

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кафедра адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності

**ОСОБИСТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ТА КОМУНІКАТИВНА
ЕФЕКТИВНІСТЬ**

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до самостійного вивчення дисципліни
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D3 «Менеджмент»
освітньої програми «Адміністративний менеджмент»

«СХВАЛЕНО»

Вченою радою факультету аграрного
менеджменту
протокол № 3
від «17» жовтня 2025 р.

«ЗАТВЕРДЖЕНО»

на засіданні кафедри адміністративного
менеджменту та зовнішньоекономічної
діяльності
протокол № 1
від «17» вересня 2025 р.

КИЇВ – 2025

Викладено методичні рекомендації до самостійного вивчення дисципліни «Особиста результативність та комунікативна ефективність» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D3 «Менеджмент» (073 «Менеджмент») освітньої програми «Адміністративний менеджмент» (денна та заочна форма), 77 с.

Рекомендовано Вченою радою факультету аграрного менеджменту НУБіП України, протокол № 3 від «17» жовтня 2025 року.

Укладач: Ралко О.С., кандидат економічних наук, доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності

Рецензенти: Коваленко Н.О., канд. екон. наук, доцент
Лобунець Т.В., канд. екон. наук, доцент

Навчальне видання

**ОСОБИСТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ТА КОМУНІКАТИВНА
ЕФЕКТИВНІСТЬ**

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до самостійного вивчення дисципліни
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D3
«Менеджмент»
освітньої програми «Адміністративний менеджмент»

ЗМІСТ

1. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ	4
2. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	7
3. КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ	13
4. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	47
5. ЗАВДАННЯ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ.....	49
6. ЗРАЗКИ МОДУЛЬНОЇ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ	60
7. ТЕСТИ	70
8. КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК	75

1. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ

Основна тематика дисципліни «Особиста результативність та комунікативна ефективність» пов'язана з вивченням дисциплін управлінського та психолого-комунікативного профілю та є логічним продовженням підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Адміністративний менеджмент».

Предметом вивчення дисципліни є технології, методи та інструменти особистісної результативності керівника, а саме: управління власним життям і часом, визначення цілей і пріоритетів, делегування повноважень, а також технології ефективної комунікативної взаємодії — усної, письмової, невербальної — з основними групами стейкхолдерів в особистій та професійній сферах.

Метою дисципліни є забезпечення розвитку ефективного системного мислення керівника з метою підвищення власної результативності та ефективності, набуття вміння управляти власним життям та часом, а також часом підлеглих працівників, що в підсумку забезпечує підвищення ефективності як власної роботи здобувача, так і роботи всього колективу, яким він керуватиме або керує.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Особиста результативність та комунікативна ефективність» є набуття теоретичних знань та практичних навичок ефективного особистісного розвитку менеджера; формування поведінкових навичок, необхідних майбутньому керівнику; розвиток умінь організовувати особисту працю і працю підлеглих; оволодіння інструментами постановки цілей і пріоритетів; набуття навичок делегування повноважень; формування навичок побудови ефективної усної та письмової комунікації, самопрезентації та налагодження продуктивної взаємодії між працівниками.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми здобувачі вищої освіти повинні знати: сутність концепції «Life Management» та методу «колесо життя»; підходи до правильного визначення цілей та пріоритетів (метод ABCDE, матриця Ейзенхауера, формула цілі); методику SMART у плануванні роботи;

принципи організації робочого часу та робочого простору; принципи делегування повноважень; групи стейкхолдерів в особистій та професійній сферах та принципи роботи з ними; принципи самопрезентації (self-presentation); принципи побудови ефективної усної комунікації; принципи побудови ефективної письмової комунікації; принципи налагодження ефективної взаємодії між працівниками.

Здобувачі вищої освіти повинні вміти: застосовувати метод «колесо життя» для оцінки балансу основних сфер життя; визначати пріоритети та цілі за допомогою матриці Ейзенхауера та методу ABCDE; формулювати цілі за формулою цілі та перевіряти їх відповідність критеріям SMART; використовувати техніки хронометражу та метод «Альпи» при плануванні робочого дня; правильно делегувати повноваження та розподіляти завдання між підлеглими; визначати стейкхолдерів у особистій та робочій сферах і будувати з ними довготривалі стосунки; проводити вдалу самопрезентацію; налагоджувати ефективну усну та письмову комунікацію, зокрема в кризових ситуаціях (робота з негативними відгуками, повідомлення неприємних новин); налагоджувати ефективну взаємодію між працівниками, зокрема в процесі адаптації нових співробітників.

Дисципліна «Особиста результативність та комунікативна ефективність» викладається для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання. При викладанні використовуються сучасні публікації фахівців з менеджменту, психології управління, теорії комунікацій, а також практичний досвід роботи керівників різних рівнів управління.

При вивченні дисципліни використовуються такі форми навчального процесу: лекції, практичні заняття, активні методи навчання (кейс-метод, ділові ігри, тренінгові вправи), робота в групах, індивідуальна робота, самостійна робота здобувачів вищої освіти.

Формою підсумкового контролю знань здобувачів вищої освіти з дисципліни «Особиста результативність та комунікативна ефективність» є екзамен.

2. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Опис навчальної дисципліни «Особиста результативність та комунікативна ефективність»

Задача дисципліни забезпечити розвиток ефективного системного мислення керівника з метою підвищення власної результативності та ефективності, навчитись управляти власним життям та часом, а також часом підлеглих працівників, що забезпечить підвищення ефективності як власної роботи, так і роботи всього колективу.

Галузь знань, спеціальність, освітня програма, освітній ступінь		
Освітній ступінь	Магістр	
Спеціальність	073 «Менеджмент»	
Освітня програма	«Адміністративний менеджмент»	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	Обов'язкова	
Загальна кількість годин	90	
Кількість кредитів ECTS	3	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проект (робота) (за наявності)	-	
Форма контролю	Екзамен	
Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм здобуття вищої освіти		
	денна	заочна
Курс (рік підготовки)	1	1
Семестр	1	1
Лекційні заняття	10 год.	4 год.
Практичні, семінарські заняття	20 год.	4 год.
Лабораторні заняття	-	-
Самостійна робота	60 год.	82 год.
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання	2 год.	-

1. Мета, завдання, компетентності та програмні результати навчальної дисципліни

Основною метою дисципліни є набуття теоретичних знань та практичних навиків ефективного особистісного розвитку менеджера; формування поведінкових навичок, необхідних майбутньому керівнику; розвиток умінь організовувати особисту працю і працю підлеглих.

Набуття компетентностей:

інтегральна компетентність (ІК): Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

Загальні компетентності (ЗК):

ЗК2 «Здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності)».

ЗК3 «Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій».

ЗК5 «Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)».

Спеціальні (фахові) компетентності:

СК3 «Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту».

СК5 «Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління».

СК7 «Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість».

Програмні результати навчання (ПРН):

ПРН7 «Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті».

ПРН9 «Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами».

ПРН10 «Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач».

ПРН11 «Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу».

ПРН12 «Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом)».

2. Програма та структура навчальної дисципліни для:

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин								
	денна форма					заочна форма			
	тижні	усього	у тому числі			усього	у тому числі		
			л	г	с.р.		л	п	с.р.
1	2	3	4	5		9	10	11	14
Модуль 1. Особиста результативність									
Тема 1. Life Management: The “Wheel of Life” Method	1,2	7	1	2	4	11	0,5	0,5	10
Тема 2. Підходи до goal-setting	3,4	13	1	2	10	11	0,5	0,5	10
Тема 3. SMART метод у плануванні роботи	5	9	1	2	6	11	0,5	0,5	10
Тема 4. Основи делегування	6,7	15	1	4	10	11	0,5	0,5	10
Разом за модулем 1		44	4	10	30	44	2	2	40
Модуль 2. Комунікативна ефективність									
Тема 5. Робота зі стейхолдерами в особистій та робочій сфері. Self-presentation	8,9	8	1	1	6	11	0,5	0,5	10
Тема 6. Ефективна усна комунікація	10,11	14	2	4	8	11	0,5	0,5	10
Тема 7. Ефективна письмова комунікація	12,13	16	2	4	10	13	0,5	0,5	12
Тема 8. Основи налагодження ефективної взаємодії між працівниками	14,15	8	1	1	6	11	0,5	0,5	10

Разом за модулем 2	46	6	10	30	46	2	2	42
<i>Усього годин</i>	90	10	20	60	90	4	4	82

3. Теми лекцій

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Life Management: The “Wheel of Life” Method	1
2	Підходи до goal-setting	1
3	SMART метод у плануванні роботи	1
4	Основи делегування	1
5	Робота зі стейхолдерами в особистій та робочій сфері. Self-presentation	1
6	Ефективна усна комунікація	2
7	Ефективна письмова комунікація	2
8	Основи налагодження ефективної взаємодії між працівниками	1

4. Теми лабораторних (практичних, семінарських) занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	The “Wheel of Life” Method	2
2	Підходи до goal-setting	2
3	SMART метод у плануванні роботи	2
4	Основи делегування	4
5	Self-presentation	1
6	Ефективна усна комунікація	4
7	Ефективна письмова комунікація	4
8	Основи налагодження ефективної взаємодії між працівниками	1

5. Теми самостійної роботи

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Метод управління життям SUMO	4
2	Task Management з використанням методу ALPEN	10
3	Планування роботи за Ivy Lee Method	6
4	Складнощі делегування зі сторони підлеглих	10
5	AI tools створення вдалої презентації	6
6	Роль невербальний способів комунікації	8
7	Правила особистої письмової комунікації та ведення особистих сторінок у соціальних мережах	10
8	Правила адаптації для нових співробітників	6

6. Методи та засоби діагностики результатів навчання:

- усне або письмове опитування;
- тестування;
- захист практичних робіт;
- захист індивідуальних робіт.

7. Методи навчання.

- метод проблемного навчання;
- метод практико-орієнтованого навчання;
- кейс-метод;
- метод проєктного навчання;
- метод перевернутого класу, змішаного навчання;
- метод навчання через дослідження;
- метод навчальних дискусій та дебат;
- метод командної роботи, мозкового штурму
- метод гейміфікованого навчання.

8. Оцінювання результатів навчання.

Оцінювання знань здобувача вищої освіти відбувається за 100-бальною шкалою і переводиться в національну оцінку згідно чинного «Положення про екзамени та заліки у НУБіП України»

8.1. Розподіл балів за видами навчальної діяльності

Вид навчальної діяльності	Результати навчання	Оцінювання
Модуль 1. Особиста результативність		
Практична робота 1. The “Wheel of Life” Method	ПРН 7,9,10,11,12. Здобувач освіти повинен знати сутність концепції «Life Management», підходи до правильного визначення цілей та пріоритетів, принципи планування роботи та робочого простору, принципи делегування. Здобувач освіти повинен вміти застосовувати метод “Wheel of Life”, визначати пріоритети та цілі у житті, використовувати застосовувати SMART метод при плануванні роботи, правильно делегувати повноваження та розподіляти	20
Практична робота 2. Підходи до goal-setting		20
Практична робота 3. SMART метод у плануванні роботи		10
Практична робота 4. Основи делегування		20
Модульна контрольна робота 1.		30
Всього за модулем 1		100
Модуль 2. Комунікативна ефективність		
Практична робота 5. Self-presentation	ПРН 7,9,10,11,12. Здобувач освіти повинен знати групи стейкхолдерів та принципи роботи з ними,	20

Практична робота 6. Ефективна усна комунікація	принципи self-presentation, принципи побудови ефективної усної комунікації, принципи побудови ефективної письмової комунікації, принципи налагодження ефективної взаємодії між працівниками. Здобувач освіти повинен вміти підтримувати зв'язки з основними стейкхолдерами в особистій та робочій сфері на основі системного підходу, проводити вдалу self-presentation, налагоджувати ефективну усну комунікацію, налагоджувати ефективну письмову комунікацію, налагоджувати ефективну взаємодію між працівниками	20
Практична робота 7. Ефективна письмова комунікація		20
Практична робота 8. Основи налагодження ефективної взаємодії між працівниками		10
Модульна контрольна робота 2.		30
Всього за модулем 2		100
Навчальна робота	$(M1 + M2)/2 * 0,7 \leq 70$	
Екзамен	30	
Всього за курс	$(\text{Навчальна робота} + \text{екзамен}) \leq 100$	

8.2. Шкала оцінювання знань здобувача вищої освіти

Рейтинг здобувача вищої освіти, бали	Оцінка за національною системою (екзамени/заліки)
90-100	відмінно
74-89	добре
60-73	задовільно
0-59	незадовільно

8.3. Політика оцінювання

Політика щодо дедлайнів та перескладання:	роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку. Перескладання модулів відбувається із дозволу лектора за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).
Політика щодо академічної доброчесності:	списування під час контрольних робіт та екзаменів заборонені (в т.ч. із використанням мобільних девайсів). Курсові роботи, реферати повинні мати коректні текстові посилання на використану літературу
Політика щодо відвідування:	відвідування занять є обов'язковим. За об'єктивних причин (наприклад, хвороба, міжнародне стажування) навчання може відбуватись індивідуально (в он-лайн формі за погодженням із деканом факультету)

3. КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. ОСОБИСТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ

Тема 1. Life Management: The «Wheel of Life» Method

1. Поняття та сутність Life Management.
2. Метод «колесо життя»: сфери життя людини.
3. Побудова та аналіз «колеса життя».
4. Черговість роботи над сферами життя. Ефективне спілкування з близькими.

1. Поняття та сутність Life Management

Life Management, або управління життям, — це системний, проактивний підхід людини до організації власного життя, за якого вона свідомо визначає напрями свого розвитку, розставляє пріоритети та розподіляє обмежені ресурси (час, енергію, увагу, кошти) між різними сферами буття, а не діє реактивно, під тиском обставин. На відміну від тайм-менеджменту, який зосереджений переважно на плануванні робочого часу, Life Management розглядає життя людини як цілісну систему взаємопов'язаних сфер, кожна з яких потребує уваги та розвитку.

Для сучасного керівника здатність до управління власним життям є не менш важливою навичкою, ніж професійні компетентності. Менеджер, який не вміє організувати власне життя, збалансувати роботу, здоров'я, стосунки та особистий розвиток, з часом втрачає ефективність і як керівник: накопичена втома, вигорання, незадоволеність особистим життям неминуче позначаються на якості управлінських рішень. Тому вивчення підходів до особистої результативності логічно розпочинається не з інструментів тайм-менеджменту чи делегування, а з формування цілісного погляду на власне життя — так званого «балансу інтересів».

2. Метод «колесо життя»: сфери життя людини

Одним із найпоширеніших та найпрактичніших інструментів діагностики й планування такого балансу є метод «колесо життя» (Wheel of Life). Автором

методики вважають Пола Дж. Масра — засновника компанії Success Motivation Institute, який розробив цей інструмент ще у 1960-х роках для коучингових і тренінгових програм з особистісного розвитку. Сьогодні «колесо життя» є базовим інструментом коучингу, психології управління та курсів з особистої ефективності.

Суть методу полягає у візуалізації рівня задоволеності людини основними сферами свого життя у вигляді кола, поділеного на сектори (спиці колеса). Традиційно виділяють вісім ключових сфер життя:

- 1) Особистість — розвиток себе як особистості: розум, звички, характер, читання книг, вивчення нового, робота над своїми якостями.
- 2) Здоров'я — фізичний та психоемоційний стан, режим сну, харчування, фізична активність, профілактика захворювань.
- 3) Сім'я — стосунки з партнером, дітьми, батьками, рівень взаєморозуміння та підтримки в родині.
- 4) Друзі та знайомі — коло спілкування, якість дружніх стосунків, соціальна підтримка.
- 5) Діяльність — професійна реалізація, кар'єра, справи, якими людина займається щодня.
- 6) Активи — матеріальний добробут, фінансова стабільність, майно, заощадження.
- 7) Розвиток — навчання, підвищення кваліфікації, нові навички; мінімальна рекомендована норма — 20–30 хвилин навчання щодня.
- 8) Відпочинок — повноцінне відновлення сил, хобі, дозволя, вміння перемикатися з робочого режиму.

Перелік сфер не є універсальним і жорстко фіксованим — кожна людина може адаптувати його під власні життєві пріоритети (наприклад, виокремити духовний розвиток, соціальну активність чи творчість), проте наведені вісім сфер охоплюють переважну більшість аспектів життя сучасної людини та є зручною відправною точкою для першого аналізу.

3. Побудова та аналіз «колеса життя»

Алгоритм побудови «колеса життя» складається з кількох кроків. По-перше, малюється коло, яке ділиться на вісім рівних секторів — за кількістю обраних сфер життя. По-друге, для кожної сфери людина оцінює власний рівень задоволеності за шкалою від 1 до 10, де 1 — цілковита незадоволеність, а 10 — повна гармонія та задоволеність цією сферою життя. По-третє, відмітки в кожному секторі з'єднуються лінією, унаслідок чого утворюється своєрідне «колесо» — чим ближче лінія до зовнішнього краю кола, тим вищий рівень балансу; чим більше «вм'ятин» на колесі, тим сильніша розбалансованість життя.

Отриманий візуальний образ дає змогу миттєво побачити, наскільки «рівне» колесо життя людини, тобто наскільки гармонійно розподілена її увага між різними сферами. Практика застосування методу показує, що більшість людей мають виражений дисбаланс: як правило, високо оцінюються сфери «Діяльність» і почасти «Активи» (за рахунок надмірної зосередженості на роботі), тоді як сфери «Здоров'я», «Відпочинок» та «Розвиток» отримують низькі оцінки. Таке «нерівне колесо» символічно відображає те, що на побутовому рівні відчують самі люди: рухаючись по життю на «кривому колесі», людина витрачає значно більше енергії, ніж могла б, і швидше виснажується.

Важливо наголосити, що сама по собі побудова колеса — це лише діагностичний етап. Ключова цінність методу розкривається на другому етапі — аналізі результатів та плануванні дій. Після візуалізації доцільно поставити собі декілька запитань: Яка сфера отримала найнижчу оцінку? Що саме заважає підвищити задоволеність цією сферою? Які конкретні кроки я можу зробити впродовж найближчого тижня, місяця, кварталу, щоб підвищити оцінку хоча б на один бал? Чи є сфери, у яких я, навпаки, інвестую забагато часу й енергії на шкоду іншим?

До переваг методу належать простота, наочність, швидкість застосування (5–10 хвилин) та можливість регулярного повторення для відстеження динаміки (рекомендовано переглядати «колесо» раз на квартал). До обмежень варто віднести суб'єктивність оцінок та ризик формального підходу без подальшого планування конкретних дій.

4. Черговість роботи над сферами життя. Ефективне спілкування з близькими

Окремої уваги заслуговує питання черговості роботи над сферами життя. Розповсюдженою помилкою є спроба одночасно «підтягнути» усі провальні сфери — це призводить до розпорошення зусиль і швидкого розчарування. Ефективніший підхід — обрати одну-дві сфери з найнижчими оцінками, які водночас є базовими для решти (найчастіше це здоров'я та відпочинок, оскільки саме вони визначають наявність фізичного та психологічного ресурсу для роботи над іншими сферами), і зосередити зусилля саме на них упродовж певного періоду, після чого повторно оцінити «колесо» та скоригувати пріоритети.

Особливе місце серед сфер життя посідає сфера «Сім'я» та «Друзі», оскільки якість стосунків із близькими людьми значною мірою залежить не від кількості часу, проведеного разом, а від якості спілкування. Щоб ефективно спілкуватися з чоловіком/дружиною, дітьми, друзями та колегами, людині необхідно розвивати навичку слухати і чути співрозмовника — тобто не просто фізично перебувати поруч, а бути психологічно присутнім у розмові, виявляти щирий інтерес до думок і почуттів іншої людини. Ця навичка активного слухання є наскрізною для всієї дисципліни і детально розглядається також у темі, присвяченій усній комунікації.

Метод «колесо життя» тісно пов'язаний із наступними темами курсу: після діагностики балансу сфер життя логічним кроком є визначення конкретних цілей у проблемних сферах (тема 2 «Підходи до goal-setting»), формулювання їх за критеріями SMART та розподіл часу на їх досягнення (тема 3), а за потреби — делегування частини завдань, які «забирають» час у пріоритетних сферах (тема 4). Таким чином, «колесо життя» є відправною точкою всього циклу особистої результативності: спочатку — діагностика балансу, потім — постановка цілей, далі — планування часу та розподіл навантаження.

Для поглиблення навички управління власним життям здобувачам рекомендується самостійно опрацювати метод SUMO (Shut Up, Move On), запропонований британським автором Полом Макгі, який пропонує практичні

техніки подолання внутрішніх бар'єрів і швидшого переходу від наміру до дії, а також провести повторну самодіагностику «колеса життя» через 3–4 тижні для оцінки динаміки змін.

Тема 2. Підходи до goal-setting

1. Поняття пріоритету. Перспективне мислення.
2. Метод ABCDE розстановки пріоритетів.
3. Матриця Ейзенхауера.
4. Формула цілі та правила її формулювання.

1. Поняття пріоритету. Перспективне мислення

Після діагностики балансу сфер життя за допомогою «колеса життя» логічним наступним кроком є визначення конкретних цілей та розстановка пріоритетів — тобто відповідь на запитання «На чому саме варто зосередити обмежені ресурси часу та енергії?». Пріоритет — це визначення відносної важливості справи чи завдання порівняно з іншими справами, яке дає змогу прийняти рішення про послідовність та інтенсивність їх виконання.

Дослідження в галузі психології прийняття рішень свідчать: мислення про далеку перспективу суттєво покращує якість рішень щодо найближчих кроків. Коли людина утримує в полі зору довгострокову мету (наприклад, горизонт 3–5 років), їй значно легше відмовитися від сьогочасних, але малозначущих справ на користь тих, які наближають до стратегічного результату. Саме тому розстановку пріоритетів доцільно починати не зі списку сьогоденних справ, а зі звернення до результатів «колеса життя»: які сфери є пріоритетними для розвитку найближчим часом, і які конкретні справи насправді працюють на ці сфери, а які — лише створюють ілюзію зайнятості.

Типова ситуація, з якою стикається кожен керівник, — щоденний перелік справ, що постійно зростає та переплутується за важливістю: побутові питання, навчальні обов'язки, організаційні завдання, комунікація з партнерами, наукова робота. Без інструменту розстановки пріоритетів усі ці справи сприймаються як однаково термінові, що призводить до хаотичного «гасіння пожеж» замість системної роботи.

2. Метод ABCDE

Одним із класичних та практичних інструментів розстановки пріоритетів завдань є метод ABCDE, популяризований, зокрема, у працях з тайм-менеджменту Браяна Трейсі. Кожному завданню в переліку справ присвоюється одна з п'яти літер:

A — важливо. Завдання з найвищим пріоритетом, невиконання яких матиме серйозні негативні наслідки. Такі справи мають виконуватися першими.

B — маю зробити. Завдання, які варто виконати, і які мають помірні наслідки в разі невиконання, однак не такі критичні, як завдання категорії A.

C — бажано б. Приємні або доцільні справи, невиконання яких не матиме жодних відчутних наслідків.

D — делегувати. Завдання, які можуть і повинні бути передані іншій людині, здатній виконати їх так само добре або краще за меншу вартість власного часу керівника (детально принципи делегування розглядаються в темі 4).

E — не важливо (eliminate). Завдання, які варто взагалі виключити з переліку справ, оскільки вони не наближають до жодної важливої мети.

Ключове правило методу ABCDE: не можна переходити до виконання завдання категорії B, доки не завершені всі завдання категорії A. Саме систематичне порушення цього правила — коли людина береться за приємніші, але менш важливі справи, уникаючи складних пріоритетних завдань, — є однією з найпоширеніших причин низької особистої результативності. Про це влучно говорить принцип: «Одним з кращих способів втратити час є дуже добре робити те, чого взагалі робити не треба».

3. Матриця Ейзенхауера

Другим широко застосовуваним інструментом є матриця Ейзенхауера (Eisenhower Matrix), названа на честь 34-го президента США Дуайта Ейзенхауера, який, за свідченнями сучасників, використовував принцип

розподілу завдань за терміновістю та важливістю у своїй управлінській практиці. Матриця являє собою таблицю з чотирма квадрантами:

—	Терміново	Нетерміново
Важливо	Квадрант I	Квадрант II
Неважливо	Квадрант III	Квадрант IV

Квадрант I (терміново та важливо) — кризові справи, проблеми, що потребують негайного втручання (аварійні ситуації, дедлайни, що горять). Такі завдання виконуються негайно, однак постійне перебування в цьому квадранті свідчить про кризовий, реактивний стиль управління.

Квадрант II (важливо, але не терміново) — стратегічне планування, розвиток, навчання, побудова стосунків, профілактика проблем. Саме цей квадрант є найбільш продуктивним для довгострокової результативності, оскільки системна робота над важливими, але не терміновими завданнями (наприклад, регулярні заняття спортом, підвищення кваліфікації, стратегічне планування розвитку підрозділу) запобігає переходу цих завдань у розряд кризових.

Квадрант III (терміново, але не важливо) — завдання, які створюють ілюзію важливості через свою терміновість (більшість телефонних дзвінків, частина нарад, чужі прохання), однак не наближають до власних стратегічних цілей. Такі завдання — головні кандидати на делегування.

Квадрант IV (не терміново та не важливо) — справи, що не мають цінності («пожирачі часу»): безцільне гортання соціальних мереж, зайві розмови, перегляд неважливої кореспонденції. Такі завдання підлягають виключенню з розкладу.

Мета ефективного управління часом — систематично збільшувати частку часу, що витрачається на завдання квадранта II, і мінімізувати час, витрачений на квадранти III та IV.

4. Формула цілі

Розставивши пріоритети, керівник переходить до етапу формулювання конкретних цілей. Практика показує, що значна частина людей роками (а іноді десятиліттями) ставлять перед собою одну й ту саму ціль, проте так і не досягають її — не через відсутність бажання, а через неправильне формулювання самої цілі. Типовий приклад — людина, яка щороку ставить собі за мету «хочу придбати власний автомобіль», «хочу заробляти 100 тисяч гривень щомісяця» або «хочу відкрити власну справу», однак ці формулювання є занадто абстрактними, щоб перетворитися на конкретний план дій.

«Формула цілі» — це структурований підхід до формулювання цілі, який передбачає відповіді на низку послідовних запитань, що в сукупності забезпечують перетворення абстрактного бажання на конкретний, вимірюваний та досяжний намір:

Що саме я хочу зробити, чого досягти? (Конкретне, а не розмите формулювання результату.)

Навіщо, з якої причини, для яких майбутніх вигод і переваг я це робитиму? (Усвідомлення особистої мотивації підвищує стійкість намірів.)

Хто ще буде задіяний, кого ще це стосується? (Визначення кола людей, залучених до досягнення цілі.)

Де, в якому місці відбуватиметься виконання завдання? (Прив'язка до конкретного контексту.)

Які є вимоги та обмеження? (Ресурси, які реально доступні, та межі, які треба врахувати.)

Скільки вже зроблено та як можна дізнатися, що завдання виконано? (Критерій завершеності.)

Ці запитання є фактичним переходом до методики SMART, яка детально розглядається в наступній темі: конкретність, вимірюваність, наявність відповідального виконавця, реалістичність і обмеженість у часі є прямим розвитком «формули цілі» у формалізовану методику постановки цілей.

На практиці застосування формули цілі до трьох типових ситуацій (людина, яка роками хоче придбати автомобіль, людина, яка хоче заробляти

фіксовану суму щомісяця, людина, яка хоче відкрити власну справу) демонструє, що причина відсутності прогресу майже завжди однакова: ціль сформульована як абстрактне бажання без визначення конкретного терміну, конкретних кроків, конкретних ресурсів та конкретного критерію досягнення. Перетворення абстрактного бажання на структуровану ціль (наприклад: «Я накопичу перший внесок на автомобіль вартістю X гривень протягом 12 місяців за рахунок щомісячного відкладання Y гривень із заробітної плати, для чого відкрию окремий накопичувальний рахунок до кінця поточного місяця») є першим і найважливішим кроком до її реального досягнення.

Тема 3. SMART метод у плануванні роботи

1. Методика SMART: складові та алгоритм постановки цілей.
2. Причини неефективного використання часу.
3. Хронометраж та визначення біоритмів.
4. Метод «Альпи». Закони часу. Поглиначі часу.

1. Методика SMART

Методика SMART є найпоширенішим у сучасному менеджменті інструментом формалізації цілей. Аббревіатура SMART утворена першими літерами п'яти критеріїв, яким повинна відповідати правильно сформульована ціль: specific (конкретна), measurable (вимірювана), assignable (має виконавця, іноді трактується як achievable — досяжна), realistic (реалістична), time-related (обмежена в часі).

Конкретність (Specific) передбачає чітку, однозначну відповідь на запитання: що саме я хочу зробити, чого досягти? Навіщо, з якої причини, для яких майбутніх вигод я це робитиму? Хто ще буде задіяний, кого ще це стосується? Де, в якому місці відбуватиметься виконання завдання? Які є вимоги та обмеження?

Вимірюваність (Measurable) означає наявність кількісного або якісного критерію, за яким можна однозначно визначити ступінь виконання завдання: скільки вже зроблено? Як можна дізнатися, чи завдання виконано?

Наявність виконавця (Assignable) передбачає відповідь на запитання: чи є виконавець, який буде досягати цієї мети? Чи розуміє виконавець усі критерії мети? Чи згоден виконавець нести відповідальність за досягнення мети? Цей критерій особливо важливий у контексті делегування, яке розглядається в наступній темі.

Реалістичність (Realistic) вимагає перевірки: як може бути досягнуто мети? Які кроки потрібно для цього зробити? Скільки знадобиться ресурсів, часу, грошей, експертних знань? Ціль, яка не має реалістичного шляху досягнення за наявних ресурсів, залишається лише побажанням.

Обмеженість у часі (Time-related) фіксує конкретний дедлайн: коли саме має бути досягнута ціль? Чого можна досягти за місяць? Чого можна досягти за півроку? Відсутність часових меж є однією з найпоширеніших причин, чому цілі так і залишаються нереалізованими: без дедлайну справа завжди може бути відкладена на «колись потім».

Практичне застосування методики SMART передбачає послідовне заповнення структурованого шаблону, у якому кожен із п'яти критеріїв деталізується конкретними відповідями. Такий шаблон доцільно використовувати як під час особистого цілепокладання, так і під час постановки завдань підлеглим — у другому випадку чіткість SMART-формулювання істотно знижує ризик неправильного розуміння завдання виконавцем.

2. Причини неефективного використання часу

Постановка правильних цілей є необхідною, але недостатньою умовою особистої результативності: навіть чітко сформульована ціль може залишитися недосягнутою через неефективне управління часом. У теорії тайм-менеджменту причини неефективного поводження з часом умовно поділяють на три рівні.

Перший рівень — технічні помилки: помилки в розрахунку часу, необхідного для виконання завдання; відсутність конкретного часу та місця в розкладі для виконання завдань; виконання завдання у невідповідний для нього час; неналежна організація робочого простору; недостатнє дроблення складних та громіздких завдань на менші підзавдання.

Другий рівень — об'єктивні причини: надмірний обсяг роботи; недостатня концентрація уваги; проблеми зі здоров'ям, що обмежують працездатність; період змін (реорганізація, нова посада, переїзд); високий рівень зовнішніх перешкод; чужа неорганізованість, яка заважає власній роботі.

Третій рівень — психологічні бар'єри: відсутність ясності в життєвих цілях і пріоритетах; невміння відмовляти (через що інші люди цим користуються); страх перед можливою невдачею; страх успіху; страх змін; страх перед завершеністю справи; перфекціонізм; низька самотивація.

Самодіагностика за наведеними трьома групами причин (з підрахунком балів за кожним пунктом) дає змогу людині визначити, на якому саме рівні знаходиться корінь її проблем з управлінням часом, і, відповідно, обрати правильну стратегію: технічні помилки виправляються інструментами планування, об'єктивні причини потребують зміни умов роботи або делегування частини навантаження, а психологічні бар'єри — усвідомленої роботи над власними установками, часто за підтримки коучингу чи менторства.

Корисною метафорою для розуміння проблеми неефективного управління часом є порівняння часу з фізичним простором: безлад у шафі є прямою аналогією безладу в розпорядку дня — перевантажений графік, постійне перенесення справ «на потім», хаотичне їх виконання є прямим наслідком того самого безладу, який заважає швидко знайти потрібну річ у шафі, доверху набитій одягом.

3. Хронометраж та визначення біоритмів

Хронометраж — це метод вивчення витрат часу за допомогою фіксації та вимірювання тривалості виконуваних дій. Практичне застосування методу передбачає детальний письмовий запис переліку справ і дій за попередній день із зазначенням точного часу початку кожної дії (наприклад: 9:00 — відкрив пошту; 9:35 — розпочав підготовку презентації; 9:45 — розмова з другом; 11:15 — повернувся до роботи). Такий облік дає змогу виявити приховані втрати часу, які людина зазвичай не усвідомлює. Рекомендується проводити хронометраж упродовж 3–5 робочих днів для отримання репрезентативної картини.

Паралельно з хронометражем доцільно визначити власні біоритми — періоди доби, коли продуктивність людини є найвищою для різних типів завдань (ранок, середина дня, вечір, пізній вечір — найкращий і найгірший час для яких видів роботи). Знання власних біоритмів дає змогу планувати найскладніші завдання (категорія А за методом ABCDE) на періоди пікової продуктивності, а рутинні справи — на періоди природного спаду енергії, а свідомий вибір здорових способів відновлення сил (зміна діяльності, короткий відпочинок, фізичні вправи — на противагу, наприклад, безцільному перегляду соціальних мереж) є суттєвим елементом стійкої результативності.

4. Метод «Альпи»

Метод «Альпи» (ALPEN-Methode), розроблений німецьким фахівцем з тайм-менеджменту Лотаром Зайвертом, є одним із найпростіших та найефективніших інструментів щоденного планування. Назва методу — акронім, що відображає п'ять послідовних кроків:

- 1) Aufgaben — складання переліку завдань на день.
- 2) Länge schätzen — оцінка тривалості запланованих дій.
- 3) Pufferzeiten — резервування часу у співвідношенні 60:40 (60 % часу — заплановані справи, 40 % — резерв на непередбачені завдання та форс-мажори).
- 4) Entscheidungen — прийняття рішень щодо пріоритетів і передоручення (делегування) окремих завдань.
- 5) Nachkontrolle — контроль виконання (облік незробленого).

Принципово важливо складати план дня саме в письмовому вигляді: плани, які людина тримає лише в голові, легко відкидаються під тиском поточних справ, тоді як письмовий план розвантажує пам'ять і має додатковий психологічний ефект самомотивації до роботи. Реалістичний план дня повинен містити лише те, що людина хоче, повинна і водночас реально може зробити протягом цього дня.

Для образного розмежування типів завдань у щоденному плануванні застосовується метафора «жаб» і «слонів». «Жаби» — це дрібні, неприємні, але нескладні справи, які найкраще виконувати одразу на початку дня («з'їсти жабу»), щоб вони не «отруювали» весь інший час своїм відкладеним

виконанням. «Слони» — це величезні, на перший погляд непідйомні завдання (масштабні проєкти), які неможливо виконати за один раз; такі завдання варто розбивати на менші частини — «шматочки біфштекса», які плануються результатно-орієнтовано і виконуються послідовно, невеликими порціями щодня.

Узагальнений алгоритм обробки щоденних завдань включає: сортування можливих завдань за категоріями (розстановка пріоритетів за методом ABCDE або матрицею Ейзенхауера); «зачистку» розкладу (виключення завдань, які не є важливими); призначення конкретного часу для завдань, які потрібно виконати; «ущільнення» часу для завершення завдань у відведені періоди; гармонізацію — постійне вдосконалення й оновлення розкладу та його адаптацію до обставин, що змінюються.

Якість складеного плану доцільно перевіряти за такими критеріями самоперевірки: план включає час для всіх видів діяльності, якими людина хоче займатися; дає змогу зосередитися на обраному завданні без шкоди для якості; включає резерви часу на нові, нетипові завдання та можливість делегування; а дотримання плану дає відчуття рівноваги й гармонії, а не додаткового стресу.

Закони часу та поглиначі часу

У теорії тайм-менеджменту сформульовано декілька емпіричних закономірностей, знання яких допомагає реалістичніше планувати час. Закон № 1: чим цікавіше заняття, тим швидше суб'єктивно тече час. Закон № 2 (закон Мерфі): кожна справа на практиці займає більше часу, ніж передбачалося до її початку. Закон № 3 (закон Паркінсона): чим більше часу відведено на виконання завдання, тим більше часу воно фактично займає. Закон № 4 (закон Лаборіта): людина звикла в першу чергу робити те, що приносить їй задоволення, відкладаючи неприємні, але важливі справи.

Практичний висновок із законів Мерфі та Паркінсона — свідоме встановлення жорсткіших, ніж «інтуїтивно комфортні», часових рамок для виконання завдань: якщо на підготовку звіту відвести весь робочий день, він, найімовірніше, займе весь робочий день, навіть якщо об'єктивно міг бути виконаний за дві-три години.

Важливою сучасною навичкою є вміння свідомо використовувати багатозадачність — поєднання завдань різних типів (інтелектуального, фізичного, комунікативного), коли це не шкодить якості жодного з них, наприклад прослуховування корисного контенту під час прибирання.

Насамкінець, для ефективного управління часом критично важливо усвідомлювати основні «поглиначі» часу та свідомо протидіяти їм: безцільне користування інтернетом; синдром «відкладання» (прокрастинація); вирішення неперіоритетних справ під приводом «спочатку зроблю дрібне»; «порожні» балачки; надмірне бажання знати все і встигати за всіма новинами; повільне «включення» в роботу після перерви; недостатній або, навпаки, надмірно дрібний контроль виконуваних справ; необмежені телефонні розмови, електронна пошта та повідомлення в месенджерах; неконтрольовані перерви на каву та незаплановані прийоми їжі. Свідоме обмеження цих чинників — один із найпростіших і водночас найефективніших кроків до підвищення особистої результативності.

Тема 4. Основи делегування

1. Довіра як основа делегування.
2. Перешкоди делегуванню з боку керівника та підлеглого.
3. Принципи та правила успішного делегування.
4. Алгоритм делегування. Завдання, що не підлягають делегуванню.

Завершальною темою модуля «Особиста результативність» є делегування — інструмент, який дає змогу керівнику узгодити обсяг покладених на нього завдань із реально доступним часом. Хоч би наскільки ефективно керівник опанував методи планування (SMART, метод «Альпи», матрицю Ейзенхауера), обсяг управлінської роботи рано чи пізно перевищує фізичні можливості однієї людини. Делегування необхідне завжди, коли обсяг роботи керівника перевищує його можливості, а також тоді, коли підлеглий здатний виконати певну роботу краще, швидше або з меншими витратами, ніж сам керівник.

1. Довіра як основа делегування

Делегування без довіри неможливе так само, як неможливе взяття підлеглим на себе додаткової відповідальності без готовності керівника цю відповідальність передати. Довіра між керівником та підлеглими формується поступово, через набуття спільного досвіду взаємодії, і залежить від рівня ризику конкретного завдання: чим вищий потенційний ризик негативних наслідків помилки, тим більшого досвіду успішної спільної роботи потребує рішення про делегування.

У сучасних умовах ринку праці проблема довіри між керівником і підлеглим загострюється низкою об'єктивних чинників, найважливішим з яких є гострий дефіцит керівників, здатних успішно долати кризові ситуації, бачити у своїх підлеглих союзників, зацікавлювати їх в успіху спільної справи, а головне — довіряти їм.

Довірчі відносини в управлінській діяльності проявляються на кількох рівнях (довіра економічним реформам, фінансово-економічним інститутам, регулюючим органам, довіра між людьми та між партнерами ділових стосунків), які в сукупності формують загальний «клімат довіри» в організації, у якому відбувається конкретний акт делегування.

2. *Перешкоди делегуванню*

Перешкоди делегуванню традиційно поділяють на дві групи — з боку керівника та з боку підлеглого.

Перешкоди з боку керівника: відсутність довіри до підлеглого; страх втрати влади та контролю; відсутність здатності керувати, бачити перспективу, навчати інших; страх ризику; відсутність налагодженої системи контролю за роботою підлеглого; хибна впевненість у тому, що керівник сам виконає роботу краще за будь-кого.

Перешкоди з боку підлеглого: страх відповідальності, невпевненість у собі; страх ризику; страх критики та нарікань з боку керівництва; надмірне поточне навантаження підлеглого; відсутність стимулів (матеріальних чи нематеріальних) до прийняття додаткової відповідальності; відсутність

необхідних ресурсів для виконання роботи, зокрема відсутність потрібної інформації або знань про специфіку завдання.

Усвідомлення керівником власних психологічних бар'єрів («я боюся передати цю роботу — чи не тому, що мені соромно нав'язувати підлеглому те, що я можу зробити сам?») є першим кроком до подолання перешкод делегуванню. Хороший менеджер — це не той, хто вміє виконати будь-яку справу краще за своїх підлеглих, а той, хто організовує роботу так, що кожен підлеглий виконує свою частину якнайкраще.

3. Принципи та правила успішного делегування

Ключові принципи успішного делегування можна сформулювати так: діяти за принципом «не я повинен підкорятися роботі, а робота повинна підкорятися мені»; делегувати завдання не тому, хто хоче його отримати, а тому, хто здатний і компетентний його вирішити; не можна доручати підлеглому роботу, яку керівник просто боїться йому передати; не можна передоручати рішення, які не допускають жодної похибки («безпомилкові рішення»).

Важливим орієнтиром є норма керованості — оптимальна кількість підлеглих, безпосередньо підпорядкованих одному керівнику, яка, за загальноприйнятими управлінськими нормами, коливається від трьох до семи осіб. Перевищення цієї норми знижує якість контролю та зворотного зв'язку з кожним окремим підлеглим.

До практичних правил делегування належать: керуватися користю справи, а не особистими амбіціями; посилювати впевненість підлеглих у власних силах; передавати завдання безпосередньо, без зайвих посередників; приймати на себе відповідальність за всі рішення підлеглих, яким делеговано повноваження; підтримувати того, кому делеговано завдання, особливо на початковому етапі; не втручатися в процес виконання, поки не виникли реальні ускладнення; у разі проблем розбирати суть справи, а не переходити на оцінку особистості виконавця; успіх від виконання делегованого завдання віддавати підлеглому, а відповідальність за невдачу брати на себе як керівника.

4. Алгоритм делегування

Процес делегування доцільно здійснювати за чітким алгоритмом, що складається з чотирьох послідовних кроків.

Крок 1. Визначення видів робіт. Перш ніж переходити до активних дій, керівник має чітко зрозуміти, куди спрямована конкретна робота та яку мету вона обслуговує. Поставлені завдання варто зафіксувати письмово: кожне окреме завдання, як і робота в цілому, повинно бути підпорядковане одній визначеній меті. При цьому підсумковий результат роботи керівник повинен представляти собі принаймні не гірше, ніж співробітник, якому буде делеговано завдання.

Крок 2. Підбір підлеглого. Вибір конкретного виконавця здійснюється з урахуванням його компетентності, досвіду, поточного навантаження та готовності взяти на себе додаткову відповідальність. Важливо пам'ятати, що делегування — це передача підлеглому не лише завдання чи дії, а й необхідних для його виконання повноважень: сил, засобів, часу та бюджету.

Крок 3. Введення співробітника в курс справ. На цьому етапі керівник має дати чіткі відповіді на низку запитань, перш ніж доручати завдання: Що? (який кінцевий результат очікується, чи є зразок/прототип); Хто виконує і хто повинен допомагати; Чому? (яка мета завдання, які наслідки настануть у разі його невиконання); Як? (якими методами, способами, з якими витратами); З чим? (якими власними або залученими силами й засобами); Коли? (у які терміни інформувати про хід виконання та здійснювати контроль, з якою глибиною деталізації). Формулювання завдання без відповідей на ці запитання (за принципом «іди туди, не знаю куди, і зроби так, щоб усім сподобалось») є типовою причиною провалу делегованих завдань.

Крок 4. Контроль виконання. Делегування відповідальності не звільняє керівника від контролю за кінцевим результатом — змінюється лише характер цього контролю: замість безпосереднього виконання роботи керівник здійснює періодичну перевірку проміжних результатів відповідно до раніше узгодженої глибини та періодичності контролю.

Завдання, що не підлягають та підлягають делегуванню

Не всі управлінські завдання можуть бути делеговані. До завдань, які не підлягають делегуванню, належать: постановка цілей; розробка стратегії організації чи підрозділу; контроль кінцевих результатів; мотивація персоналу; завдання з високим ступенем ризику; виняткові (нетипові, унікальні) справи; ситуації, коли немає часу для повноцінних пояснень чи подальшої перевірки виконання.

Натомість делегуванню підлягають: рутинна, повторювана робота; спеціалізована діяльність, що потребує вузькопрофільних компетенцій, якими підлеглий володіє краще за керівника; підготовча робота (наприклад, підготовка проєктів документів, аналітичних матеріалів); попереднє формулювання питань, за якими остаточне рішення все одно ухвалює керівник (але не остаточна фіксація такого рішення); участь у нарадах замість керівника, коли особиста присутність керівника не є критично необхідною.

Опанування навички делегування завершує формування комплексу інструментів особистої результативності, розглянутих у першому змістовому модулі дисципліни: діагностика балансу життя за методом «колесо життя» (тема 1) дає змогу визначити пріоритетні сфери розвитку; постановка цілей та розстановка пріоритетів (тема 2) перетворює абстрактні наміри на конкретні завдання; методика SMART і техніки тайм-менеджменту (тема 3) забезпечують ефективне планування часу на виконання цих завдань; а делегування (тема 4) дає змогу вивільнити частину часу для найбільш пріоритетних, стратегічних завдань, які не можуть бути передані нікому іншому. Другий змістовий модуль дисципліни, натомість, зосереджений на іншому важливому вимірі особистої результативності керівника — комунікативній ефективності у взаємодії з ключовими стейкхолдерами.

Змістовий модуль 2. КОМУНІКАТИВНА ЕФЕКТИВНІСТЬ

Тема 5. Робота зі стейкхолдерами в особистій та робочій сфері. Self-presentation

1. Поняття та групи стейкхолдерів.

2. Алгоритм роботи зі стейкхолдерами. Ведення бази контактів.
3. Поняття та структура self-presentation.
4. Принципи ефективної самопрезентації.

1. Поняття та групи стейкхолдерів

Стейкхолдер — зацікавлена сторона, яка має вимоги чи зацікавленість стосовно особисто людини та її професійної діяльності, або в якій зацікавлена сама людина. Поняття стейкхолдера традиційно застосовується в проєктному менеджменті та корпоративному управлінні для позначення осіб чи груп, що впливають на діяльність організації або зазнають впливу з її боку, проте цей підхід є не менш продуктивним і для аналізу особистої мережі контактів керівника — як у професійній, так і в особистій сферах життя.

У житті конкретної людини можна виокремити кілька груп стейкхолдерів: вузька професійна сфера (безпосередні колеги, керівництво, підлеглі); розширена професійна сфера (партнери, клієнти, представники суміжних галузей, професійна спільнота); шанувальники або носії власного (особистого) бренду людини; друзі; батьки; сім'я. Кожна з цих груп має власну логіку взаємодії, власні очікування та власний внесок у досягнення особистих і професійних цілей людини.

2. Алгоритм роботи зі стейкхолдерами

Побудова ефективних стосунків зі стейкхолдерами потребує системного підходу, який можна описати як послідовність кроків.

Крок 1. Визначення власних цілей. Перш ніж будувати мережу контактів, необхідно чітко зрозуміти, чого людина хоче досягти — саме це визначає, з якими стейкхолдерами варто розвивати стосунки в першу чергу.

Крок 2. Визначення потенційних помічників. Наступне запитання: хто може допомогти реалізувати ці плани? Варто скласти перелік людей, компетенцій, зв'язків чи ресурсів яких бракує для досягнення власних цілей.

Крок 3. Пошук місць та нагод для знайомства. Відповідь на запитання «Де я можу познайомитися з потрібними мені людьми?» залежить від того, чи людина вже щось знає про потенційного стейкхолдера (ситуація 1 — цільове

знайомство із заздалегідь відомою людиною) чи ще не має конкретної особи на прикметі (ситуація 2 — пошук серед незнайомого кола людей на профільних заходах, конференціях, у професійних спільнотах).

Крок 4. Формування ціннісної пропозиції. Ключове запитання, яке часто ігнорується: що я зможу дати цій людині? Ефективна мережа контактів будується не на односторонньому отриманні вигоди, а на взаємному обміні цінністю.

Додатково варто врахувати кілька практичних принципів налагодження нових знайомств: охайний та доречний зовнішній вигляд; здатність бути цікавим співрозмовником (ніхто не прагне підтримувати стосунки з нецікавою людиною); вибірковість у встановленні нових контактів — правило 80/20 підказує, що варто фокусуватися на 20 % контактів, які приносять 80 % цінності, а не намагатися підтримувати стосунки з усіма підряд («не колекціонувати візитки»); уміння сформулювати для себе, що саме людина може розповісти про нового знайомого після короткої розмови.

Оскільки нові знайомства легко забуваються, важливо закріплювати контакт одразу після зустрічі: обмінятися контактами (не обов'язково паперовими візитівками — цілком достатньо додати співрозмовника в соціальних мережах прямо під час розмови); написати короткий лист або повідомлення в месенджері з нагадуванням про себе та готовністю до співпраці; спробувати одразу про щось конкретне домовитися; не забувати вітати нових знайомих із днем народження; висловлювати вдячність людям за допомогу чи цінну інформацію.

Для системного ведення бази контактів рекомендується вести електронну таблицю (наприклад, у форматі Excel) з такими колонками: прізвище, ім'я, по батькові; дата народження; e-mail; телефон; місто; компанія; посада; ключова компетенція. Використання кольорових позначок для індикації компетенцій чи типу стейкхолдера значно спрощує подальшу навігацію в базі — наприклад, під час підготовки до відрядження в інший регіон достатньо відсортувати контакти за містом, щоб одразу побачити, з ким можна зустрітися цього разу.

Для людей, яким психологічно складно розпочинати нові знайомства, корисно усвідомлювати умовну типологію потенційних співрозмовників: «зірки» (публічні особи, підхід до яких потребує підготовки й вагомого приводу), одинаки (охоче йдуть на контакт, якщо підійти першим), «сіра маса» (без чіткої мети щодо нетворкінгу) та цілеспрямовані (самі шукають корисні контакти).

3. *Поняття та структура self-presentation*

Self-presentation (самопрезентація) — це цілеспрямований процес представлення себе, своїх компетенцій, досягнень і цінностей іншим людям з метою формування бажаного враження, встановлення довіри та досягнення конкретної комунікативної мети (пошук роботи чи партнерів, просування власного проєкту, побудова особистого бренду, виступ перед аудиторією).

Ефективна самопрезентація має чітку структуру. Вступна частина (hook) повинна одразу привернути увагу аудиторії — це може бути коротка яскрава історія, несподіваний факт або чітко сформульована проблема, яку вирішує доповідач. Основна частина розкриває сутність повідомлення: хто я, яку цінність я пропоную, які мої ключові досягнення та компетенції, підкріплені конкретними прикладами чи цифрами. Завершальна частина містить чіткий заклик до дії (call to action) — конкретний наступний крок, якого доповідач очікує від аудиторії (контакт, домовленість про зустріч, підтримка ідеї).

4. *Принципи ефективної самопрезентації*

До ключових принципів побудови вдалої самопрезентації належать: стислість і концентрація на головному (аудиторія найкраще запам'ятовує одну-дві ключові ідеї, а не перелік з десяти пунктів); адаптація змісту й стилю до конкретної аудиторії; впевнена невербальна поведінка (постава, зоровий контакт, жестикуляція — детально ці аспекти розглядаються в темі 6, присвяченій усній комунікації); використання прийомів сторітелінгу (історія запам'ятовується краще за сухий перелік фактів); завчасна підготовка до можливих запитань аудиторії; репетиція виступу вголос, а не лише подумки.

У сучасних умовах суттєвим ресурсом для підготовки якісної самопрезентації є інструменти штучного інтелекту: сервіси на кшталт Canva, Gamma чи Beautiful.ai дають змогу швидко створювати візуально якісні слайди на основі текстового опису змісту, а мовні моделі (наприклад, ChatGPT чи аналогічні інструменти) можуть допомогти структурувати ключові тези виступу, підібрати влучні формулювання або підготувати відповіді на очікувані запитання аудиторії. Водночас застосування таких інструментів не звільняє доповідача від необхідності особисто розуміти і відчувати матеріал — штучний інтелект варто розглядати як інструмент прискорення підготовки, а не заміну власного змістового наповнення виступу.

Тема стейкхолдерів та самопрезентації логічно поєднує завершення першого змістового модуля (де основна увага приділялася внутрішній організації власної результативності) з початком другого модуля, присвяченого комунікативній ефективності: правильно вибудована мережа контактів та вміння презентувати себе є фундаментом, на якому базуються подальші теми — ефективна усна комунікація (тема 6), ефективна письмова комунікація (тема 7) та налагодження продуктивної взаємодії між працівниками (тема 8).

Тема 6. Ефективна усна комунікація

1. Сутність та структура усної комунікації.
2. П'ять кроків до покращення усної комунікації.
3. Отримання зворотного зв'язку.
4. Невербальні засоби комунікації.

Ефективна комунікація відбулася тоді, коли відправник успішно доніс основний посил до одержувача та отримав від нього зворотний зв'язок, що підтверджує правильне розуміння повідомлення. Це визначення підкреслює два принципові моменти: по-перше, комунікація — це не одностороннє висловлювання, а процес, що вимагає участі обох сторін; по-друге, критерієм успішності комунікації є не сам факт передачі повідомлення, а факт його правильного сприйняття, підтверджений зворотним зв'язком.

1. Як налагодити спілкування

Одним із перших кроків до налагодження якісної усної комунікації є свідоме зменшення залежності від опосередкованого спілкування через соціальні мережі на користь прямого діалогу — особистого чи телефонного. Поєднання усного проговорювання з наступною письмовою фіксацією домовленостей (детально письмова комунікація розглядається в темі 7) істотно знижує ризик непорозумінь. У професійному контексті, зокрема в ситуаціях прямих продажів чи ділових переговорів, ефективна усна комунікація спирається на чіткий алгоритм: попередній прорахунок (підготовка аргументації), формування цінності пропозиції для співрозмовника, вміння працювати із запереченнями та негативізмом, а також точне визначення реальних потреб співрозмовника перед формулюванням пропозиції.

2. П'ять кроків до покращення усної комунікації

Крок 1. Формулюємо суть заздалегідь. Перш ніж розпочинати розмову, доцільно чітко відповісти собі на три запитання: з якою метою я вступаю в цю комунікацію? Що саме я бажаю донести до співрозмовника? Який результат я хочу отримати від цієї розмови? Відсутність попередньої підготовки — головна причина «розмитих», незрозумілих для співрозмовника розмов.

Крок 2. Використовуємо всі канали комунікації. Повноцінна усна комунікація поєднує три канали одночасно: вербальний (власне слова), невербальний (жести, міміка, інтонація, постава) та письмовий (супровідні матеріали, подальше письмове підтвердження домовленостей). Ігнорування будь-якого з цих каналів обмежує здатність донести повідомлення повністю.

Крок 3. Мінімізуємо перешкоди. Однією з найпоширеніших перешкод сприйняття є вибіркове сприйняття — тенденція людини «чути» переважно ту частину повідомлення, яка відповідає її очікуванням чи емоційному стану, ігноруючи решту. Класичний приклад: керівник після короткого зауваження щодо помилки додає кілька приємних слів працівникові, проте наприкінці розмови з'ясовується, що критика взагалі не була сприйнята — співрозмовник почув лише приємну частину. Усвідомлення цього ефекту дає змогу свідомо структурувати повідомлення (наприклад, чітко відокремлювати критичну

частину від підтримувальної, а не «згладжувати» її) та перевіряти, що саме дійсно почув співрозмовник.

3. Отримання зворотного зв'язку

Крок 4. Обов'язково отримуємо зворотний зв'язок. Відповідальність за отримання зворотного зв'язку завжди лежить на ініціаторі комунікації, а не на слухачеві. Якщо, наприклад, керівник щоразу, коли веде серйозну розмову з підлеглим і критикує його роботу, отримує у відповідь лише мовчання, це є сигналом того, що обраний формат комунікації не працює: потрібно свідомо змінити підхід — наприклад, замінити прямі запитання «чому ти так вчиняєш?» на відкриті запитання, що запрошують до діалогу, або надати співрозмовнику час на обдумування відповіді.

Крок 5. Використовуємо прості техніки для отримання позитивної реакції. До перевірених практикою технік належать: щиро цікавитися іншими людьми; посміхатися; пам'ятати, що ім'я людини є для неї найважливішим і найприємнішим звуком будь-якою мовою; говорити про те, що цікавить співрозмовника; щиро підкреслювати значущість співрозмовника; швидко й рішуче визнавати власну неправоту, якщо вона мала місце; спонукати співрозмовника одразу відповісти «так» навіть на незначне запитання; давати співрозмовнику можливість говорити більшу частину часу; дозволяти співрозмовнику відчувати, що конструктивна ідея належить саме йому; щиро намагатися дивитися на ситуацію з погляду співрозмовника.

4. Невербальні засоби комунікації

Дослідження в галузі психології спілкування переконливо свідчать: значна частина сприйнятого людьми повідомлення передається не словами, а невербальними каналами — мовою тіла, мімікою, інтонацією, зоровим контактом, положенням у просторі. Тому невербальна складова комунікації заслуговує окремої уваги.

Постава та жестикуляція повинні відповідати змісту повідомлення: відкрита поза (не схрещені руки, розвернений до співрозмовника корпус) сприймається як сигнал довіри та готовності до діалогу, тоді як закрита поза

підсвідомо сприймається як ознака недовіри чи оборонної позиції. Зоровий контакт демонструє впевненість і зацікавленість у співрозмовникові, проте має бути природним, без надмірної інтенсивності, яка може сприйматися як тиск. Міміка повинна узгоджуватися зі словесним змістом повідомлення — розбіжність між словами та виразом обличчя (наприклад, повідомлення позитивної новини з напруженим виразом обличчя) підсвідомо сприймається співрозмовником як сигнал недостовірності. Інтонація та темп мовлення суттєво впливають на сприйняття навіть нейтрального за змістом повідомлення: монотонна швидка мова сприймається як ознака невпевненості або поспіху, тоді як виважений темп із природними смисловими паузами підвищує довіру до сказаного. Особистий простір співрозмовника повинен враховуватися відповідно до контексту спілкування (діловий, дружній, публічний) — порушення комфортної дистанції викликає підсвідомий дискомфорт незалежно від змісту розмови.

Практичний висновок для керівника: розвиток навички усвідомленого контролю за власними невербальними сигналами, а також уміння «зчитувати» невербальні сигнали співрозмовника є важливим доповненням до словесної майстерності та істотно підвищує ефективність усної комунікації — як у щоденному спілкуванні з підлеглими, так і під час публічних виступів і самопрезентації (тема 5).

Тема 7. Ефективна письмова комунікація

1. Особливості та складнощі письмової комунікації.
2. Основні види ділових листів.
3. Робота з негативними відгуками та скаргами.
4. Сім правил ефективної письмової комунікації.

1. Особливості та складнощі письмової комунікації

На відміну від усної комунікації, розглянутої в темі 6, письмова комунікація має низку особливостей, які суттєво підвищують вимоги до її якості. По-перше, написане слово практично неможливо «забрати назад» — ви нічого вже не зміните після відправлення листа, тоді як усне висловлювання можна

одразу уточнити чи скоригувати. По-друге, письмове повідомлення може бути використане проти автора — переслане третім особам, процитоване поза контекстом, збережене як доказ. По-третє, письмовий текст позбавлений інтонації та міміки, тому читач самостійно домальовує емоційне забарвлення повідомлення, і часто робить це не на користь автора («емоційні акценти читача»). По-четверте, автор листа позбавлений негайного зворотного зв'язку і не може одразу зрозуміти реакцію одержувача. По-п'яте, через відкладену реакцію виникає довге очікування відповіді, що саме по собі є джерелом додаткової напруги для обох сторін. Нарешті, неправильні дії в письмовій комунікації тягнуть за собою неправильні наслідки, які часто складніше виправити, ніж у разі усного непорозуміння.

Ці особливості визначають коло стейкхолдерів письмової комунікації керівника: колеги та підлеглі всередині організації, партнери та клієнти, регулюючі органи, а в кризових ситуаціях — широка громадськість через соціальні мережі та засоби масової інформації.

2. Основні види ділових листів

У діловому листуванні виокремлюють кілька основних типів листів залежно від їхньої мети: інформаційний лист (передає фактичну інформацію без потреби в подальшій дії адресата); лист із позитивним повідомленням (підтвердження, вітання, схвалення); лист негативного змісту (відмова, повідомлення про проблему чи затримку); претензія (вимога усунути порушення чи компенсувати збитки); відповідь на лист-скаргу (реакція на невдоволення клієнта чи партнера). Кожен тип листа має власну логіку побудови, проте найбільш складним з погляду комунікативної майстерності є саме листування, пов'язане з негативом, — відмовами, претензіями та скаргами, оскільки саме в цих ситуаціях найвищі ризики загострення конфлікту через невдало обрані формулювання.

3. Робота з негативними відгуками та скаргами

Усі негативні повідомлення про компанію чи керівника умовно поділяють за двома критеріями. За джерелом походження: b2b-негатив (коли інформаційну

«атаку» організовують конкуренти) та c2b-негатив (коли негативний відгук залишає незадоволений клієнт). За відповідністю дійсності: правдиві та неправдиві повідомлення.

У випадку недобросовісної поведінки конкурентів компанія фактично має два варіанти реагування: не реагувати публічно, зберігаючи спокійну, іронічну дистанцію та наголошуючи на тимчасовості й необґрунтованості ситуації; або технічно працювати над «витісненням» негативного контенту, просуваючи власний позитивний контент, який посяде вищі позиції у видачі пошукових систем та стрічках соціальних мереж. Водночас варто пам'ятати: справжні, живі, щирі історії з реальними підтвердженнями (фотофактами, документами) поширюються дуже швидко, і саме такі історії найчастіше підхоплюють і використовують конкуренти, унаслідок чого c2b-негатив (скарга реального клієнта) може трансформуватися в b2b-негатив (інструмент конкурентної боротьби).

Розуміння психології незадоволеного клієнта є ключем до правильної реакції: він, як правило, не хоче витратити додаткові сили й час на розгорнутий негативний відгук, а натомість прагне бути почутим, отримати допомогу в усуненні наслідків проблеми та максимальну компенсацію завданих витрат.

Показовим є приклад ситуації, коли компанія (хімчистка) зіпсувала одяг клієнтки. Власник бізнесу готовий переробити роботу без зайвого шуму, проте на практиці процес гальмується через побоювання окремих співробітників втратити бонус чи визнати власну провину, і в підсумку керівництву доводять, що «клієнт перебільшує». Стомившись від виправдань, клієнтка публікує свою історію в інтернеті. Ця ситуація демонструє системну проблему: страх співробітників за власні короткострокові інтереси призводить до значно більших довгострокових репутаційних втрат для всієї компанії (детальніше кейс розглядається на практичному занятті 7).

Щоб не допустити ескалації невдоволення клієнта до публічної скарги, доцільно: заздалегідь визначити контрольні точки комунікації з клієнтом, у яких перевіряється його задоволеність (наприклад, коротке опитування: чи отримали

ви замовлення? чи задоволені якістю, термінами та комунікацією? чи звернетесь ви до нас знову?); реагувати на будь-яку скаргу негайно, не відкладаючи відповідь.

Якщо клієнт уже опублікував негативний відгук, рекомендований алгоритм реагування такий: зателефонувати або написати ввічливий особистий лист; дати клієнту можливість повністю висловитися та з'ясувати історію з перших вуст, а не лише з переказу колег; порівняти вартість залучення нового клієнта з вартістю утримання наявного — часто дешевше переробити роботу чи повернути оплату, ніж втратити клієнта назавжди; одразу продемонструвати готовність діяти — повернути оплату, переробити роботу, запропонувати додаткову компенсацію.

Лист-реакція на обґрунтовану скаргу, як правило, будується за такою логікою: ввічливе звернення на ім'я, представлення автора листа, вибачення та щире прагнення розібратися в ситуації, уточнення деталей власними словами, чітка пропозиція компенсації (повернення оплати, переробка роботи) з конкретним терміном реакції (наприклад, протягом доби). Практичний зразок такого листа складається на занятті 7.

Якщо ж негативне повідомлення є необґрунтованим, не варто залишати його без відповіді: обов'язково зв'язатися з автором листа чи телефоном, бажано ще до публікації офіційної відповіді; у відповіді ввічливо звернутися до людини особисто, переказати ситуацію власними словами, а якщо версія клієнта відрізняється від реальності — коректно вказати на розбіжність, додавши підтверджувальні документи; продемонструвати готовність діяти конструктивно, запропонувавши невелику приємну компенсацію (практичний зразок такого листа опрацьовується на занятті 7).

4. Сім правил ефективної письмової комунікації

Правило 1. Скажи, навіщо прийшов. Лист повинен одразу повідомляти читачеві, про що піде мова, за допомогою стандартних формул офіційного листування: «Повідомляю Вам, що...», «Прошу Вас надати інформацію про...», «Пропоную розглянути можливість...», «Ми з'ясували/виявили, що...». Розлогі

вступні привітання без конкретики («Як Ваші справи? Як робота?») недоречні в діловому листі з конкретною метою.

Правило 2. Постав суть на перше місце. Не варто розпочинати лист із деталей передісторії («У відповідь на ваш запит повідомляю, що на об'єкті N викопано котлован, підготовлено фундамент і змонтовано першу чергу...»). Слід одразу сформулювати головне: «Повідомляю, що роботи на об'єкті йдуть з відставанням від графіка», — а вже потім розкривати деталі. Якщо суть повідомлення є занадто негативною, її варто сформулювати обережніше, зберігаючи при цьому правдивість: «Інформую Вас, що роботи знаходяться на підготовчій стадії».

Правило 3. Зроби суть «смачною». Формулювання «Пропоную розглянути можливість впровадження системи електронного документообігу...» можна замінити на більш переконливе й орієнтоване на вигоду читача: «Хочу запропонувати можливість скорочення витрат на 1 млн грн на рік».

Правило 4. Використовуй тему листа. Чітко сформульована тема листа (наприклад, «Оптимізація діловодства» або «Зниження витрат на роботу з документами») дає змогу читачеві одразу зрозуміти суть повідомлення ще до відкриття листа й правильно розставити пріоритети щодо його опрацювання.

Правило 5. Починай довгий абзац із суті. Довгі, деталізовані абзаци, що починаються з другорядних технічних подробиць, ускладнюють сприйняття. Замість «Продукція, що випускається ПрАТ «Буддеталь», виготовляється відповідно до стандартів України. На підприємстві впроваджено та успішно застосовується систему менеджменту якості...» доцільніше почати коротко й по суті: «ПрАТ «Буддеталь» — передове, сучасне підприємство. Наша продукція відповідає стандартам України. Ми використовуємо систему управління якістю виробництва, охорони праці та промислової безпеки ISO».

Правило 6. У кінці роби висновок. Навіть якщо основна частина листа описує технічні деталі проблеми («Зараз будівництво призупинено через проблеми з постачанням металоконструкцій: у заводу-виготовлювача закінчився термін дії ліцензії, і він веде переговори про її продовження»), наприкінці листа

варто чітко сформулювати практичний висновок для читача: «Відставання може призвести до зриву термінів проєкту».

Правило 7. Пропонуй наступні кроки в конкретні строки. Діловий лист повинен завершуватися не риторичним побажанням, а конкретною пропозицією подальших дій із чітко визначеним терміном (наприклад: «Прошу надати відповідь до 15 числа поточного місяця» або «Пропоную провести зустріч найближчого вівторка о 14:00»). Відсутність чіткого наступного кроку — одна з найпоширеніших причин, чому ділове листування «зависає» без результату.

Опанування принципів письмової комунікації, розглянутих у цій темі, у поєднанні з навичками усної комунікації (тема 6) та самопрезентації (тема 5) формує цілісний комунікативний інструментарій керівника. Завершальна тема дисципліни синтезує ці навички в контексті побудови ефективної взаємодії всередині трудового колективу.

Тема 8. Основи налагодження ефективної взаємодії між працівниками

1. Принципи побудови ефективної взаємодії в колективі.
2. Довіра, комунікація та зворотний зв'язок як основа взаємодії.
3. Адаптація нових співробітників.
4. Роль керівника у формуванні продуктивного мікроклімату.

Завершальна тема дисципліни синтезує інструментарій, розглянутий у попередніх темах — управління власним часом і пріоритетами, делегування, роботу зі стейкхолдерами, усну та письмову комунікацію, — у практичній площині повсякденної взаємодії між працівниками всередині колективу. Якщо попередні теми модуля «Комунікативна ефективність» переважно розглядали комунікацію як індивідуальну навичку керівника, то ця тема зосереджена на системному вимірі: як зробити так, щоб ефективна комунікація стала нормою взаємодії всього колективу, а не лише окремих його учасників.

1. Принципи побудови ефективної взаємодії в колективі

Ефективна взаємодія між працівниками базується на кількох взаємопов'язаних принципах. По-перше, чіткість ролей і зон відповідальності: кожен працівник повинен розуміти не лише власні обов'язки, а й межі

повноважень колег, щоб уникати дублювання функцій та «розмивання» відповідальності за спільний результат. По-друге, узгодженість комунікаційних каналів і норм: колектив повинен мати спільне розуміння того, які питання вирішуються оперативно (усно, у месенджері), а які потребують формальної письмової фіксації (застосовуючи принципи, розглянуті в темі 7); яка періодичність робочих нарад є оптимальною, і як оперативно очікується реакція на звернення колег. По-третє, культура зворотного зв'язку: у продуктивному колективі зворотний зв'язок (як позитивний, так і критичний) є регулярною практикою, а не винятковою подією, приуроченою виключно до конфліктних ситуацій. По-четверте, довіра як основа делегування та розподілу відповідальності — принципи, детально розглянуті в темі 4, застосовуються не лише у вертикальній взаємодії «керівник — підлеглий», а й у горизонтальній взаємодії між колегами під час спільної роботи над проектами.

2. Довіра, комунікація та зворотний зв'язок як основа взаємодії

Дослідження в галузі організаційної поведінки послідовно підтверджують: рівень довіри всередині колективу є одним із найсильніших прогностичних чинників його продуктивності. Низький рівень довіри призводить до надлишкового контролю, дублювання перевірок, небажання ділитися інформацією та ідеями — усе це суттєво уповільнює роботу навіть висококваліфікованої команди. Формуванню довіри сприяють: послідовність та передбачуваність поведінки керівника й колег (виконання обіцянок, дотримання домовлених термінів); відкритість у комунікації, зокрема готовність визнавати власні помилки (принцип, згаданий також у контексті усної комунікації в темі 6: «якщо ви не маєте рації, визнавайте це швидко й рішуче»); справедливий розподіл визнання за успіхи та відповідальності за невдачі (аналогічно принципу делегування з теми 4: «успіх — віддайте підлеглому, невдачі — візьміть на себе»).

Практичними інструментами розвитку культури зворотного зв'язку є регулярні короткі індивідуальні зустрічі керівника з підлеглими (one-to-one зустрічі), структуровані опитування задоволеності співробітників, а також

свідоме застосування правил ефективної усної та письмової комунікації, розглянутих у попередніх темах, у щоденному спілкуванні всередині команди.

3. Адаптація нових співробітників

Одним із найкритичніших моментів для якості взаємодії в колективі є період адаптації нових співробітників, оскільки саме перші тижні на новому робочому місці формують стійке враження працівника про організацію та визначають, наскільки швидко він інтегрується в командну роботу. Практика управління персоналом виокремлює кілька послідовних етапів адаптації.

Етап 1. Підготовка до виходу нового співробітника (preboarding) — підготовка робочого місця, необхідних доступів та документів ще до першого робочого дня, що демонструє організованість компанії й знижує тривожність новачка.

Етап 2. Перший робочий день — структурований план знайомства з колективом, робочим простором, базовими організаційними процедурами; призначення відповідальної особи (наставника чи «бадді»), до якої новий співробітник може звертатися з будь-якими питаннями без побоювання виглядати некомпетентним.

Етап 3. Випробувальний період — чітко визначені, вимірювані цілі на цей період (застосовуючи принципи SMART, розглянуті в темі 3), регулярні контрольні точки для оцінки прогресу та надання зворотного зв'язку, поступове розширення кола завдань і відповідальності.

Етап 4. Повна інтеграція — включення співробітника до постійних робочих процесів команди, доступ до бази знань і документації підрозділу, регулярна участь у командних заходах.

До типових помилок процесу адаптації, які суттєво знижують ефективність взаємодії з новим співробітником, належать: відсутність чіткого плану перших тижнів роботи; перевантаження новачка надмірним обсягом інформації одночасно; відсутність призначеної контактної особи для оперативних запитань; відкладена або відсутня зворотна реакція на перші результати роботи; ігнорування культурних та комунікаційних особливостей нового члена команди.

Системний підхід до адаптації безпосередньо застосовує інструментарій усієї дисципліни: делегування завдань новому співробітнику з чіткою постановкою SMART-цілей, налагодження ефективної усної та письмової комунікації в перші тижні роботи, а також усвідомлену роботу над включенням новачка до особистої мережі стейкхолдерів команди (тема 5).

4. Роль керівника у формуванні продуктивного мікроклімату

Керівник відіграє визначальну роль у формуванні мікроклімату колективу — переважно не через окремі декларативні заяви, а через щоденну модель власної поведінки, яку колектив підсвідомо копіює. Керівник, який послідовно застосовує принципи, розглянуті протягом усього курсу — усвідомлене управління власним часом і енергією (тема 3), справедливе й прозоре делегування (тема 4), системну роботу з ключовими стейкхолдерами (тема 5), чітку й доброзичливу усну та письмову комунікацію (теми 6–7), — формує середовище, у якому аналогічні патерни поведінки природно поширюються на весь колектив.

Важливими інструментами свідомого формування продуктивного мікроклімату є: регулярні командні заходи для зміцнення неформальних зв'язків між співробітниками; прозорість у прийнятті рішень, що стосуються всього колективу; своєчасне й конструктивне вирішення конфліктних ситуацій за принципом «розбирати суть справи, а не переходити на оцінку особистості» (принцип, розглянутий у контексті делегування в темі 4, але однаково актуальний для будь-якого міжособистісного конфлікту в колективі); а також особистий приклад керівника щодо балансу між роботою та іншими сферами життя (тема 1) — керівник, який демонструє хронічне перевантаження та вигорання, мимоволі транслює команді культуру, в якій такий стан вважається нормою.

Таким чином, ефективна взаємодія між працівниками не є окремою, ізольованою навичкою, а являє собою практичний синтез усього комплексу знань та вмінь, розглянутих у курсі дисципліни «Особиста результативність та комунікативна ефективність»: від уміння збалансувати власне життя та

розставити пріоритети до вміння вибудовувати довірливі, продуктивні стосунки з людьми навколо себе — підлеглими, колегами, партнерами та клієнтами.

4. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Ковальчук С. В. Менеджмент особистої ефективності керівника : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2021. 264 с.
2. Клір Дж. Атомні звички. Легкий і перевірений спосіб набути корисних звичок і позбутися звичок шкідливих / пер. з англ. А. Акуленко. Київ : Stone Publishing, 2021. 304 с.
3. Двек К. Mindset. Змініть спосіб мислення і розкрийте свій потенціал / пер. з англ. Ю. Кузьменко. Київ : Vivat, 2024. 304 с.
4. Пінк Д. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує / пер. з англ. Д. Завалій. Київ : Лабораторія, 2023. 208 с.
5. Максвелл Дж. Розвинь лідера в собі 2.0 / пер. з англ. Київ : Брайт Букс, 2024. 224 с.
6. Ньюпорт К. Зосереджена робота. Правила концентрації в шаленому світі / пер. з англ. С. Сарвіра. Київ : Наш формат, 2024. 256 с.
7. Луу Чонг Туан. Tourism employee ambidexterity: The roles of servant leadership, job crafting, and perspective taking. Journal of Hospitality and Tourism Management. 2022. Vol. 51. P. 53–66.
8. Junça-Silva A., Silva S., Caetano A. Job crafting, meaningful work and performance: a moderated mediation approach of presenteeism. SN Business & Economics. 2022. Vol. 4.
9. Rahman M. F. W., Kistyanto A., Surjanti J. Does cyberloafing and person-organization fit affect employee performance? The mediating role of innovative work behavior. Global Business and Organizational Excellence. 2022. Vol. 5. P. 44–64.
10. Jayaraman R., Mishra S. K. Work and non-work life of R&D professionals during Covid-19: a cultural perspective. Management Decision. 2022.
11. Understanding Team. What is a Team? URL: <http://www.managementstudyguide.com/understanding-team.htm>
12. Emami M., Rezaei S., Valaei N., Gardener J. Creativity mindset as the organizational capability: the role of creativity-relevant processes, domain-relevant

skills and intrinsic task motivation. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 2022.

13. Zhao J., Wei J., Yu L., Xi X. Managing knowledge reuse: the duality of innovator personality. *Journal of Knowledge Management*. 2022.

14. Ullah Y., Ullah H., Jan S. The mediating role of employee creativity between knowledge sharing and innovative performance: empirical evidence from manufacturing firms in emerging markets. *Management Research Review*. 2021. Vol. 1. P. 86–100.

15. Team Models. Different types of teams. URL: <http://www.managementstudyguide.com/team-models.htm>

16. Haesevoets T., De Cremer D., Hirst G. et al. The Effect of Decisional Leader Procrastination on Employee Innovation: Investigating the Moderating Role of Employees' Resistance to Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2021. Vol. 1. P. 131–146.

17. Schoemaker P. 7 Ways to Improve Your Team's Communication. URL: <https://www.inc.com/paul-schoemaker/how-to-foster-deep-dialog-in-teams.html>

18. Meher J. R., Mishra R. K. Examining the role of knowledge sharing on employee performance with a mediating effect of organizational learning. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 2021. Vol. 2. P. 205–223.

19. Електронний навчальний курс дисципліни «Особиста результативність та комунікативна ефективність» на навчальному порталі НУБіП України Elearn. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=3741>

5. ЗАВДАННЯ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ

Практична робота 1. The «Wheel of Life» Method

Мета роботи: опанувати практичне застосування методу «колесо життя» для діагностики балансу основних сфер життя та формування плану дій щодо його покращення.

Завдання 1. Побудова «колеса життя»

Намалюйте коло та поділіть його на вісім рівних секторів відповідно до восьми сфер життя: особистість, здоров'я, сім'я, друзі та знайомі, діяльність, активи, розвиток, відпочинок. Оцініть рівень власної задоволеності кожною сферою за шкалою від 1 до 10 та позначте відповідні точки в кожному секторі. З'єднайте точки лінією.

Таблиця 5.1

Робочий бланк «колесо життя»

№	Сфера життя	Оцінка (1–10)	Що заважає підвищити оцінку	Дія на найближчий місяць
1	Особистість			
2	Здоров'я			
3	Сім'я			
4	Друзі та знайомі			
5	Діяльність			
6	Активи			
7	Розвиток			
8	Відпочинок			

Завдання 2. Аналіз результатів

Дайте письмову відповідь на такі запитання: Яка сфера отримала найнижчу оцінку і чому? Яка сфера отримала найвищу оцінку — чи не відбувається переінвестування часу саме в цю сферу на шкоду іншим? Які дві сфери ви оберете для пріоритетної роботи в найближчі три місяці та чому саме ці?

Завдання 3. План дій

Для кожної з двох обраних пріоритетних сфер сформулюйте по одній конкретній дії, яку ви можете виконати впродовж найближчого тижня. Поясніть, як обрана дія пов'язана з підвищенням загального балансу «колеса життя».

Завдання 4. Групова дискусія

У групах по 3–4 особи обговоріть: чи користуєтесь ви методом «колесо життя» на постійній основі? Які позитивні сторони застосування методу ви бачите? Які обмеження чи недоліки методу ви можете назвати? Представте узагальнені висновки групи.

Практична робота 2. Підходи до goal-setting

Мета роботи: опанувати інструменти розстановки пріоритетів (метод ABCDE, матриця Ейзенхауера) та формулювання цілей за «формулою цілі».

Завдання 1. Розстановка пріоритетів методом ABCDE

Наведений нижче перелік справ одного робочого дня розподіліть за категоріями А, В, С, D, Е, обґрунтувавши своє рішення для кожного пункту: записати дитину до лікаря; підготуватися до занять на найближчий день; поїхати до університету заповнити відомості; написати партнеру по проєкту про сертифікати; замовити продукти в магазині; провести заплановане заняття; запропонувати іноземним партнерам участь у конференції; написати статтю за фахом; перевірити терміни випуску закордонної монографії; зареєструвати новий курс на освітній платформі; перевірити дату засідання вченої ради.

Завдання 2. Матриця Ейзенхауера

Розподіліть той самий перелік справ за чотирма квадрантами матриці Ейзенхауера (терміново/нетерміново, важливо/неважливо). Порівняйте результат розподілу з результатом, отриманим у завданні 1. Чи збігаються висновки обох методів? У чому, на вашу думку, полягає головна відмінність цих двох інструментів?

Завдання 3. Застосування формули цілі

Кожна з наведених нижче ситуацій демонструє ціль, яку людина роками не може досягти. Використовуючи «формулу цілі» (що саме, навіщо, хто задіяний, де, які вимоги й обмеження, скільки вже зроблено та як зрозуміти, що ціль досягнута), сформулюйте для кожної особи конкретну, структуровану ціль замість наведеного абстрактного побажання.

Ситуація 1. Сергій Васильович Деркач останні 10 років ставить перед собою одну й ту саму ціль — «хочу придбати власний автомобіль», однак так її і не досяг.

Ситуація 2. Антон Васильович Христій останні 5 років ставить перед собою ціль — «хочу заробляти 100 тис. грн щомісяця», однак так її і не досяг.

Ситуація 3. Сергій Володимирович Ковашевич останні 7 років ставить перед собою ціль — «хочу відкрити власну справу», однак так її і не досяг.

Завдання 4. Особиста ціль

Оберіть одну зі сфер життя з найнижчою оцінкою у вашому «колесі життя» (практична робота 1) та сформулюйте для неї конкретну ціль за формулою цілі.

Практична робота 3. SMART метод у плануванні роботи

Мета роботи: набути практичних навичок формулювання цілей за критеріями SMART та застосування техніки хронометражу й методу «Альпи» для планування робочого дня.

Завдання 1. SMART-шаблон

Оберіть одну зі сформульованих у практичній роботі 2 цілей та деталізуйте її, заповнивши наведений нижче шаблон.

Таблиця 5.2

Шаблон SMART-цілі

Критерій	Питання	Відповідь
Конкретна	Що саме я хочу зробити, чого досягти?	
	Навіщо, для яких вигод і переваг я це робитиму?	
	Хто ще буде задіяний?	

	Де відбуватиметься виконання завдання?	
	Які є вимоги та обмеження?	
Вимірювана	Скільки вже зроблено?	
	Як можна дізнатися, що завдання виконано?	
Наявність виконавця	Чи є виконавець, який буде досягати цієї мети?	
	Чи розуміє виконавець усі критерії мети?	
Реалістична	Як може бути досягнуто мети, які кроки потрібні?	
	Скільки знадобиться ресурсів, часу, коштів?	
Обмежена в часі	Коли саме має бути досягнута ціль?	
	Чого можна досягти за місяць? За півроку?	

Завдання 2. Самодіагностика причин неефективного використання часу

Пройдіть самотестування за трьома рівнями причин неефективного поводження з часом (технічні помилки — 2 бали за кожен обраний пункт; об'єктивні причини — 0 балів; психологічні бар'єри — 3 бали за кожен обраний пункт). Підрахуйте суму балів і визначте, до якої категорії результатів ви належите: 0–9 балів — ви ефективно управляєте часом; 10–22 бали — необхідно провести детальний аналіз; 23–34 бали — для ефективного управління часом вам необхідна зовнішня підтримка. Опишіть письмово, які саме бар'єри (технічні, об'єктивні чи психологічні) є для вас найбільш актуальними та чому.

Завдання 3. Хронометраж робочого дня

Складіть детальний хронометраж вашого попереднього робочого (навчального) дня із зазначенням точного часу початку кожної дії. Проаналізуйте отриманий запис: скільки часу фактично витрачено на завдання категорії А (за методом ABCDE)? Які приховані втрати часу ви виявили? Визначте власні біоритми: у який час доби ви найпродуктивніші для складних інтелектуальних завдань, а в який — для рутинних справ.

Завдання 4. Планування дня за методом «Альпи»

Складіть письмовий план наступного робочого дня за методом «Альпи»:

1) складіть перелік завдань; 2) оцініть тривалість кожного завдання; 3) зарезервуйте час у співвідношенні 60:40; 4) визначте, які завдання можна делегувати; 5) передбачте час для контролю виконання завдань попереднього дня. Виокремте у своєму переліку «жаб» (дрібні неприємні завдання) та «слонів» (масштабні завдання, які потребують розбиття на частини), запропонуйте для кожного «слона» перший «шматочок біфштекса».

Практична робота 4. Основи делегування

Мета роботи: опанувати алгоритм делегування завдань та навчитися визначати завдання, які підлягають і не підлягають делегуванню.

Завдання 1. Аналіз навантаження керівника

Керівник відділу щотижня виконує особисто такі завдання: підготовка щотижневого звіту для вищого керівництва; проведення співбесід із кандидатами на вакантні посади; відповіді на типові запити клієнтів електронною поштою; участь у стратегічній нараді керівництва компанії; перевірка й затвердження стандартних договорів; підготовка аналітичної довідки за наявними шаблонами; проведення щотижневих індивідуальних зустрічей із кожним підлеглим; вирішення конфліктної ситуації між двома співробітниками відділу; оновлення бази даних клієнтів; розробка річного плану розвитку відділу.

Розподіліть перелічені завдання на дві групи — ті, що підлягають делегуванню, і ті, що не підлягають делегуванню, обґрунтувавши кожне рішення з опорою на критерії, розглянуті в лекційному матеріалі.

Завдання 2. Підбір підлеглого та введення в курс справ

Оберіть одне із завдань, віднесених у завданні 1 до таких, що підлягають делегуванню. Опишіть: за якими критеріями ви обиратимете підлеглого для виконання цього завдання? Складіть текст постановки завдання підлеглому, послідовно відповівши на запитання: що є кінцевим результатом; хто виконує і хто має допомагати; чому це важливо (яка мета, які наслідки в разі невиконання); як саме (методи, способи); з якими ресурсами; коли інформувати про хід виконання та коли здійснюватиметься контроль.

Завдання 3. Складнощі делегування зі сторони підлеглих

Робота в малих групах. Обговоріть перелік перешкод делегуванню з боку підлеглого (страх відповідальності, страх критики, перевантаження, відсутність стимулів, відсутність ресурсів). Для кожної перешкоди запропонуйте конкретну управлінську дію керівника, яка допоможе її подолати. Представте результати у форматі таблиці «перешкода — дія керівника».

Завдання 4. Кейс «Норма керованості»

Керівник підрозділу з 12 працівників скаржиться на низьку якість контролю виконання завдань та регулярні затримки в наданні зворотного зв'язку підлеглим. Проаналізуйте ситуацію з погляду норми керованості. Які рекомендації ви можете надати керівнику щодо реорганізації структури управління підрозділом?

Практична робота 5. Self-presentation

Мета роботи: набути практичних навичок визначення стейкхолдерів у особистій та професійній сферах і підготовки ефективної самопрезентації.

Завдання 1. Карта стейкхолдерів

Складіть перелік стейкхолдерів у вашій професійній та особистій сферах життя за групами: вузька професійна сфера, розширена професійна сфера, шанувальники/особистий бренд, друзі, батьки, сім'я. Для трьох найбільш пріоритетних для вашого професійного розвитку стейкхолдерів (не рахуючи прямого керівництва) визначте: чим ця людина може бути корисною для досягнення ваших цілей і що ви можете запропонувати їй натомість.

Завдання 2. Ведення бази контактів

Створіть шаблон електронної таблиці для ведення власної бази контактів із колонками: ПІБ, дата народження, e-mail, телефон, місто, компанія, посада, ключова компетенція. Внесіть до таблиці щонайменше 10 реальних контактів із вашого професійного оточення.

Завдання 3. Підготовка самопрезентації

Підготуйте самопрезентацію тривалістю 2 хвилини за структурою: вступ (яскравий факт, історія або проблема, що привертає увагу); основна частина (хто

я, яку цінність пропоную, ключові досягнення з конкретними прикладами); завершення (чіткий заклик до дії). Тема самопрезентації — «Я як фахівець: чому зі мною варто співпрацювати».

Завдання 4. Взаємне оцінювання

Представте підготовлену самопрезентацію в парах або малих групах. Оцініть виступ одnogрупника за критеріями: чіткість структури (вступ — основна частина — заклик до дії); лаконічність і концентрація на головному; впевненість невербальної поведінки; відповідність змісту заявленій меті. Надайте одне конкретне побажання щодо покращення виступу.

Практична робота 6. Ефективна усна комунікація

Мета роботи: відпрацювати практичні навички застосування п'яти кроків ефективної усної комунікації та подолання типових комунікативних бар'єрів на прикладі кейсів.

Кейс 1. «Як я втратив клієнта»

Менеджер з продажу Олег протягом трьох місяців вів перемовини з потенційним корпоративним клієнтом щодо великого контракту. На фінальній зустрічі, отримавши запитання клієнта про терміни постачання, Олег, не бажаючи здаватися некомпетентним, назвав дату, у реалістичності якої сам не був до кінця впевнений, замість того, щоб уточнити деталі у виробничого відділу. Клієнт погодився на контракт саме через названі терміни. Через два тижні з'ясувалося, що реальний термін постачання довший на три тижні. Олег відклав повідомлення цієї новини клієнту на «слухний момент», сподіваючись, що виробництво «прискориться». Коли за тиждень до обіцяної дати клієнт сам зателефонував уточнити деталі відвантаження, Олегу довелося повідомити про затримку. Клієнт розірвав контракт і залишив негативний відгук про компанію.

Завдання: 1) визначте, на якому з п'яти кроків ефективної усної комунікації Олег припустився ключової помилки; 2) запропонуйте, як Олегу варто було діяти на етапі отримання запитання про терміни постачання; 3) складіть текст повідомлення, яким Олег міг би одразу, щойно дізнався про реальний термін

постачання, повідомити клієнта про зміну термінів, застосовуючи принципи ефективної комунікації.

Кейс 2. «Погані новини теж існують»

Керівниця відділу Марина повинна повідомити команді з шести осіб, що через скорочення бюджету річна премія цього року не виплачуватиметься, хоча команда виконала всі планові показники. Марина знає, що ця новина викличе розчарування та демотивацію, оскільки команда напружено працювала увесь рік.

Завдання: 1) сформулюйте, з якою метою, що саме і з яким бажаним результатом Марина повинна вступити в цю комунікацію (крок 1 — «формулюємо суть заздалегідь»); 2) складіть план розмови з командою, застосовуючи всі три канали комунікації (вербальний, невербальний, письмовий); 3) запропонуйте, які перешкоди сприйняття (наприклад, вибіркове сприйняття) можуть виникнути в цій ситуації та як їх мінімізувати; 4) опишіть, як Марина може перевірити, що зворотний зв'язок від команди дійсно отримано, а не лише формально запитано.

Завдання 3. Рольова гра

У парах розіграйте одну з наведених ситуацій, застосовуючи техніки отримання позитивної реакції співрозмовника: а) повідомлення підлеглому про необхідність переробити виконану роботу; б) розмова з колегою, який систематично запізнюється на спільні зустрічі; в) прохання до керівника про перенесення дедлайну проєкту. Другий учасник пари виступає спостерігачем і фіксує, які з п'яти кроків ефективної усної комунікації та які невербальні сигнали застосовував (чи не застосовував) співрозмовник.

Практична робота 7. Ефективна письмова комунікація

Мета роботи: відпрацювати навички ділового листування, зокрема реагування на негативні відгуки, та застосування семи правил ефективної письмової комунікації.

Кейс «Історія про хімчистку»

Хімчистка зіпсувала одяг клієнтки Марії. Власник компанії хотів би, щоб робота була перероблена без зайвого негативу та шуму, оскільки розуміє, що

судові витрати обійдуться значно дорожче, і, крім того, щиро співчуває клієнтці. Однак приймальник побоюється втратити бонус, оскільки при оформленні замовлення неправильно вказав тип тканини; менеджер з продажу побоюється втратити відсоток за активний продаж; технолог не хоче визнавати провину, платити штраф і переробляти роботу безкоштовно. Заступнику головного менеджера всі троє стверджують, що клієнтка перебільшує, пляма була невиводимою, а тканина — давно застарілою. Утомившись від виправдань, Марія публікує свою історію в соціальних мережах.

Завдання: 1) визначте, у чому полягає системна управлінська проблема цієї ситуації (зверніть увагу на мотивацію кожного зі співробітників); 2) запропонуйте, які контрольні точки комунікації з клієнтом компанія мала б запровадити, щоб не допустити публікації негативного відгуку; 3) напишіть лист-відповідь Марії від імені керівника компанії, застосовуючи принципи реагування на обґрунтовану скаргу, розглянуті на лекції; 4) запропонуйте текст короткого опитувального листа, який компанія могла б надсилати клієнтам після виконання замовлення для завчасного виявлення незадоволеності.

Завдання 2. Реагування на необ'єктивний негатив

Компанія отримала анонімний негативний відгук у соціальній мережі, зміст якого не відповідає дійсності: автор стверджує, що замовлення не було виконано взагалі, хоча за документами замовлення виконано та отримано клієнтом вчасно. Складіть текст публічної відповіді на цей відгук, застосовуючи принципи роботи з необґрунтованим негативом (ввічливе звернення, виклад реальної версії подій, посилення на підтверджувальні документи, пропозиція зв'язатися для уточнення деталей).

Завдання 3. Застосування семи правил ефективної письмової комунікації

Нижче наведено фрагмент ділового листа, складеного без урахування правил ефективної письмової комунікації: «Доброго дня! Сподіваюсь, у Вас усе добре. Хотів написати давно, але постійно бракувало часу. Наша компанія вже 15 років працює на ринку будівельних матеріалів, ми маємо великий досвід

реалізації проєктів різної складності, співпрацюємо з провідними постачальниками, а нещодавно розширили асортимент продукції. У зв'язку з цим хотілось би обговорити можливості подальшої співпраці, якщо Вам буде цікаво, звісно». Перепишіть цей лист, послідовно застосувавши всі сім правил ефективної письмової комунікації (скажи, навіщо прийшов; постав суть на перше місце; зроби суть «смачною»; використай тему листа; починай довгий абзац із суті; у кінці зроби висновок; запропонуй наступні кроки в конкретні строки).

Завдання 4. Правила особистої письмової комунікації в соціальних мережах

У малих групах обговоріть та сформулюйте перелік із 5–7 практичних рекомендацій щодо ведення особистих сторінок у соціальних мережах для керівника, який дбає про власний професійний імідж (наприклад, щодо публічності персональної інформації, тону висловлювань, реагування на коментарі, розмежування особистого й професійного контенту). Представте результати групи.

Практична робота 8. Основи налагодження ефективної взаємодії між працівниками

Мета роботи: застосувати принципи довіри, комунікації та зворотного зв'язку для розробки практичних рішень щодо адаптації нових співробітників і покращення командної взаємодії.

Завдання 1. Розробка плану адаптації нового співробітника

Оберіть посаду (наприклад, менеджер з продажу, спеціаліст з маркетингу, асистент керівника) та розробіть план адаптації нового співробітника на цій посаді на перші 30 днів роботи, включаючи: заходи preboarding; програму першого робочого дня; призначення та завдання наставника («бадді»); контрольні точки оцінки прогресу (застосовуючи принципи SMART) на 7-й, 14-й та 30-й день.

Завдання 2. Кейс «Новий співробітник»

Новий співробітник Андрій вийшов на роботу три тижні тому. Йому не призначили наставника, у перший день він отримав одразу весь пакет внутрішніх

регламентів компанії (понад 100 сторінок) без жодних пояснень, а на його запитання колеги реагують роздратовано, посилаючись на власну зайнятість. Андрій ще жодного разу не отримав зворотного зв'язку щодо якості виконаної роботи. Проаналізуйте ситуацію: які типові помилки адаптації допущено в цьому кейсі? Які наслідки для мотивації та продуктивності Андрія, а також для колективу в цілому може мати продовження такої ситуації? Запропонуйте конкретний план виправлення ситуації.

Завдання 3. Діагностика мікроклімату колективу

Розробіть коротке анонімне опитування (5–7 запитань) для діагностики рівня довіри, якості комунікації та зворотного зв'язку в колективі. Запитання мають дозволяти виявити конкретні проблемні зони взаємодії (наприклад, чіткість розподілу ролей, своєчасність зворотного зв'язку, комфортність звернення із запитаннями до колег і керівника).

Завдання 4. Підсумкова групова дискусія

Об'єднайте інструментарій, розглянутий протягом усього курсу дисципліни (методи особистої результативності — теми 1–4; методи комунікативної ефективності — теми 5–7), і обговоріть у групі: які з розглянутих інструментів ви вважаєте найбільш застосовними у вашій поточній або майбутній управлінській практиці? Підготуйте короткий (3–5 хвилин) виступ-презентацію особистого «плану впровадження» двох-трьох обраних інструментів у власну повсякденну діяльність.

6. ЗРАЗКИ МОДУЛЬНОЇ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Модульна контрольна робота № 1

(Змістовий модуль 1. Особиста результативність)

Зразок 1

1. Автором методу «колесо життя» вважається:
 - а) Пол Дж. Маєр;
 - б) Лотар Зайверт;
 - в) Дуайт Ейзенхауер;
 - г) Браян Трейсі.
2. До восьми сфер життя за методом «колесо життя» НЕ належить:
 - а) активи;
 - б) розвиток;
 - в) конкуренція;
 - г) відпочинок.
3. У методі ABCDE категорія «D» означає:
 - а) важливо;
 - б) делегувати;
 - в) не важливо;
 - г) бажано б.
4. Квадрант матриці Ейзенхауера «важливо, але не терміново» відповідає:
 - а) квадранту I;
 - б) квадранту II;
 - в) квадранту III;
 - г) квадранту IV.
5. «Формула цілі» передбачає відповідь на всі запитання, КРІМ:
 - а) що саме я хочу зробити;
 - б) навіщо я це робитиму;
 - в) яка думка про це моїх конкурентів;

г) як я дізнаюся, що завдання виконано.

6. Критерій SMART «assignable» означає:

- а) конкретна;
- б) вимірювана;
- в) має виконавця;
- г) обмежена в часі.

7. До психологічних бар'єрів неефективного використання часу належить:

- а) недостатня концентрація уваги;
- б) перфекціонізм;
- в) проблеми зі здоров'ям;
- г) чужа неорганізованість.

8. У методі «Альпи» співвідношення запланованого часу та резерву становить:

- а) 50:50;
- б) 60:40;
- в) 70:30;
- г) 80:20.

9. Закон Паркінсона стверджує, що:

- а) кожна справа займе більше часу, ніж передбачалося;
- б) чим більше часу відведено на завдання, тим більше часу воно займе;
- в) чим цікавіше заняття, тим швидше тече час;
- г) людина спершу робить те, що приносить задоволення.

10. До завдань, які НЕ підлягають делегуванню, належить:

- а) підготовка проєкту документа;
- б) участь у нараді замість керівника;
- в) розробка стратегії підрозділу;
- г) рутинна робота.

Кейс 1. Баланс сфер життя

Керівник відділу продажів оцінив вісім сфер свого життя за методом «колесо життя»: особистість — 6, здоров'я — 3, сім'я — 4, друзі та знайомі — 5, діяльність — 9, активи — 7, розвиток — 4, відпочинок — 2.

Завдання: 1) визначте, які дві сфери потребують пріоритетної роботи найближчим часом, і обґрунтуйте вибір; 2) запропонуйте по одній конкретній дії для покращення кожної з обраних сфер упродовж найближчого місяця.

Кейс 2. Розстановка пріоритетів

У керівника на сьогодні є такі завдання: підготувати квартальний звіт для дирекції (дедлайн — завтра); відповісти на лист партнера без термінового дедлайну; провести співбесіду з кандидатом на вакантну посаду; розібрати накопичену електронну пошту; узяти участь у нараді, яку можна доручити заступнику.

Завдання: розподіліть перелічені справи за категоріями методу ABCDE, обґрунтувавши присвоєння категорії для кожного пункту.

Зразок 2

1. Побудова «колеса життя» передбачає оцінювання кожної сфери за шкалою:

- а) від 0 до 5;
- б) від 1 до 10;
- в) від 1 до 100;
- г) шкала не використовується.

2. Ефективний підхід до роботи над сферами життя з низькими оцінками передбачає:

- а) одночасну роботу над усіма провальними сферами;
- б) вибір однієї-двох базових сфер для пріоритетної роботи;
- в) ігнорування сфер із низькими оцінками;
- г) фокус виключно на сфері «Активи».

3. У методі ABCDE не можна переходити до категорії В, доки не завершено:

- а) усі завдання категорії С;

- б) усі завдання категорії А;
- в) усі завдання категорії D;
- г) усі завдання категорії Е.

4. Завдання квадранта ІІІ матриці Ейзенхауера (терміново, але не важливо) рекомендується:

- а) виконувати особисто в першу чергу;
- б) делегувати;
- в) виключати з розкладу без розгляду;
- г) відкласти на невизначений термін.

5. Закон Лаборіта стверджує, що людина:

- а) звикла робити в першу чергу те, що приносить задоволення;
- б) переоцінює час на виконання завдань;
- в) працює швидше під зовнішнім контролем;
- г) найкраще працює вночі.

6. До «поглиначів» часу НЕ належить:

- а) синдром «відкладання»;
- б) хронометраж;
- в) «пусті» балачки;
- г) незаплановані телефонні розмови.

7. Довіра є необхідною умовою для:

- а) хронометражу;
- б) делегування;
- в) побудови матриці Ейзенхауера;
- г) методу «колесо життя».

8. До перешкод делегуванню з боку керівника належить:

- а) страх відповідальності;
- б) страх втрати влади;
- в) відсутність стимулів;
- г) відсутність ресурсів.

9. Принцип «успіх — віддайте підлеглому, невдачі — візьміть на себе» стосується:

- а) хронометражу;
- б) правил успішного делегування;
- в) методики SMART;
- г) матриці Ейзенхауера.

10. Закон Мерфі в контексті тайм-менеджменту стверджує, що:

- а) справа завжди займе більше часу, ніж очікувалося;
- б) чим цікавіше заняття, тим повільніше тече час;
- в) робота розширюється відповідно до відведеного часу;
- г) людина завжди виконує найважче завдання першим.

Кейс 1. Планування дня за методом «Альпи»

Керівникові потрібно спланувати робочий день за методом «Альпи»: підготувати комерційну пропозицію (орієнтовно 2 год), провести нараду з відділом (1 год), відповісти на термінові листи (30 хв), переглянути звіт бухгалтерії (1 год), провести консультацію з новим співробітником (30 хв). Робочий день триває 8 годин.

Завдання: складіть план дня за методом «Альпи», дотримуючись співвідношення запланованого часу та резерву 60:40, і вкажіть, які з пунктів доцільно делегувати.

Кейс 2. Перешкоди делегуванню

Керівник відділу самотійно виконує більшість завдань, пояснюючи це тим, що «підлеглі зроблять гірше», і побоюється, що делегування послабить його вплив у колективі. Через це він регулярно затримується на роботі, а підлеглі не мають можливості розвиватися професійно.

Завдання: 1) визначте, які перешкоди делегуванню з боку керівника присутні в цій ситуації; 2) запропонуйте послідовність кроків алгоритму делегування, яку керівнику варто застосувати для одного з рутинних завдань.

Модульна контрольна робота № 2

(Змістовий модуль 2. Комунікативна ефективність)

Зразок 1

1. Стейкхолдер — це:

- а) зацікавлена сторона, яка має вимоги чи зацікавленість стосовно людини та її діяльності;
- б) виключно клієнт компанії;
- в) конкурент компанії;
- г) державний регулюючий орган.

2. Правило 80/20 у роботі зі стейкхолдерами вказує на необхідність:

- а) підтримувати стосунки з усіма новими знайомими без винятку;
- б) фокусуватися на невеликій частці контактів, що приносять основну цінність;
- в) обмежити коло спілкування лише колегами;
- г) вести базу контактів у паперовому вигляді.

3. Ефективна усна комунікація вважається такою, що відбулася, коли:

- а) відправник висловив повідомлення;
- б) відправник доніс посил і отримав зворотний зв'язок;
- в) одержувач мовчки вислухав повідомлення;
- г) повідомлення передано письмово.

4. Перший крок із п'яти кроків покращення усної комунікації — це:

- а) отримання зворотного зв'язку;
- б) мінімізація перешкод;
- в) формулювання суті заздалегідь;
- г) використання невербальних технік.

5. Відповідальність за отримання зворотного зв'язку в комунікації лежить на:

- а) слухачеві;
- б) ініціаторі комунікації;
- в) третій стороні;

г) жодна зі сторін не несе відповідальності.

6. Ефект «вибіркового сприйняття» полягає в тому, що співрозмовник:

- а) чує лише ту частину повідомлення, яка відповідає його очікуванням;
- б) запам'ятовує все почуте дослівно;
- в) завжди реагує негативно на критику;
- г) не реагує на невербальні сигнали.

7. c2b-негатив — це негативне повідомлення, джерелом якого є:

- а) конкуренти компанії;
- б) незадоволений клієнт;
- в) державні органи;
- г) інвестори компанії.

8. Незадоволений клієнт, який залишає негативний відгук, найчастіше прагне:

- а) виключно фінансової компенсації;
- б) бути почутим і отримати допомогу у вирішенні проблеми;
- в) публічно зашкодити репутації компанії;
- г) розірвати всі стосунки з компанією без пояснень.

9. До принципів адаптації нового співробітника належить:

- а) відсутність контактної особи для запитань;
- б) призначення наставника («бадді»);
- в) надання всієї внутрішньої документації в перший день без пояснень;
- г) відкладена реакція на перші результати роботи.

10. Один із чинників формування довіри в колективі:

- а) непередбачуваність поведінки керівника;
- б) послідовність і виконання обіцянок;
- в) відсутність зворотного зв'язку;
- г) надмірний контроль без пояснень.

Кейс 1. Робота зі стейкхолдерами проєкту

Керівник готується очолити новий міжфункціональний проєкт і хоче вибудувати ефективну взаємодію з усіма зацікавленими сторонами.

Завдання: 1) визначте не менше чотирьох груп стейкхолдерів такого проєкту (внутрішніх і зовнішніх); 2) опишіть перші кроки алгоритму роботи зі стейкхолдерами, які керівнику варто застосувати ще до старту проєкту.

Кейс 2. Непорозуміння на нараді

На нараді керівник виклав нове завдання підлеглим, проте наприкінці зустрічі з'ясувалося, що двоє співробітників зрозуміли завдання по-різному, а один узагалі не був певен, що саме від нього очікується.

Завдання: 1) визначте, які з п'яти кроків покращення усної комунікації, ймовірно, було порушено; 2) запропонуйте, як керівнику варто було завершити нараду, щоб уникнути такого непорозуміння.

Зразок 2

1. Загальний алгоритм роботи зі стейкхолдерами розпочинається з:

- а) обміну контактами;
- б) визначення власних цілей;
- в) ведення бази даних;
- г) публічного виступу.

2. Рекомендований спосіб закріпити нове знайомство:

- а) не контактувати щонайменше місяць;
- б) надіслати короткий лист або повідомлення одразу після зустрічі;
- в) чекати, поки інша сторона зробить перший крок;
- г) обмінятися лише номерами телефонів без подальшого контакту.

3. Сучасні AI-інструменти для підготовки презентацій дозволяють:

- а) повністю замінити зміст, підготовлений доповідачем;
- б) пришвидшити підготовку візуальних матеріалів і структурування тез;
- в) гарантувати успіх виступу без репетиції;
- г) замінити невербальну складову виступу.

4. Другий крок покращення усної комунікації передбачає:

- а) використання трьох каналів комунікації (вербального, невербального, письмового);

- б) виключно вербальний канал;
- в) відмову від зворотного зв'язку;
- г) використання лише письмового каналу.

5. До технік отримання позитивної реакції співрозмовника належить:

- а) говорити переважно про себе;
- б) щиро цікавитися співрозмовником;
- в) уникати зорового контакту;
- г) одразу заперечувати думку співрозмовника.

6. b2b-негатив — це негативна інформація, поширювана:

- а) незадоволеним клієнтом;
- б) конкурентами компанії;
- в) державними органами контролю;
- г) співробітниками компанії.

7. Одна з рекомендацій щодо запобігання ескалації скарг клієнтів:

- а) ігнорувати перші сигнали невдоволення;
- б) визначити контрольні точки комунікації з клієнтом;
- в) відповідати на скарги із затримкою в кілька тижнів;
- г) уникати прямого контакту з незадоволеним клієнтом.

8. П'яте правило ефективної письмової комунікації стосується:

- а) теми листа;
- б) початку довгого абзацу із суті;
- в) висновку наприкінці листа;
- г) наступних кроків із конкретними строками.

9. Preboarding — це етап адаптації, що відбувається:

- а) після завершення випробувального терміну;
- б) до першого робочого дня нового співробітника;
- в) через рік після працевлаштування;
- г) виключно під час звільнення співробітника.

10. До типових помилок адаптації нового співробітника належить:

- а) поступове розширення завдань;
- б) перевантаження новачка інформацією в перший день;
- в) призначення наставника;
- г) чіткі SMART-цілі на випробувальний термін.

Кейс 1. Лист із неякісною структурою

Керівник отримав від підлеглого такий лист: «Доброго дня! Хочу розповісти, що на минулому тижні ми зіткнулися з певними труднощами під час впровадження нової системи обліку, зокрема виникли питання з боку суміжного відділу, а також довелося кілька разів узгоджувати технічні деталі...» — і лише в останньому реченні листа, після ще двох абзаців подробиць, згадується, що впровадження затримується на два тижні.

Завдання: визначте, які з семи правил ефективної письмової комунікації порушено в цьому листі, і запропонуйте власну версію першого абзацу листа.

Кейс 2. Адаптація нового співробітника

У перший робочий день новій співробітниці не призначили наставника, видали одразу весь пакет внутрішніх регламентів для самостійного опрацювання і не запланували жодної зустрічі з керівником протягом першого тижня. Наприкінці другого тижня співробітниця почала шукати іншу вакансію.

Завдання: 1) визначте, які типові помилки адаптації персоналу допущено в цій ситуації; 2) запропонуйте план перших двох тижнів адаптації нової співробітниці, застосовуючи розглянуті в курсі інструменти (preboarding, наставництво, one-to-one зустрічі).

7. ТЕСТИ

1. Life Management — це:

- а) метод фінансового планування;
- б) системний, проактивний підхід до організації власного життя;
- в) техніка ведення переговорів;
- г) інструмент оцінювання персоналу.

2. «Колесо життя» найдоцільніше переглядати повторно:

- а) щодня;
- б) раз на квартал;
- в) раз на 10 років;
- г) повторний перегляд не потрібен.

3. Сфера «Активи» у методі «колесо життя» стосується:

- а) фізичного здоров'я;
- б) матеріального добробуту та фінансової стабільності;
- в) кола друзів;
- г) професійного розвитку.

4. Мислення про далеку перспективу, згідно з розглянутим матеріалом:

- а) погіршує якість поточних рішень;
- б) не пов'язане з якістю поточних рішень;
- в) покращує прийняття рішень на близьку перспективу;
- г) актуальне лише для фінансового планування.

5. У методі ABCDE категорія «Е» означає:

- а) виконати негайно;
- б) делегувати;
- в) виключити із переліку справ;
- г) відкласти на місяць.

6. Формула цілі допомагає перетворити:

- а) конкретний план на абстрактне побажання;
- б) абстрактне побажання на конкретний, вимірюваний намір;

- в) короткострокову ціль на довгострокову;
- г) особисту ціль на командну.

7. Критерій SMART «realistic» перевіряє:

- а) чи є конкретна назва завдання;
- б) чи можна досягти мети за наявних ресурсів;
- в) чи узгоджено дедлайн;
- г) хто виконавець завдання.

8. До об'єктивних причин неефективного використання часу належить:

- а) страх перед завершеністю справи;
- б) перевантаження надмірним обсягом роботи;
- в) помилки в розрахунку часу;
- г) невміння відмовляти.

9. Хронометраж рекомендується проводити протягом:

- а) одного дня;
- б) 3–5 робочих днів;
- в) одного року;
- г) одного місяця.

10. Автором методу «Альпи» (ALPEN) вважається:

- а) Лотар Зайверт;
- б) Дуайт Ейзенхауер;
- в) Пол Дж. Маєр;
- г) Дейл Карнегі.

11. Закон Мерфі в контексті тайм-менеджменту стверджує, що:

- а) справа завжди займе більше часу, ніж очікувалося;
- б) чим цікавіше заняття, тим повільніше тече час;
- в) робота розширюється відповідно до відведеного часу;
- г) людина завжди виконує найважче завдання першим.

12. Ефективна багатозадачність можлива при поєднанні завдань:

- а) двох інтелектуальних одночасно;

- б) інтелектуального та фізичного типів;
- в) двох комунікативних одночасно;
- г) будь-яких двох завдань без обмежень.

13. Делегування передбачає передачу підлеглому:

- а) лише завдання без повноважень;
- б) завдання та необхідних повноважень, ресурсів і часу;
- в) лише відповідальності без ресурсів;
- г) виключно фінансових ресурсів.

14. До перешкод делегуванню з боку підлеглого належить:

- а) страх втрати влади;
- б) відсутність системи контролю;
- в) страх критики та нарікань;
- г) хибна впевненість керівника у власній незамінності.

15. Третій крок алгоритму делегування — це:

- а) підбір підлеглого;
- б) введення співробітника в курс справ;
- в) контроль виконання;
- г) визначення видів робіт.

16. Стейкхолдери «розширеної професійної сфери» — це:

- а) виключно члени родини;
- б) партнери, клієнти, представники суміжних галузей;
- в) лише безпосередній керівник;
- г) анонімні користувачі соціальних мереж.

17. Перший крок алгоритму роботи зі стейкхолдерами — це:

- а) обмін контактами;
- б) визначення власних цілей;
- в) ведення бази даних;
- г) підготовка самопрезентації.

18. Правило 80/20 у контексті нетворкінгу означає:

- а) 80 % контактів приносять 20 % цінності, тому варто фокусуватись на пріоритетних;
- б) потрібно підтримувати рівно 80 контактів;
- в) 80 % часу варто витрачати на нові знайомства;
- г) правило стосується виключно фінансових питань.

19. Ефективна усна комунікація вимагає використання:

- а) лише вербального каналу;
- б) трьох каналів: вербального, невербального, письмового;
- в) лише письмового каналу;
- г) виключно невербального каналу.

20. Головна відмінність письмової комунікації від усної полягає в тому, що письмове повідомлення:

- а) завжди сприймається однозначно;
- б) неможливо скоригувати одразу після відправлення;
- в) не потребує підготовки;
- г) виключає ризик неправильного тлумачення.

21. Незадоволений клієнт, залишаючи скаргу, найменше прагне:

- а) бути почутим;
- б) отримати компенсацію;
- в) марнувати додатковий час на конфлікт;
- г) отримати допомогу у вирішенні проблеми.

22. У прикладі листа-реакції на обґрунтовану скаргу керівник, зокрема, повинен:

- а) заперечувати провину компанії;
- б) продемонструвати готовність діяти та вказати терміни реакції;
- в) уникати прямого контакту з клієнтом;
- г) відкласти відповідь на невизначений термін.

23. Останнє, сьоме правило ефективної письмової комунікації стосується:

- а) вибору теми листа;
- б) пропозиції наступних кроків із конкретними строками;

- в) вибіркового сприйняття;
- г) хронометражу.

24. «Бадді» (наставник) у процесі адаптації нового співробітника відповідає за:

- а) фінансову звітність компанії;
- б) супровід і відповіді на запитання новачка;
- в) стратегічне планування підрозділу;
- г) контроль дисципліни всього колективу.

25. One-to-one зустрічі — це інструмент:

- а) хронометражу робочого часу;
- б) регулярного індивідуального зворотного зв'язку керівника з підлеглим;
- в) побудови матриці Ейзенхауера;
- г) публічної самопрезентації.

26. Принцип «успіх — підлеглому, невдача — на себе» ілюструє:

- а) справедливий розподіл визнання та відповідальності керівником;
- б) уникнення керівником будь-якої відповідальності;
- в) відмову від делегування;
- г) правило хронометражу.

27. Особистий приклад керівника щодо балансу різних сфер життя, згідно з розглянутим матеріалом:

- а) не впливає на колектив;
- б) мимоволі трансліюється на культуру всього колективу;
- в) стосується виключно особистого життя керівника;
- г) є темою, не пов'язаною з дисципліною.

8. КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Life Management (управління життям) — системний, проактивний підхід людини до організації власного життя, за якого вона свідомо визначає напрями розвитку, розставляє пріоритети та розподіляє обмежені ресурси між різними сферами життя.

Колесо життя (Wheel of Life) — інструмент діагностики балансу основних сфер життя людини у вигляді кола, поділеного на сектори, кожен з яких оцінюється за шкалою від 1 до 10.

Баланс сфер життя — рівномірний розподіл уваги, часу та енергії людини між основними сферами її життєдіяльності (особистість, здоров'я, сім'я, друзі, діяльність, активи, розвиток, відпочинок).

Пріоритет — визначення відносної важливості справи чи завдання порівняно з іншими справами, що дає змогу прийняти рішення про послідовність та інтенсивність їх виконання.

Метод ABCDE — інструмент розстановки пріоритетів завдань шляхом присвоєння кожному завданню категорії А (важливо), В (маю зробити), С (бажано б), D (делегувати) або Е (не важливо).

Матриця Ейзенхауера — інструмент розподілу завдань за двома критеріями: терміновістю та важливістю, що утворює чотири квадранти пріоритетності.

Формула цілі — структурований підхід до формулювання цілі через послідовні відповіді на запитання що, навіщо, хто, де, за яких вимог і обмежень та як визначити досягнення результату.

SMART — методика формалізації цілей за п'ятьма критеріями: конкретність (specific), вимірюваність (measurable), наявність виконавця (assignable), реалістичність (realistic), обмеженість у часі (time-related).

Хронометраж — метод вивчення витрат часу за допомогою фіксації та вимірювання тривалості виконуваних дій.

Метод «Альпи» (ALPEN-Methode) — метод щоденного планування часу, що включає складання переліку завдань, оцінку їх тривалості, резервування часу

у співвідношенні 60:40, визначення пріоритетів і делегування, контроль виконання.

Біоритми — індивідуальні періоди доби з найвищою та найнижчою продуктивністю людини для різних типів завдань.

Закон Паркінсона — емпірична закономірність, згідно з якою робота розширюється, заповнюючи весь час, відведений на її виконання.

Закон Мерфі (у контексті тайм-менеджменту) — закономірність, згідно з якою кожна справа на практиці займає більше часу, ніж передбачалося до її початку.

Закон Лаборіта — закономірність, згідно з якою людина схильна в першу чергу виконувати те, що приносить їй задоволення, відкладаючи неприємні, але важливі справи.

Поглиначі часу — чинники, що спричиняють непродуктивні втрати робочого часу (прокрастинація, безцільне користування інтернетом, незаплановані розмови тощо).

Делегування — передача підлеглому завдання чи дії разом із необхідними для його виконання повноваженнями, ресурсами, часом і бюджетом.

Норма керованості — оптимальна кількість підлеглих, безпосередньо підпорядкованих одному керівнику (як правило, від трьох до семи осіб).

Довіра (у контексті делегування) — суб'єктивна оцінка керівником імовірності ефективного та відповідального виконання підлеглим переданих йому повноважень.

Стейкхолдер — зацікавлена сторона, яка має вимоги чи зацікавленість стосовно людини та її діяльності, або в якій зацікавлена сама людина.

Self-presentation (самопрезентація) — цілеспрямований процес представлення себе, своїх компетенцій, досягнень і цінностей іншим людям з метою формування бажаного враження.

Комунікація — процес обміну інформацією між відправником та одержувачем, що передбачає передачу повідомлення та отримання зворотного зв'язку.

Невербальна комунікація — передача інформації за допомогою міміки, жестів, поведінки, інтонації, зорового контакту та інших немовних засобів.

Зворотний зв'язок — реакція одержувача повідомлення, що підтверджує факт і правильність його сприйняття.

Вибіркове сприйняття — перешкода комунікації, за якої співрозмовник сприймає лише ту частину повідомлення, що відповідає його очікуванням чи емоційному стану.

B2B-негатив — негативна інформація про компанію, поширювана конкурентами.

C2B-негатив — негативна інформація про компанію, поширювана незадоволеним клієнтом.

Адаптація персоналу — комплекс заходів, спрямованих на інтеграцію нового співробітника в робочі процеси та колектив організації.

Preboarding — етап адаптації, що передбачає підготовку робочого місця, доступів і документів до першого робочого дня нового співробітника.

Наставництво (менторинг, «бадді») — практика супроводу нового або менш досвідченого співробітника більш досвідченим колегою з метою прискорення адаптації та професійного розвитку.

One-to-one зустріч — регулярна коротка індивідуальна зустріч керівника з підлеглим, призначена для обговорення поточних завдань і надання зворотного зв'язку.

Організаційна культура — система цінностей, норм і моделей поведінки, прийнятих у колективі організації.