УДК 371.132

© Даниленко-Кульчицька В. А., 2014
Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ВІТЧИЗНЯНИХ МЕНЕДЖЕРІВ

Проаналізовано характерні особливості застосування самоменеджменту у діяльності українських керівників. З'ясовано суть самоменеджменту, стисло подано характеристику основних підходів до його визначення. Подано характеристику переваг, які дає керівникові застосування самоменеджменту у роботі. Охарактеризовано складові техніки самоменеджменту як самомотивація та самопізнання, самовдосконалення, робота з інформацією, делегування, стресостійкість, управління часом. Особливу увагу приділено основним методикам і правилам тайм-менеджменту, як ключової складової техніки самоменеджменту. Обґрунтовано основні відмінності вітчизняного і зарубіжного самоменеджменту. Доведено, що прийоми класичного самоменеджменту не можуть повною мірою використовуватися вітчизняними менеджерами у їх практичній діяльності. Обґрунтовано актуальність подальших досліджень щодо адаптації прийомів традиційного тайм-менеджменту до вітчизняних умов.

Ключові слова: *самоменеджмент, тайм-менеджмент, самомотивація, самовдосконалення, делегування.*

Постановка проблеми Робота сучасного менеджера пов'язана з численними стресами, часто вимагає значної фізичної підготовки, хорошого здоров'я тощо. Тому окрім вміння управляти колективом, роботою, проектами, фінансами, потрібно вміти насамперед управляти собою.

Кожній людині загалом, а менеджеру особливо потрібно вміти перетворювати ситуацію для якої характерна невпорядкованість та непередбачуваність дій, зумовлена впливом зовнішніх обставин, у ситуацію, якою можна управляти. У критичних умовах, коли одночасно потрібно виконати величезний обсяг різнопланової роботи, виникає необхідність у пошуку часу та можливостей для здійснення управлінських функцій. Особливістю сучасних керівників як лідерів колективів є те, що вони є носіями інноваційної організаційної культури, основними ініціаторами послідовних змін в організації. Найважливіші якості, необхідні сучасним керівникам – це професіоналізм, здатність вести за собою колектив, прагнення створювати і підтримувати хороший мікроклімат в колективі тощо. Повноцінно реалізувати ці якості неможливо без застосування принципів і прийомів самоменеджменту.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Відносно новий напрям менеджменту – самоменеджмент був предметом досліджень багатьох провідних вчених-економістів. Зокрема, такі вчені як Л. Зайверт [3], М.Вудкок і Д.Френсіс, В.А. Андрєєв, Б. і Х. Швальбе та інші пропонували свої теоретичні концепції розуміння поняття «самоменеджмент». М. Лукашевич досліджував самоменеджмент у якості методики реалізації творчого потенціалу [4, с.21]. А Маккензі трактував самоменеджмент як методику управління часом. Проте поза увагою науковців залишається з'ясування характерних особливостей застосування самоменеджменту у діяльності українських керівників.

Постановка завдання. Метою статті є з'ясування особливостей використання самоменеджменту у діяльності сучасних вітчизняних керівників.

Викладення основного матеріалу дослідження. Самоменеджмент – це комплексне застосування принципів, прийомів та методів самореалізації, самовдосконалення та самоорганізації, а також управління власним творчим потенціалом. Основною метою самоменеджменту є усвідомлення власних здібностей, рис характеру, сильних і слабких сторін для того, щоб розвиваючись у потрібному напрямку мати можливість досягти успіху у професійній діяльності. З практичної точки зору самоменеджмент – це реальна допомога керівникові у його професійній діяльності, оскільки застосовуючи методи само менеджменту керівник може розрахувати час роботи та виконувати її з мінімальними затратами та максимальною ефективністю. Застосування прийомів само менеджменту у своїй роботі дає керівникові ряд переваг, зокрема:

- виконується робота з меншими затратами часу та зусиль;
- покращується організація праці і підвищуються її результати;
- менше поспіху і стресу;
- зростає задоволення від виконаної роботи;
- зростає мотивація як керівника, так і працівників;
- зменшується завантаженість роботою;
- зростає кваліфікація керівників та персоналу;
- досягаються професійні та особисті цілі найкоротшим шляхом [2, с. 305].

Розглядаючи техніку самоменеджменту варто зазначити, що його відправною точкою є самомотивація та самопізнання менеджера. Адже насамперед самоменеджмент – це бажання та вміння самовдосконалюватися. Керівник повинен критично оцінити свої можливості та потенціал, з'ясувати чого йому не вистачає в роботі – комунікабельності, знань, сміливості тощо, і лише після цього вибудовувати свою власну, унікальну техніку самоменеджменту.

Важливою складовою самоменеджменту є самомотивація керівника.

Мотивація – це процес спонукання когось або самого себе до чого-небудь. Якщо менеджер спонукає до діяльності підлеглого – мова йде про мотивацію. Якщо ж менеджер спонукає самого себе до певної роботи – йдеться про процес само мотивації. Вміти мотивувати себе до потрібної роботи – важливе вміння для будь-якої людини, а для менеджера особливо. Оскільки неможливо одночасно якісно мотивувати до виконання завдань підлеглих і при цьому бути нездатним змусити самого себе виконувати необхідне. Самомотивація залежить від широкого діапазону факторів починаючи від сили волі і закінчуючи правильним вибором професії.

Існує також гендерна відмінність у самомотивації людей. Так для більшості жінок кар'єра не є основним мотивом (жінки не настільки честолюбні зазвичай). Тому для них основним чинником мотивації є бажання змінити обстановку, розширити кругозір. Оскільки зазвичай сімейні обов'язки для жінок на першому плані, то вони намагаються обирати роботу з гнучким графіком. Крім того чинниками мотивації також є емоції, симпатії та антипатії.

Для чоловіків кар'єра та заробітна плата є основними мотиваторами. Вони здатні відкинути особисті симпатії та антипатії, та емоції, які перешкоджають роботі.

Спільними мотиваторами для чоловіків і жінок є похвала та визнання їх важливості.

Отже, дуже важливо навчитися управляти власною мотивацією. У цьому керівникам може допомогти дотримання кількох простих правил.

Перш за все потрібно, завжди робити свідомий вибір. При цьому немає значення чого стосується вибір: чи мова йде про вибір професії, чи про вибір ділового партнера. Адже неможливо добре виконувати те, до чого є внутрішній спротив і неприйняття.

По-друге, велике значення має позитивне мислення. Вміння у всьому бачити для себе позитивну сторону певним чином програмує людину на успіх, допомагає не розгубитися і не опустити руки у критичній ситуації.

По-третє, потрібно завжди ставити перед собою цілі вищі від досягнутого, що допомагає уникнути стагнації та деградації. Однак цілі не повинні бути фантастичними, а навпаки реальними і вимірними.

По-четверте, потрібно мати в своєму оточенні однодумців, готових при потребі підтримати, допомогти порадою або ділом.

Іншою важливою складовою самоменеджменту є самовдосконалення. Удосконалення самого себе по своїй суті є способом формування себе як особистості, розвитку своїх здібностей, набуття знань і вмінь. Самовдосконалення буває моральним, розумовим та фізичним. В основі морального самовдосконалення знаходиться самовиховання, в основі розумового - самоосвіта, фізичного – зміцнення власного фізичного розвитку. Наприклад, роботу над собою пов'язану з викоріненням шкідливих звичок та слабкостей, які заважають роботі (лінощі, непунктуальність) можна вважати моральним самовдосконаленням. Самостійне, за власним бажанням опрацювання спеціальної літератури, яка пов'язана з роботою – інтелектуальним самовдосконаленням. А фізична активність (біг, заняття у спортивному залі тощо), яка сприяє зміцненню фізичного здоров'я, а отже і зростанню працездатності менеджера – це є фізичне самовдосконалення. Вибір напряму самовдосконалення пов'язаний як із бажаннями людини, так і з конкретними життєвими ситуаціями.

Основні мотиватори менеджера, які спонукають його до самовдосконалення можна поділити на три групи:

- мотиватори, які пов'язані із ставленням менеджера до життя загалом;
- мотиватори, які пов'язані із ставленням менеджера до людей (керівництва, колег та підлеглих);
- мотиватори, які пов'язані із ставленням менеджера до самого себе;

До першої групи мотиваторів можна віднести бажання мати матеріальні блага; бажання легше жити; бажання жити краще; бажання уникнути неприємностей.

Мотиватори, які пов'язані із ставленням менеджера до людей (керівництва, колег та підлеглих) включають бажання мати хороші взаємини з людьми (в основному це стосується керівництва та колег однакового статусу); прагнення до альтруїзму, можливості допомагати іншим (в основному стосується підлеглих).

Мотиватори, які пов'язані із ставленням менеджера до самого себе включають: бажання отримати повагу оточуючих; бажання самореалізації.

Мотиватори, пов'язані зі ставленням до життя, зустрічаються дещо частіше, ніж мотиватори, що характеризують ставлення до самого себе. Існують гендерні та вікові особливості у значимості тих чи інших мотиваційних установок. Установки на матеріальне благополуччя і на самореалізацію мають більше значення для молодих менеджерів. Чоловіки більшою мірою проявляють зацікавленість у матеріальному благополуччі, ніж жінки. Проте у жінок прагнення до альтруїзму вище, ніж у чоловіків. У жінок більша потреба в спілкуванні, але менший, ніж у юнаків, показник моральної мотивації.

Ефективність самовдосконалення залежить від стійкості самооцінки. Нестійкості самооцінки сприяють стихійність, непостійність (випадковість) у досягненні результатів (сьогодні випадково досяг успіху, а завтра так само випадково зазнав невдачі). Це приводить не до планомірного і систематичного самовдосконалення на основі довготривалої установки, а до постійного корегування вчинків, результатів, тобто до ситуативної поведінки на основі короткочасних мотивів, тому збереження стійкості мотиваційної

установки можна здійснювати через регуляцію рівня самооцінки [9].

Наступною складовою техніки самоменеджменту є робота з інформацією. Вміння працювати з інформацією важливе вміння, оскільки, якщо керівник нездатний виділяти з величезного масиву інформації важливу і термінову – він ризикує опинитися у ситуації, коли протягом дня він не матиме часу на ділові зустрічі або важливі телефонні дзвінки. Вміння працювати з інформацією включає оволодіння техніками читання, методами ведення нарад та іншими методиками.

Делегування повноважень – інша важлива складова техніки самоменеджменту. Керівник, у випадку передання частини роботи своїм підлеглим, виграє вдвічі. По-перше, він звільняється від рутинної роботи, отримуючи безцінний час, а по-друге, працівники працюють набагато продуктивніше, оскільки усвідомлюють, що на них покладена відповідальність і що керівник їм довіряє [8].

Оскільки робота менеджера супроводжується, на жаль, постійними стресами, недосипанням, напругою – стресостійкість менеджера є однією із важливих складових техніки самоменеджмету.

Існує ряд правил, виконання яких, дозволяє керівникові приходити на роботу повним сил і в хорошому настрої:

- робота не повинна виконуватися вдома (якщо тільки це не передбачено умовами роботи);
- вихідні дні потрібно приділяти сім'ї та друзям, а не колегам та підлеглим;
- спати потрібно достатньо;
- потрібно вести здоровий спосіб життя.

Хоча всі вищезазначені складові техніки самоменеджменту є важливими, проте чи не найважливішою з них є тайм-менеджмент.

Суть тайм-менеджменту полягає у ефективному управлінні робочим часом з метою досягнення максимального результату.

Основними методиками і правилами тайм-менеджменту є:

1. Відповідно до закону Паркінсона робота займає весь відведений на неї час. Тому потрібно чітко встановлювати час на виконання кожного завдання.

2. Потрібно завжди планувати свій робочий час, але й залишати час на виконання незапланованого. Планувати потрібно за принципом 60 на 40 (тобто 60% робочого часу ми плануємо, а 40% - залишаємо на незаплановане).

3. Необхідно використовувати метод Ейзенхауера для розподілу справ. Суть даного методу полягає в тому, що всі справи діляться менеджером на чотири категорії: термінові важливі справи, термінові неважливі справи, важливі нетермінові справи і нетермінові неважливі справи. Спочатку самостійно виконуються термінові важливі справи, тоді важливі нетермінові. Справи термінові, але неважливі потрібно делегувати підлеглим. Ну а неважливі і нетермінові справи можна невиконувати взагалі.

4. Можна використовувати так званий «метод поїдання жаби», який передбачає, що розпочинати будь-яку роботу потрібно із важливої, термінової, але малоприємної її частини.

5. Можна використовувати також принцип Парето «80/20», згідно якого лише 20 % справ дають 80 % всього результату. Тому потрібно визначити ці 20% справ і розпочинати велику роботу саме з них.

6. Потрібно скласти список всіх викрадачів свого часу (інтернет, непотрібні розмови по телефону, нудні наради, очікування в чергах) і боротися з ними.

7. Для того, щоб знайти додатковий час на денні справи, можна дещо зсунути графік відпочинку - лягати на годину пізніше і вставати на годину раніше.

10. Слід розбивати великі справи на більш дрібні. Використання такого правила дасть можливість вирішити найважчу задачу легко і невимушено [7].

Варто зазначити, що в реаліях вітчизняного бізнесу тайм-менеджмент набув ряду специфічних рис. Зокрема, оскільки сьогодні українські підприємства діють в умовах, які постійно змінюються, така ситуація ускладнює процес прийняття рішень. Плани доводиться постійно переглядати, а цілі, що стоять перед менеджером не завжди ясні і послідовні [6]. Отже, ускладнюються процеси планування і прийняття рішень (виникають несподівані завдання, неможливо однозначно розставити пріоритети).

Для вітчизняного тайм-менеджменту характерним є також наявність проблем, пов'язаних із делегуванням повноважень. Багато хто з менеджерів не бажає делегувати роботу або не довіряючи підлеглим і вважаючи що самі виконають цю роботу краще, або жаліючи підлегли, які, на їх думку і так завантажені роботою. Як наслідок, менеджерові бракує часу на термінові важливі справи, на виконання стратегічних завдань.

Дружні відносини між колегами, які мають місце у багатьох вітчизняних компаніях, призводять до того, що робочий день тут розпочинається і закінчується не з виконання важливих, запланованих наперед справ, а з чашечки кави за неформальним спілкуванням з колегами.

Одним із цікавих пояснень того факту, що принципи і прийоми тайм-менеджменту не завжди можна використати в українських реаліях є кроскультурні відмінності між різними народами. Зокрема, найефективніше прийоми тайм-менеджменту діють у моноактивному середовищі (німці, американці, англійці). Менеджери цих національностей досконало опанували основи тайм-менеджменту, оскільки представники моноактивних культур люблять і вміють планувати, знають ціну часові, притримуються графіків. Представникам же поліактивних культур (до яких відносять і українців) властиво:

- запізнюватися;
- планувати лише в загальних рисах;

- не мати чіткого робочого графіка (наприклад, працювати без перерв і вихідних або, навпаки, займатися особистими справами в суто робочий час);
- хапатися за кілька справ одночасно і вести відразу кілька проектів паралельно;
- змінювати плани без явної необхідності [5].

Отже, це пояснює той факт, що у вітчизняних реаліях тайм-менеджмент не є настільки ефективним, як у закордонних колег.

Тому нам потрібні особливі системи управління часом. Зокрема українським менеджерам потрібно вчитися бачити і ловити так звані «кайроси» (зручні моменти для виконання справ). Типовий вітчизняний кайрос - читання в метро. Спіймали зручний момент, тобто момент, коли є «натхнення», бажання робити певну справу. Є ціла система пошуку і використання кайросів. А для цього графіки, плани і таблиці не дуже зручні. Отже, принципи тайм-менеджменту, потрібно враховувати обережно і далеко не всі.

Висновки. Отже, на основі вищевикладеного можна зробити висновок, що самоменеджмент є невід'ємною складовою сучасного вітчизняного управління. Техніка самоменеджменту складається з ряду прийомів, які використовують менеджери у своїй практичній діяльності, і які допомагають їм ефективніше виконувати управлінську та іншу роботу. Проте, не всі прийоми класичного самоменеджменту можна повною мірою використовувати у вітчизняних реаліях, що пов'язано із особливостями національного бізнесу та рисами української ментальності. Аналіз особливостей застосування принципів та прийомів традиційного тайм-менеджменту на вітчизняних підприємствах може стати темою подальших досліджень.

Список літератури

1. Бондаренко Н. Тайм–менеджмент и Особенности Национального Характера [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ubo.ru/articles/ ?cat=118&pub=2431
2. Дорофеева Л.И., Бгашев М.В. Менеджмент Саратов: Изд-во Сарат. ун-та, 2008. - 403 с. (с.305)
3. Зайверт Л. А. Ваше время в Ваших руках : советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время / Зайверт Л. А. – М. : Интерэксперт, 2009. – 124 с.
4. Лукашевич М.П. Теорія і практика самоменеджменту : навч. посіб. / М.П. Лукашевич. – К. : МАУП, 2009. – 360 с.
5. Особенности национального тайм-менеджмента [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://timestep.ru/2011/09/22/osobennosti-nacionalnogo-tajjm-menedzhmenta#ixzz2RpLnEmxg
6. Особенности тайм-менеджмента в России [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://infomanagement.ru/referat/123/8
7. П'ятерикова Ж. Тайм-менеджмент для делового человека: десять основных правил [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.luxemag.ru/etiquette/7193.html
8. Семенов А.К. Самоменеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://delovoymir.biz/ 2013/02/13/ samomenedzhment.html
9. Спиридонова О. Личная тектология А.А. Богданова и современные проблемы самоменеджмента [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://libconfs.narod.ru/1997/5s/5s_p14.htm

Аннотация

Виктория Даниленко-Кульчицкая

ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННЫХ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ МЕНЕДЖЕРОВ

Проанализированы характерные особенности применения самоменеджмента в работе украинских руководителей. Выявлена сущность самоменеджмента, кратко представлена характеристика основных подходов к его определению. Дана характеристика преимуществ, которые обеспечивает руководителю применения самоменеджмента в работе. Дана характеристика таких составляющих техники самоменеджмента как самомотивация и самопознания, самосовершенствование, работа с информацией, делегирование, стрессоустойчивость, управление временем. Особое внимание уделено основным методикам и правилам тайм – менеджмента в качестве ключевой составляющей техники самоменеджмента. Обоснованы основные различия отечественного и зарубежного самоменеджмента. Доказано, что приемы классического самоменеджмента не могут в полной мере использоваться отечественными менеджерами в их практической деятельности. Обоснована актуальность дальнейших исследований в направлении адаптации приемов традиционного тайм-менеджмента к отечественным условиям.

Ключевые слова: *самоменеджмент, тайм-менеджмент, самомотивация, самосовершенствование, делегирование.*

Summary

Viktoriya Danilenko-kulchitska

THE FEATURES OF USING SELF-MANAGEMENT IN ACTIVITY OF THE MODERN DOMESTIC MANAGERS

Characteristics of the self-management using by Ukrainian business leaders have been analyzed. The essence of self-management was found, description of the main approaches to its definition are presented briefly. The description of the advantages that gives manager an opportunity to use self-management are given. The components of self-management techniques are characterized: self-motivation and self-knowledge, self-help, the work with information, delegation, stress resistance, time management. Particular attention is paid to the basic techniques and rules of time - management as a key components of the self-management techniques. The basic differences between domestic and foreign self-management are substantiated. It is proved that classical techniques of self-management can not be fully used by domestic managers in their practice. Relevance of the further research about adaptation of traditional methods of time management to domestic conditions are substantiated.

Keywords: *self-management, time management, self-motivation, self-help, delegation.*