



Ефективна економіка № 9, 2016

УДК 658:37.041 (045)

О. І. Бабчинська,

*к. геогр. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету, м. Вінниця
А. К. Мідляр,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету, м. Вінниця*

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

О. І. Babchyns'ka,

*PhD., Associate Professor of Department of Management and Administration,
Vinnytsia Trade and Economy Institute of Kyiv National Trade and Economy University, Vinnytsia
A. K. Midliar,*

*PhD., Associate Professor of Department of Management and Administration,
Vinnytsia Trade and Economy Institute of Kyiv National Trade and Economy University, Vinnytsia*

SELF-MANAGEMENT AS A COMPONENT OF STAFF'S PROFESSIONAL DEVELOPMENT

У статті розглянуто такі поняття як самоменеджмент як засіб покращення управлінської праці, процес саморозвитку особистості, професійний саморозвиток, ефективність саморозвитку менеджера, здатності особистості до саморозвитку, визначення особистої ефективності співробітників на основі комплексної зваженої оцінки їх професійних, особових характеристик, а також володіння основами самоменеджменту з точки зору різних вчених. На основі цих понять сформовано власне бачення сутності самоменеджменту для фахівців підприємства, яка включає в себе перелік компетенцій, для досягнення яких кожен фахівець повинен сформувати свою систему самоменеджменту. Таких як: професійні, соціальні, ділові, особистісні та управлінські компетенції. Запропоновано модель самоменеджменту персоналу підприємства на основі самоієрархії. Впровадження системи самоменеджменту як обов'язкової компоненти професійного зростання персоналу дозволить отримати ефективну команду фахівців, знайти найбільш оптимальний розподіл обов'язків між співробітниками.

The article deals with concepts such as self-management as a means of improving the administrative work, the process of self-identity, professional self-development, self-efficiency manager, the ability to self-identity, the definition of personal effectiveness of employees on the basis of a comprehensive balanced assessment of their professional, personal characteristics and ownership of the basics of self-management in terms of different scientists. Based on these concepts formed their own vision of the essence of self-management for enterprise professionals, which includes a list of competencies for the achievement of which every person must create its own system of self-management. Such as: professional, social, business, personal and managerial competence. Proposed the model of staff's self-management, which it based on the self-hierarchy. The introduction of self-management as a mandatory component of professional development staff will provide an effective team of specialists find the optimal allocation of responsibilities among employees.

Ключові слова: *самоменеджмент, тайм-менеджмент, технології самоменеджменту, модель самоменеджменту, конкурентні переваги, модель самоменеджменту персоналу.*

Keywords: *self-management, time-management, self-management technologies, self-management model, competitive advantage, the model of staff's self-management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. В умовах ринкової економіки, що пов'язані з посиленням конкурентної боротьби, виникає необхідність пошуку підприємствами таких конкурентних переваг, які б забезпечили стабільне положення на ринку і дозволили досягти ефективності діяльності у довготривалій перспективі. Одним із дієвих шляхів рішення цих завдань є удосконалення окремих аспектів управління персоналом.

Так, ефективності праці можна досягти за рахунок реалізації унікальних індивідуальних здібностей працівників, зокрема, їх знань, умінь, навичок, особистісних властивостей, що виявляються в їх організаційній поведінці. До того ж, слід враховувати, що реалізація індивідуальних властивостей працівників і усіх його компетенцій може відбуватися по-різному залежно від обставин, що склалися на підприємстві.

Розвиток особистості працівників заснований на тому, що люди з високим рівнем особистої майстерності домагаються вищих результатів. Розвиток організації – це розвиток її працівників. До якостей організації, що навчається, так само відносять здатність до зміни мислення співробітників – співробітників нового типу. Одним з перспективних напрямів менеджменту стає самоменеджмент, який є послідовним і цілеспрямованим використанням керівником (фахівцем і так далі) випробуваних методів і практичних прийомів роботи в повсякденній діяльності для підвищення ефективності

виконуваних процедур і операцій, досягнення намічених цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основу для розвитку досліджень самоменеджменту на рівні виробничого колективу створюють праці багатьох зарубіжних і вітчизняних учених, які вивчали різні аспекти цього явища. Таких як Албасова Л., Бондаренко Г., Вудкок М., Зайверт Л., Колпаков В., Кредісов А., Лінман Д., Лукашевич М., Френсіс Д., Хроленко А., Шаповал М., Яшкіна Н. та ін.

Невирішені частини проблеми. Формування цілісної системи самоорганізації індивідуальної праці менеджера, відчуває необхідність суттєвої зміни технологій управління персоналом. Ця необхідність обумовлена:

- насиченістю інформацією процесів виробничої організації, яка досягає, а в деяких випадках перевищує здатність персоналу раціонально використовувати її;
- майже вичерпана можливість зовнішнього стимулювання підвищення ефективності інформаційної насиченості праці.

Постановка завдання. Метою написання статті є дослідження теоретичного викладу поняття «самоменеджмент», а також методологічна розробка основних принципів і практичних етапів удосконалення управління системи самоменеджменту на підприємстві.

Основний матеріал дослідження. Сучасний керівник змушений переходити від технологій, орієнтованих на нівелювання характеристик підлеглих, до максимального використання їх індивідуальності, делегування виконавцям повноважень та відповідальності. Нині активізація трудової діяльності персоналу виробничої організації в багатьох випадках забезпечується демократизацією менеджменту. А також організацією участі працівників у прийнятті рішень, створенням їм можливостей для поповнення знань і розвитку навичок. В цих умовах особливо необхідним є опанування керівниками підприємств таким сучасним інструментом активізації поведінки творчих працівників і творчих колективів, як самоменеджмент. Оскільки цей аспект управління персоналом мало вивчений і забезпечений науково-практичними рекомендаціями, об'єктом дослідження в даній статті обрано управління впровадженням і розвитком самоменеджменту в організаціях.

Самоменеджмент – сучасний напрям, що виник в середині 90-х років і відноситься до галузі управлінських знань. Сучасна ситуація у світі вимагає від менеджерів: безперервного саморозвитку; уміння управляти собою; використання власного творчого потенціалу [4].

Самоменеджмент спрямований на максимальне використання працівником власних можливостей і свідоме управління своїм робочим часом, тому все більше уваги зараз приділяється самоорганізації менеджера.

Під самоменеджментом прийнято розуміти послідовне і цілеспрямоване використання керівником (фахівцем та ін.) випробуваних методів і практичних прийомів роботи в повсякденній діяльності для підвищення ефективності виконуваних процедур і операцій, досягнення намічених цілей.

Самоменеджмент – актуальний і перспективний напрям в науковому менеджменті. Це напрям в менеджменті виник завдяки потребам суспільства і покликаний підвищити ефективність діяльності людини, на основі досягнення його особистих і професійних цілей [6].

Головна мета самоменеджменту полягає в тому, щоб максимально використовувати особисті можливості, усвідомлено управляти ходом свого життя (самовизначатися) й переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті. Кожній людині взагалі, й особливо тій, котра готує себе до роботи менеджера, насамперед необхідно вміти перетворити ситуацію, для якої типова невпорядкованість дій, зумовлена зовнішніми обставинами, у ситуацію цілеспрямованих і здійснених завдань.

Перш за все самоменеджмент це самоорганізація, уміння управляти собою, керувати процесом управління в найширшому сенсі слова – в часі, в просторі, спілкуванні, діловому світі. Оволодіти даною наукою не так просто, і молодому керівнику треба починати все-таки з самоосвіти, причому мало лише набувати знань, потрібна ще і практична реалізація. Самоменеджмент – це дуже важка робота, тому необхідно бути готовим до самовдосконалення.

Особливість сучасного погляду на керівника як лідера колективу полягає в тому, що він розглядається як носій інноваційної організаційної культури, як основний ініціатор послідовних змін в організації. Найважливіші риси сучасного керівника: професіоналізм, здатність вести за собою колектив, прагнення створювати і підтримувати хороший психологічний клімат неможливо без роботи над собою, без самоменеджменту. Для забезпечення складних, скоординованих, ефективних дій потрібні компетентні, високоорганізовані, наполегливі і сміливі керівники, менеджери. Вони повинні мислити глобально, діяти, орієнтуючись на міжнародні стандарти. Для забезпечення ефективної роботи менеджер повинен уміти використовувати різні інструменти впливу на виконавців.

Необхідно чітко усвідомлювати, що самоменеджмент полягає в тому, щоб максимально використовувати власні можливості, свідомо управляти перебігом свого життя (тобто самовизначатися) і долати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті [8].

Базовим рівнем системи самоменеджменту є особиста ефективність, на основі якої здійснюється ефективне управління власними ресурсами: час, простір, комунікації, фінанси. Особиста ефективність або ефективна діяльність особи неможлива без досягнення певного рівня розвитку шляхом саморозвитку. Саморозвиток (індивідуальний розвиток) – процес, у рамках якого людина набуває здатність захищати себе, управляти поточними подіями, формувати позитивні стосунки з навколишнім світом і радіти життю, будучи відкритим їй. Процес саморозвитку здійснюється шляхом подолання перешкод і розвитку особових якостей, сприяючих досягненню поставлених цілей і завдань (воля, наполегливість, стресостійкість, уміння впливати на людей і тому подібне). У цьому процесі поєднуються наступні складові:

- особовий розвиток (особове зростання);
- інтелектуальний розвиток;
- професійний (кваліфікаційний) розвиток;
- підтримка фізичного стану (оздоровлення).

Професійний саморозвиток – це не масове і навіть не типове явище, тому що не всі володіють якостями, які необхідні для цілеспрямованої роботи над собою. Саморозвиток відбувається тільки у тих, хто володіє необхідними якостями, головними з яких є:

- внутрішня мотивація на професійні завдання, досягнення високих результатів в їх вирішенні і мотивація на себе;
- здатність до саморозвитку;
- розуміння змісту і методичних основ саморозвитку.

Ефективність саморозвитку менеджера залежить і від зовнішніх чинників:

- організаційних і соціально-психологічних умов професійної діяльності, в ширшому контексті – від корпоративної культури підприємства;
- доступності для нього сучасних інформаційних систем, а також підготовленості до роботи з ними;
- методичного забезпечення умов професійного розвитку.

Дослідники М. Вудкок і Д. Френсіс виділили одинадцять потенційних обмежень саморозвитку менеджера [2]:

1. Невміння управляти собою: нездатність повною мірою використовувати свій час, енергію, вміння; нездатність справлятися зі стресами сучасного життя управління.
2. Розмиті особисті цінності: відсутність їх ясного розуміння; наявність цінностей , що не відповідають умовам сучасного ділового та приватного життя.
3. Нечіткі особисті цілі: відсутність ясності в питанні про цілі свого особистого або ділового життя; наявність цілей, несумісних з умовами сучасної роботи і життя.
4. Зупинений саморозвиток: відсутність налаштованості і сприйнятливості до нових ситуацій і можливостей.
5. Недостатність навички вирішувати проблеми: відсутність стратегії, необхідної у прийнятті рішень, а також здатності вирішувати сучасні проблеми.
6. Недолік творчого підходу: відсутність здатності генерувати достатньо нових ідей; невіміння використовувати нові ідеї; відсутність креативності.
7. Невміння впливати на людей: недостатня здатність забезпечувати участь і допомогу з боку оточуючих або впливати на їхні рішення.
8. Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці: відсутність розуміння мотивації працівників; застарілі, негуманні або недоречні уявлення про роль керівника.
9. Слабкі навички керівництва: відсутність здібностей домагатися високого результату роботи підлеглих.
10. Невміння навчати: відсутність здатності або бажання допомагати іншим розвивати і розширювати свої можливості.

11. Низька здатність формувати колектив: нездатність сприяти розвитку і підвищенню ефективності робочих груп і колективів.

Розвиток особистості менеджера відбувається завдяки різноманітності видів його діяльності і взаємодії з іншими людьми. Але найактивніше він проходить тоді, коли різносторонній професіоналізм доповнюється цілеспрямованим саморозвитком. Здатністю до саморозвитку, так само, як і вмотивованістю на нього, володіють далеко не всі менеджери. Проте, на відміну від мотивації, здатність до саморозвитку можна сформувати і розвинути досить швидко.

Основу здатності до саморозвитку складають уміння:

- бачити свої недоліки та обмеження;
- аналізувати їх причини у власній діяльності;
- критично оцінювати результати своєї роботи, причому не лише невдачі, але й особливо успіхи.

Ігнорування розвитку менеджерів, характерне для вітчизняних підприємств, приводить до того, що здатності до професійного самовдосконалення більшості керівників проходять тривалий шлях природного дозрівання.

Тільки грамотний менеджер може оцінювати реальні можливості і вибирати правильний напрям свого розвитку. можливості відбиваються в завданнях розвитку, які менеджер ставить перед собою. Завдання можуть бути реальними або нереальними. Реальними вони виявляються тоді, коли відповідають досягненням, що є до даного моменту.

У змістовному плані існують три напрями професійного розвитку:

– Формування умінь і якостей, яких у менеджера немає, але які йому необхідні. Це, звичайно, важке завдання, і без допомоги консультантів, викладачів і тренерів його не вирішити. Але організовані зусилля в цьому напрямі саморозвитку можуть дати найбільш помітний ефект.

– Розвиток наявних позитивних умінь і якостей, які можна підсилити, якщо їх удосконалити цілеспрямовано. Це найбільш легке завдання, яке з успіхом вирішують багато менеджерів без зовнішньої допомоги, звичайно, лише ті, хто його усвідомлює.

– Усунення недоліків і обмежень, що знижують ефективність діяльності менеджера і заважають професійному зростанню. Це дуже складне завдання, для його вирішення більшості менеджерів необхідна допомога тренерів і консультантів.

Теоретично найбільш ефективний шлях саморозвитку, коли менеджер працює над собою відразу по трьох напрямках. Але на практиці такий шлях здійснити неможливо. Робота в будь-якому з цих напрямів є складним і психологічно важким завданням.

Саморозвиток менеджера полягає в усвідомленні і встановленні своїх сильних і слабких сторін, подоланні стереотипів свідомості та зовнішніх бар'єрів, розвитку необхідних особистісних якостей, здобуванні нових професійних знань і вмінь. Самовдосконалення менеджерів підприємства є одним із провідних факторів для успіху усієї організації. Керівництво організації мусить чітко розуміти, що потрібно заохочувати працівників до власного розвитку, адже це безумовно приведе до підвищення ефективності праці на всьому підприємстві.

Саморозвиток спрямований, передусім, на самоорганізацію. У загальному випадку під самоорганізацією розуміється фундаментальне поняття, що вказує на розвиток в напрямі від менш складних об'єктів до складніших і впорядкованих форм організації речовини. У кожному конкретному випадку самоорганізація проявляється по-різному, це залежить від складності і природи системи, що вивчається.

Як вже було відмічено, самоорганізація спрямована на управління різними ресурсами і, передусім, часом, фінансами, комунікаціями, робочим простором.

Управління комунікаціями в самоменеджменті спрямоване на створення системи обробки і обміну інформацією; опосередкована і цілеспрямована дія двох і більше суб'єктів, уміння розуміти і бути зрозумілим, ефективне управління наступними навичками: уміння говорити, уміння слухати, уміння бачити, уміння писати, уміння читати, уміння управляти інформацією.

Управління часом або тайм-менеджмент на підприємстві – ефективне використання і управління робочим часом, виявлення нераціонально використовуваного часу його переваги і способи реалізації. Сам термін «тайм-менеджмент» походить від англійського time-management, що в перекладі означає «управління часом». Система управління часом складається з наступних елементів: розвиток відчуття часу, постановка цілей, планування, ухвалення рішень, реалізація і організація, контроль [9].

Суть управління фінансами в самоменеджменті полягає в аналізі особистих фінансових потоків менеджера, що входять і виходять, підтримці позитивного сальдо по грошових потоках у будь-який момент часу.

Проведений аналіз методик управління часом, незважаючи на наявні в них відмінності, дозволяє виділити наступні основні етапи використання тайм-менеджменту в практичній діяльності керівника [7]:

1. Першим кроком при створенні ефективної системи управління власним часом для керівника являється визначення цілей діяльності як на короткий, так і на тривалий період.
2. Другий етап – інвентаризація часу, хронометраж. Облік часу повинен завжди доповнюватися систематичним аналізом, що дозволяє оцінити рівень організації часу керівника. Основним методом аналізу є порівняння фактичних витрат часу по кожному виду робіт з нормативними.
3. Завершальний етап – планування завдань і управління пріоритетами. Дуже корисно відмітити в нім головне, і почати роботу саме з найважливіших, пріоритетніших завдань. Після опанування простих методів планування можна переходити до складніших форм управління завданнями, якщо їх буде потрібно конкретному менеджеріві.

Ефективність реалізується за допомогою задоволення інтересів і потреб персоналу (можливість особистої самореалізації, оплата праці, її зміст, задоволеність спілкуванням з колегами та ін.). До того ж, соціальна ефективність має два основних виміри: орієнтація на роботу і орієнтація на відносини з іншими людьми.

Саме орієнтація на досягнення соціальної ефективності є основою формування моделі компетенцій персоналу. Так, застосування маркетингового підходу до формування моделі компетенцій персоналу полягає у чіткому визначенні стану і напрямків розвитку якостей та поведінкових характеристик персоналу, які необхідні для реалізації стратегії підприємства, а також досягнення цілей працівників, задоволення їхніх інтересів та потреб [5].

В свою чергу, для її оцінки застосовувалися такі показники, як: професійні знання, уміння, навички, досвід. Таким чином, можна зробити висновок, що за допомогою розробки моделі компетенцій, які дозволять досягти високих результатів діяльності на кожному конкретному робочому місці, а також стимулювання їх розвитку.

За допомогою впровадження моделі компетенцій у підприємстві можливе вирішення таких управлінських задач:

- виявлення «сильних» і «слабких» сторін працівників;
- визначення найкращого способу виконання роботи;
- виявлення потреби у навчанні працівників;
- визначення сфер, які потребують надання консультаційних послуг;
- формування програм розвитку персоналу; розробка дієвої системи мотивації персоналу;
- підвищення рівня управлінської культури;
- визначення необхідного соціального портрету працівника;
- зростання ефективності діяльності персоналу.

Таким чином, кожна корпоративна модель компетенцій має бути особливою, оскільки вона відповідає специфічним рисам окремого підприємства. До того ж, у даному напрямку існують два підходи: розробка моделі компетенцій для всього персоналу та виключно для управлінських працівників. З нашої точки зору, у туристичних підприємствах доцільно здійснювати розробку єдиної моделі для управлінського і оперативного персоналу, оскільки виникає потреба у постійному оновленні професійних знань, адаптивності, гнучкості, інноваційності, клієнтоорієнтованості. При цьому орієнтованість на дані вимоги і розвиток відповідних якостей працівників є необхідною умовою ефективної діяльності персоналу різних категорій.

Нами розроблено модель ієрархії компетенцій персоналу підприємства, яка передбачає п'ять рівнів: професійні, соціальні, ділові, особистісні, рольові компетенції (рис. 1).

На основі наведеної на рис. 1 моделі може бути побудована загальна модель самоменеджменту для фахівців підприємства. Така модель включає в себе перелік компетенцій, для досягнення яких кожен фахівець повинен сформувати свою систему самоменеджменту. Так, професійні компетенції – це комплекс необхідних вимог до посади, основою яких є функції, які передбачені вимогами робочого місця. Вони є фундаментом моделі компетенцій, оскільки виступають у якості обов’язкових вимог до персоналу, а також основою для формування інших видів компетенцій.

Наступним рівнем моделі є соціальні компетенції (цінності, установки), до яких належать: корпоративність, етика, командна ефективність, соціальна взаємодія, корпоративність, соціальна чутливість.

Ділові компетенції обумовлюють ефективність діяльності персоналу і включають: комунікативні навички, адаптивні компетенції, успішність у вирішенні проблем, орієнтацію на клієнта, креативність, інноваційність.

Особистісні компетенції передбачають навички і якості, що є основою самоменеджменту і забезпечують можливості бути лідером в колективі, зокрема: мотивація, орієнтація на досягнення, незалежність, лідерські якості.

Разом з особистісними, управлінські компетенції – це компетенції вищого рівня, оскільки вони забезпечують як стратегічний розвиток підприємства, так і реалізацію самих високих потреб і цілей працівників. Це, в свою чергу, демонструє застосування нами маркетингового підходу при розробці моделі ієрархії компетенцій.

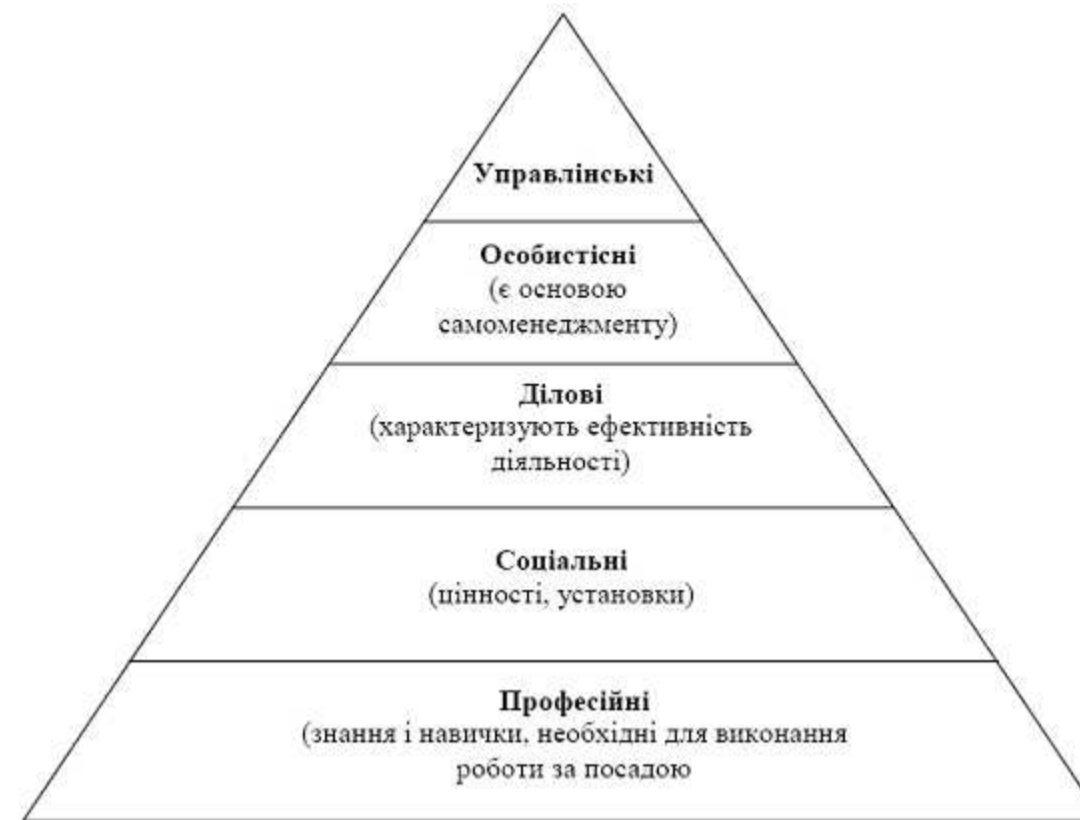


Рис. 1. Модель ієрархії компетенцій персоналу підприємства

З нашої точки зору, процедура впровадження моделі компетенцій у підприємствах повинна передбачати такі етапи:

- формулювання ключової компетенції підприємства;
- оцінка робочого місця;
- розробка системи компетенцій персоналу підприємства;
- ознайомлення персоналу підприємства з моделлю ієрархії компетенцій;
- інформування працівників про систему компетенцій, розроблену у підприємстві;
- обговорення розробленої системи на різних рівнях управління;
- внесення змін і доповнень до системи компетенцій, її узгодження;
- ділове оцінювання персоналу;
- прийняття управлінських рішень за результатами оцінювання стосовно: мотивації, навчання, планування кар’єрного розвитку, формування кадрового резерву та ін.

На рис. 2 представлено модель самоменеджменту персоналу на основі самоієрархії.

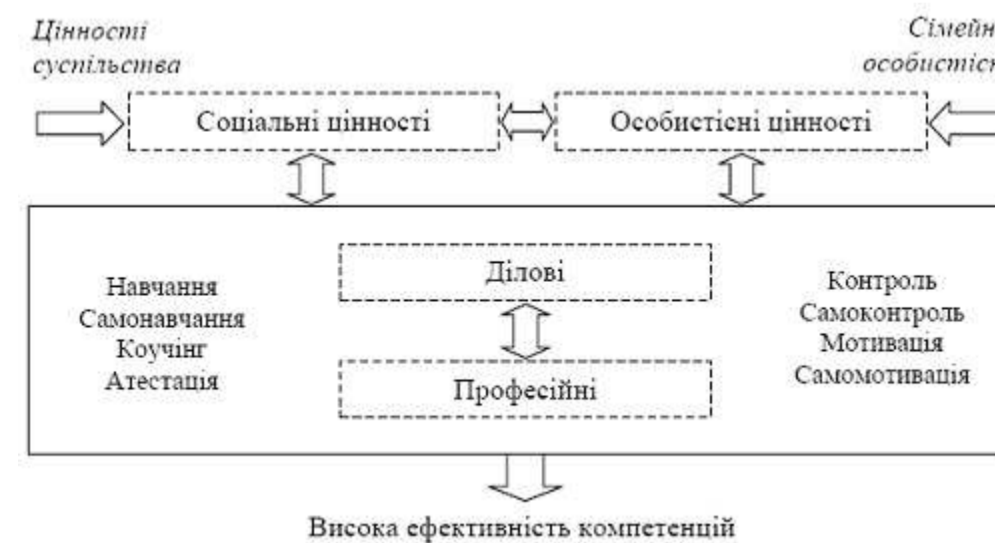


Рис. 2. Модель самоменеджменту персоналу на основі самоієрархії

Загальна модель повинна бути деталізована для кожного фахівця в залежності від його посадових обов'язків, а також реальних знань, досвіду, можливостей, особистих здібностей. Впровадження системи самоменеджменту як обов'язкової компоненти професійного зростання персоналу дозволить отримати ефективну команду фахівців, знайти найбільш оптимальний розподіл обов'язків між співробітниками. Так, анкетування та тестування співробітників дозволить виділити фахівців, які найбільш вдало працюють над розробкою турів або є найбільш успішними при роботі з партнерами. Менеджери по роботі з клієнтами мають свої особливості роботи і повинні володіти навичками ефективних комунікацій та чіткої роботи з планами та сценаріями діяльності з різними групами клієнтів.

Висновки і перспективи подальшого дослідження. Самоменеджмент дає можливість керівникові підприємства визначитися з процесом управління з точки зору оптимізації власних управлінських завдань, побудувати власні процеси стратегічного та тактичного управління, отримуючи значно кращі результати праці. Це вимагає інноваційного підходу у безпосередній роботі керівника підприємства та підвищеному впливі на колектив, що зобов'язує мотивувати, розвивати та навчати підлеглих.

Самоменеджмент має перспективи розвитку, якщо до соціального управління залучаються талановиті люди, які завдяки своєму інтелекту і творчому потенціалу здатні створити умови для досягнення головної мети соціально відповідальної організації – це підвищення якості життя його працівників.

Впровадження самоменеджменту персоналу необхідно розпочинати з всебічної діагностики колективу та особливостей організації, де він запроваджується. Це дозволить сформулювати досяжні цілі, визначити, в яких колективах і якими шляхами розвивати самоменеджмент. Регулярний моніторинг рівня розвитку та ефективності самоменеджменту персоналу дозволить генерувати і впроваджувати адекватні методи розвитку та регулювання цього процесу.

На основі проведеного дослідження нами запропонована модель впровадження системи самоменеджменту передбачає визначення цілей підприємства та конкретних цілей діяльності фахівця та його особистісних цінностей. Одержана база знань дозволить не тільки самонавчатись, а і постійно підтримувати актуальною базу знань підприємства, знизити ризики звільнення провідних менеджерів. Для формування ефективної команди персоналу доцільно періодично використовувати оцінку здатності співробітників до самоменеджменту та їх анкетування щодо цілей співпраці та кар'єрного зростання.

Література.

1. Албасова Л.Н. Технологии эффективного менеджмента. – М.: «Издательство Приор», 2010. – 228 с.
2. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / Вудкок М., Френсис Д. – М.: Дело, 1991. – 320 с.
3. Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности / Кови С. – 7-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 374 с.
4. Колпаков В.М. Самоменеджмент / В.М. Колпаков. – К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. – 528 с.
5. Кредісов А. Менеджмент для керівників. – К.: Знання, 2009. – 556 с.
6. Лукашевич М.П. Теорія і практика самоменеджменту. – К.: МАУП, 2010. – 225 с.
7. Лукашевич Н.П. Самоменеджмент. Теория и практика / Н. П. Лукашевич. – К : Ника-Центр, 2009. – 344с.
8. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління / В. С. Мазур // Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. – Вінниця, 2009. – С. 178-183.
9. Яшкіна Н.В. Основні характеристики сучасного менеджменту / Н. В. Яшкіна // Економіка & держава. – 2010. – №7. – С.35-36.
10. Linman D. Self-Management Skills for Employees, or How to Be a Productive Employee [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.mymanagementguide.com/self-management-skills-for-employees-or-how-to-be-a-productive-employee> (last access: 14.09.2016). – Title from the screen.

References.

1. Albasova, L.N. (2010), *Tehnologii jeffektivnogo menedzhmenta* [Effective Management technologies], Izdatel'stvo Prior, Moskow, Russia.
2. Vudkok, M. and Frensis, D. (1991), *Raskreposhennyj menedzher. Dlja rukovoditelja-praktika* [Liberated manager. For Head-practice], Delo, Moskow, Russia.
3. Kovi, S. (2012), *7 navykov vysokojeffektivnih ljudej: Moshhnye instrumenty razvitija lichnosti* [The 7 habits of highly effective people: Restoring the character Ethic], 7th ed, Al'pina Pablisher, Moskow, Russia.
4. Kolpakov, V.M. (2008), *Samomenedzhment* [Self-management], DP "Vidavnichij dim "Personal", Kyiv, Ukraine.
5. Kredisov, A. (2009), *Menedzhment dlia kerivnykiv* [Management for executives], Znannia, Kyiv, Ukraine.
6. Lukashevych, M.P. (2010), *Teoriia i praktyka samomenedzhmentu* [Theory and practice of self-management], MAUP, Kyiv, Ukraine.
7. Lukashevych, N.P. (2009), *Samomenedzhment. Teorija i praktika* [Self-management. Theory and Practice], Nika-Centr, Kyiv, Ukraine.
8. Mazur, V.S. (2009), "New approaches and forms of management as a special type of management", *Priorytety ekonomichnoho rozvytku Ukrainy: istoriia ta s'ohodennia*, pp. 178–183.
9. Yashkina, N.V. (2010), "The main characteristics of modern management", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 7, pp. 35–36.
10. An Essential Guide to Project Management Best Practices (2011), Linman D. "Self-Management Skills for Employees, or How to Be a Productive Employee", available at: <http://www.mymanagementguide.com/self-management-skills-for-employees-or-how-to-be-a-productive-employee> (Accessed 14 September 2016).

Стаття надійшла до редакції 19.09.2016 р.



(<http://www.poligrafua.net/>)

bigmir)net 980 277

(<http://www.bigmir.net/>)

ТОВ "ДКС Центр"

Брошу.