

Железняк К. Л., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

ORCID: 0000-0003-4111-5210

e-mail: katernyna.zhelezniak@gmail.com

Ігнатюк В. В., кандидат технічних наук, доцент кафедри менеджменту, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

ORCID: 0000-0001-9811-6543

e-mail: Maktup2303@gmail.com

Підвищення ефективності самоменеджменту на базі самооцінки

Анотація. Дослідження присвячено актуальній проблемі постійного підвищення ефективності управління виробництвом, нагальність якої не викликає сумніву, оскільки пошук шляхів її вирішення є одним з найважливіших питань удосконалення господарського механізму. Розглянуто питання забезпечення неперервності процесу удосконалення методів і прийомів менеджменту керівників середньої і вищої ланки управління підприємствами та організаціями. Поряд з чинною системою підвищення рівня компетентності фахівців менеджменту за допомогою навчання на факультетах в закладах вищої освіти і різного роду закладів підвищення кваліфікації розглянуто шляхи підвищення значення активної самоосвіти керівників. Вона повинна проводитися постійно, за певною системою. Труднощі при виконанні завдань самоосвіти керівників виникають з кількох причин: відсутність доступної, розбірливої, поширеної літератури з управління виробництвом, рекомендацій щодо організації процесу самопідготовки керівників, які враховують напруженість основної трудової діяльності, складність оцінки своїх недоліків і пошуку шляхів їх подолання. У дослідженні розглянуто та запропоновано шляхи подолання відзначених труднощів. Для зменшення складності одного з важливих для підвищення рівня компетентності в менеджменті напрямів – труднощі оцінки своїх недоліків і пошуку шляхів їх подолання – запропоновано використанні тестів для керівників, які можливо створювати та модернізувати на базі сучасних засобів та технологій обчислювальної техніки. Підкреслено, що особливо це може бути успішним на початковому етапі їх самопідготовки/самонавчання. Прیدілена увага організації періодичності як умові неперервності проведення роботи по самовдосконаленню на основі об'єктивної самооцінки. Розглянуто мотиваційні аспекти організації та самоорганізації самооцінки. Окреслено шляхи подальшого розвитку досліджень у напрямі самовдосконалення спеціалістів-менеджерів середньої і вищої ланки управління.

Ключові слова: персонал; менеджмент; кваліфікація; оцінка; самооцінка; самовдосконалення.

Zhelezniak Kateryna, PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management, National Transport University, Kyiv, Ukraine.

Ignatiuk Victoriia, PhD (Engineering Science), Associate Professor of the Department of Management, National Transport University, Kyiv, Ukraine.

Improving the Effectiveness of Self-Management based on Self-Esteem

Annotation. Introduction. The research is devoted to the urgent problem of constantly improving efficiency of production management, the urgency of which is not in doubt, as the search for ways to solve it is one of the most important issues the economic mechanism of improvement. In addition to the existing system of increasing level of competence of management specialists through training in faculties in higher education and various types of further training institutions, ways of increasing the importance of active self-education of managers are being considered. It should be carried out not from time to time, but on an continuing basis, according to a certain system. There are several reasons for the difficulty in performing assignments of self-education of managers: lack of accessible, legible, widespread literature on production management, recommendations for organizing the process of self-training of managers, taking into account the intensity of the mainstream labour market, the difficulty of estimation their shortcomings and finding ways to overcome them. The research considers and suggests ways to overcome these difficulties.

Purpose. The issue of ensuring the continuity of the process of improving the management methods and techniques of middle-level and top-level managers of enterprises and organizations is considered.

Results. To reduce the complexity of one of the important areas for improving the level of competence in management - the difficulty of estimation their shortcomings and finding ways to overcome them - it is proposed to use tests for managers, which can be created and upgraded based on modern computer tools and technologies. It is emphasized that this can be especially successful at the initial stage of their self-training/self-study.

Conclusions. Attention is paid to the organization of periodicity as a condition for the continuity of work on self-improvement on the basis of objective self-assessment. Motivational aspects of the organization and self-organization of self-assessment are considered. The ways of further development of research in the direction of self-improvement of specialists-managers of middle-level and top-level are outlined.

Keywords: personnel; management; qualification; estimation; self-assessment; self-improvement.

JEL Classification: A29; D20; M11; M12.

Постановка проблеми. Ефективність роботи підприємства багато в чому визначається здібностями та якостями тих, хто працює в системі управління, – як особистими, так і набутими в процесі спеціального навчання або практичного досвіду. З огляду на той факт, що у закладах вищої освіти професійна підготовка майбутніх керівників проводиться з теоретичним ухилом, ефективна діяльність керівників здебільшого набуваються в процесі практики, часом на помилках, тому головними факторами в професійному становленні керівників є здатність до самоорганізації, самонавчання і наявність особистих якостей, що визначають уміння працювати з людьми. Здійснення самооцінки різних якостей керівника та визначення найбільш ефективних шляхів самовдосконалення стають важливим елементом підвищення ефективності діяльності управлінського персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Яким би досконалим не був курс теоретичної підготовки менеджерів в закладах вищої освіти, тільки в практичній діяльності може бути набутий той досвід, який визначає кращих менеджерів. Тому проблемі постійного підвищення кваліфікації, навичок, досвіду, як на основі періодичних заходів, так і на основі самопідготовки та самовдосконалення приділяється достатньо велика увага. Цим напрямом як в теоретичному аспекті, так і в методологічному займаються зарубіжні та вітчизняні вчені. З останніх зарубіжних досліджень слід відзначити Джулі Чжуо [1], Пітер Ф. Друкера [2], у дослідженнях яких достатньо вдало поєднуються теоретичні та практичні результати.

Питання підвищення професійних знань та навичок знаходяться в полі зору і вітчизняних вчених. Так, в опублікованих дослідженнях І. Іванової [3], Н. Алюшиної [4], викладено методологічні та практичні рекомендації по професійній підготовці та організації самопідготовки менеджерів в процесі підвищення власного рівня знань та умінь.

Навчальний посібник Г. Чайки [5], в якому викладено результати досліджень, систематизовано розробки інших авторів, дає дієвий інструмент для організації результативного процесу самопідготовки управлінського персоналу підприємств. Розробками навчально-методичних напрямів підвищення ефективності самопідготовки займались також Г. Швіндіна [6], Н. Юрик [7] та інші. Важливі доробки зроблено В. Луговим [8] в формалізації та оцінці компетентності менеджменту.

Проте слід особливо зазначити, що ефективність реалізації такого напрямку підвищення кваліфікаційного рівня менеджменту та формування сталого процесу в підготовці його рівня значною мірою залежить від вміння менеджера об'єктивно оцінити власний рівень підготовки. Для вирішення цієї проблеми найкращим засобом слід вважати самотестування.

Формулювання цілей дослідження. Проведений аналіз виконаних досліджень дає підстави вважати, що отримання незалежної оцінки без втрати іміджу, визначення слабких сторін з метою зменшення прогалин в підготовці та підтвердження необхідності в підвищенні кваліфікації стає рушійною силою в самоорганізації підготовки. У такому контексті вирішення проблеми може стати самотестування. Його проведення доступно, а результати не стають відомими колегам чи співробітникам та в разі низьких результатів не можуть зашкодити іміджу керівника.

Метою дослідження є аналіз стану розробок та методів самотестування та визначення найбільш доступних шляхів створення засобів для його використання в самовдосконаленні менеджерів середньої та вищої ланки.

Виклад основних результатів дослідження. Кожному керівнику дуже важливо розвивати в собі здібності, що визначають уміння спілкуватися. Рекомендації щодо поліпшення стилю поведінки в спілкуванні з людьми вперше стали доступними для спеціалістів ще в радянські часи в книзі відомого американського фахівця Д. Карнегі «Як здобувати друзів і впливати на людей», скорочений переклад якої було надруковано вперше в часописі ЕКО № 4, 5, 6 за 1978 року і № 1, 2, 3 за 1979 г. Головний акцент, зроблений в цій праці, – це вміння спілкуватись, що не втрачає свою актуальність і наразі. У житті більшості людей процеси спілкування та комунікації займають близько 70% часу. Керівники всіх рівнів управління витрачають ще більше – 80% часу на різні види спілкування з людьми.

Проте результативність самовдосконалення залежить від того, наскільки вірно визначено саме ті напрями самопідготовки, які мають найнижчі показники, а для цього їх необхідно об'єктивно оцінити.

Наступна риса менеджера, яка потребує періодичного оцінювання та самовдосконалення, – вміння керувати своїм часом. Найважливіше значення має планування керівником свого часу. Мета його на професійному рівні – раціональне витрачання часу для отримання найбільшої віддачі.

Більшість керівників працюють довго, однак у одних результати роботи бувають помітно краще, ніж у інших. Прямого зв'язку між ступенем напруги і досягненнями знайти неможливо. Часто помилково вважають, що праця без відпочинку – гідність. На нашу думку, це покарання за невдале планування свого часу і незадовільну організацію праці.

Для отримання найбільшої віддачі при вдосконаленні використання часу важливо критичне ставлення до нього. Частіше потрібно задавати собі такі питання: «Чи корисно використовується час? Чи не можна зробити що-небудь більш важливе? Чи не міг би це зробити будь-хто інший?».

Більшість людей заплутуються в самому процесі роботи, не завжди розуміючи, навіщо вони її виконують. Справи перетворюються на самоціль. Організовані ж люди ніколи не втрачають з поля зору кінцевої мети. Оцінити здатності в самоорганізації можна за допомогою тесту «Чи є у вас необхідний рівень організованості управлінської праці?» [10].

Багато хто думає, що дефіцит робочого часу викликаний великою кількістю відвідувачів, телефонних розмов, нарад, а також запізнілою інформацією. Але треба розуміти, що хоча ці проблеми виникають з ініціативи інших, керівники і самі вносять в них свою частку: вони ніяк не можуть поставити стіну всяким викликом, доручивши їх досвідченому секретарю або асистентові, або залишають двері кабінету відкритими і в результаті їх систематично відривають від роботи.

Але ще важче виявити і усунути втрати часу, обумовлені зволіканням, нерішучістю, відсутністю самодисципліни, нездатністю сказати «ні», невмінням делегувати свої повноваження заступникам або схильністю діяти бездумно і перестрибувати з одного завдання на інше, але не завершити жодне з них.

Керувати самим часом неможливо, але керівники можуть управляти своїми заняттями з урахуванням фактору часу. В управлінні потрібні ті ж вміння, що й в керівництві іншими людьми – планувати, організовувати, делегувати, направляти і контролювати. Без цього неможливо ефективно працювати. Часу у всіх однакова кількість, тільки одні використовують його ефективніше інших. Брати від часу все можливе допомагають управлінські вміння та навички. Необхідно заздалегідь продумати, що робити, як і кому доручити справу. Більшість людей роблять тільки те, що від них вимагають.

Керівник, який бажає усунути «фактор втоми», повинен передбачити, відвернути та усунути аврالی. Формування авралів, прагнення зробити багато за невеликий проміжок часу призводять до поганої роботи, знижують результати, підвищують емоційну напруженість і викликають стрес у оточуючих працівників.

Один з парадоксів часу полягає в тому, що коли він витрачається на планування, його стає більше. Година ефективного планування може заощадити 3-4 години на виконання плану і дати кращі результати. Керівники, які витратили 10-15 хв. в кінці дня на аналіз зробленого і невиконаного, на планування завтрашнього дня, виграють зайву годину.

Плануючи, ми відповідаємо на питання: чого я досяг, чого ще хочу досягти, як я цього досягну? Перше питання вимагає оцінки ситуації, другий пропонує постановку цілей, третій – складання плану дій.

Для того, щоб краще спланувати ефективно використання часу, потрібно спочатку визначити, як воно використовується зараз, як необхідно використовувати його і як запрограмувати правильне використання. Більшість людей не знають точно, як

вони витрачають свій час. Практично будь-які з серйозних досліджень бюджету часу керівників дивують обстежених, коли вони дізнаються, на що пішов їх робочий день.

Проведення самофотохронометража в журналі для записів – це, ймовірно, найточніший метод визначення витрат часу. Записуються всі заняття за день, наприклад, за 15-хвилинні інтервали. Для ведення записів зазвичай досить одного тижня. Першочергові завдання потім порівнюються з фактичними заняттями. Неминуче виявляються непотрібні роботи, непотрібні наради; стає ясно, що деякі зустрічі були необов'язковими; стає видно справи, що не мають відношення до цілей.

Можна поліпшити використання часу, не маючи цілей і пріоритетів? Ні. Визначення цілей, загального напрямку по роботі і в житті має вирішальне значення. Цілі потрібно встановлювати на все життя, на рік, на день. Записується все найважливіше, що необхідно зробити на роботі і вдома. Мета або план, не записані на папері, – це пусті мрії.

Після встановлення цілей потрібен план їх досягнення: він змушує прагнути до здійснення тих чи інших подій, а не чекати, поки вони відбудуться і можна буде на них реагувати. У кінці робочого дня складається список робочих справ на майбутній день. Те ж саме слід зробити і для будинку. Список не тільки є гарантом від забудькуватості, а й звільняє від необхідності запам'ятовувати дрібниці, дозволяє займатися найбільш важливими справами.

Фахівці невпинно повторюють, що більшість людей витрачають 80% свого часу на незначні справи. Як правило, 80% результату доводиться на 20% витрачених зусиль. Так, з 10 завдань виконання двох дає 80% результату. Важливо знайти ці два завдання, надати їм найвищий пріоритет і перш за все виконати їх.

Пріоритети класифікуються за такими трьома групами:

- перша черга – найважливіше, слід виконати негайно;
- друга черга – менш спішно, потрібно виконати, коли знайдеться час;
- третя черга – найменш важливо, можна тримати до моменту, поки хто-небудь не запитає.

Встановлюючи черговість, слід відрізнити «більш важливе» від «більш спішного», долаючи схильність діяти по терміновості.

Керівнику необхідно провести роботу з паперами. Обстеження кажуть, що з 80% вмісту ящиків в середньому можна розправитися при першому розгляді, але середній керівник розправляє при першому зверненні тільки з 20%. Таким чином, 60% паперів складають назад в ящик, накопичують на столі або вкладають в портфель, який не скоро відкривають.

Слід організувати свій письмовий стіл, свій відділ, свій будинок, самого себе: від організації роботи та оточення значною мірою залежить успіх правильного

використання часу. Роботу треба згрупувати в аналогічні заняття, максимально зменшити плінність.

Залишаючи відкритими двері кабінету в надії поліпшити спілкування, керівники сприяють неправильному спілкуванню. У результаті їх часто відволікають від важливих завдань.

Відсутність планування часто виправдовується тим, що на нього не вистачає часу. Таким чином, керівники не можуть зрозуміти, що ефективне планування економить час і дозволяє отримати кращі результати. Вони схильні реагувати на нагальні, а не на важливі справи. Отже, вони нехтують пріоритетами, породжуючи аврари в майбутньому.

Чекаючи тих, хто запізнився, і не відкриваючи нараду, карають тих, хто прийшов вчасно і заохочують тих, хто запізнився. Не виключено, що ті, хто прийшов сьогодні вчасно, наступного разу запізняться, а ті, хто запізнився, прийдуть ще пізніше ...

Чим довше керівник затримується на роботі, тим більше він встигає і тим більше у нього справ, які ще треба виконати. У результаті потрібно затримуватися ще більше.

Керівники зазвичай змішують ефективність і оперативність. Їх більше турбує правильне виконання роботи, ніж виконання правильної роботи.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Висловлені рекомендації не можуть повністю охопити всю різноманітність проблем, які виникають у керівника при його самоосвіті. Успіх справи залежить насамперед від наполегливості їх бажання бути краще і робити більше, працювати системно, без нервування і метушні.

Отже, перший етап навчання – самооцінка. Для поліпшення роботи по самооцінці потрібно використовувати більше тестування якостей, необхідних керівникові. Сучасний рівень використання комп'ютерної техніки та наявність засобів формування дистанційного тестування вимагає в подальшому розробки комплексу комп'ютерних тестів. Їх використання забезпечить доступність проведення самооцінки та визначення шляхів підвищення компетентності керівників різних рівнів управління.

Література:

1. Джулі Чжоу. Становлення менеджера ; пер. з англ. Тетяни Микитюк, Олександра Асташова. Київ : BookChef Форс, 2020. 352 с.
2. Пітер Ф. Друкер. Як управляти собою ; пер. з англ. Київ : Книголав. 2008. 72 с.
3. Іванова І. В. Менеджер - професійний керівник : навчальний посібник. Київ : НТЕУ, 2001. 106 с.
4. Алюшина Н. О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво планувати та управляти своїм часом : методичні рекомендації. Київ : НАДУ, 2009. 40 с.
5. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера: навчальний посібник. Київ : Знання, 2014. 516 с.
6. Швіндіна Г. О. Організація праці менеджера : конспект лекцій. Суми : СумДУ, 2011. 133 с.
7. Юрик Н. Є. Самоменеджмент : курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ, 2015. 89 с.
8. Луговий В. І. Компетентності та компетенції : поняттєво-термінологічний дискурс. *Вища освіта України: Теоретичний та науково-методичний часопис. Інституту вищої освіти НАПН України.* 2009. № 3. С. 8-14.
9. Дейл Карнегі. Як здобувати друзів і впливати на людей ; пер. з англ. Валерія Грузина. URL: <http://ukrlife.org/main/minerva/karnegie.htm> (дата звернення: 02.11.2020).
10. Комаров Е. Умение привлечь людей. *Эко*, 1984. С. 3-19.
11. Сергієнко В.П., Малежик М.П., Сіткар Т.В. Комп'ютерні технології в тестуванні : навч. посіб. Луцьк : Волиньполіграф, 2012. 290с.

References:

1. Chzhuo, Dz. (2020). *Stanovlennia menedzhera*. Kyiv: BookChef Fors, [in Ukrainian].
2. Druker, P. F. (2008). *Yak upravliaty soboiu*. Kyiv: Knyholav [in Ukrainian].
3. Ivanova, I. V. (2001). *Menedzher - profesijnyj kerivnyk*. Kyiv: Natsional'nyj torhovo-ekonomichnyj universytet [in Ukrainian].
4. Aliushyna, N. O. (2009). *Tajm-menedzhment posadovtsia: mystetstvo planuvaty ta upravliaty svoim chasom*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
5. Chajka, H. L. (2014). *Samomenedzhment menedzhera (navchal'nyj posibnyk)*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
6. Shvindina, H. O. (2011). *Orhanizatsiia pratsi menedzhera*. Sumy: SumDU [in Ukrainian].
7. Yuryk, N. Ye. (2015). *Samomenedzhment*. Ternopil':TNTU.
8. Luhovyj, V. I. (2009). Competences and competencies: conceptual and terminological discourse. *Vyscha osvita Ukrainy: teoretychni ta naukovo-metodychnyj chasopys*, 3, 8-14 [in Ukrainian].
9. Karnehi, D. (2020). How to make friends and influence people. Retrieved from: URL <http://ukrlife.org/main/minerva/karnegie.htm>.
10. Komarov E. (1984). Ability to attract people. *JEKO*, 10, 3-19 [in Russ].
11. Serhiienko, V. P., Malezhyk, M. P. & Sitkar, T. V. (2012). *Komp'uterni tekhnolohii v testuvanni*. Luts'k: SP Volyn'polihraf [in Ukrainian].

