналіз і невласливі функції (теорія Б. А. Столярова).

Також, крім зазначених, вводять додаткові функції, такі як нормування, маркетинг, інновація і ін.

Якщо розглядати думку європейських дослідників, то вони в основному виділяють найбільш загальні функції управління, які найбільш вірно і повно представляють управлінські обов'язки. Це такі функції: планування, організація, керівництво і контроль. В даний час спостерігається їх активне впровадження при керуванні в організаціях. Розглянемо ці функції більш докладно.

**Планування має два значення:**

- перший – загальноекономічний, з точки зору загальної теорії фірми, її природи;
- другий – конкретно-управлінський, тут планування є однією з функцій менеджменту, вміння передбачити майбутнє підприємства та використовувати це передбачення.

Таким чином, планування – це є спосіб керівництва бізнесом шляхом встановлення цілей і розробки стратегії, необхідної для досягнення цих цілей, а також збір та аналіз інформації для цього. Ця функція займає центральне місце, тому що регламентує поведінку об'єкта в процесі реалізації поставлених перед ним цілей, вимагає врахування всіх наявних ресурсів, вартості їх придбання, постачання, розподілу та раціонального використання.

Організація містить визначення дій і ресурсів, які будуть необхідні для реалізації розробленого плану, а також прийняття рішень про розподіл повноважень, обов'язків і відповідальності. Вона включає сукупність прийомів і методів раціонального поєднання елементів і ланок керуючої системи в її взаємозв'язку з керованим об'єктом і іншими керуючими системами в часі і просторі.

**Керівництво** – це повідомлення іншим, про їх обов'язки з виконання плану підприємства, а також забезпечення організаційного оточення, в якому службовці побуждаються виконати обов'язки краще. Ця функція здійснюється з метою забезпечення злагодженої роботи беруть участь у процесі виконання планових завдань виробничих і функціональних підрозділів підприємства.

Контроль включає аналіз досягнутих результатів, пряму, спостережну і регулюючу діяльність, націлену на те, щоб допомогти забезпечити організаційне виконання відповідно до потреб і надійми організації. План контролю, передбачає систематичну перевірку стану справ, її черговість і терміни. Контролером може виступати не тільки сам керівник, але і його заступники або спеціально призначені ним для тієї особи. Ця функція повинна реалізовуватися на основі інформації про хід виконання планових завдань (даних оперативного, статичного, бухгалтерського обліку), виявлення відхилень від встановлених показників роботи та аналізу причин відхилень.

Необхідно відзначити, що перераховані функції повинні виконуватися в сукупності і взаємозв'язку, доповнювати і проникати один в одного, утворювати цикл управління і відбивати зміст повсякденного управління підприємством.

Досвід управління кадровим потенціалом показує, що розробка і реалізація сучасної кадрової політики та системного управління персоналом при відносно невеликих витратах дозволяють домогтися значного підвищення ефективності підприємства шляхом активізації кадрового потенціалу працівників. У зв'язку з цим, першорядне завдання управління полягає в створенні організаційної культури, творчого інноваційного клімату, що стимулюють працівників при впровадженні нововведень. Керівники підприємств покликані стати ініціаторами в області технологічних та організаційних змін.

Людина — це складна, відкрита система, здатна до розвитку. Розвиток — це складний динамічний процес становлення та зміни особистості протягом життя під впливом зовнішніх і внутрішніх керованих і некерованих чинників, серед яких провідну роль відіграють цілеспрямоване навчання та виховання. Насамперед відбувається соціальний розвиток людини, який веде за собою психічний.

Психічний розвиток виявляється в якісних змінах психічної діяльності, у виникненні нових властивостей пам'яті, сприймання, уяви, волі, характеру, тобто у формуванні нових якостей особистості. Відстань між актуальним і потенційним розвитком людини називають зоною найближчого розвитку особистості. Зміна типу та способу мислення людини становить один із найважливіших процесів у її життєдіяльності — саморозвиток. Менеджер виступає в двох іпостасях: він має займатися саморозвитком і, виходячи з принципів своєї професії, відповідати за розвиток інших людей. Здатність до саморозвитку залежить від інтелекту людини.

Інтелект — це відносно стійка структура розумових здібностей людини, здатність вирішувати проблеми відповідної складності, готовність до засвоєння і використання знань, а також до розумної поведінки. Інтелект разом з продуктами інтелектуальної діяльності складають інтелектуальний капітал людини та організації.

Саморозвиток особистості відбувається завдяки самоосвіті, яка базується на потребі людини в самовдосконаленні й самореалізації. Є три типи знань:

- 1) базові знання, отримані у процесі навчання;
- 2) професійні знання, набуті у професійній діяльності;
- 3) соціальні знання, набуті у процесі життєдіяльності людини в соціумі.

Однак знання швидко застарівають, тому процес їх освоєння має бути постійним, треба —навчитися постійно вчитися. Індивідуальність розвитку особистості залежить від віку, отриманої освіти, впливу середовища, в якому вона живе, особистої активності, вродженої обдарованості. Обдарованість ґрунтується на сукупності здібностей особистості. Здібності розвиваються й перетворюються у творчість. Творчість — це діяльність людини, результатом якої є створення матеріальних і духовних цінностей. Творча діяльність поділяється на два види:

- 1) діяльність для себе (створення продуктів творчості для самого автора);
- 2) діяльність для інших (створення нових законів, шедеврів мистецтва, інноваційних ідей у бізнесі тощо).

Реалізована творчість перетворюється в талант. Це такий рівень розвитку здібностей, який дає людині можливості отримувати продукти, які вирізняються новизною, високим рівнем досконалості та суспільною значущістю. Найвищий щабель розвитку здібностей, що виявляються у творчій діяльності і мають суспільну значущість, називають геніальністю. Творчу активність особистості, що виявляється у перетворенні дійсності, називають креативністю.

Методами генерування творчих ідей є: мозковий штурм, мозковий лист, балінтівські групи, синектика, сценарний метод та метод Дельфі, морфологічний аналіз, дискусія, ділові ігри та ін. Креативна діяльність менеджерів супроводжується продукуванням інтелектуальної та творчої енергії в організації, а результатом цього процесу стають інновації. Інноваційний потенціал менеджерів, завдяки якому продукуються нові ідеї та впроваджуються інновації, є однією з найважливіших конкурентних переваг як для самого менеджера, так і для організації, в якій він працює.

## **Частина 1.**

# **ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ**

# **Практичне заняття 1**

## **«ПОНЯТТЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ, ЙОГО ВАЖЛИВІСТЬ ТА АКТУАЛЬНІСТЬ» – 2 години**

### **План заняття**

1. Поняття та визначення самоменеджменту
2. Етапи розвитку самоменеджменту

### **Питання для практичного заняття**

1. Дайте визначення самоменеджменту.
2. Поясніть сутність етапів самоменеджменту.
3. Дайте характеристику основних напрямів самоменеджменту
4. Що відноситься до особистих складових самоменеджменту?
5. Що відноситься до мотиваційних складових самоменеджменту?
6. Прокоментуйте процес формування функції самоменеджменту.
7. Назвіть блоки моделі вимог до якостей людини.
8. Що включає систему персонального менеджменту

### **Завдання**

Встановите, що вам заважає краще використовувати свій час. З цією метою до кожного з наступних висловів напишіть не менше п'яти закінчень:

1. У мене дуже мало час, тому що ...
2. Я б мав більш часу, якби ... (5 закінчень).
3. Я витрачаю надто багато часу даремно, тому що ...
4. Я дуже мало можу впливати на планування свого часу, тому що...



### **Теми рефератів**

1. Тайм менеджмент (організація часу).
2. Стрес менеджмент (самоорганізування у стресових ситуаціях).
3. Тім менеджмент (командний менеджмент).
4. Імпресіон менеджмент (менеджмент справляння враження).
5. Колір з ефектом anti-age. Які відтінки роблять нас молодше (і як їх підбирати).
6. Компліментарні кольору
5. Вимоги до зовнішнього вигляду співробітників ВАТ ГАЗПРОМ.

### **Література до заняття**

1. Адаир Д. Искусство управлять людьми и самим собой. – М.: Эксмо, 2006.
2. Андреева Г.М. Социальная психология. Учебник для высших учебных заведений. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 376с.
3. Архангельский Г. А. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать (10-е изд) М.: Манн, Иванов и Фербер. 2009. – 256 с.
4. Архангельский Г. Принципы управления личным временем и тайм-менеджерский софт.

## **Практичне заняття 2**

### **«КРУГ ПРАВИЛ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ» -2 години.**

#### **План заняття**

1. Круг самоменеджменту
2. Проведення особистого аналізу

#### **Питання для практичного заняття**

1. Розкрити таку функцію круга правил, як постановка мети (аналіз і формування особистих цілей).
2. Розкрити таку функцію круга правил, як планування (розробка планів і альтернативних варіантів своєї діяльності).
3. Розкрити таку функцію круга правил, як ухвалення рішень (ухвалення рішень по майбутніх справах).
4. Розкрити таку функцію круга правил, як реалізація і організація (складання розпорядку дня і організація особистого трудового процесу в цілях реалізації поставлених завдань).
5. Розкрити таку функцію круга правил, як контроль (самоконтроль і контроль підсумків, у разі потреби — корегування цілей).
6. Розкрити таку доповнюючу функцію круга правил, як інформація і комунікації.

#### **Завдання**

1. Розмістіть наступні види робіт по квадрантам матриці Ейзенхауера:
  - треба терміново накидати план моїх виступів на семінарі;
  - ці сорок листів треба відправити до кінця робочого дня;
  - в мій план ще включено написати впродовж місяця статтю в дуже впливовий журнал;
  - давайте продумаємо, як ми відпочинемо під час відпустки.



#### **Теми рефератів**

1. Техніка самоменеджмента
2. Круг функцій в самоменеджменте
3. Проведення самоаналізу
4. Принцип Парето
5. Принцип Ейзенхауера

#### **Література до заняття**

1. Мескон М.Х., Альберт. М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ.— М.: Дело, 2001.— 702 с.
2. Архангельский Г.А. Организация времени Режим доступа: <http://www.improvement.ru/>.
3. Архангельский Г. А. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать (10-е изд) М.: Манн, Иванов и Фербер. 2009. — 256 с.

## **Практичне заняття 3 «ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТ – КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧОГО ЧАСУ» -2 години.**

Всегда упреждай свой  
срок на 15 минут  
Адмирал Нельсон

### **План заняття**

1. Поняття та визначення тайм менеджменту
2. Інструменти тайму-менеджменту

### **Питання для практичного заняття**

1. Дайте пояснення терміну тайм-менеджмент та визначте його цілі.
2. Які інструменти тайму-менеджменту сьогодні найбільш актуальні?
3. Outlook. Які існують 10 способів заощадити час?
4. Класифікація людей за ефективністю використання робочого часу.
5. Що таке milestones і яка його роль в тайм – менеджменті?



### **Теми рефератів**

1. Принципи управління особистим часом
2. Сучасні інструменти тайму-менеджменту

### **Література до заняття**

1. Архангельский Г. Принципы управления личным временем и тайм-менеджерский софт
2. Архангельский Г.А. Организация времени Режим доступа: <http://www.improvement.ru/>.
3. Архангельский Г. А. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать (10-е изд) М.: Манн, Иванов и Фербер. 2009. – 256 с.
4. Берд. П. Тайм-менеджмент. Планирование и контроль времени. – М.: Фаир Пресс, 2003. – 288 с.
5. Тайм- менеджмент. Инструменты, которые меняют жизнь / Под. ред. А. Капусты.- К.: Издательство Алексея Капусты, 2009.- 180 с.

## **Практичне заняття 4 «АНАЛІЗ ПОГЛИНАЧИВ ЧАСУ» -2 години**

### **План заняття**

1. Проведення анкетування щодо вивчення важливих поглиначив часу
2. Голос та його роль при спілкуванні
3. Поняття бюрографія
4. Хронофаги

### **Питання для практичного заняття**

1. Що таке бюрографія ?
2. Хронофаги та їх роль у самоменеджменті
3. Що таке перфекціонізм
4. Что такое лайф-хакинг ?
5. Кто такой лайф-хакер ?
6. Охарактеризуйте такий інструмент як post-it.

### **Задання**

1. Описать інструменти і методи лайфхакера (мнемоніка, карта часу, соціальна інженерія).
2. Скласти список п'ятихвилинних подій [5].
3. Провести справу «Звалище для сміття»[5].
4. Следователь снова достал таблицу, и Федор, глядя в блокнот, начал излагать результаты поквартирного обхода дома, где проживает задержанный Ламзин, а Тимур Ахмедович проставлял в соответствующих клетках значки, которые обозначали «ничего не видели», «не открыли дверь», «уехали или не проживают», «что-то видели», «не отработано». (Маринина «Ангелы на льду не выжидают»).

Продумайте значки бюрографии для этого эпизода.



### **Теми рефератів**

1. Правила і принципи саморозвитку особи
2. Принцип самоорганізації особистості
3. Прокрастинація та її роль у самоменеджменті

### **Література до заняття**

1. Архангельский Г.А. Организация времени Режим доступа: <http://www.improvement.ru/>
2. Архангельский Г. А. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать (10-е изд) М.: Манн, Иванов и Фербер. 2009. – 256 с.
3. Берд. П. Тайм-менеджмент. Планирование и контроль времени. – М.: Фаир Пресс, 2003. – 288 с.
4. Бишоф А., Бишоф К. Самоменеджмент. Эффективно и рационально М.: Омега, – 2006. -126 с.
5. Тайм- менеджмент. Инструменты, которые меняют жизнь / Под. ред. А. Капусты.- К.: Издательство Алексея Капусты, 2009.- 180 с.

## **Практичне заняття 5** **«БІОРИТМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ІНДИВІДА» -2 години.**

### **План заняття**

1. Поняття біоритмів.
2. Види біоритмів.
3. Парад планет.

### **Питання для практичного заняття**

1. Визначте особливості фізичного біоритму
2. Визначте особливості емоційного біоритму
3. Визначте особливості інтелектуального біоритму
4. Надайте характеристику денного біоритму
5. Надайте характеристику 9-річному та 12-річному біоритмам
6. Невербальна інформація.
7. Роль голосу при спілкуванні.
7. Що таке «з'їсти жабу»?
8. Що таке time- килер ?



### **Теми рефератів**

8. Поняття біоритмів.
9. Парад планет (малый и большой парад).

### **Література до заняття**

1. Берд. П. Тайм-менеджмент. Планирование и контроль времени. – М.: Фаир Пресс, 2003. – 288 с.
2. Бишоф А., Бишоф К. Самоменеджмент. Эффективно и рационально. М. : Омега, – 2006. – 126 с.
3. Друкер П. Практика менеджмента. – М.: Вильямс, 2000. – 234 с.
4. Петенко І.В., Яромич С.А, Петриченко П.А., Бублей В.В. Коммуникации переговоров: Практикум. Донецк-Одесса: Издательство «ВИК», 2004. – 143 с.
5. Зайверг Л. Ваше время в ваших руках. (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время) / Пер. с нем. – М.: Экономика, 1991.– 292 с.

## **Практичне заняття 6 «ПЕРЕГОВОРНИЙ ПРОЦЕС»- 2 години.**

### **План заняття**

1. Підготовка до проведення переговорів, 11 шагов
2. Проведення переговорів, 16 шагов
3. Невербальна інформація при переговорах

### **Питання для практичного заняття**

1. Визначте кроки підготовки до переговорів, приклади помилок при підготовці до переговорів.
2. Що потрібно знати про себе?
3. Що треба знати про партнера?
4. Чи завжди потрібний посередник?



### **Теми рефератів**

1. Підготовка до переговорів
2. Вибір стилю ведення переговорів
3. Проведення переговорів
4. Раціональне проведення нарад
5. Раціональна співбесіда.
6. Переговори по телефону.
7. Раціональне ведення кореспонденції
8. Колористика – важливий елемент при переговорах
9. Підготовка приміщення для переговорів
10. Переговори за пропозицією роботи

### **Завдання для самостійної роботи**

1. У творі А.Марининої «Ангели на льоді не виживають» знайти посилання на кольори, які асоціюються з почуттями, наприклад з несправедливістю (том 2. С.19)

### **Література до заняття**

1. Бишоф А., Бишоф К. Самоменеджмент. Эффективно и рационально. М. : Омега, – 2006. -126 с.
2. Друкер П. Практика менеджмента. – М.: Вильямс, 2000.- 234 с.
3. Петенко І.В., Кусик Н.Л., Петриченко П.А., Бублей В.В., Яромич С.А. Коммуникации переговоров: Практикум. Донецк-Одесса: Издательство «ВИК», 2004. – 143 с.
4. Зайверг Л. Ваше время в ваших руках. (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время) / Пер. с нем. – М.: Экономика, 1991. – 292 с.
5. Зайверг Л., Краммерер Д. Наконец-то и у меня есть время: Управление временем для женщин на работе и дома. – М.: ФАИР-пресс, 2008. – 384 с.

## **Практичне заняття 7 «ПЕРЕГОВОРНИЙ ПРОЦЕС» -2 години.**

### **План заняття**

1. Тактичні приклади під час переговорів.
2. Завершення переговорів.
3. Уступки, їх типи.
4. Уміння ставити питання – приклади.

### **Питання для практичного заняття**

1. Поясніть, чому голос є найсильнішим харизматичним інструментом.
2. Наведіть приклади використання голосу в житті.
3. Професій, пов'язані з жестами.
4. Що таке строукси?
5. Наведіть класифікацію питань.
6. Вміння ставити питання.



### **Теми рефератів**

1. Уміння слухати.
2. Уміння ставити питання.
3. Роль уступок в переговорному процесі
4. Навики активного слухання
5. Вербальні і невербальні частини спілкування
6. Розшифровка зовнішніх символів
7. Раціональне використання телефонів
8. Класифікація «абстрактних» співбесідників при виробленні стилю поведінки
9. Ведення переговорів в умовах критичної ситуації
10. Стратегії ведення переговорів
11. Підведення підсумків переговорів
12. Правила активного слухання

### **Література до заняття**

1. Петенко І.В., Кусик Н.Л., Петриченко П.А., Бублей В.В., Яромич С.А. Коммуникации переговоров: Практикум. Донецк-Одесса: Издательство «ВИК», 2004. – 143 с.
2. Зайверг Л. Ваше время в ваших руках. (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время) / Пер. с нем. – М.: Экономика, 1991. – 292 с.

## **Практичне заняття 8**

### **«ЗМЕНШЕННЯ СТРЕСУ ПРИ ДІЯЛЬНОСТІ»**

**- 2 години.**

#### **План заняття**

1. Провести анкетування на тему «Стрес».

#### **Питання для практичного заняття**

1. Дайте визначення поняттю «стрес»
2. Перелічте чинники, організації (організаційні чинники), що діють усередині, які викликають стрес.
3. Чим отлічаються поняття евстресс і дістресс?
4. Які основні ознаки стресової напруги?
5. Як управляти, щоб підвищити продуктивність і знизити рівень стресу?
6. Які відмінності між стресовим і нізкострессовим стилями життя?
7. Загальна ж схема появи стресу в житті людини.
8. Найбільш відомі реакції організму людини на стресс



#### **Теми рефератів**

1. Стресс при переговорах
2. Стресс и его основные причины
3. Реакция организма на стресс и способы борьбы с ним
4. Методы профилактики стресса

#### **Література до заняття**

1. Петенко І.В., Кусик Н.Л., Петриченко П.А., Бублей В.В., Яромич С.А. Коммуникации переговоров: Практикум. Донецк-Одесса: Издательство «ВИК», 2004. – 143 с.
2. Зайверг Л. Ваше время в ваших руках. (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время) / Пер. с нем. – М.: Экономика, 1991.– 292 с.
3. Зайверг Л., Краммерер Д. Наконец-то и у меня есть время: Управление временем для женщин на работе и дома М. : ФАИР-пресс, 2008.– 384 с.
4. Тайм- менеджмент. Инструменты, которые меняют жизнь / Под. ред. А. Капусты.- К.: Издательство Алексея Капусты, 2009.- 180 с.
5. Яроміч С.А., Кусик Н.Л., Петриченко П.А. Менеджмент переговоров. Стратегия и тактика – Одесса: ВМВ. – 2001. – 155 с.
6. Сапольски Р. Психология стресса 2015. – 590 с.

## **Практичне заняття 9** **«САМОМАРКЕТИНГ»- 2 години**

### **План заняття**

Поняття самомаркетинга.

Професійна кар'єра.

Поняття, форми і основні способи само презентації.

### **Питання для практичного заняття**

1. Що включає така система, як маркетинг особи?
2. Що включає маркетинг знаменитостей?
3. Що включає маркетинг політичних кандидатів?
- 4.Що включає самомаркетинг?
5. У чому полягає специфіка маркетингу осіб?
6. Наведіть приклади процесу обміну для організацій, людей, територій і ідей
7. Визначите місце маркетингу особи в маркетингу різних організацій



### **Теми рефератів**

1. Место маркетинга личности в классе Социально-экономических систем
2. Маркетинговые стратегии в сфере маркетинга личности

### **Література до заняття**

1. Бишоф А., Бишоф К. Самоменеджмент. Эффективно и рационально. М. : Омега, – 2006. -126 с.
2. Друкер П. Практика менеджмента. – М. : Вильямс, 2000.- 234 с.
3. Петенко І.В., Кусик Н.Л., Петриченко П.А., Бублей В.В., Яромич С.А. Коммуникации переговоров: Практикум. Донецк-Одесса: Издательство «ВИК», 2004. – 143 с.
4. Зайверг Л. Ваше время в ваших руках. (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время) / Пер. с нем.– М.: Экономика,1991.– 292 с.
5. Зайверг Л., Краммерер Д. Наконец-то и у меня есть время: Управление временем для женщин на работе и дома.– М.:ФАИР-пресс, 2008.–384 с.

## **Практичне заняття 10** **«МИСТЕЦТВО ЗАДАВАТИ ПИТАННЯ» -2 години.**

### **План заняття**

1. Уміння задавати питання – потужний інструмент ефективного спілкування.
2. Переваги людини, що задає питання
3. Види питань

### **Питання дл практичного заняття**

1. Біологічні переваги людини, що задає питання.
2. Психологічні переваги людини, що задає питання.
3. Логічні переваги людини, що задає питання.
4. Що таке відкриті питання?
5. Що таке зондувальні питання?
6. Що таке провокаційні питання?
7. Що таке завершальні питання?



### **Тем рефератів**

1. Техніка «Воронка питань»
2. Ознаки (переваги) ефективних питань
3. Неправильні форми задання питань

### **Літертура до заняття**

1. Бишоф А., Бишоф К. Самоменеджмент. Эффективно и рационально. М. : Омега,. – 2006. -126 с.
2. Друкер П. Практика менеджмента. – М.: Вильямс, 2000.- 234 с.
3. Петенко І.В., Кусик Н.Л., Петриченко П.А., Бублей В.В., Яромич С.А. Коммуникации переговоров: Практикум. Донецк-Одесса: Издательство «ВИК», 2004. – 143 с.
4. Зайверг Л. Ваше время в ваших руках. (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время) / Пер. с нем. – М.: Экономика, 1991. – 292 с.
5. Зайверг Л., Краммерер Д. Наконец-то и у меня есть время: Управление временем для женщин на работе и дома. – М.: ФАИР-пресс, 2008. – 384 с.

## **Практичне заняття 11**

### **ФОРМУВАННЯ ЯКОСТЕЙ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА- 2 години.**

#### **План заняття**

1. Маркетинг особистості.
2. Маркетинг знаменитостей, маркетинг політичних кандидатів,.
3. Самомаркетинг

#### **Питання для практичного заняття**

1. Дайте визначення маркетингу особистості як системи.
2. Назвіть найбільше поширення форми маркетингу особистості.
3. Якими двома групами факторів визначається поведінка людини?
4. Перелічіть етапи самомаркетинга.
5. Чому процес персонального маркетингу аналогічний процесу маркетингу фізичних продуктів і послуг?
6. Хто є об'єктами персонального маркетингу?
7. У чому полягає головна специфіка маркетингу особистостей?



#### **Теми рефератів**

1. Асортимент в маркетингу особистостей.
2. Види життєвого циклу знаменитостей.

#### **Література до заняття**

1. Бишоф А., Бишоф К. Самоменеджмент. Эффективно и рационально. М. : Омега,. – 2006. – 126 с.
2. Градінарова О.О. Дослідження передумов використання сучасної системи самоменеджменту на підприємствах туристичної індустрії / О.О. Градінарова // ВІСНИК ДІТБ. – 2011. – № 15. – С. 32-38.
3. Зайверг Л. Ваше время в ваших руках. (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время) / Пер. с нем. – М.: Экономика, 1991.– 292 с.
4. Петенко І.В., Яромич С.А, Петриченко П.А. Коммуникации переговоров: Практикум. Донецк-Одесса : Издательство «ВИК», 2004. – 143 с.
5. Прищепа Н.П. Организация труда менеджера [Текст]: учеб. пособие / Н. П. Прищепа; Луганский национальный педагогический ун-т им. Тараса Шевченко. – М.: Альма-матер, 2006. – 160 с.

## **Практичне заняття 12**

### **«ФОРМУВАННЯ ЯКОСТЕЙ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА» --**

#### **2 години.**

#### **План заняття**

1. Попит і пропозиція на ринку праці.
2. Маркетинг знаменитостей, маркетинг політичних кандидатів,.
3. Самомаркетинг

#### **Питання для практичного заняття**

1. Дайте визначення поняття «Запаморочлива кар'єра».
2. Назвіть особливості мінливої кар'єри.
3. Який є найбільш ефективний і бажаний стан кар'єри «особи» в процесі її життєвого циклу?
4. Чому кажуть, що людина в самомаркетингом – це фірма?
5. Що таке Самоіміджірування?
6. Визначьте етапи плану самомаркетинга.



#### **Теми рефератів**

1. Імідж в маркетингу особистостей.
2. Види кар'єри.

#### **Література до заняття**

1. Бишоф А., Бишоф К. Самоменеджмент. Эффективно и рационально. М. : Омега, . – 2006. – 126 с.
2. Градінарова О.О. Дослідження передумов використання сучасної системи самоменеджменту на підприємствах туристичної індустрії / О.О. Градінарова // ВІСНИК ДІТБ. – 2011. – № 15. – С. 32-38.
3. Зайверг Л. Ваше время в ваших руках. (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время) / Пер. с нем. – М.: Экономика, 1991.– 292 с.
4. Петенко І.В., Яромич С.А, Петриченко П.А. Коммуникации переговоров: Практикум. Донецк-Одесса : Издательство «ВИК», 2004. – 143 с.
5. Прищепа Н.П. Организация труда менеджера [Текст]: учеб. пособие / Н. П. Прищепа; Луганский национальный педагогический ун-т им. Тараса Шевченко. – М.: Альма-матер, 2006. – 160 с.

## **Практичне заняття 13** **«РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ» -2 години.**

### **План заняття**

1. Сутність, види, напрямки розвитку потенціалу менеджера.
2. Види потенціалу менеджера.
3. Напрямки в розвитку уявлень про потенціал

### **Питання для практичного заняття**

1. Яка найважливіша мета управління персоналом?
2. Назвіть один з основоположних чинників ефективності виробництва.
3. Що таке психофізіологічний потенціал менеджера?
4. Що таке кваліфікаційний потенціал менеджера»?
5. Що характеризує кваліфікаційна складова трудового потенціалу?
6. Надайте визначення поняття комунікативної компетентності.
7. Якій потенціал менеджера характеризує рівень громадянської свідомості та соціальної зрілості?



### **Теми рефератів**

1. Освітній потенціал менеджера.
2. Творчий потенціал менеджера

**Обсяг реферату не повинен перевищувати 6 стор.**

### **Література до заняття**

1. Бишоф А., Бишоф К. Самоменеджмент. Эффективно и рационально. М. : Омега,. – 2006. – 126 с.
2. Градінарова О.О. Дослідження передумов використання сучасної системи самоменеджменту на підприємствах туристичної індустрії / О.О. Градінарова // ВІСНИК ДІТБ. – 2011. – № 15. – С. 32-38.
3. Зайверг Л. Ваше время в ваших руках. (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время) / Пер. с нем. – М.: Экономика, 1991.– 292 с.
4. Петенко І.В., Яромич С.А, Петриченко П.А., Коммуникации переговоров: Практикум. Донецк-Одесса: Издательство «ВИК», 2004. – 143 с.
5. Прищепа Н.П. Организация труда менеджера [Текст]: учеб. пособие / Н. П. Прищепа; Луганский национальный педагогический ун-т им. Тараса Шевченко. – М.: Альма-матер, 2006. – 160 с.

## **Практичне заняття 14** **«РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ» -2 години.**

### **План заняття**

1. Потенціал менеджера.
2. Принципи ефективного використання менеджерського потенціалу.
3. Методи розвитку освітнього потенціалу менеджерів

### **Питання для практичного заняття**

1. Дайте визначення поняттю «менеджерський потенціал» та охарактеризуйте принципи його побудови.
2. Назвіть основні види розвитку потенціалу менеджера.
3. Чи можна протиставляти поняття «потенціал» і «ресурси»?
4. Яка різниця між «потенціалом менеджера» і «резервами управлінської діяльності»?
5. Охарактеризуйте принципи ефективного використання менеджерського потенціалу.
6. Що таке «соціальна компетенція» працівника?
7. Назвіть найбільш поширені методи розвитку освітнього потенціалу менеджерів, що застосовувані в українських та закордонних компаніях.



### **Теми рефератів**

1. Практика формування науково-освітнього потенціалу українських корпорацій.
2. Структура особистісного потенціалу працівника

### **Література до заняття**

1. Бишоф А., Бишоф К. Самоменеджмент. Эффективно и рационально. М. : Омега, – 2006. – 126 с.
2. Градінарова О.О. Дослідження передумов використання сучасної системи самоменеджменту на підприємствах туристичної індустрії / О.О. Градінарова // ВІСНИК ДІТБ. – 2011. – № 15. – С. 32-38.
3. Зайверг Л. Ваше время в ваших руках. (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время) / Пер. с нем. – М.: Экономика, 1991.– 292 с.
4. Петенко І.В., Яромич С.А, Петриченко П.А., Коммуникации переговоров: Практикум. Донецк-Одесса: Издательство «ВИК», 2004. – 143 с.
5. Прищепа Н.П. Организация труда менеджера [Текст]: учеб. пособие / Н. П. Прищепа; Луганский национальный педагогический ун-т им. Тараса Шевченко. – М.: Альма-матер, 2006. – 160 с.

# **СЛОВНИК**

**Біологічні ритми** – фундаментальна властивість органічного світу, що забезпечують здатність організмів до адаптації і виживання в циклічно змінних умовах зовнішнього середовища. У організмі людини найвиразніше виділяються коливання, що мають періоди рівні або близькі за тривалістю до доби, тижня, місяця, сезону або року.

**Бюрографія** – Для болше раціоналізації складання плану поряд з літерними скороченнями для позначення найважливіших елементів використовуються графічні символи, так звана бюрографія.

**Валеологія** — наука про індивідуальне здоров'я людини. «Здоров'я — не все, але усі без здоров'я — ніщо» (Сократ).

**Делегування повноважень** – один із головних способів економії часу керівника. Це процес, за допомогою якого відбувається передача завдань та повноважень працівнику, який стає відповідальним за виконання доручених завдань. Основними елементами делегування повноважень є: завдання, повноваження, відповідальність. Делегувавши виконання завдання працівникам, керівник має встановити дедлайн та здійснювати контроль за виконанням завдання.

**Дефіцит робочого часу** – нестача часового ресурсу, викликана неправильною організацією працівником своєї діяльності, або непропорційним розподілом навантаження працівників керівництвом. Це призводить до поспіху, затягування виконання робіт, неякісного виконання завдань, що в кінцевому підсумку істотно впливає на ефективність і результати діяльності всієї установи.

**Ділова кар'єра** – підвид трудової кар'єри, просування менеджера по службі чи послідовна зміна занять у рамках окремої організації, протягом життя, а також сприйняття людиною цих етапів.

**Дістрес** – негативний стрес, пов'язаний з негативними емоціями, має кідливий вплив на здоров'я (перевантаження), надмірна напруга, що знижує можливості організму адекватно реагувати на вимоги зовнішнього ередовища.

**Електронний органайзер** – це програма, яку можна встановити на комп'ютер або мобільний телефон, і яка допоможе користувачу забезпечити ефективне управління справами, надасть можливість розбивати завдання на поетапні кроки, допоможе вести облік витраченого часу. Корисною опцією є нагадування через sms або email.

**Електронний щоденник** – це незамінний інструмент планування робочого та особистого часу. Зазвичай електронний щоденник встановлений на мобільному телефоні, і завжди знаходиться під рукою. І навряд чи ви забудете

його вдома на відміну від паперового записника. Корисними функціями електронного щоденника є нагадування про зустріч або подію, синхронізація з іншими пристроями.

**Емоційний біоритм** – обумовлює стан нервової системи і настроїв. Емоційний ритм відповідає за почуття, емоції, душевність, чутливість до сприйняття світу і себе. У першій половині емоційного циклу біоритму людина весела, агресивна, оптимістична, переоцінює свої можливості, в другій половині – дратівлива, легко збудлива, недооцінює свої можливості, песимістична, все критично аналізує.

**Емпатія** – усвідомлення відчуттів, потреб і турбот інших людей.

**Еустрес (ейфоричний)** – позитивний стрес, який не відчувається як щось негативно емоційне, підвищує ефективність діяльності, підтримує організм в стані рівноваги (має енергетично лікувальний ефект). Завдяки його дії людина здатна досягати вершин, рухатись вперед, здобувати щось нове для себе.

**Жаби** – невеликі і нескладні, але неприємні завдання, які весь час хочеться відкласти «на потім»

**Завдання** – плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі, які не можна тлумачити двозначно.

**Закон Стіва Тейлора** – порядок ваших дій впливає на ефективність роботи. Принцип цього закону: «Кожній дії – свій час». Вибір роботи повинен відповідати вашому настрою. Не займайтеся рутинною роботою, якщо в даний момент відчуваєте прилив сил, бадьорості і велике бажання творити. Відразу приступайте до великих проєктів. І навпаки, коли енергія та натхнення вичерпується – спробуйте зайнятися нудними і нецікавими справами, наприклад, перекладанням стосів паперів чи іншими заняттями, які не потребують значних силових та розумових витрат. Складні завдання рекомендується вирішувати на пікових підйомах енергії, тоді результат досягається в найкоротші терміни і з економією енергії.

**Запаморочлива кар'єра** – спалах, крива життєвого циклу, що відображає швидке завоювання популярності, сприйнятої з великим інтересом, і таке ж швидке згасання. На стадії становлення ринкових стосунків в Україні більшість підприємців відображали даного типа кривої життєвого циклу.

**Імідж людини** – це думка про неї в групі людей унаслідок сформованого в їх психіці образу цієї людини, що виник унаслідок їх прямого контакту з цією людиною чи внаслідок отриманої про цю людину інформації від інших людей; власне, імідж людини – це те, як вона виглядає в очах інших.

**Імпресіон менеджмент** – вміння людини справляти на навколишніх доцільне, на її думку, враження, найчастіше сприятливе.

**Інтелектуальний біоритм** – визначає творчу здатність особистості. Він пов'язаний з пам'яттю, здатністю до навчання, розумовою активністю, ясністю мислення, логікою.

**Кайрос «благоприятный момент»**) – зручний момент або сприятлива обставина. Наприклад, випадкова зустріч з керівником у коридорі під час якої було вирішено важливе питання. Давньогрецький бог щасливої миті Кайрос звертає увагу людини на той сприятливий момент, коли потрібно діяти, щоб досягти успіху. Цей бог був дуже шанований у древніх греків.

**Командний менеджмент** – це напрямок теорії і практики управління організацією, що спирається на комплексне і конструктивне використання командних ефектів

**Імпресіон-менеджмент** (менеджмент справляння враження). Автор напряму – Е. Джоунс [2]. Метою імпресіонменеджменту є вміння людини справляти на навколишніх доцільне, на її думку, враження, найчастіше сприятливе.

**Інтелект** — це відносно стійка структура розумових здібностей людини, здатність вирішувати проблеми відповідної складності, готовність до засвоєння и використання знань, а також до розумної поведінки. Інтелект разом з продуктами інтелектуальної діяльності складають інтелектуальний капітал людини та організації.

**Інтелектуальна компетентність** – наявність аналітичного мислення в поєднанні з умінням мислити в категоріях комплексних зв'язків.

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

**Коло правил самоменеджменту** – це представляє собою функції самоменеджменту. Серед них є такі: постановка мети, планування, прийняття рішень, реалізація і організація та контроль.

**Комунікації** – процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами.

**Контроль** – процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають.

**Лайфхак** – це трюк або корисна порада, яка значно спрощує життя. Це досить новий термін, який придумав журналіст, щоб дати визначення новим та сучасним порадам для життя. Сучасний лайфхак відрізняється від народної мудрості тим, що він більш практичний, заснований на реальних фактах та приносить реальну користь. Цей термін був придуманий журналістом Денні О'Браєном з Британії в 2004 році.

**Лайфхакер (англ. lifehacker)** — человек, который «взламывает», «обманывает» окружающую жизнь, делая ее проще при помощи разных полезных советов и хитрых трюков. Обычно лайфхакер не создает новые методики, а просто владеет существующими. Движение лайфхакеров предположительно зародилось в среде компьютерщиков

**Маркетинг особистості** – це діяльність, спрямована на виявлення сукупності правил, що вживаються людиною для створення, підтримки або зміни думки і / або поведінки конкретної особи, щоб забезпечити найбільш раціональне задоволення його потреб та аналізу його можливостей.

**Матриця Ейзенхауера, або принцип Ейзенхауера, або метод Ейзенхауера** – техніка розстановки пріоритетів, використання якої дає змогу виділити найважливіші справи і вирішити, що робити з рештою справ. Матриця Ейзенхауера – поділ справ на чотири види: важливі й термінові – це критична ситуація і тому такі справи виконуються без зволікань; важливі й не термінові – такі справи можна зробити за першої можливості зі встановленням часових рамок; не важливі й термінові – ці справи можливо делегувати підлеглим; не важливі й не термінові – такі справи можна відкласти, а іноді й забути про них.

Матрица Эйзенхауэра — это один из самых популярных инструментов тайм-менеджмента, который используется множеством людей по всему миру: от обычных работников по найму и менеджеров среднего звена до руководителей крупных фирм и известных на весь мир корпораций. Основоположником этой матрицы является 34-й президент США Дуайт Дэвид Эйзенхауэр.

**Матриця часу Кові** – це матриця управління часом, інструмент для планування зайнятості та визначення поглиначів часу, через яких час витрачається даремно. Методика створена Стівеном Кові та описана в його книзі «Семь навыков высокоэффективных людей».

**Менеджер** – людина, яка займає постійну керуючу посаду, має повноваження і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.

**Менеджерський потенціал** розглядається як сукупність ділових, особистих якостей, функціонально обумовлених і латентних можливостей менеджера, які реалізуються в процесі професійної діяльності з метою досягнення стратегічних цілей діяльності організації.

**Метод «помідора» (Pomodoro)** – один з найоригінальніших у тайм-менеджменті. Придумав його італійський студент Франческо Чирилло в кінці 80-х років. На той час в Італії, на кухні кожна сеньйора використовувала таймер у вигляді помідора. Метод «помідора», заснований на дослідженнях психологів, які вважають, що людина здатна максимально концентруватися протягом півгодини, потім активність мозку плавно знижується. Суть даного методу полягає у систематичній зміні 25 хвилин роботи (це і є один «помідор» безперервної роботи) на 5 хвилин відпочинку. Після чотирьох таких циклів відпочинок повинен тривати не менше 30 хвилин. Якщо планувати час з урахуванням цих біоритмів, можна виконати великий обсяг робіт у стислі строки.

**Метод «п'яти пальців»** – методика щоденного підсумкового контролю ефективності робочого дня, яку запропонував Лотар Зайверт – ведучий тренер з тайм-менеджменту в Європі. Метод полягає в тому що за кожним пальцем руки закріплено один з контрольованих параметрів:

- мізинець – мозок, думка, інформація, знання. Що нового я сьогодні пізнав? В чому зросла моя компетентність, професіоналізм?;
- безіменний – близькість до мети. Що я сьогодні зробив і чого досягнув на шляху до реалізації своєї мети?;
- середній – стан духу. Який сьогодні в мене переважав настрій та які фактори на нього впливали? Що було пов'язано з позитивними емоціями, а що з негативними?
- вказівний – вчинок, послуга, допомога, співпраця. Чим я сьогодні допоміг іншим? Покращилися чи погіршилися мої взаємини з колегами, рідним, друзями?
- великий – воля, бадьорість, фізичний стан. Що я зробив сьогодні для мого здоров'я, фізичної форми?

Суть даного методу полягає в тому, що кожного вечора дивлячись на свої пальці, приділити увагу п'яти блокам питань, які треба задати самому собі. Метод є досить компактним та простим, але разом з тим дуже ефективним. Якщо щоденно записувати оцінювання робочого дня можемо отримати серйозний аналітичний інструмент для самопізнання та розвитку.

**Методи самоменеджменту** – способи, прийоми та шляхи впливу на пізнання явищ, процесів, речей і предметів.

**Мнемоніка** (грец. та μνημονιχα – мистецтво запам'ятовування) (мнемотехніка) — сукупність спеціальних прийомів і способів, що полегшують

запам'ятовування і збільшують обсяг пам'яті шляхом утворення штучних асоціацій. Заміна абстрактних об'єктів і фактів за допомогою понять та уявлень, які мають візуальне, аудіальне або кінестетичне представлення, об'єднання об'єктів з уже наявною інформацією в пам'яті різних типів для спрощення запам'ятовування.

**Модель TIME** – це спосіб структурувати систему самоврядування за основними керованими ресурсами, т. е. Time – money – information – energy (час – гроші – інформація – енергія). Суть методу структурування уваги полягає в тому, що набір завдань, який необхідно якось упорядкувати для досягнення гарного огляду і зручного прийняття рішень, структурується не по календарній сітці, як в звичайних організаціях, а на три основні області, що відповідають особливостям психології сприйняття людини.

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

**Мотивація** – процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

**Невербальна комунікація** – обмін інформацією, що здійснюється без використання слів (натомість застосовуються різні символи).

**Нерефлексивне слухання** — його суть полягає в умінні уважно мовчати, не втручаючись у мову співбесідника своїми зауваженнями. Нейтральні, по суті малозначимі фрази («Так!», «Як це?», «Розумію вас...», «Що?») є тими «мінімальними» і найпростішими відповідями, які дозволяють змістовно продовжити бесіду, співрозмовник запрошує до вільної невимушеної розмови.

**Переговори** – это процесс сотрудничества нескольких сторон, направленный на достижение результата. Переговоры – основа всех крупных соглашений в современном мире, без них они просто невозможны.

**Персональний (особистісний) маркетинг** – один з найбільш складних видів спеціального маркетингу.

**Перфекціонізм** — віра в те, що ідеал може та мусить бути досягнутим. У патологічній формі є неприйняттям усього неідеального та загалом схильністю вважати його нездоровим. Проявляється бажанням робити все лише найкращим чином.

**Поглиначі часу (хронофаги)** – відволікаючі чинники на робочому місці.

**Презентація** – це захід, в ході якого один або кілька людей діляться ідеями з іншими людьми. аудиторію можуть складати як дві-три людини, так і великий конференц-зал.

**Принцип Парето або Закон Парето** (також відомий як правило Парето, правило 80—20 і принцип малої кількості причин) — емпіричне правило, яке стверджує, що для багатьох явищ 80 відсотків наслідків спричинені 20 відсотками причин. Ця ідея знайшла застосування у багатьох галузях. Наприклад, 20% водіїв створюють 80% аварій, 20% покупців дають 80% прибутків. Принцип був відкритий Джозефом Мозесом Юраном, а названий ім'ям італійського економіста Вільфредо Парето, який спостеріг, що 80% власності в Італії належить 20% її населення.

**Принципи самоменеджменту** – головні положення, правила, порядок становлення та розвитку менеджера.

**Прихована (доцентрова) кар'єра** – тип кар'єри найменш очевидний для оточуючих, що передбачає рух до ядра, до керівництва організації. Прихована кар'єра доступна обмеженому колу працівників, як правило, мають великі ділові зв'язки поза організацією.

**Прокрастинація** (нгл. *Procrastination*, від лат. *Procrastinatus: pro-* (замість, попереду) і *crastinus* (завтрашній)) – психологічний термін, що означає схильність людини постійно відкладати неприємні рішення та справи на майбутнє. Прокрастинація – це неефективна витрата часу, коли людина і не працює (щось він робить, але робить не те, що треба), і ніби як не відпочиває. Цим вона і відрізняється від ліні і повільності. Прокрастинація може стати причиною стресу, почуття провини, втрати продуктивності, невдоволення оточуючих через те, що людиною не виконуються зобов'язання. Подолання прокрастинації включає комплекс певних кроків. Важливим кроком у боротьбі з прокрастинацією вважається щоденне планування. Також необхідно тренувати силу волі і самодисципліну.

**Психофізіологічний потенціал менеджера** – здібності і схильності людини, стан його здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи. За визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я, здоров'я – це стан повного фізичного і соціального благополуччя. Благополуччя – це динамічний стан розуму, що характеризується деякою психічною гармонією між здібностями, потребами й очікуваннями працюючого і тими вимогами та можливостями, які пред'являє і надає навколишнє середовище.

**Ресурс-менеджмент** – це самоорганізування особистих цінностей. Метою ресурс-менеджменту є вміння особи виявляти компетентність у саморозвитку.

**Рефлексивне слухання** – це з об'єктивним зворотним зв'язком з тим, хто говорить, в якості контролю точності сприйняття почутого. Іноді ці методи називають «активним слуханням».

**Роль** – набір визначених правил поведінки, які відповідають конкретній організації чи конкретній посаді.

**Самовиховання** — це свідомо, планомірна, систематична робота над собою з метою вдосконалення або формування нових якостей власної особистості, необхідних для досягнення життєвих цілей. Це діяльність зі зміни своєї особистості, спрямована на засвоєння певних ідей, норм, принципів, навичок, технік тощо.

**Самоіміджірування** – процес по створенню або корекції власного іміджу, який володіє заданими властивостями.

**Самоменеджмент (self-management)** – послідовне та цілеспрямоване використання ефективних методів роботи у повсякденній практиці з оптимальним використанням власних ресурсів для досягнення власних і професійних цілей.

Самоменеджмент – це мистецтво керувати собою, своїм часом, своїм життям, свідомо робити свою кар'єру за допомогою самооцінки, самовизначення, саморозвитку.

**Ситуативна компетентність менеджера** – вимоги до управління, які обумовлені специфікою різних фаз життєвого циклу підприємства (підстава, зростання і т.д.).

**Ситуаційний аналіз** – це метод, що дозволяє виявити сильні і слабкі сторони людини і визначити, які його якості необхідно розвивати і над чим ще потрібно працювати.

**Слони** – складні і об'ємні завдання, до вирішення яких страшно приступати, незрозуміло, з чого почати і чи вистачить сил на все. Ось чому рекомендується ділити їх на фрагменти (невеликі біфштекси). Це називається «з'їсти слона».

**Слушание** – это смысловое восприятие звучащей как говоримой, так и озвученной письменной речи. Умение слушать – одно из самых сложных коммуникативных умений.

**Соціальна компетентність менеджера** – це четверта складова, яка охоплює комунікаційні та інтегративні здібності управлінців, які проявляються

як у внутрішньофірмової діяльності, так і при взаємодії з зовнішнім середовищем.

**Стрес** – дія (подразник) сильна і несприятлива, що негативно впливає на організм.

**Стрес менеджмент** – самоорганізування у стресових ситуаціях.

**Ступінчаста кар'єра** – тип кар'єри, який поєднує елементи вертикальної і горизонтальної кар'єри. Ступінчаста кар'єра зустрічається досить часто і може приймати як внутрішньоорганізаційні, так і міжорганізаційні форми.

**Сфера відповідальності** – коло завдань, за успішне виконання яких працівник бере на себе відповідальність.

**Таймінг (timing)** – вибір найбільш вигідного моменту продажу або покупки на біржі цінних паперів, розрахунок за часом, хронометраж, синхронізація

**Тайм-менеджмент** (управління часом, від англ. Time management) – сукупність методик оптимальної організації для виконання поточних задач, проектів і календарних подій.

**Творчий потенціал (Creative potential) менеджера** – адаптаційний рівень трудового потенціалу працівника, пов'язаний з активністю і саморозвитком його ресурсів і можливостей у трудовій діяльності. Таким чином, творчий потенціал працівника можна трактувати як вищий, найбільш розвинений аспект його трудового потенціалу.

**Технології самоменеджменту** – комплекс засобів, операцій, процедур, алгоритмів, які потрібні для підтримки стану чи трансформації особистості в інший стан, отримання очікуваних результатів

**Тім менеджмент** – це командний менеджмент, тобто менеджмент, здійснюваний за допомогою створення і функціонування управлінських команд, як одна з форм колективного управління базується на процесі делегування повноважень.

**Управління часом** – це дія або процес тренування свідомого контролю над кількістю часу, витраченого на конкретні види діяльності, при якому спеціально збільшуються ефективність і продуктивність.

**Хронометраж робочого часу** – це вид дослідження, за допомогою якого вимірюють і вивчають елементи роботи, які циклічно повторюються. Під час

аналізу результатів хронометражу спочатку виділяють ті операції, які циклічно повторюються, визначається їх доцільність і найвигідніша послідовність виконання окремих елементів.

**Хронофаги** (від грец. Χρόνος – час і φῶω – пожираю; також поглиначі часу, пожирачі часу) – один з термінів тайм-менеджменту, що позначає будь-які відволікаючі об'єкти, що заважають і відволікають від основної діяльності (роботи і інших запланованих справ). О нем пише Андре Моруа в «Письмах незнакомке»: «Хронофаг – это чаще всего человек, у которого нет настоящего дела и который, не зная, как убить свое время, решает заполнить свой досуг, пожирая ваше. Наглость этой твари невероятна... Не надейтесь умаслить хронофага, бросив ему поглотать частицу вашего времени. Он ненасытен... Отсюда мораль: держитесь с хронофагами твердо и беспощадно истребляйте их. Мягкостью и щепетильностью ничего не добьетесь. Напротив, эти-то качества и создают микроклимат, в котором хронофаг благоденствует».

**Фізичний біоритм** – визначає енергію людини, його силу, витривалість, координацію руху. Фізичний ритм регулює також фізичну і сексуальну активність, силу, швидкість, витривалість, координацію і опірність організму хворобам. Протягом першої половини (верхня частина синусоїди) фізичного циклу біоритму людина енергійна і досягає кращих результатів у своїй діяльності; у другій половині циклу (нижня частина синусоїди) енергійність поступається лінощів.

**Функціональна компетентність менеджера** – передбачає знання про технології, маркетингу, контролінгу, а також здатність набувати і засвоювати косі функціональні (професійні) знання, здатність менеджерів до навчання.

**Ціль** – мотивоване, усвідомлене, виражене в словах передбачення майбутнього результату. Це бажане, запропоноване уявлення про результат. Цільова характеристика додає змістовності людській діяльності.

**Цикл менеджменту** – процес виконання функцій менеджменту в певній послідовності (планування – організація – мотивація – контроль).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаир Д. Искусство управлять людьми и самим собой. – М.: Эксмо, 2006.
2. Альберт. М., Мескон М.Х., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: «Дело», 2001. – 702 с.
3. Архангельский Г. А. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать (10-е изд) М.: Манн, Иванов и Фербер. 2009. – 256 с.
4. Архангельский Г.А Принципы управления личным временем и тайм-менеджерский софт;
5. Архангельский Г.А. Организация времени Режим доступа: [//http://www.improvement.ru/](http://www.improvement.ru/).
6. Берд. П. Тайм-менеджмент. Планирование и контроль времени. – М.: Фаир Пресс, 2003. – 288 с.
7. Бишоф А., Бишоф К. Самоменеджмент. Эффективно и рационально. М. : Омега,. – 2006. – 126 с.
8. Гаміна Т. С. Імідж особистості як засіб самореалізації [Текст] / Т. С. Гаміна, Т. Я. Довга // Соціальна педагогіка: теорія та практика : Методичний журнал. – 2010. – № 4. – С. 22–26.
9. Зайверг Л., Краммерер Д. Наконец-то и у меня есть время: Управление временем для женщин на работе и дома. – М.: ФАИР-пресс, 2008. – 384 с.
10. Калинин С.И. Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем. – СПб.: Речь, 2006. – 371 с.
11. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 368 с.
12. Маркетинг. Большой толковый словарь. Под ред. А. П. Панкрухина, 2-е изд., 2010 г.
13. Мельник В. Маркетинг внутри и персональный маркетинг <http://www.marketing-ua.com/articles.php?articleId=3238>
14. Моргенстерн Дж. Тайм менеджмент. – М. : Деловая книга, 2001. – 256 с.
15. Панкрухин А.П. Васюков И. Маркетинг личности и маркетинговая психологическая концепция личности // <http://www.proza.ru/texts/2002/06/21-110.html> или [http://www.psymanager.km.ru/review/file\\_marketingpersonal.html](http://www.psymanager.km.ru/review/file_marketingpersonal.html)
16. Персональный менеджмент: Учебник/ СД. Резник и др. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 622с.
17. Петенко І.В., Яромич С.А. Кусик Н.Л., Петриченко П.А., Бублей В.В. Коммуникации переговоров: Практикум / Учебное пособие Зайверг Л. Ваше время в ваших руках. (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время) / Пер. с нем. – М.: Экономика, 1991. – 292 с.
18. Петрова Н Тренинг для победителя. Самоменеджмент эпохи Интернет. СПб, Речь, 2002. – 128 с.
19. Пиз А. Язык телодвижений. Как читать мысли других по их жестам.: Пер с англ. – Н. Новгород: Бизнес, 1992. – 268с.

- 20.Пиз А., Пиз Б. Новый язык телодвижений. Расширенная версия. – М.: Изд-во Эксмо, 2006. — 416 с.
- 21.Поляков В.А. Технология карьеры. М. 1995.Чисхольм П. Уверенность в себе: ключ к деловому успеху. М. 1994.
- 22.Тайм- менеджмент. Инструменты, которые меняют жизнь / Под. ред. А. Капусты. – К.: Издательство Алексея Капусты, 2009. – 180 с.
- 23.Фомин Ю.А. Психология делового общения. – 2 изд., перераб. и доп. – Мн.: Амалфея, 2000. – 384с.
- 24.Штепа О. С. Структура та формування функції самоменеджменту // Актуальні проблеми психології. Зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / За ред. С. Д. Максименка, В. Д. Потапової. – Т. 15. Ч. 2. –К., 2008. – С. 430 436 с.
- 25.Яроміч С.А., Кусик Н.Л., Петриченко П.А. Менеджмент переговорів. Стратегія и тактика – Одесса: ВМВ. – 2001. – 155 с.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Проведемо тестування і відповімо на 10 питань, щоб виявити, як уміємо ми слухати. На питання можна дати одну з 5-ти відповідей і отримати відповідну кількість балів:

|                      |          |
|----------------------|----------|
| Майже завжди         | 2 бали   |
| В більшості випадків | 4 бали   |
| Інколи               | 6 балів  |
| Рідко                | 8 балів  |
| Майже ніколи         | 10 балів |

А тепер питання:

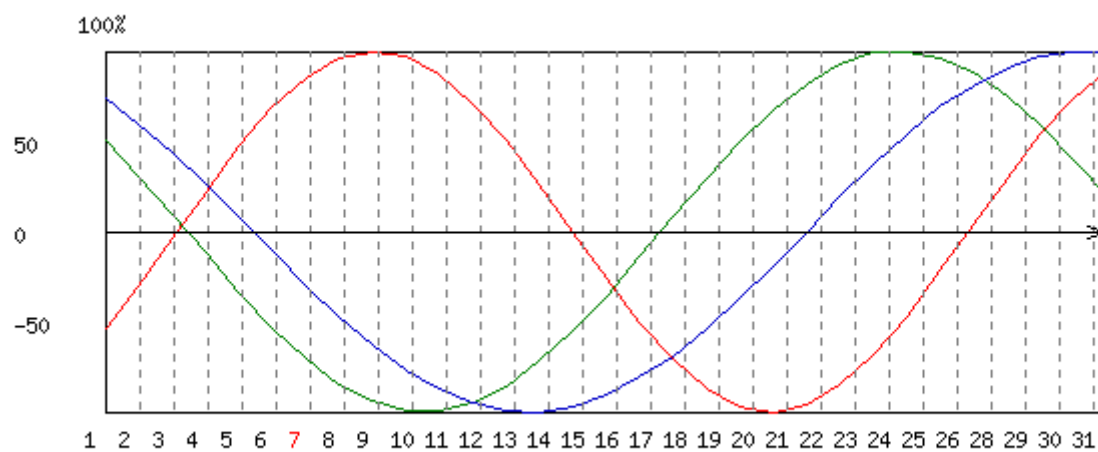
|                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Чи стараєтеся ви «скрутити» бесіду в тих випадках, коли її тема (а може і співбесідник) нецікаві вам?             |
| 2. Чи дратують вас манери вашого співбесідника?                                                                      |
| 3. Чи може невдале вираження співбесідника спровокувати вас на різкість або грубість?                                |
| 4. Чи уникаєте ви вступати в бесіду з незнайомими або малознайомими вам людьми?                                      |
| 5. Чи маєте ви звичку перебивати співбесідника?                                                                      |
| 6. Чи вдаєте ви, що уважно слухаєте, а самі думаєте про інше?                                                        |
| 7. Чи міняється ваш тон, голос, якщо співбесідник торкнувся неприйнятної для вас теми?                               |
| 8. Чи міняєте ви тему розмови, якщо співбесідник торкнувся неприємної для вас теми?                                  |
| 9. Чи поправляєте ви співбесідника, якщо в його мові зустрічаються вульгарізми, неправильно виголошені слова, назви? |
| 10. Чи буває у вас поблажливо-менторський тон, з відтінком зневаги і іронії по відношенню до співбесідника?          |

Звичайно, надмірно нагадувати, що точну відповідь ви отримаєте при максимально щирих відповідях.

Якщо у результаті ви набрали більше 62 балів, то ви – слухач вище середнього рівня. Іншими словами, чим більше у вас балів, тим більшою мірою у вас розвинене вміння слухати.

## Додаток Б

Біоритми людини, що народилася 28 вересня 1950 р. на травень 2011р.



Основні біоритми

Сьогодні

Завтра

Фізична активність

Емоційний стан

Інтелектуальний стан

## Додаток В

Зразковий «розпорядок дня» організму, орієнтуючись на який, можна отримати максимальний результат і в роботі, і в особистих стосунках:

**05-00 ранку** – в цей час, як не дивно (адже під ранок спить особливо солодко і міцно) починається перший загальний підйом активності. Це організм так готується до поступового пробудження і починає роботу всіх своїх органів.

**06-00 ранку** – зараз зазвичай пробуджуються не лише «жайворонки», але і люди, яких мучать проблеми і тривожні думки, оскільки саме о 6 годині ранку викид адреналіну збільшується.

**07-00 ранку** – все, з'їдене за сніданком, максимально засвоюється, оскільки з семи годинників ранку починається період найбільшої активності шлунку. Тому треба поклопочеться про те, щоб сніданок був як можна корисно. Також приділити увагу своїй зовнішності: креми і інші живильні косметичні засоби особливо підсилюють своя дія і ефект від їх вживання в цей час буде максимальне позитивний.

**09-00 ранку** – невеликий спад активності, і в офісі треба зайнятися виконанням простіших завдань, що не вимагають пильної уваги, що допоможе «розігрітися» перед напруженим робітником вдень.

**10-00 ранку** – час, найбільш сприятливий для виконання розумової і фізичної роботи. У наступні дві години всі органи включаються в активну роботу, тому не даремно багато організацій саме в 10 ранку бажають бачити своїх співробітників в конторах.

**12-00 дня** – і знов прийшла втома, тому непогано б випити чашку сподіваючись, оскільки в чаї теж міститься кофеїн, але його в чотири рази менше, ніж в каві, що абсолютно безпечно для «сердечників».

**13-00 дня** – за традицією обідній час і не даремно. В цей час організм виробляє більш всього шлунковий сік і йому потрібна їжа, багата білками.

**14-00 дня** – це час найбільшої працездатності людини, коли краще всього виявляється і його фізична активність, і розумова діяльність дає добрі результати. Також зараз активно протікають процеси травлення і очищення всього організму.

**15-00 дня** – все рівно і спокійно. Найбільша активність сечового міхура доводиться на період з 15 до 17 годин. Цей час сприяє позбавленню від непотрібного з організму, тому, якщо ви сидите на дієті або, бажаючи оздоровитися, виводите з організму шлаки, краще всього пити спеціальні соки і настої саме зараз.

**16-00 дня** – новий підйом фізичної активності, але спад розумової. Самий час піти на прогулянку або зробити невелику зарядку, щоб відпочити від роботи, розслабитися і зібратися з думками, адже напевно є ще поділа на сьогодні.

**17-00 дня** – найбільш активний період для роботи нирок. Вони переробляють всю рідину, що потрапляє в організм, відокремлюючи потрібні і непотрібні речовини, і виводять з нього останні.

**18-00 вечора** – підвищується кров'яний тиск організму, а це означає, що люди стають знервованішими і можуть легко йти на конфлікт по таких приводах, на які в інший час і не звертає уваги б. Знаючи про це, необхідно берегти своїх близьких, які знаходяться поруч і стримуйте себе!

**19-00 вечора** – трохи підвищується фізична активність. Також в цей час людину переповнюють переживання, і він знаходиться у владі думок про досконалий за день. Організм переходить у фазу відновлення, і для фізичних вправ зараз самий час.

**20-00 вечора** – активно починає свою роботу мозок. Якщо залишилася деяка робота на завтра, то краще приступити до її виконання саме зараз, а не засиджуватися за північ.

**21-00 вечора** – організм починає налаштовуватися на відпочинок і потихеньку засинати.

**23-00 вечора** – ідеальний час для того, щоб піти спати, адже не даремно сном краси називають сон до опівночі. Якщо ж людина продовжує не спати, то незабаром його потягне на кухню перекусити, і, якщо піти на повіді у свого апетиту (який підвищується зазвичай з 23-00 до 02-00 годин ночі), можна не лише набрати зайві кілограми, але і порушити обмін речовин в організмі.

**24-00 ночі** – в цей час клітки оновлюються особливо швидко, тому краще вже спати – вранці можна побачити в дзеркалі позитивний результат від хорошого здорового сну. У організмі ж в цей період відбувається процес відновлення зруйнованих за день структур і настає період повного спокою.

### **Ситуации по невербальным коммуникациям**

1. А. Маринина «Последний рассвет».

«Подполковник сцепил пальцы на затылке, развел локти в разные стороны, откинулся назад и потянулся своим некрупным жилистым телом. Антон прочитал этот жест совершенно однозначно. Зарубин больше не хочет говорить на эту тему, ему все понятно и все решения приняты.

*Навчальне видання*

**Яроміч Світлана Анатоліївна**  
*кандидат економічних наук, професор*

**Красностанова Наталія Едуардівна**  
*кандидат економічних наук, доцент*

**Привалова Наталія Володимирівна**  
*кандидат наук з державного управління, старший викладач*

## **САМОМЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА, СЛОВНИК**

*Навчальний посібник*

Відповідальний за випуск *О.В. Патик*

Підписано до друку 10.02.2021.  
Формат 60х84/16. Гарнітура «Times».  
Обл.-вид.арк. 7,1. Зам. № 14/02.

Видавництво  
Одеського регіонального інституту державного управління  
Національної академії державного управління  
при Президентові України  
**Свідоцтво ДК № 1434**  
від 17 липня 2003 р.  
65009 м. Одеса, вул. Генуезька, 22  
тел. (048) 705-97-48  
[www.oridu.odessa.ua](http://www.oridu.odessa.ua)