

**О. Г. Ратушняк**

**О. Г. Лялюк**

# **САМОМЕНЕДЖМЕНТ**



Міністерство освіти і науки України  
Вінницький національний технічний університет

**О. Г. Ратушняк, О. Г. Лялюк**

# **САМОМЕНЕДЖМЕНТ**

**Навчальний посібник**

Вінниця  
ВНТУ  
2021

УДК [331.103] (075.8)  
P25

Рекомендовано до друку Вченою радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України (протокол № 7 від 24.12.2020 р.)

Рецензенти:

**В. В. Зянько**, доктор економічних наук, професор

**О. В. Мороз**, доктор економічних наук, професор

**Т. М. Колесник**, кандидат економічних наук, доцент

**Ратушняк, О. Г.**

P25 Самоменеджмент : навч. пос. / О. Г. Ратушняк, О. Г. Лялюк. –  
Вінниця : ВНТУ, 2021. – 170 с.

ISBN 978-966-641-838-1

У навчальному посібнику викладені теоретичні матеріали для самостійного вивчення дисципліни, для підготовки до лекційних, практичних занять наведені контрольні запитання для перевірки знань, умінь і навичок самоменеджменту та практичні завдання для закріплення теоретичного матеріалу.

Навчальний посібник рекомендується студентам, аспірантам, викладачам закладів вищої освіти, а також менеджерам і підприємцям.

**УДК [331.103] (075.8)**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
<b>ТЕМА 1. СУТНІСТЬ І ФУНКЦІЇ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ, ЙОГО ОСНОВНІ ЧАСТИНИ.....</b>	<b>6</b>
1 Поняття «самоменеджмент», його складові частини .....	6
2 Принципи самоменеджменту .....	8
3 Основні функції самоменеджменту.....	9
4 Значення самоменеджменту в професійній діяльності керівника.....	11
<b>ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ .....</b>	<b>15</b>
<b>ЛІТЕРАТУРА З ТЕМИ 1 .....</b>	<b>20</b>
<b>ТЕМА 2 ПОСТАНОВКА ЦІЛЕЙ В САМОМЕНЕДЖМЕНТІ .....</b>	<b>22</b>
1 Поняття мети та цілей в самоменеджменту.....	22
2 Техніки постановки цілей.....	24
3 Основні принципи при постановці цілей.....	30
4 Стратегії постановки цілей.....	31
<b>ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ .....</b>	<b>32</b>
<b>ЛІТЕРАТУРА З ТЕМИ 2 .....</b>	<b>34</b>
<b>ТЕМА 3 ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА.....</b>	<b>35</b>
1 Поняття, принципи й структура планування.....	35
2 План реалізації мети.....	36
3 Види планування .....	38
4 Корегування й складання нових планів .....	43
<b>ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ .....</b>	<b>45</b>
<b>ЛІТЕРАТУРА З ТЕМИ 3 .....</b>	<b>46</b>
<b>ТЕМА 4 УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ.....</b>	<b>47</b>
1 Сутність часу. Поняття ресурсу часу і його означення.....	47
2 Поняття тайм-менеджменту та його основні задачі .....	48
3 Методи управління своїм часом .....	51
4 Принципи і прийоми організації часу .....	58
<b>ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ .....</b>	<b>61</b>
<b>ЛІТЕРАТУРА З ТЕМИ 4 .....</b>	<b>64</b>
<b>ТЕМА 5 УПРАВЛІННЯ ПОГЛИНАЧАМИ ЧАСУ .....</b>	<b>66</b>
1 Поглиначі й переривники .....	66
2 Відкладання важливих справ або прокрастинація.....	69
3 Вміння говорити «ні».....	71
4 Телефонні розмови.....	75

5 Люди як поглиначі часу.....	77
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ .....	78
ЛІТЕРАТУРА З ТЕМИ 5 .....	81
<b>ТЕМА 6 УПРАВЛІННЯ АКТИВНІСТЮ І ПРАЦЕЗДАТНІСТЮ .....</b>	<b>82</b>
1 Поняття ресурсу активності і працездатності .....	82
2 Методи управління ресурсом активності і працездатності' .....	84
3 Управління працездатністю: життєві і тимчасові цикли.....	86
4 Розвиток навичок здорового способу життя .....	89
5 Управління діловою кар'єрою .....	95
ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ .....	100
ЛІТЕРАТУРА З ТЕМИ 6 .....	102
<b>ТЕМА 7 УПРАВЛІННЯ ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЮ.....</b>	<b>103</b>
1 Фінансове планування життя .....	103
2 Особисті фінансові звіти. Домашня бухгалтерія .....	106
3 Доходи та їх джерела .....	110
4 Способи економії власних коштів .....	114
5 Види інвестування грошей .....	118
ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ .....	123
ЛІТЕРАТУРА З ТЕМИ 7 .....	125
<b>ТЕМА 8 СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТ .....</b>	<b>127</b>
1 Поняття, види та фактори стресу.....	127
2 Ознаки та причини стресу .....	131
3 Стрес-менеджмент у системі управління підприємством.....	133
4 Методи стрес-менеджменту .....	135
5 Управління стресами.....	137
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ .....	141
ЛІТЕРАТУРА З ТЕМИ 8 .....	145
<b>ТЕМА 9 САМООСВІТА ТА САМОРОЗВИТОК ТВОРЧОГО ТА ПРОФЕСІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕНЕДЖЕРА .....</b>	<b>146</b>
1 Значення саморозвитку у підвищенні професіоналізму менеджера .....	146
2 Творчий потенціал менеджера як засіб досягнення успіху .....	152
3 Професіоналізм та основні компетенції менеджера .....	157
4 Самовиховання та самовдосконалення менеджера .....	162
ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ .....	168
ЛІТЕРАТУРА З ТЕМИ 9 .....	169

## ВСТУП

Сьогодні ми дуже часто шкодуємо що доба містить лише 24 години і ми не встигаємо виконати ті задачі, які перед собою поставили. Ми стаємо бути не задоволеними собою, шукаємо винних, при цьому звинувачуємо усіх, крім самого себе. Але якщо звернути увагу на причини всередині і навчитися управляти своїм часом і іншими особистими ресурсами з максимальною ефективністю, то виявиться, що можна все встигати на роботі, в навчанні і ще вистачить часу на здоровий сон, відпочинок і проведення часу з рідними і друзями. Для того, щоб розвинути в собі такі навички, й існує дисципліна «Самоменеджмент», яка охоплює самоорганізацію, самодисципліну, самоконтроль і тайм-менеджмент.

Самоменеджмент – це наука про концепції, методи, технології управління собою, своїми потенційними можливостями, здібностями, знаннями з метою ефективного використання робочого часу, досягання поставлених цілей, отримання суспільного визнання, вищої продуктивності в роботі, вищого рівня особистого життя, навчання боротися зі стресами, отримання більшого заробітку, що дає можливість відчувати себе гармонічною людиною в навколишньому світі.

Курс «Самоменеджмент» орієнтований на формування у майбутніх менеджерів навиків формулювання та досягнення поставлених цілей, розробки стратегії досягнення успіху, усунення власних слабких місць, вміння вирішувати першочергові проблеми, впорядкувати справи за їх важливістю, концентруватися на важливих справах, використовувати пік продуктивності в роботі, встановлювати індивідуальний робочий стиль, вміння цінувати та ефективно використовувати час, боротися з поглиначами часу, вміння бути відповідальним, пунктуальним, вміння організувати свій робочий простір, працювати з інформацією, документами, планувати свої справи, бути стресостійким, здатним управляти власною волею (вольові якості, наполегливість в роботі, рішучість, мотивувати себе, оптимізм, впевненість в собі), робити себе здоровим, оскільки добрий стан здоров'я – це гігієна розумової праці та особистий самоконтроль.

З метою повнішого засвоєння навчального матеріалу посібника після кожної теми пропонуються контрольні питання та завдання для розвитку практичних навиків самоменеджменту.

Матеріал навчального посібника враховує специфіку програм дисципліни підготовки спеціалістів з напрямку «Менеджмент». Посібник призначений для активізації самостійної роботи студентів та буде сприяти саморозвитку, самовдосконаленню та отриманню практичних навичок при формуванні майбутнього менеджера. В зв'язку з цим окремі теоретичні положення мають специфічну методику викладення та супроводжуються прикладами, які роз'яснюють теорію та суть питань, що розглядаються.

# ТЕМА 1. СУТНІСТЬ І ФУНКЦІЇ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ, ЙОГО ОСНОВНІ ЧАСТИНИ

1. Поняття «самоменеджмент», його складові частини.
2. Принципи самоменеджменту.
3. Основні функції самоменеджменту.
4. Значення самоменеджменту в професійній діяльності керівника.

## 1 Поняття «самоменеджмент», його складові частини

Швидкі зміни розвитку технологій, передачі інформації, які відбуваються в сучасному світі, потребують від сучасного менеджера таких вмінь та навичок, які б дали можливість швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі і, в той же час, бути стійким до морально-психологічного та соціально-культурного натиску соціуму. Саме знання теорії самоменеджменту дозволять менеджеру розвинути навички, які допоможуть вижити в жорсткому, конкурентному середовищі.

Теорія самоменеджменту набула свого розвитку наприкінці ХХ ст. Основними причинами її виникнення є:

- висока конкуренція, яка вимагає від менеджерів швидкого оволодіння новими навичками управління, саморозвитку та самовдосконалення для конкурентної боротьби;

- велика кількість стресів від напруженості в роботі сучасного менеджера, прагнення бути найкращим потребують розвитку вмінь управляти собою;

- швидкий темп життя, намагання встигнути все і одразу потребують від менеджера розвитку навиків управління часом;

- великий потік інформації та технологічних можливостей вимагає вміння правильно встановлювати цілі, пріоритети та впроваджувати їх в життя.

В економічній літературі поняття «самоменеджмент» трактується з різних точок зору, але кожен автор підкреслює важливість цієї управлінської діяльності. Основні означення поняття «самоменеджмент» наведено в табл. 1.1 [1, 2].

Таблиця 1.1 – Тракткування поняття «самоменеджмент» різними авторами [2]

Автор	Самоменеджмент – це...
1	2
Майданова Т. В.	самоорганізація, вміння управляти собою, керувати процесом управління в найширшому розумінні слова (в часі, просторі, спілкуванні, діловому світі) [3].
Зайверт Л.	послідовне і ціленаправлене використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб оптимально і зі смыслом використовувати час [4].

Продовження таблиці 1.1

1	2
Ланкин В. Е.	самостійність і особисте управління самим собою [5].
Куликова В. Н.	управління власним часом – «тайм-менеджмент».
Анیتی Бишоф	поняття та вміння самоорганізації [6].
Поліщук І. І., Ільчук Р. С.	самоорганізація, вміння ефективно організувати процес управління і раціонально використовувати робочий час для успішної професійної діяльності і вільний час для особистих і сімейних потреб [7].
Кібанов А. Я.	цілеспрямоване та послідовне використання менеджером методів у практичних прийомах роботи для підвищення ефективності операцій, які виконуються для досягнення поставлених цілей з максимальною ефективністю використання власних можливостей та часу [8].
Лукашевич Н. П.	саморозвиток і самореалізація творчого потенціалу на шляху до досягнення ділового успіху [9]
Сімонова А. А.	саморозвиток особистих та професійних якостей менеджера і організація його діяльності, яка є цілеспрямованим і послідовним використанням різних методів роботи в повсякденній практиці [10].
Швальбе Б., Швальбе Х.	досягнення особистого ділового успіху (ділової кар'єри) через самопізнання і самовдосконалення своїх ділових якостей [11]
Кирий С.	щоденне самостійне управління власною діяльністю, власним життям, управління собою за допомогою пізнання самого себе, набутих знань для подолання «кар'єрних вершин» та гармонічного розвитку людини [13].
Ейнштейн А.	Визначив формулу життєвого успіху: успіх = вміння працювати + вміння відпочивати + вміння дисциплінувати самого себе [13].

Підводячи підсумки вищенаведених означень, **самоменеджмент** – це здатність управляти собою, своїми потенційними можливостями, здібностями, знаннями, з метою ефективного використання робочого часу, досягання поставленої мети та обраних цілей, отримання суспільного визнання, вищої продуктивності в роботі, особистому житті, отримання більшого заробітку, що дає можливість відчувати себе гармонічною людиною в навколишньому світі.

Переваги, які ми отримуємо після вивчення самоменеджменту [2]:

- краще використання своїх можливостей;
- досить високий ступінь самоорганізації;
- висока самодисципліна;
- менша схильність до стресових ситуацій;
- більш ефективне використання часу;
- краща здатність працювати в команді;
- створення свого позитивного іміджу в очах оточуючих.

Основні напрямки самоменеджменту наведені в таблиці 1.2 [2]:

**Основна мета самоменеджменту** – максимальне використання власних можливостей та здібностей, свідоме управління перебігом свого життя і подолання усіх завдань як на роботі, так і в особистому житті.

Таблиця 1.2 – Напрямки самоменеджменту

Напрямок	Автор	Сутність – це ...
тайм-менеджмент (організація часу)	Д. Адаір	вміння людини ефективно розподіляти та використовувати час
стрес-менеджмент (самоорганізація в стресових ситуаціях)	М. Фрезе	вміння людини попереджати або долати стресові ситуації завдяки власній психологічній компетентності
тіім-менеджмент (командний менеджмент)	Г. Паркер	вміння людини самостійно обирати «роль» у групі та ефективно її виконувати; вміння ефективно працювати в команді
імпресіон-менеджмент (менеджмент справляння враження)	Е. Джоунс	вміння людини справляти на оточуючих доцільне, на її думку, враження, найчастіше сприятливе
ресурс-менеджмент (самоорганізація особистих цінностей)	О. Штепа	вміння людини виявляти компетентність у саморозвитку

**Об’єктом самоменеджменту є:** людина, малі групи, колективи чи їх частини та соціум в цілому.

**Предметом самоменеджменту є** процеси самоорганізації й саморозвитку соціальних систем, а також – у більш широкому розумінні – процеси самоуправління.

## 2 Принципи самоменеджменту

Принципи самоменеджменту є правилами практичної реалізації теоретичних положень дисципліни, в основі яких лежать об’єктивні закони й закономірності протікання процесів самосвідомості, самоуправління й саморозвитку систем.

Усі принципи самоменеджменту можна поділити на загальні та спеціальні (табл. 1.3–1.4). **Загальні принципи** самоменеджменту описують правила проектування процесу самодіяльності для будь-якої соціальної системи. **Спеціальні принципи** самоменеджменту описують правила проектування процесу самодіяльності в окремих соціальних системах, які пов’язані з особистістю.

Таблиця 1.3 – Загальні принципи само менеджменту

Принцип	Суть
1	2
Науковість	Самоменеджмент передбачає виявлення взаємозв’язку між об’єктивними законами, закономірностями та результатами функціонування самоорганізованих систем.
Відкритість системи	Ефекти самоорганізації та процеси самодіяльності виникають і протікають тільки у відкритих системах, які активно взаємодіють із зовнішнім середовищем.

### Продовження таблиці 1.3

1	2
Штучний початок	Процеси самоорганізації виникають та протікають мимовільно, проте їхнє виникнення в соціальній системі можливе за умов наявності певних передумов, тому необхідно створювати умови, які б спричинили виникнення саме цих процесів, відповідно до цілей та стратегії підприємства.
Ресурсна підтримка	Самоорганізована система має постійно отримувати ресурси ззовні. Тому, якщо потрібні ресурси заздалегідь визначені і підготовлені, функціонування системи може бути сконцентроване на досягненні цілей, а не на пошуку ресурсів; відповідно, досягнення цілей забезпечується меншими витратами.

Таблиця 1.4 – Спеціальні принципи самоменеджменту

Принцип	Суть
Чітке планування	При плануванні виконання будь-яких операцій потрібно чітко розподіляти час: 60% – це робочий час, решту – (40%) – залишати в резерві на випадок, якщо виникнуть непередбачувані обставини або виконання операції займе більше часу ніж планувалось.
Регулярність	Планування робочого часу потрібно здійснювати регулярно і систематично, крім того, можна вносити корективи в розроблений план дій.
Реалістичність	Планові показники мають бути реальними і відповідати можливостям окремо взятої людини. За основу можна брати показники попередніх періодів або спеціальні розрахунки.
Компенсація втрат часу	Якщо у Вас виникає сьогодні «вікно», то краще витрати час на виконання частини завдань, які заплановані на завтра.
Результативність	При складанні звіту про виконану роботу фіксуйте не кількість виконаних дій, а й результати, які були отримані. Це дає можливість отримати об'єктивну картину про виконаний план.
Маленький крок	Для досягнення поставленої мети потрібно щодня робити мінімальне але постійне зусилля в напрямку поставленої мети.

### 3 Основні функції самоменеджменту

Основними функціями самоменеджменту є: цілевстановлення, планування, організація, контроль та зворотний зв'язок, інформація та комунікація (рис. 1.1). Специфічною функцією самоменеджменту є самосвідомість.

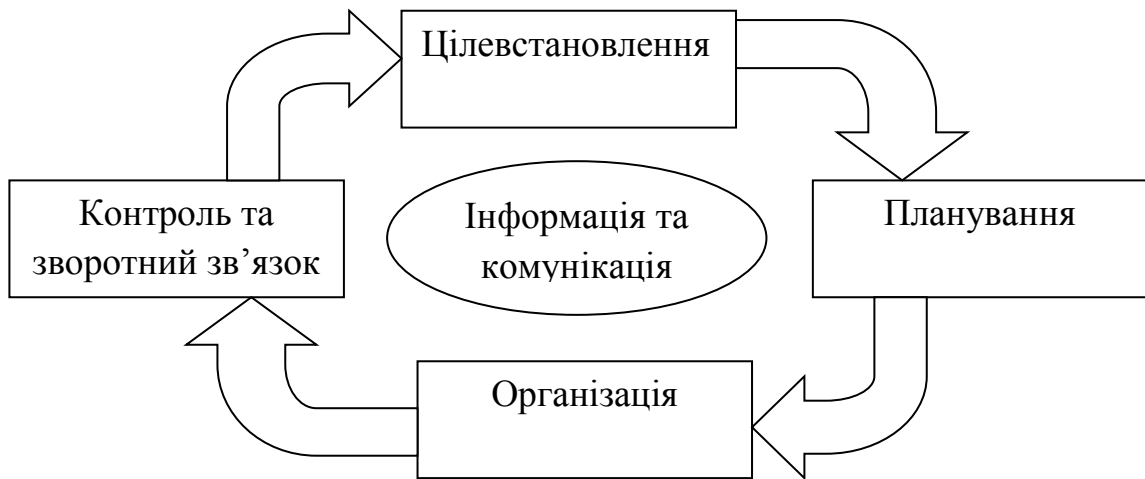


Рисунок 1. 1 – Функції самоменеджменту

**Функція самосвідомості** містить в собі такі елементи, як: самопізнання, самооцінка, самоставлення й саморозуміння. Вона направлена на розуміння себе як особистості шляхом виявлення своїх сильних і слабких сторін, визначення місії особистості, розуміння сенсу життя, що створює передумови для ефективної постановки цілей. Кінцевим результатом самооцінки має бути ясна і чітка картина власного життя, розуміння того, що добре, що погано, що потрібно покращити, а що – ні, що потребує значних змін.

**Цілевстановлення** – це тимчасовий процес, оскільки під час його реалізації можуть змінитися пріоритети, і цілі будуть скореговані. Але вони мають бути з чіткими намірами, точно сформульовані відповідно до потреб і побажань. Формування цілей – це мотивування до усунення слабких сторін, визначення пріоритетів, концентрування зусиль на вузьких місцях і фіксування термінів виконання (коротко-, середньо- та довгострокових).

**Планування** передбачає розробку довго-, середньо-, короткострокових планів, виходячи з поставлених цілей, з урахуванням факторів впливу зовнішнього середовища й усіх можливостей та завад. На цьому етапі визначають тривалість виконання, встановлюють норми часу на вирішення кожного завдання, оформлюють плани для виконання.

**Організація діяльності (прийняття рішень)** передбачає організацію щоденної роботи таким чином, щоб максимально сприяти досягненню поставлених цілей. Цей етап охоплює впорядкування справ за їх важливістю, вирішення життєво важливих проблем.

**Контроль та зворотний зв'язок** передбачають порівняння плану з отриманими результатами, аналіз завад на шляху до їх досягнення, самоконтроль, виявлення відхилень від встановлених планів та корегування їх таким чином, щоб отриманий результат був максимально вигідний для людини.

**Інформація і комунікація** є серцевиною самоменеджменту, навколо якої постійно обертаються інші функції. На керівника щодня обрушується потік інформації, з яким йому доводиться справлятися. В реальному житті керівник опрацьовує набагато більше інформації, ніж це потрібно йому для ефективної роботи. Тому на цьому етапі важливо вміти швидко читати та обробляти інформацію, краще організовувати наради та конференції, виділяти час для співбесід, відсторонятись від можливих поглиначів часу, уникати «паперової війни».

#### **4 Значення самоменеджменту в професійній діяльності керівника**

Значення самоменеджменту та вигідність планування свого часу можна проілюструвати відомим випадком з Чарльзом Шваббом, який, будучи президентом сталеливарної каміння компанії (м. Бетлхем), звернувся до Іва Лі з незвичайним проханням: «Навчіть мене встигати робити якомога більше справ у той час, який у мене є, і я заплачу за це будь-який гонорар, який Ви скажете».

Іва Лі порадив: «Напишіть найбільш важливі справи, які Ви маєте зробити завтра, і пронумеруйте їх у порядку важливості. Коли Ви прийдете завтра вранці на роботу, відразу ж починайте зі справи № 1 і не відкладайте її до тих пір, поки не закінчите. Після цього перевірте порядок важливості справ і приступайте до справи № 2, тепер вона № 1. Якщо будь-яка справа забере у вас багато часу, не звертайте на це уваги, не відступайте від неї, якщо Ви впевнені, що вона найбільш важлива. Якщо Ви не виконаєте всі заплановані справи, користуючись цим правилом, то, можливо, Ви не зможете цього зробити і за допомогою іншого методу. Але, не застосовуючи цього правила, ймовірно, не зможете вирішити, яку справу вважаєте найважливішою, і не впораєтесь з нею. Дотримуйтесь цього правила кожен робочий день.

Через декілька тижнів Ч. Швабб вислав Іву Лі чек на 25 тис. дол. Ч. Швабб вважав, що ця витрата була найвигіднішим вкладенням сталеливарної компанії за цей рік. Ця порада допомогла Ч. Шваббу, як він вважає, заробити 100 млн дол., і стати людиною зі світовим ім'ям у сфері виробництва сталі.

Насправді, в цьому прикладі описаний варіант оперативного планування робочого дня керівника. Крім того, важливо використовувати й інші методи самоменеджменту.

Значення самоменеджменту велике як в професійній, так і в дозвільній діяльності людей.

Двадцять дві переваги послідовного використання самоменеджменту:

- 1) концентрація на істотному, кращі результати праці;
- 2) зниження розпилення сил і засобів;

- 3) відмежування важливих справ від менш важливих;
- 4) рішення про пріоритетні засідання та делегації;
- 5) хороша пам'ять;
- 6) раціоналізація в результаті об'єднання завдань;
- 7) зменшення неполадок і переривань, управління ними;
- 8) менше поспіху та стресів;
- 9) незворушність в разі непередбачених результатів;
- 10) самодисципліна при виконанні завдань, краща організація праці;
- 11) планування наступного дня;
- 12) розпорядок протягом дня;
- 13) огляд і ясність у виконанні завдань;
- 14) узгодженість завдань на наступний робочий день;
- 15) підвищення втролю;
- 16) виграш часу завдяки методичній роботі, менша завантаженість роботою;
- 17) задоволення від успіху в кінці робочого дня;
- 18) досягнення цілей дня;
- 19) задоволення від роботи і велика мотивація;
- 20) підвищення працездатності, виконання роботи з меншими витратами;
- 21) зростання кваліфікації, менше помилок при виконанні своїх функцій;
- 22) досягнення професійних і життєвих цілей найкоротшим шляхом.

Отже, раціональне використання свого часу за допомогою планування дає нам впевненість у собі і позбавляє від стресів. Ми досягаємо успіху і викроюємо вільний час, яким розпоряджаємося на власний розсуд. Адже час для роботи – це умова успіху, час для гри – це секрет молодості, час для веселощів – це музика душі.

Дисциплінованість і пунктуальність як якості дуже цінні при влаштуванні на роботу. А якщо людина не живе в злагоді зі своїм часом, то навряд чи ці якості їй будуть притаманні. Якраз через самоменеджмент можна домогтися появи цих якостей в багажі особистісних характеристик.

Потрібно чітко усвідомлювати, що самоменеджмент полягає в тому, щоб максимально використовувати власні можливості, свідомо управляти перебігом свого життя (тобто самовизначатися) і долати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті [15].

Базовим рівнем системи самоменеджменту є особиста ефективність, на основі якої здійснюється ефективне управління власними ресурсами, як то: час, простір, комунікації, фінанси. Особиста ефективність або ефективна діяльність особи неможлива без досягнення певного рівня розвитку шляхом саморозвитку. Саморозвиток (індивідуальний розвиток) – процес, у рамках якого людина набуває здатності захищати себе, управляти поточними подіями, формувати позитивні стосунки з навколишнім світом і радіти життю, бути відкритою. Процес саморозвитку

здійснюється шляхом подолання завад і за допомогою розвитку особистих якостей (воля, наполегливість, стресостійкість, уміння впливати на людей тощо), що сприяють досягненню поставлених цілей і завдань. У цьому процесі поєднуються такі складові:

- особистий розвиток (особисте зростання);
- інтелектуальний розвиток;
- професійний (кваліфікаційний) розвиток;
- підтримка фізичного стану (оздоровлення).

Професійний саморозвиток – це не масове і навіть не типове явище, тому що не всі мають якості, які потрібні для цілеспрямованої роботи над собою. Саморозвиток відбувається тільки у тих, хто має потрібні якості, головними з яких є [11]:

- внутрішня мотивація до виконання професійних завдань, до досягнення високих результатів в їх вирішенні і мотивація до саморозвитку;

- здатність до саморозвитку;
- розуміння змісту і методичних основ саморозвитку.

Ефективність саморозвитку менеджера залежить і від зовнішніх чинників, а саме від:

- організаційних і соціально-психологічних умов професійної діяльності, в ширшому контексті – від корпоративної культури підприємства;

- доступності для нього до сучасних інформаційних систем, а також від підготовленості до роботи з ними;

- методичного забезпечення умов професійного розвитку.

У таблиці 1.5 наведені мобільні додатки, які можуть використовуватися менеджерами у професійній діяльності та особистому житті. Вони розділені на групи, які можна розглядати в контексті тайм-менеджменту, розвитку особистості управлінця та самоменеджменту в цілому. Всі з зазначених програмних продуктів є безкоштовними і отримали від користувачів найбільш позитивні відгуки.

Таблиця 1.5 – Мобільні додатки смартфона для ефективного самоменеджменту [14]

Назва мобільного додатка	Характеристика
1	2
Для планування власного часу	
Time Tune. Оптимізує свій час.	Управління часом згідно з розпорядком дня, можна складати розпорядок на день, тиждень, можливість створювати і відправляти розклад іншим, статистика розпорядку для аналізу і кращого розпорядку часом.
«Планировщик дел и целей»	Дає можливість створювати цілі, список справ, підзадач, задач, задач на день, нагадування, віджети, автоматичний розрахунок прогресу; працює без підключення до інтернету.

Продовження таблиці 1.5

1	2
«Планирование времени – Трекер, Список задач, Расписание»	Швидкий і оптимізований інструмент тайм-менеджменту, зручний розклад з режимом «часовая шкала» і «час суток», зручне відслідковування часу, різні типи нагадувань, особистий календар, помітки пріоритету для задач.
«Todoist: Список задач»	Можливість фіксувати і планувати задачі, про які тільки подумали, пам'ятати про дедлайни завдяки термінам виконання і нагадування, співпрацювати в проектах і давати задачі іншим, визначати важливість задач рівнями пріоритету.
«Учёт задачи и времени с TimeIO»	Список задач і врахування часу тайм-трекером, таймер для відпочинку, техніка помідора.
Any.do	Список задач, календар, поштовий ящик, блокнот для записів, контрольний список, засіб управління проектами, щоденне планування, сімейний організатор і найзручніший та найкорисніший інструмент підвищення продуктивності.
Для роботи в команді	
Wrike – управління проектами	Ефективний хмарний інструмент для управління проектами, планування і командної роботи. Дає можливість швидко відкривати свої папки і проекти, призначати та планувати задачі, передивлятися «входящие», повідомлення, нагадування, рядок новин, коли знаходитесь в дорозі, передивлятися і коректувати проекти у вигляді списку, канбан-дошки, діаграми Ганта або графіки завантаження, відслідковувати час, витрачений на виконання задач, за допомогою автоматичного таймера, переглядати звіти у вигляді таблиць і діаграм і показувати їх учасникам команди, керівникам і клієнтам.
Twist	Полегшує спілкування в команді, наводить порядок у спілкуванні та організовує їх за темами, що підвищує продуктивність роботи в команді.
Asana: organize team projects	Дає можливість охоплювати і передивлятися списки справ, нагадування, тримати роботу організованою.
Taskade – Team Task, Notes, and Video Chat	Дозволяє отримати списки та організовану групу. У членів групи є доступ до списків в групі, записів нарад, списків задач, спільних документів.
«MeisterTask»	Призначений для проектної роботи з великими командами. Створення необмеженої кількості проектів і запрошення інших до співпраці з Вами, контрольні списки, повідомлення, які інформують Вас, що відбувається у Вашій команді, спілкування в режимі реального часу на всіх пристроях, активність потоку в проектах і задачах.
Для взаємодії з партнерами	
«Приват24 Бізнес»	Перегляд залишків на рахунках і отримання виписок, підготовка платівок, перевірка списків підготовлених платежів, перегляд журналу отриманих і відправлених платежів, робота з депозитами, валютні операції.
«Нова пошта»	Можливості: автоматично отримувати усі відправлення; реєстрація в програмі лояльності «Збільшуй можливості»; швидкий пошук найближчого відділення та його перегляд на карті; розрахунок вартості та строків доставки; відслідковування відправлення; відправлення заявки для виклику кур'єра.

## Продовження таблиці 1.5

1	2
Для саморозвитку	
«Секрети успішного і щасливого життя»	Досвід та поради від всесвітньо відомих людей, які втілили свої мрії в реальність. Вивчення таких напрямків розвитку, як: саморозвиток, успішність, продуктивність, тайм-менеджмент, бізнес, взаємовідносини тощо
«Мотивація, саморозвиток, особисте зростання»	Статті та книги з мотивації, саморозвитку та особистісного зростання (як займатися самомотивацією і досягати успіху, як відкрити свій успішний бізнес, як боротися зі стресами, практичне застосування методів тайм-менеджменту, як контролювати себе і свої емоції, як боротися з депресією тощо)
«Поліглот 16 Англійська»	Зручний і ефективний тренажер англійської мови, створений за авторською методикою Міжнародного лінгвістичного центру «ІЛС».
«Бізнес книги»	Колекція аудіокниг і радіоспектаклей зарубіжних і вітчизняних авторів всіх можливих жанрів (саморозвиток, самовдосконалення, розвиток бізнесу, матеріали для вивчення іноземних мов).

## КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Поясніть поняття «самоменеджмент».
2. Наведіть основні переваги самоменеджменту.
3. Які є основні напрями вивчення самоменеджменту?
4. Наведіть основні принципи самоменеджменту.
5. Наведіть основні функції самоменеджменту.
6. Поясніть основне значення самоменеджменту у Вашій майбутній професійній діяльності.
7. Які є основні мобільні додатки смартфона для ефективного самоменеджменту?

## ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

### Завдання 1. Самодіагностика

#### Тест «Самооцінка особистих якостей»

Кожна людина має своє уявлення про ідеальний набір найбільш цінних властивостей особистості. Яке Ваше уявлення про «ідеальні якості», «ідеального менеджера» і наскільки Ви самі близькі до вашого ідеалу? Відповісти на ці запитання дозволить нижченаведений тест.

*Інструкція.* Візьміть лист паперу і розділіть його на чотири однакові частини, позначивши кожна з них римськими цифрами I, II, III, IV. Нижче наведено чотири набори слів, які характеризують позитивні якості людини. Ваша задача – виділити в кожному наборі якості, які найбільш значимі та цінні, у Вашому розумінні, для керівника і яким Ви віддаєте перевагу. Які це якості – вирішувати тільки Вам [11].

**Етап I.** Уважно прочитайте слова першого набору якостей і випишіть у стовпець найбільш значимі з них (з Вашої точки зору). Тепер приступайте до другого набору якостей – і так далі. В кінці Ви маєте отримати чотири набори «ідеальних якостей керівника».

### **Якості для тестування**

#### *I. Міжособисті відносини, спілкування*

- Ввічливість – дотримання правил пристойності, чемність.
- Доброзичливість – бажання добра людям, готовність сприяти їх благополуччю.
- Дбайливість – думки або дії, направлені на благополуччя людей, піклування, догляд.
- Щирість – вираз щирих почуттів, правдивість, відкритість.
- Колективізм – здатність підтримувати загальну роботу, загальні інтереси, колективний початок.
- Товариськість – здатність легко спілкуватися.
- Обов'язковість – дотримання даних обіцянок слову, боргу.
- Відповідальність – необхідність, обов'язковість відповідати за свої вчинки і дії.
- Чуйність – готовність відгукнутися на чужі потреби.
- Щирість – відкритість, доступність у спілкуванні з людьми.
- Привітність – здатність виражати почуття особистої симпатії.
- Сумісність – вміння об'єднувати свої зусилля з активністю інших при вирішенні особистих задач.
- Справедливість – об'єктивне оцінювання людей згідно з істиною.
- Співчуття – чуйне, співчутливе ставлення до інших, їхніх переживань, горя.
- Тактовність – почуття міри, яке створює вміння поводити себе в суспільстві, не принижуючи та не ображаючи інших.
- Терпимість – вміння толерантно сприймати характер, звички та висловлені думки інших людей.
- Вимогливість – строгість, очікування від людей виконання своїх обов'язків, зобов'язань тощо.
- Чуйність – співчуття, намагання зрозуміти інших людей та прийти (за необхідності) їм на допомогу.

#### *II. Поведінка*

- Активність – прояв зацікавленого ставлення до навколишнього світу, самого себе, колективу; енергійні вчинки та дії.
- Гордість – почуття власної гідності, самоповаги.
- Добродушність – м'якість характеру, доброзичливе ставлення до людей.
- Добросовісність – чесне виконання своїх обов'язків.
- Ініціативність – прагнення до нових форм діяльності, дозвілля.
- Інтелегентність – висока культура, освіченість, ерудиція.

- Наполегливість – наполегливість в досягненні цілей
- Порядність – чесність, нездатність вчинити підлі та антисуспільні дії.
- Принциповість – вміння дотримуватись твердих принципів, переконань, поглядів на речі і події.
- Рішучість – твердість в діях, здатність швидко приймати рішення, долаючи внутрішні вагання.
- Самокритичність – прагнення оцінювати свою поведінку, вміння визнавати свої помилки та недоліки.
- Самостійність – здатність здійснювати дії без чужої допомоги, своїми силами.
- Сміливість – здатність приймати і реалізовувати свої рішення, долаючи страх.
- Твердість – вміння наполягти на своєму, не піддаватися тиску, непохитність, стійкість.
- Впевненість – віра в правильність дій, відсутність вагань, сумнівів.
- Врівноваженість – рівний, спокійний характер, гармонічна поведінка.
- Цілеспрямованість – наявність чіткої мети, прагнення її досягнути.
- Чесність – прямота, щирість у стосунках і діях.
- Енергійність – рішучість, активність дій.
- Ентузіазм – сильне натхнення, піднесений стан.

### *III. Діяльність*

- Акуратність – дотримання в усьому порядку, ретельність при виконанні роботи.
- Вдумливість – намагання глибоко проникнути в суть справи.
- Уважність – зосередження на виконанні будь-якої діяльності.
- Далекоглядність – прозорливість, здатність передбачати наслідки, прогнозування майбутнього.
- Діловитість – умілість, працездатність, хватка.
- Дисциплінованість – звичка до дисципліни, відчуття обов'язку перед суспільством.
- Допитливість – допитливість розуму, схильність до здобуття нових знань.
- Мистецтво – високе мистецтво в будь-якій сфері.
- Винахідливість – здатність швидко знаходити вихід з будь-яких ситуацій.
- Зрозумілість – вміння зрозуміти сутність, кмітливість.
- Послідовність – вміння виконувати завдання, дії в строгому порядку, логічно струнко.
- Працездатність – здатність багато і продуктивно працювати.
- Скрупульозність – точність у дрібницях, особлива ретельність.

### *IV. Переживання, почуття*

- Бадьорість – відчуття повноти сил, енергії, бажання діяльності.

- Безстрашність – здатність побороти страх, хоробрість.
- Веселість – безтурботно-радісний стан.
- Душевність – щира прихильність до людей, дружелюбність.
- Милосердя – готовність допомогти, пробачити, вміння співчувати, любити людей.
- Ніжність – вияв любові, ласки.
- Волелюбність – любов і прагнення до свободи, незалежності.
- Сердечність – задушевність, щирість у стосунках.
- Пристрасність – здатність цілком віддаватися захопленню.
- Сором’язливість – здатність відчувати почуття сорому.
- Схвильованість – міра переживання, душевний неспокій.
- Захопленість – велике піднесення почуттів, захоплення.
- Жалісливість – схильність до почуття жалості, співчуття.
- Життєрадісність – сталість почуття радості, відсутність зневіри.
- Велелюбність – датний глибоко любити кого-, що-небудь або любити багатьох.
- Оптимістичність – життєрадісне світовідчуття, віра в успіх.
- Стриманість – здатність стримувати себе від прояву почуттів.
- Задоволеність – відчуття задоволення від виконання бажань.
- Холоднокровність – здатність зберігати спокій і витримку в усіх життєвих ситуаціях.
- Чутливість – легкість виникнення переживань, почуттів, підвищена сприйнятливність до впливів ззовні.

**Етап II.** Уважно розгляньте якості особистості, виписані Вами з першого набору, і знайдіть серед них такі, які Вам реально притаманні. Обведіть їх. Тепер переходьте до другого набору якостей, потім до третього і четвертого.

### **Обробка результатів тесту**

Підрахуйте, скільки Ви знайшли у себе якостей, що реально Вам притаманні (Р).

Підрахуйте кількість ідеальних якостей, виписаних вами (І; якості, виписані на першому етапі), а потім обчисліть їх процентне відношення [11]:

$$C = (P / I) * 100\%.$$

Рівень самооцінки						
Неадекватно низький	низький	Нижчий середнього	Середній	Вищий середнього	Високий	Неадекватно високий
Чоловіки						
0–10	11–34	35–45	46–54	55–63	64–66	67
Жінки						
0–15	16–37	38–46	47–56	57–65	66–68	69

## Завдання 2

**Актуалізувати навик самопізнання: уявити собі можливість розкрити себе, виявити в собі найголовніше.**

Візьміть чистий лист паперу, розділіть його на дві частини. В першому стовпці напишіть усі значимі, на Ваш погляд, події Вашого життя (кількість немає значення). Навпроти кожної події в другому стовпці запишіть свої особисті якості, які з'явилися завдяки вказаній події [11].

### Самоаналіз:

- Скільки і які саме управлінські якості Ви записали у другому стовпці?
- Часто у Вашому житті траплялися життєві події, які дозволяли проявляти управлінські якості?
- Як можна використовувати Вашу актуальну життєву ситуацію для придбання лідерських якостей?

## Завдання 3

### «Аналіз своїх лідерських якостей»

За 10 хвилин дайте відповідь на запитання «Хто я?», використовуючи для цього 20 слів. Зосередьтеся на розумінні самого себе, на своїх особливостях, яскравих проявах, індивідуальних характеристиках.

Після виконання даного завдання всі відповіді класифікуйте на три групи залежно від пояснення причин:

«Я» – усе, що відбувається, залежить від мене: я гарно навчався у школі, ходив на заняття в гурток, вчився в університеті, багато читав, заводив знайомства та ін.

«І» – все, що відбувається, залежить від інших: те, що я став розумним, заслуга, в основному, моїх батьків, які заставляли мене вчитися, купували цікаві книжки, водили в театр, брали в цікаві мандрівки, обрали для мене спеціальність та ін.

«П» – просто так склалося: доля робить мені подарунки (гарна школа, талановитий вчитель, розумні друзі та ін.).

Чим більше Ваших відповідей належить до групи «Я», тим вищий рівень Ваших лідерських якостей [11].

### Самоаналіз

- Яка з трьох груп характеризує позицію керівника?
- Чи відповідає отриманий Вами результат вимогам, які висуваються до сучасного керівника?
- Що потрібно зробити, щоб Ваша особиста позиція відповідала позиції ефективного керівника?

## Завдання 4 «Адекватність самооцінки»

Адекватність самооцінки – необхідна умова визначення власних можливостей, планування своїх дій, правильної побудови відносин з колегами. Вона особливо необхідна керівникам, а також молодим фахівцям, які розпочинають ділову кар'єру.

Дане завдання дозволить Вам скорегувати свою поведінку для створення потрібного враження про себе в потрібний момент.

Оцініть себе за п'ятибальною шкалою за такими критеріями:

- Дружелюбність;
- Залежність (незалежність) своєї поведінки від настрою;
- Почуття гумору;
- Бажання зробити кар'єру;
- Комунікбельність;
- Потреба встановлювати добрі стосунки з підлеглими;
- Незалежність.

Передайте листок з зазначеними параметрами колегам, друзям, близьким, щоб вони оцінили ступінь прояву цих якостей у Вас. Порівняйте отримані дані зі своїми оцінками. Проаналізуйте те, як бачать Вас і як Ви бачите себе самі. Розробіть план подальшої роботи над самим собою з метою усунення виявлених недоліків [11].

### ЛІТЕРАТУРА З ТЕМИ 1

1. Кирій С. Л. Концепція самоменеджменту як управлінська філософія. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 3 (46). С. 1–8. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2014-3/doc/4/02.pdf>.
2. Федоришина Л. М., Камінський В. І. Самоменеджмент як мистецтво управління індивідуальним людським капіталом. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Випуск 10. С. 535–538.
3. Майданова Т. В. Самоменеджмент как условие самоореализации студентов. *Педагогическое образование в России*. 2013. № 2. С. 27–30.
4. Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках: советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время / пер. Л. И. Цедилин, Н. А. Врублевская. М. : Интерэксперт : ИНФРА-М, 1995. 266 с.
5. Маркетинг : учеб. пособие / под общ. ред. В. Е. Ланкина. Таганрог : ТРТУ, 2006. 304 с.
6. Бишоф А., Бишоф К. Самоменеджмент. Эффективно и рационально / пер. с нем. Д. А. Пергамент. 2-е изд., испр. М. : Омега-Л, 2006. 127 с.
7. Поліщук І. І., Ільчук Р. С. Самоменеджмент як засіб підвищення ефективності роботи керівника. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. Т. 1. № 3. С. 227–231.

8. Управление персоналом : энциклопедический словарь / под ред. А. Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 1998. 451 с.
9. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента : учеб. пособ. К. : МАУП, 1999. 360 с.
10. Шалагинова Л. В. Самоменеджмент. Практическое руководство. СПб. : БХВ-Петербург, 2012. 272 с.
11. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность. Карьера. Успех. Психология бизнеса. Изд. 4-е, пересм. и доп. М. : Прогресс, 1993. 240 с.
12. Колпаков В.М. Самоменеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : Персонал, 2008. 528 с.
13. Кирий С. Самоменеджмент як запорука розвитку особистості. URL: [www.kbuara.kharkov.ua/licej/2/2\\_1.pdf](http://www.kbuara.kharkov.ua/licej/2/2_1.pdf).
14. Осташова В. О., Бражник А. С., Сліпокінь Ю. С. Стан та перспективи розвитку самоменеджменту управлінського персоналу підприємства. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 199–205.
15. Бабчинська О. І., Мідляр А. К. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу. URL: <http://www.allbest.ru/>

## ТЕМА 2 ПОСТАНОВКА ЦІЛЕЙ В САМОМЕНЕДЖМЕНТІ

1. Поняття мети та цілей самоменеджменту.
2. Техніка постановки цілей.
3. Основні принципи при постановці цілей.
4. Стратегії постановки цілей

### 1 Поняття мети та цілей в самоменеджменту

В літературі розрізняють два поняття: мета та ціль.

**Мета в самоменеджменті** – це напрямок руху на майбутнє, за яким людина свідомо здійснює свої дії, концентрує свої зусилля на кінцевому результаті, проявляє свою активність на тому, що має бути досягнуто.

**Ціль** – це кінцевий результат, який людина прагне отримати в майбутньому. Для досягнення цілей людині потрібно прикласти певні зусилля, сформулювати явні і приховані потреби, інтереси та бажання, мобілізувати себе на прийняття важливих рішень і на виконання конкретних дій.

Отже, мета описує кінцевий результат, а ціль – це конкретні кроки дій для її досягнення.

Правильно сформульована мета визначає шлях, яким буде рухатись людина. Розглянемо основні переваги необхідності встановлювати цілі (рис. 2.1).

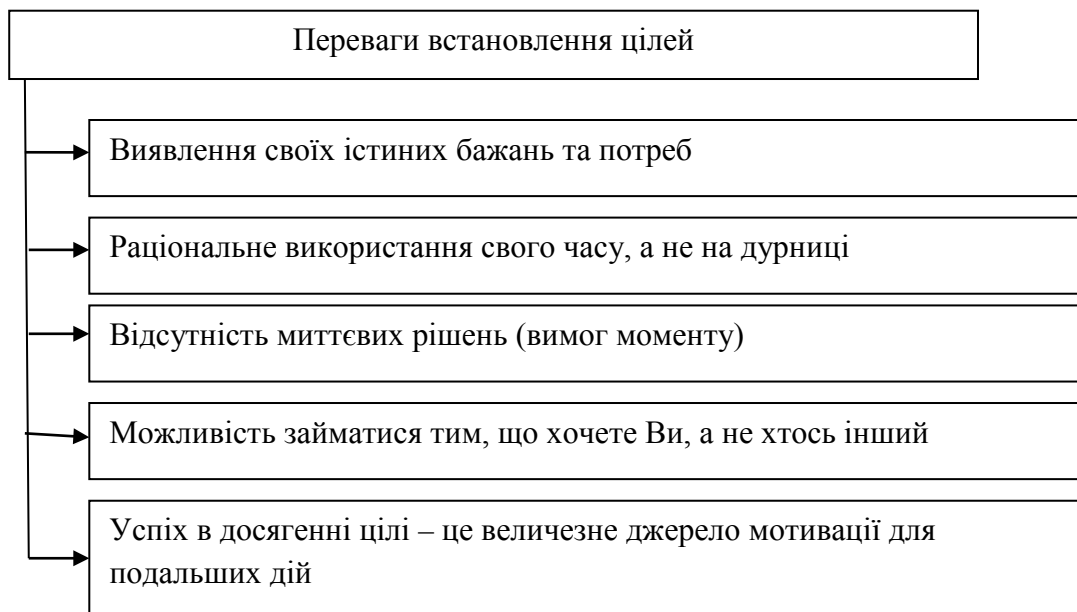


Рисунок 2.1 – Переваги встановлення цілей

Дуже важливо якомога раніше визначити свої особисті та професійні цілі, виявити свої сильні сторони та можливості, розвивати їх, використовувати усі можливі шанси й отримувати задоволення від свого майбутнього життя.

Активна і відповідальна життєва позиція при цьому є запорукою успіху, особливо для керівника.

В реальному житті дуже часто кінцевий результат відрізняється від початково поставлених цілей. Це пов'язано з великою кількістю факторів, які впливають на досягнення цілі, але ваша основна задача – зосередитися, сконцентруватися та докласти усіх зусиль для її реалізації.

Встановлення цілей дає людині багато переваг, спрямовує її на вирішення дійсно важливих для неї завдань. Проте далеко не завжди люди ставлять перед собою осмислені цілі. Нижче наведені основні причини, чому люди відмовляються від постановки цілей (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Причини відмови від постановки цілей

Ч.ч.	Причина	Пояснення
1	Несерйозність	Віддається перевага слову, а не ділу, хочуть досягнути значних результатів, не докладаючи при цьому потрібних зусиль. Таким людям бракує енергії, бажання змінювати себе, відсутність потреби досягати чогось більшого в житті.
2	Відсутність бажання брати відповідальність за своє життя	Це постійне придумування відмовок з приводу своєї нездатності домогтися успіху. Постійне очікування того, що колись буде краще і нарешті настане справжнє життя.
3	Провина і низька самооцінка	Це нав'язані суспільством, близькими стереотипи, низька самооцінка, почуття власної незначимості, що заважає впевнено та оптимістично встановлювати і досягати поставлених цілей.
4	Неусвідомлення важливості постановки цілей	Більшість людей ідуть в нікуди, не усвідомлюють, що всі їх мрії і сподівання залежать від їхніх же власних бажань і навичок, які потрібно чітко сформулювати.
5	Відсутність знань як правильно ставити цілі	Якщо людина не має ґрунтовних знань щодо постановки цілей, вона може багато чого втратити в житті.
6	Страх отримати відмову та бути розкритикованим	В такому випадку потрібно свої цілі тримати в секреті, а ділитися тільки з тими, хто буде заохочувати Вас рухатись в даному напрямку.
7	Страх невдачі.	Він спонукає людей нічого не змінювати в своєму житті, залишатися у звичній для них обстановці, уникаючи труднощів і ухилятися від можливих змін у житті. Але невдачі – це невід'ємна складова в досягненні успіху, через них ми здобуємо досвід, робимо висновки, долаємо перешкоди і досягаємо намічених результатів.

Для того, щоб досягти поставленої мети, потрібно прикласти певні зусилля, про що говорить відоме прислів'я «Що посієш, те й пожнеш». Тобто, чим більше зусиль та часу ви прикладете для досягнення поставленої мети тим більша ймовірність її досягнення. В даному випадку під часом розуміється кількість годин, а під зусиллями – кількість дій, які були здійснені у напрямку досягнення поставленої мети.

## 2 Техніки постановки цілей

У вітчизняній і зарубіжній літературі існує велика кількість методик постановки цілей, але це питання залишається досьгодні складним, оскільки техніка постановки цілей залежить від якості самої цілі та від особливостей людини, яка її ставить.

Розглянемо більш детально основні етапи постановки цілей, до яких відносять:

1. Виявлення бажань;
2. Моделювання майбутнього;
3. Формування потреб;
4. Ранжування потреб;
5. Ситуаційний аналіз;
6. Формулювання цілей;
7. Встановлення термінів досягнення цілей;
8. Контроль за досягненням цілей.

**Етап 1. Виявлення бажань.** На цьому етапі потрібно помріяти та записати всі бажання, які Вам прийшли в голову, починаючи від особистих і закінчуючи професійними. Ці бажання будуть для Вас своєрідною базою для того, щоб зрозуміти, чого Ви хочете і сформулювати дійсно важливі життєві цілі, яких Ви хочете досягти.

Для виявлення бажань потрібно задати собі такі питання:

- 1) Як протікало дотепер Ваше життя?
- 2) У чому були Ваші найбільші успіхи? Які були невдачі? У професійній сфері чи особистому житті?
- 3) Як Ви уявляєте своє майбутнє?
- 4) Яких цілей Ви хочете досягти в житті?
- 5) Де Ви себе бачите через 10, 20, 30... років?
- 6) Чи не суперечать Ваші цілі одна одній?
- 7) Чи існує головна мета, чи визначені проміжні цілі щодо її досягнення?
- 8) Які цілі Ви можете досягти самі, а для досягнення яких Вам потрібна допомога, над якими слабкими сторонами потрібно працювати?
- 9) Які поразки чи удари долі можуть Вас підстерігати?
- 10) Якого рівня доходу Ви хочете домогтися?
- 11) Де Ви хотіли б працювати?
- 12) Наскільки важлива для Вас могутність організації?
- 13) На якій посаді Ви хочете працювати в пік своєї кар'єри?
- 14) Наскільки творча та інноваційна Ваша робота?
- 15) Який прогноз розвитку галузі, в якій Ви зараз працюєте, через 10–20 років?
- 16) Якби Ви були підприємцем, який бізнес Ви б створили?

17) Чи хотіли б Ви, щоб Вас пам'ятали в майбутньому і за які вчинки?

## **Етап 2. Моделювання майбутнього**

На цьому етапі потрібно уявити себе в майбутньому в певному часі, мовби Ваші бажання вже здійснилися. Час може бути обумовлений певною датою або певною подією. При моделюванні майбутнього важливо уявити власний стан і стан найближчого оточення. Це дозволить зрозуміти, що Ви маєте сьогодні і що потрібно зробити для того, щоб Ваші мрії здійснилися. З цим завданням допомагає справитися «Дошка бажань» (вирізки з журналів, інтернету, які ілюструють те, що Ви хочете отримати).

**Етап 3. Формування потреб.** При моделюванні майбутнього, як правило, стає зрозумілим, які бажання є важливими, а які – ні для реалізації життєвого потенціалу. Наприклад, бажання провести відпустку в Дубаї в найдорожчому отелі не завжди є нагальною потребою, якщо Вам потрібно закінчити ремонт в квартирі і переїхати з орендованої квартири у власну. Задоволення такого бажання, як правило, принесе короткочасне задоволення, а потреба з житлом залишиться актуальною. Тому потрібно формулювати потреби на основі реальних, дійсно важливих завдань.

Між потребами й бажаннями існує певна різниця. Потреба спонукає людину до певних дій щодо досягнення поставленої цілі. Вона стійка в часі, і людина, як правило, добре знає, що вона хоче отримати в кінцевому результаті. На відміну від потреби бажання частіше викликане настроєм, ніж об'єктивною необхідністю і може змінюватись в часі. Для того, щоб бажання стало здійсненим, його потрібно трансформувати в повноцінну потребу. Це можна зробити шляхом уявлення, що Ви дійсно досягли бажаного. Якщо бажання є потребою, тоді воно має відповідати таким умовам: бути досяжним, відповідати витратам, які необхідні для його досягнення, і відповідати меті людини.

**Етап 4. Ранжування потреб.** Формулювання потреб ще не зовсім є цілями, оскільки не дають чіткого розуміння, яким чином вони будуть досягнуті. Подальший етап спрямований на виявлення істинних потреб, усунення конфліктів між ними й перетворення їх у цілі. На цьому етапі потрібно виділити істотні потреби, реалізація яких має здійснюватись в першу чергу й розташувати їх в порядку пріоритету від 1 до 10.

Інший спосіб – це «Колесо бажань», яке практично можна реалізувати таким чином. Напишіть на папері 8 основних бажань, напроти кожного бажання напишіть альтернативне, яке б Ви хотіли реалізувати замість нього. Потім рисуєте колесо бажань (рис. 2.2), на якому спиці означають Ваші бажання, цифри – це номер вашого бажання («1» – перше бажання, «-1» – альтернатива першого бажання). Далі за 10-бальною шкалою потрібно проставити бали, якими Ви оцінюєте його бажаність (0 – не хочу, 10 – хочу і ніякі альтернативи не влаштовують). Основне правило – основному і альтернативному бажанню Ви не маєте права ставити однакове значення. Одне з бажань Ви маєте хотіти менше. Може вийти, що

альтернативне бажання отримає вищий пріоритет і буде для Вас важливішим, ніж основне. Центр колеса – це «0», а обід – «10». Після того, як проставили цифри, їх потрібно з'єднати. Проробка колеса бажань дасть Вам можливість визначитись чого дійсно Ви хочете досягти.

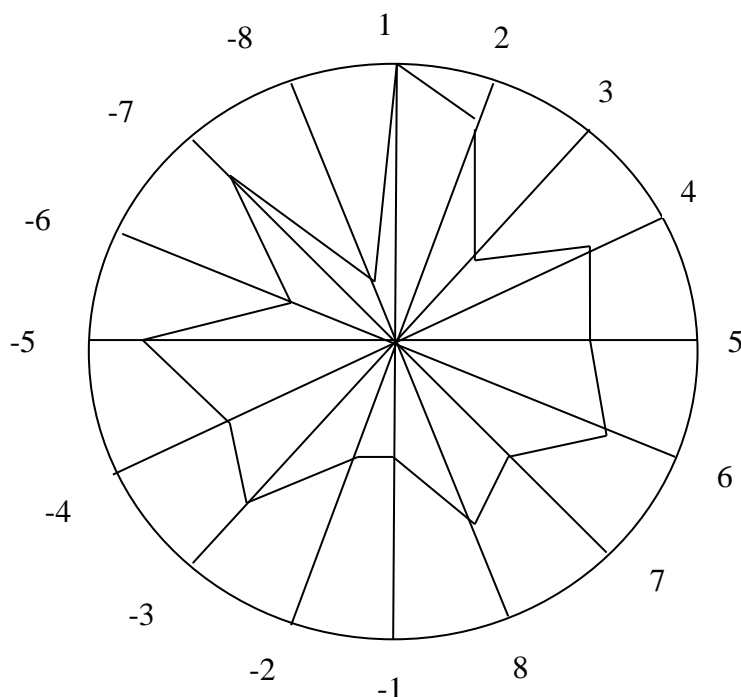


Рисунок 2.2 – Колесо основних та альтернативних бажань

### Етап 5. Ситуаційний аналіз

Ситуаційний аналіз дає можливість виявити сильні і слабкі сторони і визначити, які розвивати і над чим належить ще попрацювати.

Для проведення ситуаційного аналізу потрібно пройти нижчеописані етапи.

1. Потрібно виявити Ваші успіхи в особистому житті й роботі, а також ті здібності, знання, досвід, що були необхідні для досягнення цих успіхів. Для цього можна використати наведені нижче групи питань, за якими потрібно себе проаналізувати [2].

1) Спеціальні знання:

- професійні знання;
- знання менеджменту, самоменеджменту;
- спеціальні виробничо-економічні знання;
- ерудиція;
- контакти і зв'язки.

2) Особисті якості:

- фізичні дані, конституція;
- вміння тримати себе, бути завжди у формі, активність;
- витримка, комунікабельність;

- уміння слухати, інтуїція, пристосованість, готовність прийти на допомогу, сприйнятливність критики, самокритика.

3) Здібності керівника:

- пробивна сила;
- уміння переконувати;
- уміння розділяти обов'язки;
- уміння мотивувати окремих людей та колективу до виконання поставлених завдань.

4) Інтелектуальні здібності:

- творчий потенціал, логічне мислення.

5) Робочі прийоми

- методика роботи, організація праці;
- техніка ведення дискусій, переговорів та інші. [2].

2. Для виявлення своїх сильних сторін потрібно скласти баланс успіхів за допомогою таблиці 2.2. У такий спосіб виявляються сильні сторони і ті здібності та якості, які були потрібні, щоб їх досягти.

1 Наступним кроком – це складання власного негативного балансу, у якому вказуються найбільші невдачі, а також ті здібності, яких бракувало, щоб їх подолати (табл. 2.3). Потрібно ясно уявити свої слабкі сторони, щоб вжити заходів для подолання своїх недоліків і перетворити їх у сильні сторони.

Таблиця 2.2 – Баланс особистих успіхів

Мої найбільші успіхи, досягнення та інше	Як я цього домогся (якості, які були потрібні для цього)
1	
2	
3	
....	
9	
10	

Таблиця 2.3 – Особистий від'ємний баланс

Мої найбільші поразки, невдачі тощо	Якості, яких мені не вистачало	Як я подолав перешкоди
1		
2		
3		
.....		
9		
10		

2 Для виявлення сильних і слабких сторін потрібно згрупувати переваги та недоліки і виділити по 2–3 найважливіші сильні і слабкі сторони. Таке визначення особистих якостей є передумовою для планування подальших заходів для досягнення цілей (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Ваші достоїнства і недоліки

«Зріз» властивостей	Сильні сторони (+)	Слабкі сторони (-)
Професійні знання та досвід	1	1
	2	2
	3	3
Соціальні і комунікаційні властивості	1	1
	2	2
	3	3
Особисті здібності	1	1
	2	2
	3	3
Здібності керівника	1	1
	2	2
	3	3
Інтелектуальні здібності, робочі прийоми	1	1
	2	2
	3	3
Інше	1	1
	2	2
	3	3

3 Останнім етапом є формування «ціль – засіб», де потрібні для досягнення бажаних цілей засоби порівнюються з реальною ситуацією. Для професійних цілей у графі «засоби» вказати потрібні для їхнього досягнення кваліфікацію і ставити конкретні реалістичні цілі для надбання досвіду і здібностей, яких Вам ще не вистачає (табл. 2.5) [2].

Таблиця 2. 5 – Аналіз «ціль – засіб»

Ціль	Аналіз «ціль – засіб»			
	Необхідні засоби	Є в наявності	Немає в наявності	Практична ціль (дії)
Стати власником фірми з проведення бізнес-тренінгів	1. Уміння ризикувати 2. Лідерські і вольові якості. 3. Здібності керівника: уміння переконувати, пробивна сила, здібності до кооперації. 4. Ораторські здібності. 5. Комунікабельність. 6. Інтелектуальні здібності: логічне мислення, творчий потенціал.	1. Уміння ризикувати. 2. Комунікабельність. 3. Логічне мислення, уміння переконувати, пробивна сила.	1. Здібності в кооперації. 2. Лідерські і вольові якості. 3. Розсудливість, творчий потенціал.	
Поїхати на місяць на безлюдний острів				
...				

**Етап 6. Формулювання цілей.** Для того, щоб ціль була реалізована, вона має бути чітко усвідомлена та реальна. Більшість людей формулюють свою ціль загальними фразами, роблячи їх, таким чином, недосяжними. Наприклад, хочу написати книгу. Це кінцевий результат, який потребує цілої низки зусиль: зібрати інформацію, опрацювати її, скласти план і кожен день писати хоча б абзац, тоді книга буде написана.

Щоб ціль буда досяжна, вона має бути конкретизована і чітко розписана у часі. Розглянемо деякі приклади щодо формулювання цілей (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Приклади постановки цілей

Неправильно	Правильно	Що для цього потрібно зробити?
1	2	3
Хочу схуднути!	8 березня цього року я стаю на ваги, бачу 60 кг і розумію, що я здорова та щаслива	1. Завтра беру абонемент в спортзал і мінімум три рази на тиждень його відвідую, крім того регулярно займаюсь дома. 2. Кожен день рахую калорії, які «з'їла» і переходжу на правильне харування. 3. На роботу і з роботи ходжу пішки
Хочу більше заробляти!	В червні хочу отримувати щомісячну заробітну плату від 4000 \$ на роботі, яка приносить мені задоволення	1. Розмістити резюме в інтернеті. 2. Шукати вакансії, на які я можу влаштуватись на роботу. 3. Підвищити кваліфікацію.
Хочу власний автомобіль!	Я хочу новий Mazda 6 червоного кольору	1. Отримати права водія. 2. Взяти участь в лотереї 3. Зібрати 30000 \$.
Хочу мандрувати!	Кожного року хочу для себе відкривати хоча б одну нову країну!	1. Отримати закордонний паспорт. 2. Підібрати тур в країну, яка мене зацікавить. 3. Цією весною на травневі свята поїхати всією родиною на відпочинок до Єгипту.

**Етап 7. Встановлення термінів досягнення цілей.** На цьому етапі потрібно чітко розподілити час на виконання дій щодо встановлених цілей. Якщо ціль не має часових обмежень, то немає ніякої можливості слідкувати за своїми успіхами. Визначені терміни мотивують нас до дій, які наближають нас до поставленої цілі.

**Етап 8. Контроль за досягненням цілей.** Передбачає спостереження за своїми результатами та оцінення ступеня досягнення цілі за окремими результатами.

Отже, щоб ціль була досяжна, потрібно:

1) Формулювати конкретні цілі, які орієнтовані на дії, тобто чітко встановлювати конкретний кінцевий результат.

2) Визначати часовий інтервал.

3) Головну ціль поділити на підцілі, задачі, завдання і інше.

4) Прописати всі свої цілі на папері.

Потрібно також встановлювати собі конкретні короткострокові цілі, які відповідають Вашим довгостроковим цілям і життєвій позиції. Досягнення короткострокових цілей психологічно мотивує нас рухатись далі і домагатись проміжних успіхів. Не забувайте, що Ваші цілі з часом можуть змінюватись і втрачати свою актуальність, тому необхідно їх постійно переглядати і редагувати.

### **3 Основні принципи при постановці цілей**

Для того, щоб ціль була досягнута, вона має відповідати таким принципам.

1. *Підпорядкованість місії.* Ціль має бути значима для людини, відповідати її цінностям та місії, а не незначним тимчасовим потребам.

2. *Реальність.* Сформульована ціль має бути в межах можливого, людина має бути переконана в досяжності поставленої цілі. Наприклад, «Хочу заробляти в місяць 10000 \$». Це добре, але якщо Ви сьогодні заробляєте 300 \$ і не уявляєте як можна заробити таку суму, то поставте собі за мету 1000 \$ в місяць, на даному етапі це буде більш реальна цифра.

3. *Конкретність.* При формулюванні цілі потрібно встановлювати чіткі критерії, за якими вона буде вважатись досягнутою. Чим конкретніше сформульована ціль, тим вища ймовірність її досягнення. Поверяючись до попереднього прикладу: «Хочу заробляти 1000 \$ в місяць», а не «Хочу більше заробляти».

4. *Контрольованість.* Ціль потрібно формулювати таким чином, щоб мати можливість її деталізації для перевірки ходу її реалізації.

5. *Часовий проміжок.* Ціль має бути визначена в терміні, до якого вона має бути досягнута. Приклад: «Хочу поїхати на відпочинок на море в березні цього року», «Хочу схуднути на 5 кг до 8 березня цього року».

6. *Гнучкість.* На наше життя суттєво впливає зовнішнє середовище, тому ціль має бути гнучкою, щоб її можна було пристосувати до змін або взагалі скасувати.

7. *Узгодженість.* Ціль має бути узгодженою з довгостроковими, середньостроковими і короткостроковими планами та відповідати життєвій місії.

8. *Ефективність.* Досягнута ціль має приносити задоволення, корисний ефект, наближати людину до здійснення своєї місії. Зусилля та витрати на досягнення цілі мають бути виправдані результатами, які були отримані.

9. *Письмова форма.* Є обов'язковою при формулюванні цілі. Якщо Ви запишете свою ціль на папері, ймовірність її досягнути набагато вища, ніж коли цього не робити. Коли прописуєте свою ціль на папері, Ви її ясніше, чіткіше, докладніше уявляєте, можете уявити ніби це з Вами

відбулося в реальності. Тим самим з'являється більша впевненість в її досягненні.

#### **4 Стратегії постановки цілей**

При постановці цілей можуть використовуватись різні стратегії. Найчастіше ціль встановлюється відносно теперішнього стану або проблемної ситуації. Розглянемо ці стратегії детальніше.

**Стратегія 1.** *Встановлення цілей через заперечення.* Це є найпростіша форма встановлення цілей, яка передбачає визначення цілі як заперечення проблемного стану. Наприклад, у ситуації, коли людина боїться виступати перед аудиторією, вона може сформулювати свою ціль так: «Я не хочу більше боятися виступати перед аудиторією».

Хоч ця стратегія постановки цілей і є найбільш розповсюдженою, вона не дає відповіді на питання: «Чого Ви дійсно хочете?». Твердження того, чого Ви «не хочете», не є широкою метою. При постановці цілей дуже важливо зрозуміти істине бажання, а не концентруватися на тому, чого не хочеться.

**Стратегія 2.** *Встановлення цілей через протилежність.* В цій стратегії потрібно визначити протилежності проблемному стану. У прикладі з публічним виступом ціль можна сформулювати так: «Я хочу почувати себе впевнено, виступаючи перед аудиторією». На відміну від попередньої стратегії Ви концентруєтесь не на негативному бажанні, а на позитивних змінах, які потрібні для досягнення поставленої цілі.

Недоліком даної стратегії є те, що вона може призвести до внутрішніх конфліктів, оскільки повертає до суті проблемного стану.

**Стратегія 3.** *Встановлення цілей через імітацію.* Вона передбачає використання вже існуючої зовнішньої моделі для наслідування. У нашому прикладі ціль може бути сформульована так: «Як хочу виступати перед аудиторією як відомий оратор Марк Туллій Цицерон (Уїнстон Черчилль)». Перевага даної стратегії в тому, що вона дає конкретні можливості для порівняння й допомагає не концентруватися на проблемі. Недоліком є те, що вона може викликати невиправдані очікування, відчуття, що в мене так ніколи не вийде, що я не в своїй тарілці.

**Стратегія 4.** *Встановлення цілей через визначення структури.* Дана стратегія використовує правила й принципи для визначення структури стану, який ми хочемо отримати. У прикладі страху виступу перед аудиторією свою ціль можна сформулювати так: «Я хотів би мати якості, які необхідні в ораторському мистецтві, такі, як упевненість, відчуття аудиторії, почуття гумору, комунікабельність тощо». Такий підхід припускає наявність абстрактних принципів, які існують усередині конкретної бажаної ситуації. Інколи в цій стратегії потрібно прикласти неабиякі інтелектуальні зусилля для формування цих принципів, які спираються лише на логіку.

**Стратегія 5. Стратегія «мовби».** Передбачає уявлення бажаного стану таким чином, ніби це вже відбулося, ніби Ви вже це маєте. Для цього потрібно бути творчим усередині, вміти бачити різні варіанти ситуації, а потім впроваджувати їх у життя. У прикладі з виступом перед аудиторією ціль можна сформулювати так: «Якби я вже досяг бажаного стану, я б почував себе впевнено й комфортно перед аудиторією прямо зараз».

Наведені вище стратегії формулювання цілей мають свої переваги і недоліки в застосуванні. Тому при постановці цілей їх потрібно використовувати разом, оскільки вони створять послідовність для дослідження й побудови досяжних цілей.

### КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Поясніть поняття мети та цілі.
2. Наведіть основні переваги встановлення цілей.
3. Які основні принципи відмови від постановки цілей? Поясніть їх.
4. Наведіть основні етапи постановки цілей.
5. Що собою являє ситуаційний аналіз при постановці цілей? Як він проводиться?
6. Яким принципам має відповідати правильно сформульована ціль?
7. Наведіть основні стратегії постановки цілей.

### ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

#### Завдання 1. Особистий план життя, кар'єри

##### Хід роботи

1. Сформулюйте 5 найголовніших цілей в особистому житті.
2. Сформулюйте 5 найголовніших цілей у професійній сфері.
3. Сформулюйте 5 головних особистих цілей на наступні п'ять років.
4. Сформулюйте 5 головних професійних цілей на наступний рік
5. Побудуйте свій життєвий план за нижченаведеною таблицею 2.1 [3].

Таблиця 2.1 – Життєвий план

Сфера	Ч.ч.	Життєва ціль	Значимість	Строк виконання	Практичні цілі для її досягнення	Строк виконання практичних цілей
Особиста	1	Розкрити усі свої здібності та можливості	Висока	2022	1. Отримати вищу освіту. 2. Саморозвиток. 3. Записатись на бальні танці. 4. Фізичне виховання. 5. Поповнення знань з географії.	2022 регулярно  2022 регулярно 2022
.....						

## **Завдання 2. Психологічний тест «Чи правильно Ви ставите цілі?»**

Дайте відповідь «ТАК» або «НІ» на нижченаведені десять питань.

1. Чи маєте Ви чітке уявлення про те, ким Ви будете через п'ять років?
2. Чи маєте Ви чітке уявлення про те, чим Ви будете займатися (робота, хобі) через три роки?
3. Чи маєте Ви чітке уявлення про те, що Ви будете мати (матеріальні блага і стиль життя) через три роки?
4. Чи завжди Ви ділите ці цілі на чіткі етапи (підцілі)?
5. Чи є у Вас список чітких цілей на цей рік?
6. Записані у Вас п. 1–5 на папері?
7. Чи ставите Ви себе цілі на місяць/тиждень?
8. Чи завжди Ви знаєте, до чого приведе досягнення конкретної мети (що буде після того, як мета досягнута)?
9. Чи завжди Ваші цілі мають чіткі тимчасові рамки (конкретна дата досягнення)?
10. Чи завжди вимірні Ваші цілі? (Чи можете Ви точно визначити, досягли мети чи ні)?

Визначаємо кількість відповідей ТАК

0–3 – Ви ніколи не ставили цілі або не маєте уявлення про те, як це робиться. Ви пливете за течією до чужих цілей. Хтось інший управляє Вашим життям.

Вам терміново потрібно щось змінювати!

4–6 – У Вас є слабе уявлення про те, чого Ви хочете і куди рухаєтесь. Ви досягаєте, в основному, чужі цілі, нав'язані Вам оточенням. Своїх цілей Ви досягаєте мало.

Вам потрібно більше уваги приділити роботі зі своїми цілями.

7–9 – У вас чудове уявлення про те, чого Ви хочете і куди рухаєтесь. Ви, в основному, досягаєте своїх цілей.

Ви значною мірою керуєте своїм життям.

10 – Ви експерт в постановці цілей.

Тепер Ви точно знаєте ситуацію досягнення цілей у Вашому житті і бізнесі. І якщо Ви сьогодні не експерт в постановці цілей, НЕ турбуйтеся. Можливо, просто прийшов час розібратися з цим питанням серйозно, щоб якісно змінити своє життя. В цьому Вам допоможе запис.

## ЛІТЕРАТУРА З ТЕМИ 2

1. Штапаук С. С. Самоменеджмент керівника : навчальний посібник. Луганськ : Вид-во «Віртуальна реальність», 2010. 138 с.
2. Методичні рекомендації до виконання розрахунково-графічної роботи з навчальної дисципліни «Менеджмент і адміністрування (Самоменеджмент)» (для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва імені О. М. Бекетова ; уклад.: В. С. Шевченко, Х. І. Калашнікова, А. Б. Мазур. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2019. 41 с.
3. Методичні вказівки до самостійного вивчення дисципліни «Самоменеджмент». Уклад. О. Г. Ратушняк. Вінниця : ВНТУ, 2018. 45 с.
4. Виноградський М. Д., Шканова О. М. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ: «Кондор», 2002. 518 с.
5. Постановка цілей в самоменеджменті URL : <http://www.kafedra-usnpeha.narod.ru/Enp/kafedra/7samomen/7samomen5.html>

## ТЕМА 3 ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

1. Поняття й принципи планування
2. План реалізації мети
3. Види планування
4. Корегування й складання нових планів

### 1 Поняття, принципи й структура планування

**Планування** – це систематичний, інформаційно-обраний процес якісного, кількісного та тимчасового визначення майбутніх цілей, засобів і методів формування, управління та розвитку особистості.

Регулярне планування дозволяє досягати поставлених цілей коротким й ефективним шляхом. Основним завданням функції планування в самоменеджменті є розробка власної системи планування, основним елементом якої є план.

**План** – це низка попередньо обдуманих дій, заходів, об'єднаних послідовністю для досягнення цілей з можливими термінами виконання. Оскільки усі дії об'єднані хронологічною послідовністю, їх потрібно починати з першої дії, яку потрібно виконати в першу чергу, а потім приступати до наступної. Деякі дії можна виконувати одночасно, але ні в якому випадку не можна приступати до наступної, якщо не виконана перша за важливістю.

Підхід до системи планування в кожної людини буде відрізнитися. Це обумовлено характером, цілеспрямованістю, організованістю кожної людини. Одній людині достатньо поставити ціль, і вона щодня до неї буде рухатись, іншій потрібно кожен день детально спланувати з чітким вказанням завдань та часу на їх виконання для того, щоб досягти поставленої цілі. Для того, щоб плани мали найбільший ефект, вони мають бути пристосовані до кожної людини з урахуванням її індивідуальних особливостей. Проте, якщо у людини немає власної системи планування, вона може використовувати загальні принципи планування.

**Принципи планування, яких потрібно дотримуватись при складанні планів**

1. **Регулярність планування.** Не можна один раз розробити план і далі нічого не робити. Так не вийде, час змінюється, і плани також можуть змінюватись. Тому потрібно розробляти довгострокові, середньострокові і короткострокові плани. Це не означає, що кожного дня потрібно складати план, але на кожен день має бути план завдань, який потрібно виконати, щоб досягти поставлену ціль.

2. **Розробка реалістичних планів.** При розробці плану не потрібно створювати ілюзію, «літати в хмарах», оскільки нереалізовані плани де мотивують, і зникає бажання діяти далі. Плани мають бути реальні,

досяжні, нехай це буде маленька перемога, але перемога, яка надихає Вас на встановлення та досягнення нових висот. Але при встановленні планів потрібно пам'ятати, що на їх реалізацію впливає велика кількість чинників, тому кінцевий результат може відрізнятись від запланованого.

3. **Гнучкість планування.** Плани потрібно розробляти таким чином, щоб у випадку непередбачуваних ситуацій їх легко можна було корегувати або замінити іншими, альтернативними планами.

4. **Установлення пріоритетів.** У розробленому плані всі завдання потрібно ранжувати за пріоритетами. Найбільш важливі завдання потребують більше зусиль та більше часу, тому їм потрібно приділяти більше уваги і виконувати в першу чергу.

5. **Нормування робіт.** На всі роботи, які зазначені в плані, потрібно визначити тривалість в годинах і хвилинах. При визначенні тривалості робіт бажано враховувати досвід та професіоналізм людини, яка виконує це завдання, оскільки від цього буде залежати кінцевий результат.

6. **Встановлення критеріїв виконання.** Кожній роботі потрібно встановити критерій, за яким вона буде вважатися завершеною. Критерії можна встановлюватись самостійно або це можуть зробити інші люди.

7. **Послідовність.** Усі роботи потрібно виконувати послідовно і не приступати до нової роботи поки не буде завершена попередня, якщо хочете досягти максимальний результат у встановлений термін.

8. **Різноманітність.** Плани можуть охоплювати різні види діяльності, виконання сумісно або самостійно певних видів робіт, об'єднання довго- і короткострокових завдань. Усе це дозволяє позбутися рутини, втоми і сприяє досягненню поставлених цілей.

9. **Делегування.** Усю роботу дуже важко виконувати самостійно, тому ще на самому початку потрібно делегувати завдання своїм підлеглим для того, щоб завершити плани у встановлені терміни.

10. **Письмова форма.** Для того, щоб плани були реалізовані, їх потрібно скласти письмово. Це дає можливість їх впорядкувати, обґрунтувати, структурувати, оптимізувати, що важко зробити без письмової форми.

11. **Узгодження планів.** Для того, щоб плани були реалізовані в терміни, які Ви запланували, їх потрібно узгоджувати з виконавцями, з їх намірами та їх позиціями.

## 2 План реалізації мети

План реалізації мети є більш широким та містить ретельну розробку досягнення кожної важливої та значимої цілі. Розробка даного плану охоплює такі етапи: декомпозиція цілей, розробка критеріїв завершеності, визначення пріоритетів вирішення завдань, оцінювання потрібних ресурсів, визначення термінів вирішення завдань. Розглянемо наведені етапи більш детально.

**1. Декомпозиція цілей.** На цьому етапі доцільно побудувати дерево цілей, на якому будуть відображені головні цілі, підцілі та ключові завдання, які потрібно виконати для їх досягнення (рис. 3.1).

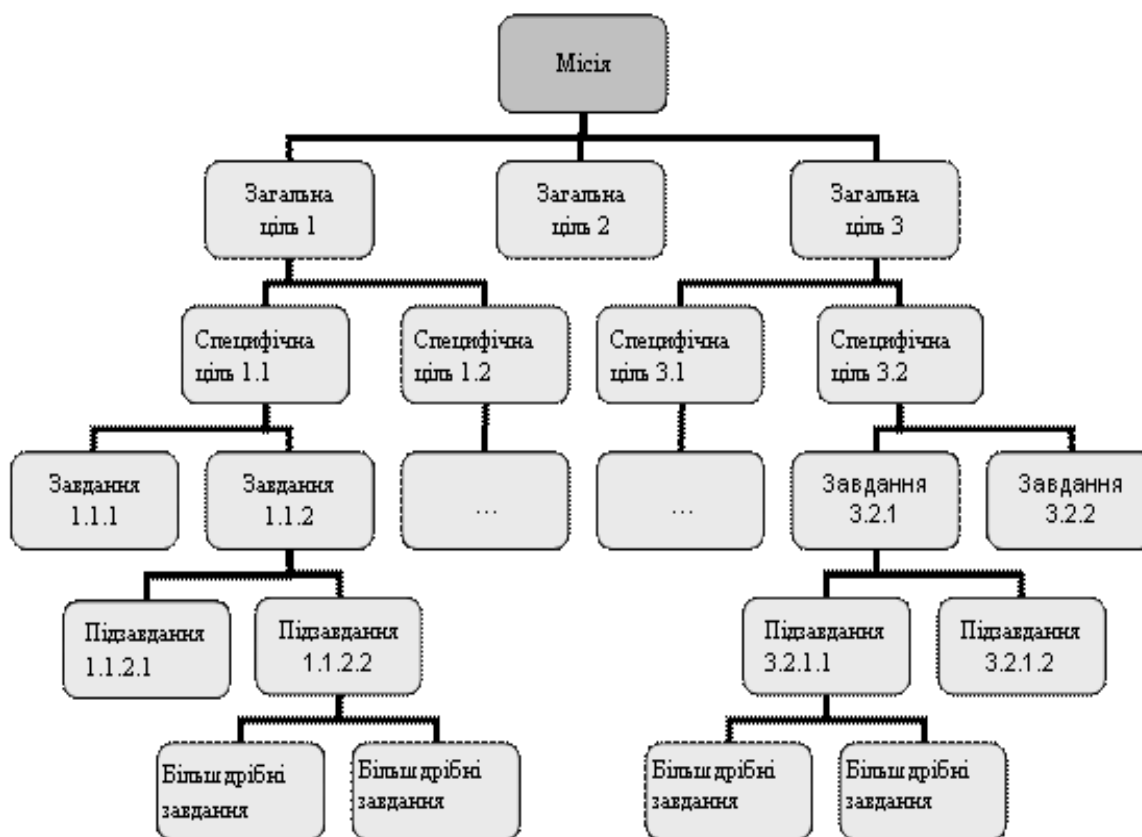


Рисунок 3. 1 – Дерево цілей

На рисунку 3.1 показано, що всі цілі мають базуватися на місії людини. В межах загальних цілей формулюються більш дрібні, специфічні цілі, які розбиваються на ще більш дрібні завдання, потім, за необхідності, – на підзавдання і т. д.

**2. Розробка критеріїв завершеності.** Визначаються конкретні, бажано кількісні, виміри результату для оцінювання виконання поставлених завдань.

**3. Визначення пріоритетів вирішення завдань.** Усі завдання не можна виконати одночасно, тому дуже важливо визначити порядок їх виконання. Деякі завдання не можуть бути виконані доти, поки не вирішені попередні; крім того, вирішення деяких завдань допомагає вирішувати інші, які є не менш важливими.

**4. Оцінювання потрібних ресурсів.** Даний етап передбачає визначення ресурсів, які потрібні для досягнення поставленої мети; з'ясування, які ресурси є в наявності, які необхідно придбати; визначення способів отримання потрібних ресурсів.

**5. Визначення термінів вирішення завдань.** В межах цього етапу, крім визначення термінів вирішення завдань, потрібно ще визначити проміжні контрольні точки.

Приблизний план дій з досягнення цілі може мати вигляд, який наведений у вигляді табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – План дій з досягнення цілі

Ціль		Дата початку реалізації «__» _____ 20__р.
№ завдання	Ключові завдання й основні дії	Термін виконання
1		
2		
3		
...		
Передбачувана дата реалізації цілі		

Перед тим, як визначити першочергові завдання, які підлягають виконанню, потрібно впевнитись, що вони реальні і досяжні. При формуванні завдань потрібно бути впевненим, що в наявності є усі ресурси, потрібні для їх реалізації.

### 3 Види планування

**В літературі традиційно усі плани поділяють на:** довгострокові, річні, квартальні, місячні, тижневі й денні.

**Довгострокові плани** розробляються на період від 3 до 5 років, але можуть мати і більш тривалий період. Їх основне завдання – впорядкувати усі цілі в часі та визначити терміни їх реалізації.

**Річний план** є складовою довгострокового плану та містить цілі, які мають бути вирішені протягом року, на який розробляється план. В цьому плані відображають вирішення завдань по кварталах або помісячно, в яких розписано етапи вирішення цих завдань та встановлено терміни їх реалізації.

**Місячний (квартальний) план.** Полягає в конкретизації річного плану з визначенням завдань, які впливають з рольових функції людини.

**Тижневий план.** Цей план має наближати вас до глобальної мети, тому сміливо викреслюйте з тижневого плану все те, що не приносить Вам ніякої користі. В тижневий план потрібно вносити завдання, які відповідають Вашій цілі, і розподіляти їх за днями тижня.

**Денний план** розробляється на основі плану на тиждень. Його рекомендується складати напередодні ввечорі. В плані на день потрібно розділяти особисте та професійне. При постановці завдань потрібно визначати пріоритети завдань і починати свій день з найважливіших,

поступово переходити до менш пріоритетних після того, як виконано перше за пріоритетом.

Плануванням власного життя та кар'єри потрібно займатися регулярно. Не можна складати плани час від часу, тому що так отримується розпливчате уявлення про шляхи й способи досягнення поставлених цілей. Лише ті, хто серйозно займаються плануванням, розробляють багато варіантів планів, мають осмислені завдання, які наповнені змістом, досягають поставлених цілей.

Але обов'язково потрібно пам'ятати, що плани мають служити Вам, а не Ви – планам.

Усі наведені плани між собою взаємопов'язані (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Взаємозв'язок планів

Вид плану	Цілі	Етапи досягнення цілі	Завдання з виконання етапів досягнення цілей	Завдання з реалізації ролей	Конкретні види діяльності	Поточні справи, не пов'язані з досягненням поставлених цілей
Довгостроковий план	+	+				
Річний план		+	+			
Місячний (квартальний) план			+	+		
Тижневий план				+	+	
Денний план					+	+

Розглянемо вищенаведені плани більш детально.

**Довгострокові плани** розробляються з метою раціонального розподілу в часі завдань з досягнення поставлених цілей.

При складанні довгострокових планів потрібно враховувати обмеження, які виникають при їх досягненні. Тому на першому етапі при розробці плану потрібно визначити типи обмежень, які перешкоджають досягненню мети. До основних **типів обмежень відносять:**

1. За часом виникнення:

а) поточні (їх простіше спрогнозувати та обрати тактику їх подолання);

б) майбутні (їх важко прогнозувати, тому на їх подолання потрібно резервувати більше часу, ніж на поточні).

2. В досягненні цілі:

а) зовнішні (накладаються зовнішнім оточенням і їх важко перебороти);

б) внутрішні (як правило, встановлюються самою особистістю і для їх подолання інколи достатньо сформулювати проміжну ціль, яка стане стимулом для досягнення головної мети).

### 3. За ступенем переборювання:

а) переборні (вони є тимчасовими, оскільки людина має ресурси, знання, навички, щоб долати дані обмеження і рухатись до наміченої цілі, тому при розробці планів потрібно враховувати заходи на їх подолання);

б) непереборні (це ті обмеження, які в даний момент часу людина не може перобороти, тому що не вистачає ресурсів, можливостей тощо, тому їх обов'язково потрібно враховувати при складанні планів, щоб вони не впливали на їх ефективність і реалізацію).

При реалізації планів ми неминуче зіштовхуємося з різними обмеженнями й завадами, які ставлять нас перед вибором: подолати їх і рухатись далі до наміченої цілі або обійти їх, затративши на це більше часу, але заощадити інші ресурси. Кожна людина сама вирішує, залежно від характеру, цілеспрямованості і життєвих цінностей, як їй рухатись. Але обов'язково при реалізації мети потрібно пам'ятати чи вартий ефект, який Ви отримуете, витрачених зусиль і ресурсів.

Приклад плану дій на значний проміжок часу наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – План дій на період

Період з «__» _____ 20__ р. по «__» _____ 20__ р.		
Цілі	Ключові завдання й основні дії	Термін виконання
I.	1.	
	2.	
	...	
II.	1.	
	2.	
	...	

Календарний графік вирішення завдань з досягнення довгострокових цілей може бути поданий у вигляді табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Довгостроковий план

Ч.ч.	Цілі та завдання	20__ рік				20__ рік				20__ рік	20__ рік
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.		
1.											
2.											
3.											
...											

Складений у такий спосіб план є основою для всіх інших видів планів. Довгостроковий план дає уявлення про те, на що будуть

спрямовані зусилля людини в найближчі роки, як вона сприятиме реалізації різних цілей і наскільки швидко вона може досягти свого саморозвитку.

**Річний план** розробляється на основі довгострокового плану. До нього обов'язково вносять всі цілі й завдання, які плануються бути реалізованими в наступному році. Але потрібно пам'ятати, що крім завдань, які спрямовані на реалізацію власних цілей, потрібно зарезервувати час на виконання завдань, що пов'язані з власними рольовими функціями, це робота, родина, дозвілля тощо, оскільки ці завдання в річний план не вносяться.

Річний план доцільно розробляти у вигляді лінійного графіка і розбивати рік на місяці. Приклад річного плану наведено в табл. 3.5.

У складеному річному плані, так само, як і в довгостроковому, завдання мають бути розподілені рівномірно протягом року.

Таблиця 3.5 – Річний план

Ч.ч.	Цілі й завдання	I	II	III	...	...	X	XI	XII
1.									
2.									
3.									
...									

Основою **плану на місяць** є рольові функції, які обов'язково мають бути пов'язані з власними життєвими цілями. Орієнтовна форма місячного плану наведена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Місячний план

Ч.ч.	Цілі й завдання	Місяць				
		1-й тиж.	2-й тиж.	3-й тиж.	4-й тиж.	5-й тиж.
1.						
2.						
3.						
.....						

**План на тиждень** має таку саму форму, як і план на місяць. Завдання на тиждень деталізують Ваші плани на місяць. Складати плани на тиждень потрібно напередодні у неділю ввечері або в понеділок з ранку. Обов'язково в тижневі плани мають входити завдання, які давно хочете зробити, але з лінощів чи з якихось інших причин відкладаєте. На виконання важливих і пріоритетних завдань потрібно виділяти більше часу і ніяких інших завдань в даний проміжок часу не планувати. Приклад плану на тиждень наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Тижневий план

Тиждень з «__» _____ 20__ р. по «__» _____ 20__ р.		
I. Ключові завдання		
1. _____		
2. _____		
3. _____		
4. _____		
5. _____		
...		
II. Розклад з реалізації рольових функцій		
Рольові функції й види діяльності	Завдання	
1.	А)	
	Б)	
	...	
2.	А)	
	Б)	
	...	
3.	А)	
	Б)	
	...	
III. Зведений тижневий план		
День тижня	Завдання	Час
Понеділок «__» _____		
Вівторок «__» _____		
Середа «__» _____		
Четвер «__» _____		
П'ятниця «__» _____		
Субота «__» _____		
Неділя «__» _____		

**Денний план** є найскладнішим, оскільки в ньому немає місця абстрактним або не до кінця визначеним завданням. Список Ваших справ на день має бути у Вас завжди під рукою. В списку завдання розташовується за пріоритетністю. На початку потрібно писати найважливіші справи, які бажано виконати в першу чергу, поступово переходячи до менш важливих. Виконання важливих справ на початку дня

є важливим, оскільки вони будуть турбувати Вас цілий день і вводити в стан стресу.

Важливою умовою ефективності денного плану є поєднання в ньому поточних справ і елементів, що сприяють досягненню довгострокових цілей. Потрібно враховувати стандартні витрати часу (сон, їжа, переміщення тощо). Плануванню мають підлягати абсолютно всі дії й види діяльності. Кожна година, кожна хвилина протягом дня мають бути зайняті певною роботою. Якщо в денному плані є проміжки часу, то це означає, що даний час буде безповоротно загублено.

Складанню плану на день має передувати аналіз стандартних витрат часу. Для цього можуть бути корисними дані (практично всі елементи, які можуть міститися в денному плані), наведені в табл. 3.8. Ця таблиця також стане в пригоді при групуванні планових дій та аналізі виконання минулих планів.

Таблиця 3.8 – Структура робочого дня

Елементи робочої доби	Витрати часу, год.
<b>Стандартні</b>	12,0
Сон	8,0
Гігієнічні процедури	0,8
Прийом їжі	1,5
Пересування	0,7
Інші	1,0
<b>Нестандартні</b>	12,0
Робота	8,0
Родина	4 години
Господарство	
Освіта	
Дозвілля	
Інші	

Не намагайтесь виконувати одночасно декілька справ. Концентруйте на одній, закінчивши – переходьте до інших. Розпилювання на виконання декількох справ одночасно може істотно погіршити якість кінцевого результату. Після того, як справа виконана, її потрібно викреслити зі списку, і якщо наприкінці дня у Вашому списку не залишилось жодної справи, значить Ваш день пройшов продуктивно.

#### **4 Корегування й складання нових планів**

Розроблені плани не є чимось непорушним, оскільки при їх розробці неможливо передбачити усі обставини, які можуть виникнути при їх реалізації, особливо в довгостроковому періоді. Тому плани протрібно періодично переглядати і корегувати.

Редагувати або змінювати плани можна в будь-який час, коли Ви відчуваєте потребу в їх корегуванні. Майбутнє важко спрогнозувати з високою точністю, особливо коли плани розглядаються в довгостроковій перспективі. В нашому житті відбувається безліч подій, які впливають на нашу діяльність і які важко інколи спрогнозувати. Тому у випадку, коли ці події істотно впливають на Ваші плани, їх обов'язково потрібно корегувати.

Коли розробляєте нові плани або корегуєте існуючі, потрібно максимально враховувати нові обставини, що виникають. Більшість людей, розробляючи плани, виходять з того, що потрібно зробити для досягнення поставленої цілі, при цьому втрачаючи велику кількість можливостей, які дозволяють досягти цілі коротшим та ефективнішим шляхом, ніж той, що планувався. Тому при корегуванні та внесенні змін в плани потрібно враховувати можливості, які періодично виникають в нашому житті.

Найбільшому корегуванню підлягають довгострокові плани. Тому їх рекомендують переглядати щорічно, одночасно зі складанням нового річного плану. План на рік і місяць потрібно корегувати щораз, коли відчуваєте, що відхиляєтеся від наміченого курсу і не досягаєте поставлених цілей. Тижневі плани, як правило, корегуються менше, оскільки події на тиждень можна прогнозувати з більшою ймовірністю. Але якщо така потреба виникає, тижневий план також має бути змінений.

Період, на який складається план, завжди закінчується, і виникає потреба в розробці нового плану. Новий план рекомендується складати наприкінці минулого або на початку наступного періоду. При складанні нового плану спочатку потрібно зробити ретельний аналіз попереднього плану про виконану роботу. Непотрібно автоматично переносити незавершені плани на новий період, можливо, потреба в їх виконанні втратила свою актуальність. Отже, при складанні довгострокового плану обов'язково потрібно корегувати та оновлювати старий план.

## **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ**

1. Поясніть сутність планування. Для чого потрібні особисті плани?
2. Які Ви знаєте принципи планування?
3. Що таке дерево цілей? За яким принципом воно будується?
4. Які є види планів? Який між ними взаємозв'язок?
5. Коли і як потрібно корегувати плани?

## ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

### Завдання. Планування особистої діяльності

#### Хід роботи

1. Побудуйте довгостроковий план своєї роботи згідно з таблицею 3.9.

Таблиця 3.9 – Довгостроковий план роботи

Задача	Строк виконання	Контроль (відмітка про виконання)
<i>Оволодіння діловою англійською мовою</i>	<i>20...</i>	
.....		

2. Згідно з таблицею 3.9 побудуйте план роботи на рік.

Таблиця 3.10 – Орієнтовний план на 20... рік

Задача	Строк виконання	Контроль (відмітка про виконання)
<i>Складання зимової сесії</i>	<i>Січень</i>	
<i>Курси англійської мови</i>	<i>Лютий</i>	
<i>Участь у конференції</i>	<i>Березень</i>	
<i>Складання літньої сесії</i>	<i>Червень</i>	
<i>Складання екзаменів в магістратуру</i>	<i>Червень</i>	
<i>Заняття музикою та танцями</i>	<i>Липень–Серпень</i>	
<i>Повторення матеріалу перед початком занять</i>	<i>Серпень</i>	
<i>Початок навчання у магістратурі</i>	<i>Вересень</i>	
<i>Участь у науковій діяльності</i>	<i>Грудень</i>	

3. Згідно з таблицею 3.10 побудуйте план роботи на місяць та заповніть таблицю 3.11.

Таблиця 3.11 – План роботи на березень 20... року

Дата	Пріоритети	Завдання	Розпочато	Закінчено	Відм. про виконання
02/03	Б	Виконання індивідуальної роботи з самоменеджменту	15/02	02/03	Вик.
.....					

4. Згідно з таблицею 3.11 побудуйте план роботи на тиждень та заповніть нижченаведену таблицю.

Таблиця 3.12 – План роботи на тиждень (24/02 – 28/02)

Дата	Пріоритети	Завдання	Розпочато	Закінчено	Відм. про виконання
24/02	<i>A</i>	<i>Відвідування занять. Виконання домашнього завдання та відвідування курсів з китайської мови</i>	<i>24/02</i>	<i>24/02</i>	<i>Вик.</i>

5. Згідно з таблицею 3.12 побудуйте план роботи на день та заповніть нижченаведену таблицю.

Таблиця 3.13 – План роботи на день

Час	Пріоритети	Завдання	Розпочато	Закінчено	Відм. про виконання
<i>12.00</i>	<i>A</i>	<i>Робота з матеріалами курсової роботи</i>	<i>12.00</i>	<i>12.40</i>	<i>Вик.</i>
.....					
<i>18.50</i>	<i>B</i>	<i>Приготування вечері</i>	<i>18.50</i>	<i>20.00</i>	<i>Вик.</i>
.....					

### ЛІТЕРАТУРА З ТЕМИ 3

1. Штапаук С. С. Самоменеджмент керівника : навчальний посібник. Луганськ : Вид-во «Віртуальна реальність», 2010. 138 с.
2. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 360 с.
3. Трілленберг В., Трілленберг Г. І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2002. 79 с.
4. Виноградський М. Д., Шканова О. М. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ: Кондор, 2002. 518 с.

## ТЕМА 4 УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ

1. Сутність часу. Поняття ресурсу часу і його означення.
2. Поняття тайм-менеджменту.
3. Методи управління власним часом.
4. Принципи і прийоми організації часу.

### 1 Сутність часу. Поняття ресурсу часу і його означення

Останнім часом практично у кожної людини все частіше з'являється відчуття, що вона нічого не встигає. Встановлюючи для себе певні терміни для вирішення поставлених завдань, розуміє, що катастрофічно не вкладається в дані часові рамки. А вирази «як білка в колесі» або «загнана коняка» чомусь співвідносяться з сучасними нічого не встигаючими, вічно кудись поспішаючими людьми. Якщо Ви побачили себе в даному прикладі, то прийшла пора зайнятися ефективним управлінням часом. Але спочатку все-таки необхідно з'ясувати, що таке «час», зрозуміти його природу і сутність, розібратися в тому, як ним (часом) можна розпорядитися собі на користь.

**Час** – це ні що інше, як тривалість нашого життя, ступені його розвитку, які мають різне значення для особистості, яка формується. Це найбільша цінність життя, оскільки людині вдається наповнити час глибоким змістом і реалізувати себе в ньому.

**Час** – це ще і темп, швидкість, терміни, ритми, періоди, етапи та певні структури найрізноманітніших процесів і явищ. Час є життєвою енергією, без якої неможливо існувати і розвиватись.

Виділяють два типи часу – об'єктивний (зовнішній) і суб'єктивний (внутрішній). **Об'єктивний час** – єдиний для всіх людей (секунди, хвилини, години, доба, роки та ін.). Ним вимірюється тривалість подій, він строго структурований і незмінний, служить еталоном, відповідно до якого живе людство.

**Суб'єктивний час** є більш абстрактним, ніж об'єктивний, він не піддається виміру, його не обраховують хвилинами або днями, він є відчуттям часу. Він неоднаковий і трансформується залежно від виду діяльності, протікає з різною швидкістю через почуття і дії людини, тому є підконтрольним типом часу. Суб'єктивний час – це коли Ви «занурюєтесь в свої справи, забуваючи про час», там відсутні будь-які обмеження і тиск об'єктивного часу, що дозволяє втілювати в життя нездійсненні завдання.

Якщо час не використовувати з користю, то він безповоротно «кане в Лету», отже, для його правильного застосування людина має ставитися до нього більш дбайливо.

Дослідники підраховали:

- у році 8760 годин;

- 2920 з них витрачається на сон;
- 1928 – знаходимося на роботі;
- 1664 годин припадає на вихідні (без урахування сну);
- 320 годин – це відпустки (не рахуючи вихідних);
- 1446 «вільних» годин ми маємо протягом робочого тижня (насправді їх в два рази менше – 723);
- 428 годин витрачається на поїздки.

За все життя в середньому витрачається:

- 5 років на прибирання;
- 4 роки на подорожі;
- 7 років на водні процедури;
- 13 років на перегляд телевізора;
- 1 рік на пошук потрібної речі серед безладно розкиданих інших речей і предметів.

І, з огляду на все це, потрібно отримати найбільшу вигоду з витрачених годин і спробувати навчитися використовувати весь відведений час на те, щоб встигнути зробити все найважливіше і найнеобхідніше. З плином життя значення часу набуває важливого значення: для когось час швидко «летить», і він починає замислюватися про економію цього ресурсу, а для інших час тягнеться нескінченно довго. Управління ресурсом часу – це, насправді, ні що інше, як управління власним життям, а людина в будь-який момент може зробити вибір: сидіти, склавши руки, нічого не роблячи, або взяти керування ним в свої руки. Можливо, навик управління ресурсом часу стане інструментом для управління собою, оточенням, умовами, грошима.

**Управління ресурсом часу** – це вміння встигати зробити за мінімальний термін максимальну кількість найбільш важливих справ, які наближають нас до досягнення життєво важливих цілей.

В разі ефективного управління ресурсом часу людина отримає великі переваги і може змусити час працювати на себе, а саме:

- досягати більшого за менший час;
- бути більш організованою, в результаті чого скоротиться витрата часу на відволікаючі справи та дрібниці;
- навчитися концентруватися на важливих питаннях, що покращить ефективність прийнятих рішень, в результаті чого з'явиться більше часу на свої потреби й творчість.

## **2 Поняття тайм-менеджменту та його основні задачі**

На винахід терміна «тайм-менеджмент» претендує компанія Time Management International. Її засновник, данець Клаус Меллер, в 1970-му році винайшов Time Manager – складно влаштований блокнот-щоденник, який можна вважати прабатьком сучасного органайзера.

Тайм-менеджмент, або управління часом – це система, спрямована

на узгодження своїх дій із часом. Це наука про те, як спланувати чіткий графік роботи на день, тиждень, місяць, рік або на все життя. У результаті оптимізації робочий час можна використовувати ефективніше. Тайм-менеджмент стосується не лише організації робочого часу, а й обстановки робочого місця, спілкування з колегами по роботі й багатьох інших чинників, які можуть вплинути на використання робочого часу.

Поняття «тайм-менеджменту» науковці розглядають з кількох сторін, як: науку, мистецтво, сукупність набутих вмінь та комплекс методик (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Сутність поняття «тайм-менеджмент»

Означення	Джерело
Тайм-менеджмент – це мистецтво управління часом з урахуванням ефективної методики управління власним часом	Б. Трейсі
Тайм-менеджмент – це комплекс методик для успішного управління часом, заснований на чотирьох китах: планування, розподіл, керування, контроль	І. Халан
Розглянув поняття як вміння балансувати між роботою та особистим життям	Ф. О'Конел
Вважають тайм-менеджмент наукою, що допомагає змінити ставлення до власного часу	Дж. Клеменс
Тайм-менеджмент – набір принципів, навичок, інструментів і систем, які працюють разом, щоб допомогти отримати більше користі від часу з метою поліпшення якості життя.	Сьюзен Уорл
Тайм-менеджмент – це управління перерозподілом обсягу роботи, необхідних ресурсів та зміни її змісту в заданому часі і просторі	А. І. Вронський

Особливе значення ефективний тайм-менеджмент має для керівників, оскільки вони управляють не тільки своїм власним часом, але й робочим часом своїх підлеглих. Менеджер розподіляє цілі й задачі, які він ставить перед людьми, за ознакою «важливість – терміновість» для того, щоб якомога швидше та ефективніше досягати поставленої цілі. Саме він планує загальний час (ресурс, що відводиться на досягнення конкретної мети) і обирає задачі, котрі краще делегувати підлеглим.

**Мета тайм-менеджменту** – організувати його так, що б Ви могли робити те, що Ви хочете, з великим задоволенням і результативністю.

#### **Основні задачі тайм-менеджменту**

- Аналізувати ефективність організації своєї роботи, виявляти вузькі місця.
- Ефективно формулювати цілі і завдання для себе і оточуючих.
- Погодити своє управління часом з керуванням іншими людьми, делегувати і ділити завдання.
- Раціонально планувати свій робочий і вільний час.
- Ефективно організувати своє робоче місце.
- Ефективно використовувати наради і спілкування.

До управління часом потрібно підходити цілісно, враховуючи як емоційну та інтуїтивну, так і інтелектуальну та раціональну природу людини. Управління часом має охоплювати планування робочого дня (тижня, місяця, року тощо) з урахуванням душевного стану, переконань та особливостей Вашої особистості.

Тайм-менеджмент складається з основних принципів, які наведені на рис. 4.1.

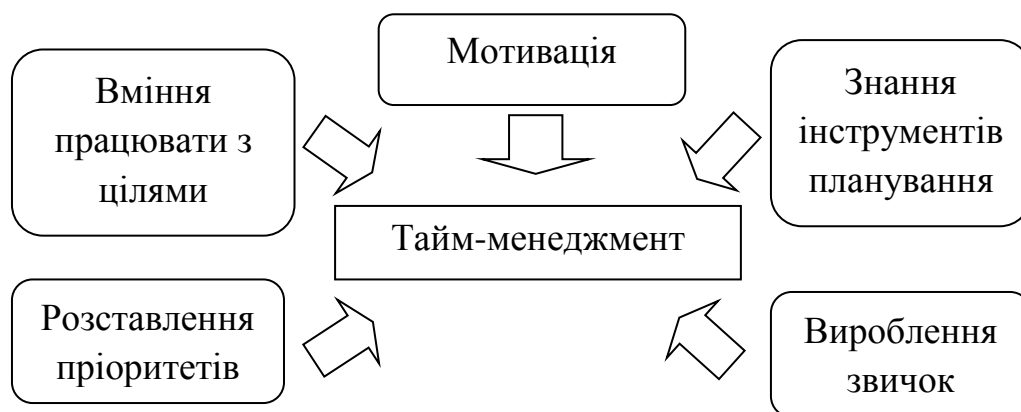


Рисунок 4.1 – Принципи тайм-менеджменту

Використання принципів тайм-менеджменту має певні плюси та мінуси (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Плюси та мінуси застосування тайм-менеджменту

Плюси	Мінуси
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Контроль за результатами.</li> <li>➤ Можливість планування робочого часу.</li> <li>➤ Дозволяє досягти встановлених цілей на основі повсякденного розв'язання основних завдань, інші – делегувати підлеглим або співробітникам.</li> <li>➤ Дає можливість визначити пріоритети, при виконанні всіх видів робіт раціонально використовувати свій час.</li> <li>➤ Допомогає розвивати в собі більш гнучке та спокійне ставлення до змін за допомогою оперативного корегування плану дій.</li> <li>➤ Тайм-менеджмент може відігравати роль своєрідної психотерапії у складні етапи життя, оскільки інтенсивна робота та чіткий розпорядок не дозволяють концентруватися на негативних думках і невдачах.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Не кожен вміє об'єктивно оцінювати свою діяльність і переадресувати частину справи колегам або підлеглим.</li> <li>➤ У зазначеній практиці питання «як встигнути?» превалює над питанням «для чого це робити?». Незважаючи на те, що першим етапом тайм-менеджменту є цілепокладання, часто після тривалого періоду жорсткого планування часу та виконання безлічі завдань первинні цілі відходять на задній план. Сам процес планування часу, дотримання розпорядку стає важливішим, ніж початкова мета. Планування часу перетворюється на самоціль. Частина людей при цьому стають ловцями часу, а не ловцями сенсу.</li> <li>➤ Жорстке планування часу перешкоджає саморефлексії, людина може перестати осмислювати своє життя, аналізувати поведінку, слова та вчинки.</li> </ul>

Розглянемо основні принципи тайм-менеджменту детальніше. Перший принцип – це мотивація. Якщо немає мотивації, ми починаємо відтягувати початок якоїсь справи, уникаємо вирішення проблем, обходимо питання, які давно мали бути вирішені, тому потрібно знаходити плюси, які пришвидшать виконання даної справи.

При роботі з цілями потрібно розуміти, що мета має бути реальною, конкретною, вимірною та мати термін реалізації.

Уміння розставити пріоритети – основна частина тайм-менеджменту, бо якщо кожна справа або роботу вважати невідкладними і найбільш важливими, то ефективно спланувати час не вдасться.

Асортимент інструментів планування досить широкий та різноманітний, головне – вибрати з них найбільш зручний. Це можуть бути записи в щоденнику або календарі, спеціально складений план справ на певний період часу, який має постійно корегуватися, поповнюватися новими завданнями. Може, якимось завданням втратило актуальність, тоді його можна видалити.

Звички є показником того, що мистецтво тайм-менеджменту нарешті освоєно. Вони будуть проявлятися в розвиненому почутті часу, яке допоможе виконувати всі справи.

### **3 Методи управління своїм часом**

Серед основних методів управління часом є: система управління часом Б. Франкліна, матриця пріоритетів Д. Ейзенхауера, часовий принцип В. Парето, система АБВ-аналізу, метод «Альпи» та інші. Розглянемо їх детальніше.

**Система управління часом Бенджаміна Франкліна** заснована на базових принципах класичної системи управління часом, які передбачають, що будь-яке глобальне завдання, що стоїть перед людиною, ділиться на підзадачі, а ті, в свою чергу, – на ще більш дрібні підзадачі. Візуально цей процес можна подати у вигляді багатоступінчастої піраміди, а застосування системи – як процес поетапного зведення цієї піраміди (рис. 4.2).

План на день  
Короткостроковий план  
Довгостроковий (на роки) план  
Генеральний план досягнення цілі  
Глобальна мета (мета, яка достойна творчої особистості)  
Головні життєві цінності людини – те, чого вона хоче від життя

Рисунок 4.2 – Система Б. Франкліна

На першому етапі людина визначає свої головні життєві цінності, тобто укладається масивне підґрунття піраміди, яке служить опорою для

всіх інших етапів. Це може бути матеріальний достаток і впевненість у завтрашньому дні, благополучна сім'я, слава і високий соціальний статус, влада, пізнання, служіння в ім'я людства та ін. Список можна продовжувати до нескінченності, тим більше, що у кожної людини існує безліч життєвих цінностей. А етап їх визначення – найбільш важливий в побудові піраміди, якщо тут буде допущена помилка, то згодом неминуче спіткає розчарування.

Отже, **по-перше**, потрібно визначити список життєвих цінностей, які не суперечать одна одній.

**Другий етап** – прийняття рішень про те, чого хочете домогтися, тобто, потрібно сформулювати глобальну мету. Наприклад, якщо для людини важливі популярність, влада і високий соціальний статус, то вона може вирішити, що хоче стати президентом. На цьому етапі потрібно переконатися, що обрана мета відповідає життєвим цінностям, які були сформовані на попередньому етапі.

**Третій етап** – генеральний план досягнення мети, визначає завдання, які потрібно виконати для досягнення поставленої мети. Наприклад, для того, щоб стати президентом, потрібно спочатку зайняти пост губернатора або мера одного з великих міст країни, мати солідну партійну та фінансову підтримку, гідну репутацію, стати відомим публіци, блискучим оратором, благополучним одруженим чоловіком, здобути вищу освіту в престижному навчальному закладі і т. п.

**«Четвертий поверх» піраміди** – побудова проміжного плану з зазначенням конкретних цілей і термінів. Потрібно зафіксувати, виконання якого саме пункту генерального плану сприяє досягненню даної конкретної мети. Також потрібно визначити конкретні терміни виконання поставленої мети, якщо людина говорить собі: «Коли-небудь я обов'язково куплю машину (напишу книгу, статтю, вивчу іноземну мову та інше)», вона може «тягнути» це роками, так і не досягнувши поставленої мети, але якщо вона визначає собі конкретний термін і кожен день починає робити маленькі кроки до її досягнення, тоді шансів домогтися успіхів набагато більше. Наприклад, якщо планується стати президентом і відомо, що для цього потрібно мати вищу освіту, тоді в свій п'ятирічний план потрібно внести пункт: «До кінця 2022 р закінчити з відзнакою університет за спеціальністю “Державне та муніципальне управління”». Це дасть престижну вищу освіту, допоможе завести знайомства з важливими людьми. Отже, потрібно скласти план на найближчі п'ять років, задавшись питанням: «Що я можу зробити в ці роки для досягнення намічених в генеральному плані цілей?». У плані важливо вказати конкретні цілі і конкретні терміни з точністю до декількох місяців, а також зазначити, якому пункту генерального плану відповідає досягнення мети.

**На п'ятому етапі** складається короткостроковий (від декількох тижнів до декількох місяців) план. Спираючись на попередній етап, людина запитує себе: «Що я можу зробити в найближчі тижні або місяці,

щоб досягти мети?» Тому пункти довгострокового плану потрібно розбити на більш конкретні завдання. Наприклад, якщо в довгостроковому плані є пункт «закінчити університет», то в короткостроковий план увійдуть такі пункти, як «подати документи в університет», «пройти підготовчі курси» і т. п. Потрібно скласти план на термін від 2–3 тижнів до 2–3 місяців і, як на попередньому етапі, вказати реальні терміни з точністю до декількох днів.

**Завершальний «шостий поверх піраміди»** містить планування на конкретний день. Складається він на основі короткотермінового плану – малі завдання повністю вирішуються за один день. Наприклад, завдання «подати документи в університет» розбивається на такі підзадачі: «з'ясувати, які документи і куди потрібно подати», «оформити необхідні документи», «надати документи в приймальну комісію» і «переконатися, що документи оформлені правильно і прийняті», кожен з яких можна призначити на якийсь певний день.

Наведені вище плани не є чимось постійним, їх потрібно регулярно переглядати і коригувати (наприклад, план на день – протягом дня; короткострокові плани – з періодичністю в 1–2 тижні; довгострокові – не рідше одного разу в 4–6 місяців; генеральний план і глобальна мета – 1 раз на рік).

Більшість людей, які застосовують систему Б. Франкліна, відзначають, що вона допомагає підвищувати ефективність роботи за рахунок ефективного управління часом і чіткого планування самої діяльності.

**Метод Дуайта Ейзенхауера** є простим допоміжним засобом при прийнятті рішень, коли потрібно визначити терміновість і важливість справи. Д. Ейзенхауер запропонував чотири категорії пріоритетності справ (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 – Матриця пріоритетів Д. Ейзенхауера

	Важливі справи	Менш важливі справи
Важливі справи	<i>1 – важливо і терміново</i> вихід з криз; невідкладні задачі; проекти, в яких «горять» терміни задачі	<i>2 – важливо і менш терміново</i> Планування нових проектів; оцінення отриманих результатів; налагоджування відносин; планове виконання проектів; визначення нових проектів; альтернативні проекти
Менш важливі справи	<i>3 – менш важливе, але термінове:</i> перерви; деякі дзвінки; деякі наради; розгляд невідкладних матеріалів; суспільна діяльність	<i>4 – менш важливі і менш термінові:</i> рутинна робота; деякі листи; деякі дзвінки; «поглиначі» часу; розваги

Важливість справи визначається тим, наскільки результат її виконання впливає на роботу, а терміновість – наскільки оперативно планується виконати це завдання. І хоча справи мають тенденцію

змінювати ступінь своєї терміновості та важливості, але, на певний момент, можна визначити для себе ці показники.

Розглядаючи таблицю 4.3 потрібно відзначити, що до термінових і важливих справ (1) відносять справи, які потрібно виконувати негайно, оскільки їх невиконання може призвести до значних збитків. Успішні люди займаються справами такої категорії на тій стадії, коли вони вже важливі, але ще не термінові; тоді можна не звалювати все на себе, а користуватися допомогою інших людей, планувати час і т. д.

Менш термінові і важливі завдання (2), як правило, можуть зачекати. Труднощі тут виникають тоді, коли завдання, рано чи пізно, перетворюються в термінові і мають бути виконані в найкоротші терміни. Тому має існувати можливість перегляду ступеня важливості справ цього типу і доручення іншим співробітникам їх повного або часткового виконання. За керівником залишається тільки контроль термінів вирішення задач даної групи. Саме ці справи зазвичай дають найбільшу віддачу, якщо планувати свою кар'єру і успіх.

Термінові і менш важливі справи (3) потрапляють під категорію небезпечності «поспіху», і в результаті існує ризик цілком віддатися вирішенню конкретного завдання, тому що воно термінове. Якщо завдання не є настільки важливим, то воно має бути делеговано, оскільки його виконання, як правило, не потребує якихось особливих якостей. В тих випадках, коли Ви себе розвантажуєте, Ви можете сприяти підвищенню кваліфікації та мотивації до роботи своїх підлеглих, довіряючи їм відповідальні справи.

Менш термінові і менш важливі завдання (4) дуже часто «осідають» на письмовому столі, і якщо Ви починаєте їх виконувати, забувши про термінові справи, тоді не потрібно скаржитися, що у Вас не вистачає часу. Від завдань несуттєвих і нетермінових бажано утримуватися і виконувати їх тоді, коли у Вас є зайвий вільний час.

Проблемою браку часу в багатьох людей є те, що вони починають займатися справами категорій (3) та (4), оскільки їх виконати простіше, і результат видно одразу, що психологічно зміцнює людину в підтвердженні власної ефективності. А важливі і термінові справи так і залишаються невиконаними.

**Принцип Вільфредо Парето (Правило 80/20)** розроблений італійським економістом, який визначив, що люди в соціумі діляться на тих, кого він назвав «впливовою меншістю» і «тривіальною більшістю». «Впливова меншість» становить 20% населення, в той час як на її частку припадає 80% всього багатства. В подальших дослідженнях він зазначив, що майже будь-яка сфера діяльності в економіці підпорядковується даному принципу. Основні положення принципу Парето розглянуто на рис. 4.3.

Дію методу В. Парето можна подати у вигляді таблиці 4.4, де зафіксовано основний принцип часового менеджменту.

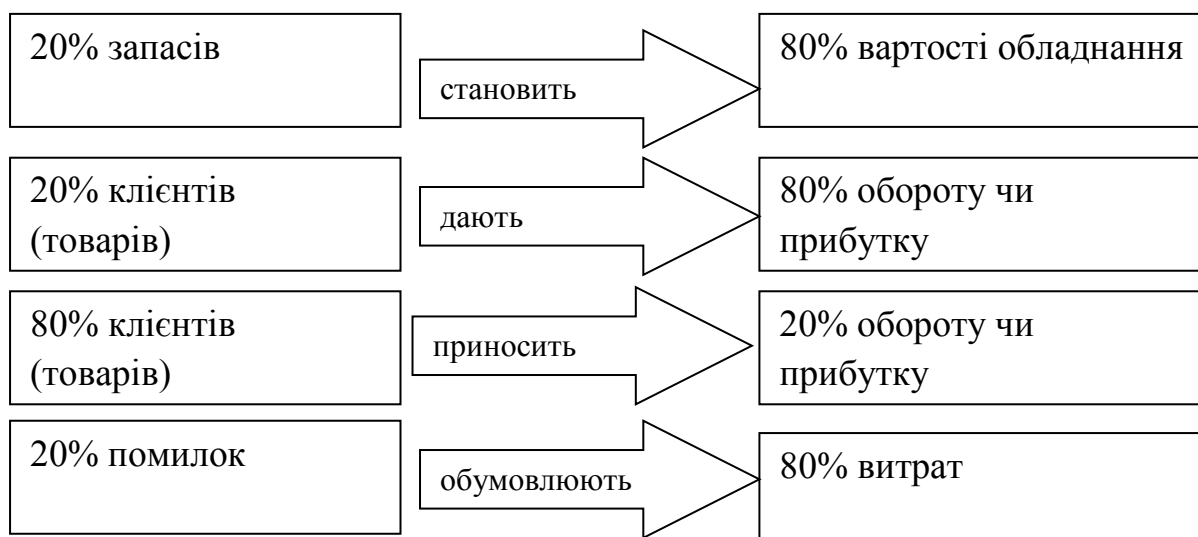


Рисунок 4.3 – Основні положення принципу В. Парето

Таблиця 4.4 – Часовий принцип В. Парето

Витрати ресурсу часу	Вклад в основний результат
80% витраченого часу (багаточисельні «вторинні» проблеми)	20% кінцевого результату
20% витраченого часу (деякі «життєво важливі» проблеми)	80% кінцевого результату

У будь-якому випадку, поки не виконані завдання з головних (20%), не потрібно братися за виконання завдань з категорії другорядних (80%). Плануючи робочий час, Ви, в кінцевому підсумку, плануєте майбутнє. Тому здатність вибрати між важливим і малозначним може стати визначальною на шляху до успіху і процвітання. Ефективні та успішні люди навчилися починати роботу з найважливішої та найзначущої задачі, що стоїть перед ними, в результаті вони завжди досягають більшого, ніж інші; їх частіше супроводжує успіх.

На основі методу Парето можна сформулювати деякі рекомендації щодо економії зусиль:

- виділіть у важливій для Вас сфері 20% зусиль, які можуть привести до 80% результатів;
- сконцентруйтеся на тих ресурсах, які приносять найбільший прибуток, не підвищуйте ефективність всіх ресурсів відразу;
- намагайтеся досягти високих результатів за кількома напрямками, а не розпилювати свої зусилля на всі;
- делегуйте повсякденну або рутинну роботу фахівцям, які можуть зробити її краще за Вас;
- виконуйте ту роботу, яка виходить у Вас найкраще і приносить

- найбільше задоволення;
- робіть тільки те, що у Вас виходить найкраще, і те, що Вам найбільше подобається робити;
- працюйте спокійніше і менше, ставте перед собою тільки найважливіші цілі, при досягненні яких закон 80/20 буде працювати на Вас, а не проти Вас.

**Метод пріоритетів, або «АБВ-аналіз»** передбачає розподіл завдань на три категорії за ступенем важливості, позначивши їх буквами «А», «Б» і «В».

*Завдання категорії «А»* – це найважливіші завдання на даному етапі діяльності, вони є обов'язковими до виконання, оскільки їх невиконання може призвести до серйозних ускладнень. Якщо таких завдань багато, тоді їх потрібно поділити за пріоритетністю «А1», «А2» і т. д. Наприклад, важлива зустріч, підготовка звіту та ін.

*Завдання типу «Б»* – це завдання, які бажано виконати, але наслідки їх невиконання не є незворотними. Тобто, у разі невиконання завдання будуть будь-які позбавлення, але наслідки від невиконання будуть відносно м'якими і несумісними з наслідками невиконання завдання типу «А».

*Завданням типу «В»* – це завдання, які бажано виконати, але їх невиконання не тягне за собою ніяких істотних наслідків для роботи. До завдань даної категорії відносять завдання, які можна доручити іншим або взагалі не виконувати, це також може бути робота, яка втратила свою актуальність.

Нижче наведено алгоритм для аналізу завдань з використанням методу «АБВ»:

1) скласти повний список завдань, які необхідно виконати протягом визначеного періоду часу за формою (табл. 4.4).

Таблиця 4.4 – Облік задач і контроль за їх виконанням

Дата	Пріоритетність			Задача, справа	Кому доручено	Початок	Закінчення	Зауваження
	«А»	«Б»	«В»					

2) систематизація усіх завдань за критерієм важливості і визначення черги їх виконання, враховуючи, що терміновість не має нічого спільного з важливістю відповідного завдання;

3) пронумерувати всі завдання;

4) оцінити завдання за категоріями «А», «Б», «В»;

5) перевірити і відкорегувати завдання категорії «А» тимчасового плану, виходячи з першочерговості, на відповідність значення завдань виділеному Вами бюджету часу:

а) 65% запланованого часу (близько 3 годин) – на завдання «А»;

б) 20% запланованого часу (близько 1 години) – на завдання «Б»;  
 в) 15% запланованого часу (близько 45 хвилин) – на завдання «В»;  
 б) виконати самостійно завдання категорії «А», які не можна делегувати;

7) оцінити завдання категорій «Б» і «В», які можна делегувати, залишаючи за собою контроль термінів і якості вирішення делегованих завдань.

Згідно з висновками «аналізу АБВ», встановлення пріоритетів – основне правило ефективної техніки особистої роботи менеджера.

Використовуючи принцип пріоритетів, Ви створюєте умови, за яких важливі справи виконуються швидше. При цьому Ви вмієте планувати свій робочий день, виділявши проміжки часу, які потрібні для виконання поставлених задач.

**Метод Альпи** використовується для експрес-розробки плану робочого дня або робочого тижня. Він є відносно простим і після деяких вправ займає не більше 10 хвилин. В таблиці 4.5 наведені основні етапи планування робочого дня.

Таблиця 4.5 – Етапи планування за методом Альпи

Етап	Ефективність етапу
1. Складання переліку справ на завтра	Письмове фіксування дозволяє чітко уявити весь обсяг накопичених справ, а також зменшує навантаження на пам'ять – жоден пункт не загубиться. Написання плану напередодні дасть, по-перше, відчуття впевненості в майбутньому дні, по-друге, вже після складання плану мозок несвідомо почне вирішувати поставлені завдання.
2. Розподіл часу – навпроти кожного пункту вказати часовий інтервал, який потрібно на його реалізацію	Самостійно встановлюючи конкретні тимчасові рамки, Ви будете більш зосереджено виконувати пункти свого плану. А щоденне тренування дозволить значно краще оцінювати часові витрати на ту чи іншу справу
3. Співвідношення 60 : 40	Це допоможе уникнути стресу через невиконання планів і тривале «засиджування» на роботі
4. Розстановка пріоритетів і делегування. Даний етап допоможе впоратися з ситуацією, коли плани перевищують 60% робочого часу. Потрібно перевірити початковий план ще раз: деякі справи можна виконати заочно – за допомогою телефонного дзвінка або інтернет-комунікацією. Деякі пункти плану можна делегувати іншим членам команди	Можна навчитися уникати основної помилки багатьох менеджерів – невміння виділити головне і спроби зробити все самому. Менеджер не має робити все сам, він має вміти розподіляти обов'язки
5. Оцінення і перенесення. Якщо переговори не відбулися, а зустріч була скасована, доведеться перенести їх до плану наступного дня	

Використання запропонованого експрес-методу дозволяє:

➤ чітко розуміти завдання на день,

- подолати забудькуватість,
- концентрувати свої зусилля на істотних завданнях,
- зменшити обсяги «паперової роботи»,
- досягати поставлених на день цілей,
- зменшити завади й небажані перерви,
- зменшення стресів і нервового напруження,
- відчуття успіху та задоволеності в кінці робочого дня, що мотивує до подальших дій,
- підвищення особистих результатів,
- збільшення часу за рахунок методичної організації праці.

#### **4 Принципи і прийоми організації часу**

Виділимо основні прийоми тайм-менеджменту.

1. Фільтруйте інформацію. Не перевантажуйте свій мозок інформацією, яка не приносить Вам ніякої користі та не відображається на Вашій роботі. Обирайте якісну, важливу інформацію, яка є корисною для Вас. Розмежування інформації дає можливість краще орієнтуватися в думках, поставлених завданнях та значно скорочує час на виконання поставлених задач.

2. Не відволікайтесь на поглиначі часу. Це телевізор, Інтернет, соціальні мережі, телефон тощо – це все те, що відволікає Вас від основної справи, яку потрібно виконати. Ви навіть не уявляєте, як швидко можна виконати поставлені завдання, якщо відкласти гаджети в сторону і не відволікатися на дрібниці. Це дозволить Вам зекономити час у разі.

3. Головне – почати. Використовуйте метод «Слона», тобто розділяйте задачу на підзадачі, тоді вона не здається такою масштабною, в результаті чого нервово напруження зменшується, а ефективність роботи збільшується. Тому завжди потрібно починати з малого. Потім Ви втягуєтесь в процес і вже навіть не хочете зупинитися. Наприклад, починаючи роботу над статтею не потрібно думати, що всі 10 сторінок бажано написати саме зараз. Оберіть спочатку тему, знайдіть якісні джерела інформації, а потім написання вже «підє як по маслу».

4. Не переходьте від одного завдання до іншого, поки не закінчите почате.. Не потрібно хапатися за кілька справ одночасно, так Ви не закінчите якісно та вчасно ні однієї. Концентруйтеся тільки на одній.

5. Починайте свій трудовий день з найважливішої справи – «з'їжте жабу на сніданок», так би мовити. Постійно відкладаючи це завдання, Ви робите тільки гірше собі, адже морально на себе тиснете. А виконавши цю справу, Ви зможете видихнути з полегшенням, адже це найважче, що Ви маєте зробити.

6. Принцип «кошик для сміття». Для досягнення високих результатів в роботі потрібно працювати за чистим столом. Вчасно розбирайте всі

папери, прощайтеся з непотрібними речами, тому що близько 30% свого часу ми витрачаємо на пошук потрібного документа.

7. Говоріть «Ні!» тим справам, що не стоять у Вас у пріоритеті. Не дозволяйте іншим користуватись Вашим особистим часом. Відмовляйте тактовно, щоб було зрозуміло, що відмовляєтесь Ви саме від завдання, а не від людини.

8. Працюйте в зручний для Вас час. Визнчте найбільш продуктивний для Вас період часу та намагайтеся встигнути зробити максимум потавлених задач за цей проміжок.

Основні проміжки годин, які допомагають виробити власний природний стиль роботи:

➤ до 10-ї години ранку – кульмінаційна точка енергії і життєздатності, а значить, ідеальний час для вирішення важких завдань;

➤ з 10-ї до 13-ї години – хороший час для роботи, що вимагає розумової напруги, наприклад, детального аналізу або роботи з цифрами;

➤ з 13-ї до 16-ї години – організм починає трохи втомлюватися, тому корисно присвятити цей час спілкуванню з іншими людьми: збори, телефонні дзвінки, робота з клієнтами або навіть переговори;

➤ з 16-ї до 19-ї години – не дуже «млява» фаза, але вже не максимальна енергійність і жвавість розуму; це хороший період для рутинної роботи, для того, щоб щось писати, вивчати або розбирати кореспонденцію і відповідати на електронні листи;

➤ з 19-ї до 22-ї години – найбільш ефективний час для роздумів: обмірковуюте події, що сталися, або складайте плани на майбутнє.

9. Зрозумійте і не судіть себе строго, коли в деякі дні Ви просто не можете зосередитись на роботі. Це нормально, коли іноді Ви можете працювати хоч цілодобово, а іноді – не можете робити нічого. Саме в пік Вашої активності намагайтесь робити по максимуму.

10. Використовуйте техніку детлайну. Встановлюйте терміни виконання всіх завдань особисто для себе на кожен день. Коли Ви маєте встановлені терміни виконання завдання, Ви стаєте більш сконцентрованим і продуктивним.

Рекомендується складати жорсткий план тільки на певну частину робочого часу, (практика показує, що планована частина не має перевищувати 60% загального планового бюджету). Вона носить назву «період запланованої активності». Решта 40% часу умовно потрібно розділити на два блоки. Перший блок являє собою резерв робочого часу, що відводиться на виконання дій і робіт, які не внесені у сформований план, на непередбачені зміни обставин, і носить назву «період непередбаченої активності» (20%). Другий блок резервного часу відводиться на управлінську діяльність і творчу активність – це період спонтанної активності (20%).

11. Призначайте важливі зустрічі чи необхідні справи на ранок. Найчастіше час до важливої події проходить непродуктивно.

12. Боріться з прокрастинацією. Використовуйте техніку «Помідор». Тобто, робіть невеликі перерви (5 хвилин) між основними годинами роботи (25 хвилин працюємо, оскільки людина здатна максимально концентруватись протягом півгодини, а потім 5 хвилин відпочиваємо).

13. Делегуйте завдання, з якими можуть справитись інші, це значно вивільнить Ваш час на більш важливі справи.

14. Не забувайте про відпочинок! Як тільки з'являється така нагода – сміливо лягайте біля телевізора, щоб набратися втраченої енергії.

15. Починайте день з позитивного настрою, намагайтеся порадіти початку нового дня. Настрій, з яким Ви приступаєте до вирішення майбутніх завдань, має важливе значення для наступних успіхів або невдач.

16. Щодня контролюйте виконання намічених справ. Спочатку підведіть підсумки того, що зроблено за день, а вже потім складіть список чергових справ на наступний день. Отже, правило «чистої сторінки» вимагає обов'язкового перенесення на інші дні всього, що не вдалося завершити.

17. Намагайтеся не відкладати на завтра те, що можна зробити сьогодні. Незавершені дії або наміри можуть викликати дискомфорт, напругу і тривогу.

18. Ведіть журнал обліку свого часу, який може бути або у формі спеціально розробленого на підприємстві щоденника, зброшурованого в книгу з розрахунком на календарний рік, або у формі стандартного щорічника.

19. Раціонально використовувати час можна і коли Ви в дорозі: наприклад, якщо машину веде хтось інший, потрібно лише мати при собі блокнот, документи, мобільний телефон, книги або ноутбук.

20. Навчіться саморозвантажуватись, тобто, корисно час від часу ставити собі такі питання:

- навіщо взагалі це робити? (Усунути!)
- чому саме я? (Доручити!)
- чому саме тепер? (Встановити реалістичні терміни!)
- чому саме так? (Раціоналізувати!)

Не допускайте, щоб пройшов хоча б один день без Вашого особистого контролю над власним ресурсом часу.

21. Змінюючи рід занять Ви зможете подолати відчуття втоми і зробити більше. Майже ніколи тіло не втомлюється все одразу, звичайно втомлюються лише окремі групи м'язів. Так, якщо кілька годин Ви працювали сидячи, займіться роботою, яку можна виконувати стоячи або при якій потрібно рухатись.

22. Привчіть себе готуватися до телефонних дзвінків заздалегідь і складати короткий список того, що необхідно з'ясувати. Відмовляйтесь від спокуси просто поговорити по телефону.

Можна запропонувати ще деякі **способи утримати контроль над**

### **особистим часом:**

- зустрічайтеся з людьми на їх території, а не на своїй, – адже набагато простіше піти, ніж вказати на двері;
- коли у Вас є час для інших людей, залишайте двері свого офісу відкритими, таким чином, коли Ви їх закриваєте, навколишні зрозуміють, що це не випадково; за необхідності повісьте на двері табличку «Не турбувати»;
- не дозволяйте затримувати Вас при розмові по телефону, перш ніж людина вхопиться за таку можливість, перервіть її і попросіть передзвонити Вам пізніше або передати для Вас повідомлення;
- коли в офісі або кімнаті для нарад Ви вступаєте з будь-ким в неформальну розмову, продовжуйте стояти – варто Вам тільки сісти – і не уникнути тривалої бесіди.

### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ**

1. Як Ви розумієте поняття часу? Які його види?
2. Поясніть, що собою являє управління ресурсом часу?
3. Поясніть сутність поняття «тайм-менеджмент».
4. Наведіть мету та задачі тайм-менеджменту.
5. З яких основних принципів складається тайм-менеджмент? Дайте їм характеристику.
6. Вкажіть основні плюси та мінуси застосування тайм-менеджменту.
7. Назвіть основні принципи побудови системи управління часом Б. Франкліна.
8. У яких ситуаціях найбільш ефективний метод, запропонований Д. Ейзенхауером?
9. Назвіть чотири категорії справ за класифікацією, яка використовується в матриці пріоритетів?
10. Яке значення «Правила 80/20» і методу В. Парето?
11. На які категорії доцільно класифікувати завдання за методикою «АБВ-аналізу»?
12. Реалізацію яких стадій планування робочого часу передбачає метод «Альпи»?
13. Наведіть основні прийоми тайм-менеджменту.

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ**

#### **Хід роботи**

1. Потрібно скласти фотографію Вашого часу протягом трьох (п'яти) днів. Головна умова – бути чесним для того, щоб адекватно оцінити свої витрати часу. Для цього потрібно скористатися таблицею 4.6 [24].

Таблиця 4.6 – Аналіз витрат вашого часу

Аналіз видів діяльності і витрат часу								Денні завади			Причини завад	
Вид діяльності	Інтервал часу (чч:мм)		Тривалість (хвилин), ТР	А	Б	В	Г	Завади		Телефон чи відвідувач		Хто?
	від	до						інтервал часу (від – до)	тривалість (хв)			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Прокидання, ранкові процедури	6:15	6:50	35	так	так	так	ні					
Сніданок	6:50	7:30	40	так	ні	ні	ні					
Дорога в університет	7:30	8:15	45	так	так	так	так					
.....												
Сума												

В таблицю потрібно записувати усі роботи, які виконуєте протягом дня (їсте, читаєте, спите, навчаєтеся, переглядаєте соцмережі, їдете до університету (роботи), розмовляєте по телефону тощо). Для зручності потрібно годину розділити по 15 хвилин і постійно зазначати, що Ви робите. Основна умова – писати усе одразу, щоб не загубити на що реально було витрачено час, зазначаючи час початку і час закінчення роботи. Звісно, якщо робота займає більше 15 хвилин, Ви пишете її початок і кінець (наприклад, дорога в університет у вас займає 40 хвилин, підготовка до семінару 1,5 години і т. д.). В кінці дня Вам потрібно провести самоаналіз фотографії робочого часу, це займе 10–15 хвилин. Під час самоаналізу бажано виявити проміжки втрат часу, їх причини і розробити заходи їх усунення.

## 2. Аналіз сильних і слабких сторін.

У таблиці 4.6 є стовпці А, Б, В, Г. Вони призначені для аналізу витрат часу і визначення Ваших слабких сторін.

Ці стовпці заповнюються в кінці робочого дня під час самоаналізу. В стовпцях 5 (А), 6 (Б), 7 (В), 8 (Г) зазначається відповідь «так» або «ні» згідно з наведеними нижче критеріями:

А – чи була потрібна ця робота?

Б – чи були виправдані витрати часу?

В – чи було доцільним виконання роботи?

Г – чи був свідомо визначений часовий інтервал для виконання роботи?

У кожному стовпці обов'язково потрібно вказати відповідь.

3. Визначити загальну тривалість роботи за день ( $\Sigma TP$ ). Це сума стовпця 4.

4. Порахувати в кожному стовпці тривалість робіт, з яких Ви дали відповідь «ні» ( $\Sigma A_n, \Sigma B_n, \Sigma B_n, \Sigma \Gamma_n$ ).

5. Отримані розрахунки в попередньому пункті перевіряємо за нижченаведеними співвідношеннями за кожен день.

$$\text{а) } \frac{\Sigma A_n}{\Sigma TP} \cdot 100\% \quad \text{б) } \frac{\Sigma B_n}{\Sigma TP} \cdot 100\% \quad \text{в) } \frac{\Sigma B_n}{\Sigma TP} \cdot 100\% \quad \text{г) } \frac{\Sigma \Gamma_n}{\Sigma TP} \cdot 100\%$$

б) Якщо  $\frac{\Sigma A_n}{\Sigma TP} \cdot 100\% \geq 10\%$ , це означає, що Ваша діяльність була необов'язковою більше, ніж у 10% випадків. Вам потрібно звернути увагу на делегування своїх справ іншим та встановлення пріоритетів при виконанні завдань.

в) Якщо  $\frac{\Sigma B_n}{\Sigma TP} \cdot 100\% \geq 10\%$ , це свідчить про занадто великі витрати часу. Вам потрібно проаналізувати причини витрат часу, більше сконцентруватися на поставлених задачах, самодисциплінуватися.

г) Якщо  $\frac{\Sigma B_n}{\Sigma TP} \cdot 100\% \geq 10\%$ , це свідчить, що виконання справ більше, ніж в 10% випадків було недоцільним. Потрібно звернути увагу на планування, організацію, самораціоналізацію.

д) Якщо  $\frac{\Sigma \Gamma_n}{\Sigma TP} \cdot 100\% \geq 10\%$ . Це говорить про те, що у Вас є проблеми з плануванням робочого часу, Вам потрібно розробляти плани на день і більш ретельно готуватись до роботи.

Таким чином, зробивши аналіз, Ви визначите сильні сторони Вашого робочого стилю і будете їх розвивати. А за допомогою аналізу колонок А, Б, В, Г Ви визначите слабкі сторони Вашого робочого стилю. Потім потрібно вжити заходів для усунення Ваших слабких сторін і зміцнення, в такий спосіб, Ваших сильних сторін.

6. Аналіз завад, які у Вас виникли протягом дня. Усі результати занести в таблицю 4.6.

Для аналізу завад потрібно дати відповідь на питання:

- які завади були найдорожчими?
- які відвідування були необов'язкові?
- які телефонні розмови довгими та ефективними?
- хто найбільше відволікає Вас від справ?
- які заходи потрібно впроваджувати в своєму житті, щоб зменшити кількість завад?

7. Аналіз часових втрат.

Використовуючи таблицю 4.6, проаналізуйте завади, визначити шкідливі звички, помилки, що найчастіше повторюються у Вас протягом дня. Випишіть для себе 5 найважливіших причин втрат часу і з наступного дня почніть працювати над собою.

#### ЛІТЕРАТУРА З ТЕМИ 4

1. Будзан Б. Самоменеджмент: Управление своим временем: Курс для менеджеров. *Офис*. 1998. № 1–2. С. 13-20.
2. Васильченко Ю. Л. Механизмы времени. Тайм-менеджмент: теория, практикум. Київ : Наша культура и наука, 2001. 220 с.
3. Гранин Д. А. Эта странная жизнь. Москва : Советская Россия, 1974. 112 с.
4. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент. Київ : Екс об, 2002. 384 с.
5. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках: (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время) / пер. с нем. Москва : Экономика, 1990. 232 с.
6. Лакейн А. Искусство успевать / пер. с англ. Москва : Агентство «ФИАР», 1996. 320 с.
7. Льюис Д. Стресс-менеджер / пер. с англ. Москва : Изд-во «Релф-Бук», ООО Фирма «Издательство АСТ», 2000. 240 с.
8. Ниссенен Й., Воутилайнен Э. Время руководителя: Эффективность использования / сокр. пер. с фин. Москва : Экономика, 1988. 192 с.
9. Персональный менеджмент / С. Д. Резник и др. Москва : ИНФРА-М, 2004. 622 с.
10. Рехтшафен С. Мастерская времени / пер. с англ. Київ : София Ltd., 1997. 288 с.
11. Форсайт П. Делу – время: Как правильно распоряжаться своим временем / пер. с англ. Минск : Амалфея, 1998. 272 с.  
Див. Drucker P. Management Challenges For the 21st Century.
12. Євтушенко Г. І., Дерев'янка В. М. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування «тайм-менеджменту» в організації : збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. 2014. № 1. С. 88–96.
13. Калініченко Л. Л., Гаврилова А. О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *«Молодий вчений»*. 2017. № 4.4 (44.4). С. 60–63.
14. Артеменко І. Е. Формування навичок тайм-менеджменту у майбутнього соціального працівника в умовах вищого навчального закладу. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Серія 11. Соціальна робота. Соціальна

*педагогіка* : зб. наук. праць. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2017. Вип. 23. С. 138–142.

15. Холодницька А. В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2013. № 4 (70). С. 261–268.

16. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 360 с.

17. Вронський А. И. Как управлять своим временем. Ростов н/Д. : Феникс, 2011. 224 с.

18. Бабчинська О. І., Вараниця В. С. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства за допомогою тайм-менеджмента. *Молодий вчений*. 2015. № 12 (27). С. 112–115.

19. Журавльова Х. К. Підвищення ефективності використання робочого часу керівника за допомогою тайм-менеджменту. *Управління розвитком*. 2013. № 20 (160). С. 96–98.

20. Лазоренко Т. В., Дідченко Ю. О., Михайлова Є. Д. Правила успішного використання тайм-менеджменту. *Молодий вчений*. 2017. № 1. С. 632–635. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_1\\_153](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_1_153)

21. Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. *Економіка*. 2017. № 3 (192). С. 15–18.

22. Архангельский Г. А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. Москва : АиСТ-М, 2013. 190 с.

23. Уклад. Ратушняк О. Г. Методичні вказівки до самостійного вивчення дисципліни «Самоменеджмент». Вінниця : ВНТУ, 2018. 45 с.

24. Шукіс І. З. Самоменеджмент: конспект лекцій. Дніпропетровськ : ДДФА, 2007. 89 с.

## ТЕМА 5 УПРАВЛІННЯ ПОГЛИНАЧАМИ ЧАСУ

1. Поглиначі й переривники.
2. Відкладання важливих справ або прокрастинація.
3. Вміння говорити «ні».
4. Телефонні розмови.
5. Люди як поглиначі часу.

### 1 Поглиначі й переривники

Майже кожному з нас відомий такий стан, при якому цілий день зайнятий, а в кінцевому підсумку нічого не зроблено або не вистачає ще пари годин протягом дня, щоб завершити усі заплановані справи. В цьому всьому винні «переривники» і «поглиначі» часу.

**Переривники часу** – це різні види стандартних ситуацій, які на певний проміжок часу переривають основну роботу. Вони можуть бути чітко визначені в часі й, на відміну від поглиначів, сприяють вирішенню поставлених завдань. До них можна віднести телефонні дзвінки, наради, особисті й ділові зустрічі, термінова робота з документами тощо.

В багатьох випадках більшість людей переривники часу сприймають як основний елемент робочого дня. Занурюючись в безперервні телефонні розмови, папери, наради, ми занурюємось в рутинну роботу і забуваємо про головну ціль і про завдання, які потрібно вирішувати для її досягнення. Тому дуже важливо правильно організовувати свій робочий час і жорстко обмежувати кількість часу на переривників.

**Поглиначі часу, або хронофаги** (с греч. – «хронос» – час; «фаг» – поглинач) – це різноманітні фактори трати часу, які відволікають людину від важливих справ. До них можна віднести: відсутність планів, спробу зробити усе і одразу, надмірне прагнення до досконалості (перфекціонізм), відкладання справ, нерішучість, невміння говорити «ні», соцмережі, телефонні розмови, телевізор, візити випадкових відвідувачів тощо.

#### **Види хронофагів**

1. *Контрольовані*. Це поглиначі часу, якими можна управляти. Сюди можна віднести збирання на роботу або навчання. Тобто, це час, який можна скоротити самому. Наприклад, підготовка інгредієнтів на сніданок і підбір гардеробу на завтрашній день з вечора дозволять Вам з ранку зібратися швидко і без стресу на роботу (навчання).

2. *Неконтрольовані*. Ці поглиначі часу залежать від волі людини. Наприклад, це час, який витрачається на дорогу з дому на роботу і з роботи додому, час стояння в черзі в магазині або в лікарні. На ці фактори Ви ніяк не вплинете, проте можете провести час очікування з користю (читаючи книгу, вивчаючи іноземну мову в додатку телефона, розмовляючи з близькими людьми тощо).

3. *Прогнозовані*. Багато хронофагів можна спрогнозувати заздалегідь, тому вони не стануть для Вас несподіванкою. Наприклад, якщо Ви знаєте, скільки часу витратите при поїзді або на прийом за записом. Прогнозовані поглиначі гарні тим, що Ви точно знаєте, скільки часу витратите на них і можете заздалегідь придумати собі яке-небудь корисне заняття.

4. *Непрогнозовані*. Це фактори, що виникли раптово, тому передбачити їх неможливо. Сюди можна віднести поломку транспорту в дорозі, затримку рейсу, запізнення партнера. Тому Ви завжди маєте заздалегідь передбачити, чим можна зайнятися в разі форс-мажору.

5. *Індивідуальні*. Це поглиначі часу, які ми створюємо собі самі. Пов'язані вони з індивідуальними особливостями характеру, темпераменту, звичками. Одні люди довго «розгойдуються» перед важливими справами, інші люблять влаштовувати часті перекури і чаювання під час роботи, треті постійно відволікаються на переписку в соціальних мережах. Здається, що нічого страшного в цьому немає, але за день набігає кілька даремно втрачених годин. А за тиждень? Місяць? Рік? Ось так непомітно для самого себе Ви даремно розтрачуєте мало не половину життя.

Також хронофаги можуть бути живими (наприклад, колеги по роботі з пустими балачками, друзі з порожніми дзвінками, які люблять поговорити), неживими (соцмережі, телевізор, комп'ютерні ігри тощо).

Одним з основних способів виявлення хронофагів є хронометраж.

**Хронометраж** – метод вивчення витрат часу за допомогою фіксації і вимірів тривалості виконуваних дій. Завдання: визначити, на що витрачається Ваш час; виявити «поглиначів» часу; віднайти резерви часу; виробити «почуття ефективності» і «почуття часу» [1].

Один з експертів (А. Маккензі) опитав протягом своєї консультативної діяльності 1000 менеджерів і прийшов до таких висновків: зі ста менеджерів лише один має досить часу; десятьом потрібно на 10% більше; сорока менеджерам потрібно 25% додаткового часу; іншим не вистачає 50% часу.

Щоб розкрити причину виникнення дефіциту часу, потрібно провести інвентаризацію часу (метод запису часу з метою конкретного визначення, скільки часу, на що і з ким Ви витрачаєте, щоб розкрити дійсно важливі помилкові моменти свого особистого робочого стилю).

Дослідниками виділені найістотніші «поглиначі» часу:

1. Відсутність чітко сформульованої цілі;
2. Відсутність пріоритету в справах;
3. Прагнення зробити все відразу;
4. Нечітко сформовані майбутні завдання і шляхи їх вирішення;
5. Невміння чітко оцінювати витрати часу, неправильне планування робочого дня;
6. Особиста неорганізованість, «завалений» письмовий стіл;

7. Погана система ведення справ, постійні пошуки записів, пам'ятних записок, адрес, телефонних номерів;
8. Відсутність мотивації;
9. Непокора наказам;
10. Телефонні дзвінки (незаплановані та такі, що відривають від справ);
11. Нездатність сказати «ні»;
12. Неповна, запізніла інформація;
13. Відсутність самодисципліни, раптові рішення;
14. Затяжні наради;
15. Недостатня підготовка до бесід і обговорень;
16. Відсутність зв'язку або неточний зворотний зв'язок;
17. Зайва комунікабельність і базікання на приватні теми;
18. Велика кількість ділових записів;
19. Синдром «відкладання справ з дня на день»;
20. Невміння слухати, бажання знати всі факти;
21. Тривалі очікування зустрічей і т. д.;
22. Поспіх, нетерпіння;
23. Рідкісне делегування (передоручення) справ;
24. Низький контроль за передорученими справами та інші Ваші особисті якості;
25. Довге налаштування на роботу (довге збирання з думками, написання плану, пиття чаю та ін.).

Як правильно розподіляти свій час за допомогою різних методів ми наводили в попередній темі, але розглянемо основні рекомендації щодо боротьби з хронофагами. Нижче наведені основні поради для боротьби з ними:

1. Проаналізуйте на що Ви витрачаєте свій час протягом дня (практична робота в темі 4);
2. Сформулюйте собі чітку мету, чого Ви хочете досягти і дайте собі відверту відповідь, що Вам дасть кінцевий результат;
3. Плануйте і виділяйте пріоритети. Ставте собі на день 2–3 завдання, які Вам обов'язково потрібно виконати;
4. Зберігайте порядок на робочому місці, комп'ютері, щоб не витрачати час на пошук потрібних речей;
5. Використовуйте «часові ями». Не завжди хронофаги залежать від самої людини, інколи виникають обставини, які не залежать від людини (поїздка в транспорті до роботи, очікування зустрічі тощо), в таких випадках краще подружитися з аудіокнигами, вивчати іноземні мови, дзвонити друзям, переглядати соцмережі, навести порядок в телефоні тощо.

## 2 Відкладання важливих справ або прокрастинація

Кожному з нас траплялося відкладати на потім важливі справи, максимально затягуючи їх виконання, займаючись замість них чим завгодно. Не в силах пояснити собі, чому ми так чинимо, після цього ми мучимось почуттям провини через зірвані терміни та через те, що знову когось підвели.

Коли ми не можемо переконати себе в невідкладності виконання потрібних або бажаних завдань, це означає, що ми прокрастинуємо. Замість важливих справ, що мають для нас сенс, ми займаємося чимось несуттєвим: дивимося серіали, поливаємо квіти в офісі, граємо в комп'ютерні ігри, витрачаємо час в соцмережах, їмо (навіть якщо не голодні), робимо повторне прибирання, безцільно тиняємося по кабінету або просто «плюємо в стелю».

Слово «прокрастинація» (від лат. pro – «замість», «попереду» і crastinus – «завтрашній») означає схильність до постійного відкладання на потім важливих або неприємних справ. Через неї студенти починають вчити предмет в ніч перед іспитом, а написання диплома починають за тиждень до захисту. Прокрастинація заважає співробітникам виконувати роботу, своєчасно здавати проекти й звіти. Такий стан негативно позначається на здатності прийняття важливих рішень. Через прокрастинацію псується стосунки з клієнтами і розоряються компанії.

Проблема прокрастинації набагато серйозніша, ніж здається на перший погляд. Звичка відкладати на потім важливі справи досить небезпечна. Вона починається з разових відстрочок, але з часом перетворюється в шаблон поведінки. Вантаж невиконаних справ викликає у прокрастинатора стійке відчуття провини. Такий стан часто називають лінню, але між ледарем і прокрастинатором є низка відмінностей.

*Перша відмінність.* Ледарі взагалі не хочуть нічого робити і безрадісно сприймають нові завдання. Прокрастинатори з ентузіазмом беруться за нові проекти, звалюють на себе гору справ, а от впоратися з ними ефективно або в термін вони не можуть. Найчастіше через те, що відволікаються на якісь інші справи.

*Друга відмінність.* Якщо завдання не виконано вчасно, ледарі ставляться до цього спокійно: не зробив – і добре. У прокрастинаторів ж починається самобичування і самоприниження.

*Третя відмінність.* Виконане в термін завдання викликає у прокрастинаторів великий душевний підйом, вони бувають дуже горді результатом і задоволені собою. Ледарі в цьому випадку реагують більш спокійно, навіть байдуже.

*Четверта відмінність.* Важлива особливість прокрастинаторів – уявний оптимізм, особливо при оцінюванні ризику невиконання певної справи.

Прокрастинатори не просто «тягнуть» час – вони замінюють виконання поставленого завдання іншими справами. Наприклад, дивляться новини в Інтернеті або відео в YouTube. Ще одна важлива особливість прокрастинаторів – їм важко протистояти хворобам. У психології існує термін «відхід у хворобу», коли від небажання виконувати важливу справу у людини з'являються реальні симптоми захворювання: підвищується тиск, болить голова чи живіт.

За Мілграмом можна виділити два основних напрямки прокрастинації: відкладання виконання завдань і відкладання прийняття рішень. Мілграм, Баторі і Моурер [4] виділяють п'ять характерних типів прокрастинації:

1. Побутова – відкладання таких регулярних повсякденних справ, як прибирання, прання, роботи по дому;

2. Прокрастинація прийняття рішень – постійне затягування вибору з будь-яких, навіть найнезначніших питань, коли всі умови та інформація для прийняття рішення вже є;

3. Невротична – затягування життєво важливих рішень, що мають довготривалі наслідки: а саме: вибір закладу освіти, професії, партнера, згода або відмова від шлюбу і так далі;

4. Академічна – відкладання виконання навчальних завдань, курсових, підготовки до іспитів і т. п., горезвісна «ніч перед іспитом», коли за кілька годин вивчається матеріал за весь курс;

5. Компульсивна – поєднання відкладання виконання справ з відкладанням прийняття рішень, що складається в постійну стійку поведінку.

Є кілька варіантів класифікації схильних до прокрастинації людей. В дослідженні Чу і Чой [5] запропоновано розділяти прокрастинаторів на два основних типи: «пасивні» та «активні»:

1. «Пасивні» відкладають виконання завдань під впливом негативних переживань, вони, можливо, й хотіли б виконувати все вчасно, але їм це не вдається;

2. «Активні» – це ті, кому так комфортно працювати в стані стресу, під тиском термінів, які наближаються, що вони навмисно затягують виконання завдань, щоб створити зручний для себе стан.

У типології Дж. Р. Феррарі «пасивні» прокрастинатори діляться ще на дві групи:

1. «Нерішучі», в число яких входять перфекціоністи – для них основним мотивом відкладання є страх припуститися помилки;

2. «Ті, хто уникають» – прагнуть наскільки можливо ухилитися від неприємної роботи або від оцінювання результатів іншими людьми (причому для них, насправді, неважливо, будуть оцінки позитивними чи негативними, їх лякає сам факт оцінювання).

Навчитися виконувати всі намічені справи вчасно і без поспіху допоможуть нижченаведені правила.

*1-е правило:* невідкладно скласти список справ, що накопичилися (поточних і майбутніх).

*2-е правило:* визначити пріоритети і розбити великі справи на частини. Скласти список справ в такому порядку: спочатку найважливіші, потім менш термінові і в самому кінці – ті справи, які вже втратили свою актуальність або з самого початку не були важливими чи обов'язковими. Масштабні проекти і справи – «слони» – потрібно розбити на окремі етапи і визначити конкретний термін їх виконання.

*3-е правило:* запустити механізм раціоналізації, тобто створити елементарні умови для виконання поставлених завдань. Якщо Ви перебуваєте на роботі, забороніть собі заходити в електронну пошту або соціальні мережі (краще взагалі відключити Інтернет на деякий час). Якщо Ви працюєте вдома, потрібно вимкнути телевізор і попередити близьких, щоб Вас не відволікали протягом певного часу (наприклад, трьох годин).

*4-е правило:* організувати механізм заміщення. Щоб відпочити від роботи, потрібно «перемкнутися» на інший вид діяльності. Якщо Ви працюєте за комп'ютером, то перемикання на спілкування в Інтернеті, читання книг або перегляд телевізора не вважається зміною діяльності. Для відпочинку можна зробити зарядку, сходити в магазин.

Зміна діяльності має бути кардинальною, при цьому будь-яка напівкорисна робота буде краще псевдокорисної.

*5-е правило:* налаштуватися позитивно. Не виконані вчасно справи викликають почуття провини, а для його подолання потрібні великі психічні та емоційні витрати. Тому не можна називати себе невдахою, потрібно крок за кроком вибудовувати свої дії, які допоможуть змінити ситуацію, і починати діяти негайно – хоча б зі складання списку справ.

*6-е правило:* оптимізувати порядок виконання намічених справ. Найнеприємніше зі списку краще зробити відразу (проковтнути цих «жаб», щоб вони більше не квакали). Потім можна перейти до найбільш приємних і цікавих справ, а вже потім – до менш цікавих.

*7-е правило:* ставити тимчасові обмеження. Наприклад, якщо у Вас намічені на день дві справи, потрібно відвести на їх виконання 2–3 години, після чого порадувати себе чимось приємним. Але робити такі справи потрібно щодня. При такому підході можна розкласти величезного «слона» на невеликі справи – «апельсини» – і робота буде успішно просуватися.

### **3 Вміння говорити «ні»**

Менеджеру щодня доводиться вирішувати велику низку питань як виробничого, так і особистого характеру. Поточні справи займають велику кількість часу і якщо в них поринути з головою, то важливі завдання так і не будуть вирішені. Для того, щоб така ситуація не трапилася, потрібно зупинитися і вирішити для самого себе, що потрібно зробити, а що – ні. Саме в цей час виникає потреба сказати «ні» своїм колегам (що Ви не

можете зробити за них їхню роботу), керівнику (що з цими обов'язками краще справиться інша людина), своїм друзям (що Ви не зможете позичити гроші), родичам (що Ви цього разу не можете їм допомогти), а інколи і самому собі (що якусь роботу можна передоручити фахівцям, які зроблять її краще, ніж Ви).

Невміння говорити «ні» пов'язано зі страхом зіпсувати відносини – найчастіше людям властиво «йти на поводу» у потреб іншої людини всупереч своїм бажанням, ніж відмовити. Ми боїмося здатися неввічливими, однак, діючи на шкоду власним інтересам, страждаємо не лише морально, а й фізично. Щоразу, працюючи на інших, людина втрачає впевненість в собі, «падає» самооцінка, знижується життєвий тонус і не покидає відчуття споживацького ставлення до себе.

Найчастіше причиною такої поведінки є банальний страх, який умовно можна поділити на чотири типи:

- страх образити людину;
- страх отримати відмову в разі, якщо доведеться самому про щось просити;
- страх втратити повагу;
- страх здатися грубим або невихованим.

Всі ці стереотипи формуються у людей з глибокого дитинства і протягом подальшого життя тільки зміцнюються. Але якщо відкинути емоції, то стає зрозуміло, що адекватна людина з розумінням сприйме Вашу відмову і на подальше спілкування з Вами це ніяк не вплине; особливо, якщо Вам властиво вміння правильно відмовляти – не виправдовуючись і в той же час не здаючись занадто неввічливим.

Чому все-таки так важливо навчитися говорити «ні»? Постійна безвідмовність згодом зможе зіграти з Вами злий жарт: люди стануть сприймати вашу доброту як слабкість або м'яккотілість і стануть використовувати в своїх цілях за першої потреби, а іноді і зовсім намагатися перекласти більшу частину роботи на Ваші плечі. Ставтеся з повагою до власного часу, якщо хочете, щоб Вас поважали інші.

Найчастіше, кажучи «так» там, де можна і потрібно було б сказати «ні», ми підсвідомо намагаємося сподобатися, зберегти теплі стосунки з людиною, хоча часто такі жертви цього не варті. У більшості ситуацій відмова є способом окреслити особисті кордони.

Погляньте на власне життя з боку, оцініть, скільки часу Ви витрачаєте на себе, а скільки – на сторонніх людей і служіння їх інтересам. Чи є у Вас вільний час, який Ви можете присвятити своїм хобі? Якщо у Вас склалося стійке відчуття, що люди занадто часто звертаються до Вас за «допомогою», а Ви не в силах відмовити (навіть коли це потрібно було б зробити), то пора вжити рішучих заходів і навчитися відмовляти раз і назавжди.

Уміння правильно відмовити, в цілому, зводиться до того, щоб чемно вислухати прохання, все зважити і сказати «ні». Однак на практиці

зробити це набагато важче, ніж здається. Щоб не боятися, що своєю відмовою Ви скривдите співрозмовника, пам'ятайте, що красиво і грамотно підібрані фрази при відмові можуть, навпаки, підвищити Ваш авторитет і репутацію. Тому давайте розглянемо декілька простих правил, які допоможуть не тільки навчитися відмовляти, але і робити це так, щоб не відчувати емоційний дискомфорт. Отже:

*1. Візьміть час, щоб подумати.*

Таким чином Ви не говорите «ні» відразу, але налаштовуєте людину на те, що вона може отримати негативну відповідь. За цей час вона може підібрати альтернативні варіанти. Особливо важливо взяти паузу, якщо прохання застало Вас зненацька і Вам необхідно зважити всі «за» і «проти» в спокійній обстановці. Наприклад, знаючи, що Ви працюєте в лікарні, до Вас звернувся колишній однокурсник, щоб Ви домовилися про прийом у лікаря без черги. А Ви працюєте на посаді бухгалтера і до лікарів не маєте ніякого відношення, та й не хочете бути комусь зобов'язаним. В такому випадку доцільно відповісти, що Ви подумаєте і відповісте завтра. Почуття невизначеності змусить прохача шукати резервні шляхи вирішення його питання.

*2. Тренуйтеся на дрібницях.*

Вчіться говорити «ні», починаючи з дрібних прохань. Починайте тренуватися на людях, відмовити яким Вам нескладно. Наприклад, знайомий просить його кудись підвезти, а Вам зараз не дуже зручно (або не хочеться – теж вагома причина). Почніть з нього – відмовте йому в дрібному проханні. Звичайно, варто так вчиняти не на шкоду собі: якщо Ви дійсно хочете допомогти – то зробіть це.

Починати говорити «ні» близьким людям нескладно, тому що з ними менше ризику отримати як «бонус» почуття провини за відмову. Але якщо все ж негативної емоції не вдалося уникнути, опрацюуйте відмову повторно, дозвольте собі звикнути відстоювати свій особистий простір і свої інтереси.

*3. Проявляйте наполегливість.*

Ви навчилися відмовляти, але людина Вас не чує і наводить свої аргументи, чому Ваше «ні» має перетворитися на згоду. Ви їй говорите про свої емоції, а вона Вам у відповідь розповідає, що відчуває і чому їй потрібна допомога. Без Вас вона не впорається, Ви – її рятівник. Не піддавайтеся на провокацію, хоча вона може такою і не бути, а людина просто здивувалася Вашому «ні», адже поки Ви не навчилися говорити «ні», їй з Вами було легко. За необхідності повторіть кілька разів і аргументуйте свою відмову.

*4. Запропонуйте альтернативні варіанти.*

Після відмови у Вас виникає відчуття провини, Ви відчуваєте себе зрадником. Навчіться думати правильно! Ви не залишили людину в складній ситуації, якщо запропонували їй альтернативні варіанти. Подруга просить посидіти з дитиною? Дайте їй контакти перевіреної няні. Сусід

хоче, щоб Ви позичили йому грошей до завтра? Поділіться з ним телефоном ломбарду. Це відмінна методика, щоб «згладити» можливий негатив від своїх перших відмов.

#### *5. Не виправдовуйтеся!*

Позбавте себе розгорнутих пояснень і оповідань, чому Ви говорите «ні». Прохача цікавить результат, а не Ваші виправдання. Умілий маніпулятор зможе знайти больові точки і натискати на них в надії, що Ваше «ні» стане не таким твердим, а потім і зовсім перетвориться в «так». При відмові не забувайте про виховання і коректні формулювання. Коли у Вас просять грошей у борг, не кажіть в лоб «Не дам, тому що не вірю, що ти мені їх повернеш». Або якщо Вас запрошують на концерт, сказати «Не піду, тому що мені з тобою нецікаво спілкуватися» – хамство. Будьте ввічливі, але головне – навчіться економити ресурси власного організму і не витрачайте енергію на тих, хто звик добиватися свого силою або шляхом морального тиску.

#### *6. Відмовляємо близьким з почуттям.*

При відмові родичам і близьким людям розмовляйте м'яко і з жалем. Людина має зрозуміти Ваші почуття, щоб погодитися з Вашим «ні».

#### *7. Плата за послугу.*

Не в прямому сенсі, хоча і це можливо! Будь-яке спілкування є обміном ресурсами, інформацією і т. д. Якщо від Вас щось вимагають, про щось просять, зовсім не соромно озвучити свій інтерес в цій справі. Це виглядає як «Іванич, будеш в боргу». На роботі така «послуга» може підкріплюватися документом про додаткові оплачувані послуги.

#### *8. «Ні», «ні» і ще раз «ні»!*

Тренуйтеся в вимові цього слова особливо наполегливим людям. Якщо «ні» говорити кілька разів, вони зрозуміють, що з Вами краще не жартувати, і навчаться сприймати Вашу відмову з першого разу.

Розглянемо основні фрази, які можна використовувати для того, щоб грамотно сказати «ні»:

1. Вас просять про допомогу, а Ви швидко бурчите: «Відчепіться від мене, я поспішаю!». Це неефективна відмова. Краще сказати: «Я не зможу Вам зараз допомогти, занадто зайнятий(а)», «Спасибі, не варто», «Спасибі, мені приємна Ваша пропозиція, але мені це зараз не потрібно/нецікаво».

2. Якщо Вас попросили про люб'язність, це може виглядати приблизно так: «Я радий, що можу бути корисним, це чудова пропозиція, але я не зможу Вам допомогти».

3. Якщо Ви хочете виглядати непохитним, дайте відповідь так: «Дякую, але ні», «Ні, я цього не хочу», «Я вже пообіцяв іншій людині (якщо це дійсно так)», «Я цим зараз (або вже) не займаюся».

4. Якщо Вами маніпулюють і хочуть за будь-яких обставин домогтися Вашого «так», скористайтеся технікою «перманентної відмови».

Перманентна відмова – ввічлива відмова, що допомагає визначити особистісні кордони і не зачепити інших. Спочатку подякуйте за довіру, пропозицію. Потім наведіть аргументи на користь свого «ні». Потім скажіть тверде «ні» і вислухайте аргументи людини. Після цього повторіть аргументи прохача, доповнюючи своїми на Вашу користь, і ще раз скажіть фразу відмови.

Така техніка дозволяє говорити чітко, по суті, не виправдовуватися і лаконічно вибудовувати свої кордони. Не піддавайтеся маніпуляції з боку прохача, Ви маєте право на зрозуміле пояснення того, чого не бажаєте.

5. «Я відмовляюся, тому що це доставить мені масу незручностей»;
6. «Упевнений, з цим Ви можете впоратися і без моєї допомоги»;
7. «Зараз мені вкрай незручно буде з цим допомогти»;
8. «Схоже, Ви просто не хочете себе обтяжувати»;
9. «Ні. Для виконання цієї роботи краще зверніться до ... (таксиста, вантажника, сантехніка і т. д.) »
10. «Я не хочу цього робити»;
11. «В мене немає на це часу».

Отже, ці 11 формулювань зберігають оптимальний баланс між ввічливістю і достатньою категоричністю і в той же час досить прості для відмови від незручного прохання. Але насправді, не так важливо те, що Ви скажете, найважливіше – як. Головне, щоб впевненість і твердість у Вашому рішенні була очевидна для співрозмовника, і його спроби все ж умовити Вас не увінчалися успіхом.

#### **4 Телефонні розмови**

Сьогодні без телефону ми не можемо уявити власне життя. Особливо це стосується сучасного менеджера, який з його допомогою може вирішувати велику кількість як професійних, так і особистих питань, не виходячи з кабінету. Але в той же час він є найбільшим поглиначем часу, оскільки телефонні дзвінки відволікають від основної роботи, і потім знов потрібно налаштуватися на продуктивну діяльність. Проте сьогодні без телефону неможливе існування і тому потрібно навчитися його використовувати продуктивно, щоб не завдавати шкоди власним справам і не поглинати час.

Л. Зайверт наводить десять основних помилок керівників, що виникають через телефонні розмови [8, с. 199]:

1. Незрозуміла мета розмови.
4. Імпровізація під час підготовки до розмови.
5. Несприятливий час для дзвінка.
6. Пошук номера абонента.
7. Дзвінок без попередньої підготовки документів.
8. Попередньо не записані ключові слова.
9. Не пояснюється мета розмови.

10. Монологи замість вислуховування з постановкою питань.

11. Не ведеться запис розмови після її закінчення.

12. Некоректні домовленості.

Для того, щоб телефон менше поглинав Вашого часу, фахівці радять дотримувати таких правил при розмові:

1. Перед телефонною розмовою потрібно чітко сформулювати мету і скласти план розмови, сформулювати усі потрібні аргументи і продумати обґрунтовані відповіді на питання, які можуть виникнути.

2. Уникайте загальних питань «Як здоров'я?», «Як справи?», «Що робиш?» та інших, вони можуть забрати багато часу, краще одразу переходити до мети розмови.

3. На початку розмови потрібно повідомити мету, а вже потім переходити до уточнень і пояснень. Для більш ефективного досягнення мети розмови ключові аргументи потрібно наводити на початку і в кінці розмови.

4. Відповіді на питання мають бути чіткими та лаконічними.

5. Навчитися слухати свого співрозмовника. Це дозволяє зрозуміти спосіб мислення Вашого співрозмовника і відповідати на його питання в його манері.

6. Біля телефона потрібно мати записничок, щоб була можливість записати ключові дані і, за необхідності, відтворити певні факти, цифри, імена.

7. В певні проміжки часу потрібно користуватись автовідповідачем, це дозволяє заощадити особистий час.

При телефонній розмові також не потрібно забувати і про співрозмовника, а саме:

➤ Якщо Вам телефонують, намагайтесь взяти трубку до третього звукового сигналу. Якщо Ви довго не відповідаєте на телефонний дзвінок, Ви можете втратити розмову і створити собі негативну репутацію.

➤ Під час розмови не відволікайтесь на побутові речі і приділіть увагу співрозмовнику.

➤ Якщо Ви не знаєте відповіді на питання, краще зізнатися в цьому і запропонувати передзвонити, коли будете знати достовірну інформацію.

➤ Не забувайте дякувати співрозмовнику за те, що він Вам подзвонив.

➤ Дайте можливість Вашому співрозмовнику першому закінчити телефонну розмову.

Проаналізуйте витрати свого часу, скільки часу у Вас витрачається на телефонні розмови, подумайте де можна скоротити витрати часу і як його можна було б витратити продуктивніше.

Не забувайте, що телефонні розмови суттєво спрощують наше життя, але потрібно дотримуватись вищенаведених рекомендацій, щоб вони не стали найбільшими нашими поглиначами часу.

## 5 Люди як поглиначі часу

Одним з найбільших поглиначів нашого часу є людина. Це можуть бути Ваші співробітники, колеги, які хочуть з Вами поділитися новиною або попліткувати про керівника чи інших колег. Це можуть бути родичі, які хочуть поділитися своїми враженнями за день; діти, з якими треба погратися; батьки, яким сумно сидіти дома і хочеться з кимось порозмовляти. Це також може бути сусідка, з якою можна «зачепитися» язиками в під'їзді на цілу годину.

Для боротьби з такими поглиначами часу потрібно дотримуватись таких рекомендацій:

1. Потрібно розділяти якісне, корисне і продуктивне спілкування з важливими і цікавими людьми від «з ким попало». Можна цілий день провести в обговоренні неважливих питань з колегами, в одному чи іншому відділі, так і не зробивши потрібної роботи. Потрібно фільтрувати спілкування, зводячи дискусії з некорисними і нецікавими для Вас людьми нанівець.

2. Спілкування потрібно контролювати та обмежувати. Яке б добре спілкування не було, на нього також потрібно виділяти час, якщо не будете контролювати час на спілкування, у Вас не буде часу на виконання поставлених завдань.

3. Спілкування не має заважати Вам виконувати Ваші поточні завдання. Якщо у Вас є альтернативна справа або спілкування з колегою, потрібно обирати справу; оскільки спілкування можна перенести, а от завершену роботу в дедлайн – ні. Якщо є велика потреба в спілкуванні з колегами, це можна організовувати в позаробочий час.

Для того, щоб обмежити спілкування з людьми, які поглинають Ваш час, можна використати нижчезказані прийоми.

1. Розповідайте правду про терміновість і важливість Вашої роботи. Можна зробити «великі очі» і пояснити колезі, що зараз Ви дуже зайняті і не можете приділити йому увагу, але як тільки звільнитесь, обов'язково підійдете або передзвоните.

2. Тримати список справ, які потрібно виконати, під рукою. В даний список потрібно записувати всі справи, які підлягають виконанню. Список допоможе нічого не забути та, за необхідності, його можна показати усім, хто докучає Вам виконувати Вашу роботу, з аргументом, що у Вас дуже багато важливих справ.

3. Показувати зайнятість. Розсівшись на робочому місці, Вам ніхто не повірить, що Ви дуже зайнятий. Але якщо Ви зосереджено будете щось читати, клацати пальцями по клавіатурі і робити з себе зайняту особу (навіть якщо Ви вивчаєте іноземну мову), Ви зможете зарекомендувати себе активним і працьовитим співробітником. Це дозволить Вам позбутися зайвих прохань, оскільки Ви постійно зайняті, й дасть можливість займатися дійсно важливими справами.

4. Ізолюйтеся. Якщо Вам потрібно терміново закінчити важливу справу, виділіть собі протягом дня години, в які Вас ніхто не має турбувати, при цьому не забудьте вимкнути телефон і соцмережі. Якщо Вас постійно відволікають, знайдіть спокійне місце, де до Вас важко дістатися. Якщо Ви працюєте дома, намагайтеся важливі справи виконувати в ті проміжки, коли нікого немає дома, а іншу побутову роботу – коли уже всі повертаються, оскільки зосередитись в шумі дуже важко.

Захистити себе від балакучих колег і домочадців – це непросто, але цьому можна навчитися, що дозволить заощадити Ваш час і підвищити продуктивність праці.

## **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ**

1. Поясніть поняття «поглиначі (хронофаги) і переривники часу». Яка між ними різниця?
2. Наведіть основні види хронофагів.
3. Що таке хронометраж? Як він здійснюється?
4. Які Ви знаєте найбільші поглиначі часу?
5. Як можна боротися з хронофагами?
6. Що собою являє прокрастинація?
7. Наведіть основні види прокрастинації.
8. Яких правил потрібно дотримуватись для того, щоб намічені справи були закінчені вчасно?
9. Як навчитися говорити «ні» собі і оточуючим?
10. Яких правил потрібно дотримуватись при телефонній розмові, щоб телефон не був поглиначем часу?
11. Як боротися з людиною-поглиначем часу?

## **ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ**

### **Завдання 1**

#### **Тест «Виявлення неявних хронофагів»**

**Інструкція.** Вам пропонується 12 питань, кожна позитивна відповідь оцінюється в 1 бал.

1. Відсутність чіткого поділу на більш і менш пріоритетні справи.
2. Постановка занадто розпливчастих цілей.
3. Занадто велика кількість справ без чіткої системи їх виконання.
4. Відмова від планування.
5. Неорганізованість і слабкий рівень самодисципліни.
6. Нестача потрібної інформації.
7. Низький рівень мотивації.
8. «Сплутаність» в справах і думках.
9. Постійний поспіх.
10. Зайвий перфекціонізм.

11. Невміння делегувати непотрібні справи.

12. Апатія, перевтома.

**Піведіть підсумки.** Якщо набрали більше 4 балів але менше 6 – Ваші поглиначі часу «середні по лікарні». Більше 6 – треба терміново щось змінювати. Менше 2 – мої вітання.

## Завдання 2. Аналіз використання часу

**Інструкція.** Дайте відповіді питання і заповніть нижченаведені таблиці.

1. Наскільки регулярно Ви плануєте власну діяльність? \_\_\_\_\_
2. Чи встановлюєте Ви пріоритети виконання щоденних справ? \_\_\_\_\_
3. Чи дотримуєтеся Ви їх? \_\_\_\_\_
4. Заповніть таблицю 5.1.

Таблиця 5.1 – Аналіз пріоритетних цілей і завдань

Кількість досягнутих цілей і завдань _____	Проблеми: Рішення:
Деякий прогрес _____	
Без змін _____	
Ефективність _____ %	

5. Заповніть таблицю 5.2

Таблиця 5.2 – Аналіз поглиначів часу

Поглинач	Причина	Тривалість	Рішення	Поглиначі часу							Цей день
					6	5	4	3	2	1	
1.				Минулі дні							
2.											
...											

6. Заповніть таблицю 5.3

Таблиця 5.3 – Аналіз денного ритму

Час	Початок	Кінець	Вид занять
1. Вільний час (проміжки)			
2. Найбільш продуктивний час			
3. Час найменшої продуктивності			

7. Заповніть таблицю 5.4

Таблиця 5.4 – Аналіз переривників часу

Переривники	Кількість / час		Ефективність, %	Рішення
	За планом	Фактично		
1. Телефонні дзвінки				
2. Відвідувачі				
3. Зустрічі/збори				
4. Робота з документами				
...				

## 8. Заповніть таблицю 5.5

Таблиця 5.5 – Аналіз делегування

Що делеговано	Ефективність, %	Рішення	Інші можливості делегування
1.			1.
2.			2.
3.			3.
...			...

Особливу увагу при аналізі використання власного часу варто приділяти переривникам і поглиначам часу. Це важливо для наступного планування й раціоналізації використання власного часу. У двох нижченаведених таблицях (табл. 5.6 та 5.7) наведений можливий варіант такого аналізу.

Таблиця 5.6 – Аналіз переривників часу

### I. Телефонні дзвінки

Найменування	Займаний час	Результат	Ефективність, %	Рішення
Заплановані				
1.				
2.				
...				
Незаплановані				
Вихідні				
1.				
2.				
...				
Вхідні				
1.				
2.				
...				

### II. Наради, зустрічі

Найменування	Займаний час	Результат	Ефективність, %	Рішення
Заплановані				
1.				
2.				
...				
Незаплановані				
1.				
2.				
...				

### III. Робота з документами

Найменування	Займаний час	Результат	Ефективність, %	Рішення
Заплановані				
1.				
2.				
...				
Незаплановані				
1.				
2.				
...				

Таблиця 5.7 – Аналіз поглиначів часу

Поглинач часу: ....
Кількість часу, що його займає поглинач: ... годин у день.
Кількість часу, що його має займати поглинач: ... годин у день.
У результаті поглинання часу ефективність його використання знижується на ... %.
Втрати часу через цей поглинач відбуваються ... разів на день.
Основними причинами поглинання часу є ....
Поглинання часу може бути зменшене шляхом ....
У результаті зменшення поглинання часу ефективність його використання збільшиться на ... %.
Для зменшення впливу цього поглинача в найближчий місяць потрібно зробити ...
У результаті вирішення поставлених завдань вплив поглинача на ефективність використання часу зменшився на ... %.

Оскільки зменшення впливу поглиначів є найважливішим резервом підвищення ефективності, їхній аналіз краще проводити для кожного поглинача окремо. Останній пункт таблиці заповнюється після закінчення місяця, на який заплановані заходи щодо зменшення впливу поглинача.

### ЛІТЕРАТУРА З ТЕМИ 5

1. Артеменко І. Е. Формування навичок тайм-менеджменту у майбутнього соціального працівника в умовах вищого навчального закладу. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 11 : Соціальна робота. Соціальна педагогіка* : зб. наук. праць. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова. 2017. Вип. 23. С. 138–142.

2. Жукова О. Болезнь завтрашнего дня. Привычка откладывать на потом важные дела опасна URL: [https://aif.ru/health/psychologic/bolezni\\_zavtrashnego\\_dnya\\_privychka\\_otkladyvat\\_na\\_potom\\_vazhnye\\_dela\\_opasna](https://aif.ru/health/psychologic/bolezni_zavtrashnego_dnya_privychka_otkladyvat_na_potom_vazhnye_dela_opasna)

3. Людвиг П. Победы прокрастинацию. М. : Альпина Паблишер, 2014. URL: <https://www.rulit.me/books/pobedi-prokrastinaciyu-kak-perestat-otkladyvat-dela-na-zavtra-download-377280.html>

4. Milgram N. A., Batori G., Mowrer D. Correlates of academic procrastination. *Journal of School Psychology*. 1993. № 31. P. 487–500.

5. Chu A. H. C., Choi J. N. Rethinking procrastination: Positive effects of «active» procrastination behavior on attitudes and performance. *Journal of Social Psychology*. 2005. № 14. С. 245-264

6. Грег МакКеон Экзистенциализм. Путь к простоте / пер. с англ. И. Айзятуловой. – 4-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. 256 с.

7. Брайтман П., Хэтч К. Как говорить «нет» / пер. с англ. М.: ООО «Издательство «Эксмо», 2013. 270 с.

8. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках / пер. с нем. М. : Интерэксперт, 1995. 267 с.

## ТЕМА 6 УПРАВЛІННЯ АКТИВНІСТЮ І ПРАЦЕЗДАТНІСТЮ

1. Поняття ресурсу активності і працездатності.
2. Методи управління активністю і працездатністю.
3. Управління працездатністю: життєві і часові цикли.
4. Розвиток навиків здорового способу життя.
5. Управління діловою кар'єрою.

### 1 Поняття ресурсу активності і працездатності

Рух є невід'ємною складовою людського життя. В сучасному світі переважають, в основному, «сидячі» професії, при яких м'язова робота зменшилася, а нервова напруга – зросла, що призводить до нервового напруження, безсоння та інших проблем. Здорова ж фізична активність нормалізує сон, дозволяє розрядити напругу та поліпшити свій настрій.

Однією з категорій, яка характеризує використання ресурсів праці, є економічна активність, що визначається як міра економічної діяльності, спрямована на реалізацію внутрішнього та зовнішнього потенціалів людини задля досягнення економічних результатів і задоволення суспільних і власних потреб. Крім економічної активності в життєдіяльності людини можна виділити й інші види активності, що показано на рис. 6.1.

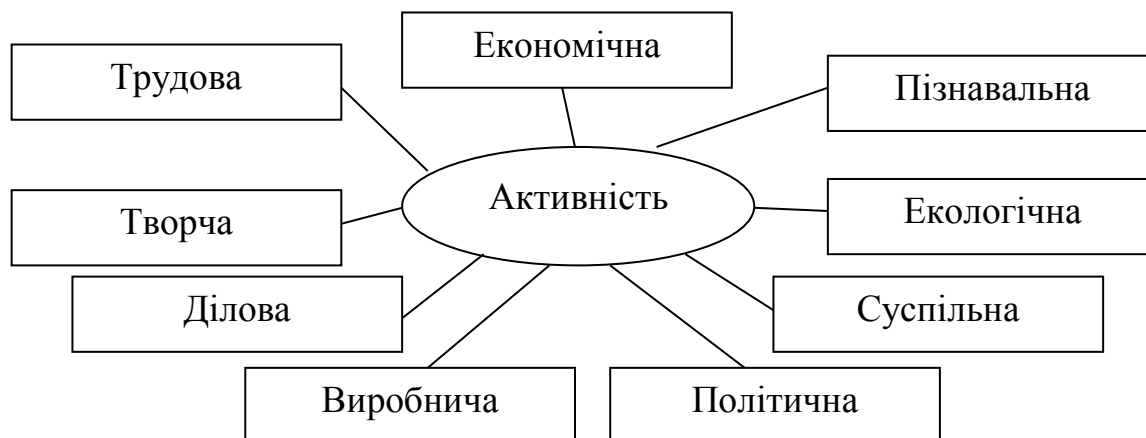


Рисунок 6.1 – Види активності

**Ділова активність** визначається як реальні, ініціативні та ефективні дії підприємницьких структур і ділових людей, спрямовані на одержання позитивних результатів від підприємницької діяльності, внаслідок якої реалізуються задані програми й заплановані заходи.

**Творча активність** характеризує діяльність, спрямовану на виконання творчих, нестереотипних виробничих завдань (участь у раціоналізаторстві та винахідництві, у пошуку резервів виробництва, у

розробці нових методів праці та ін.). Вона сприяє підвищенню ефективності використання робочої сили.

**Суспільна активність** виражається в розширенні участі в суспільно-політичній діяльності, в управлінні справами виробництва. Це участь в обговоренні загальнодержавних справ, у виборчих органах, у роботі громадських організацій тощо.

**Пізнавально-творча** активність виявляється у підвищенні загальноосвітнього та кваліфікаційного рівнів. Це постійний пошук нових постановок завдань, рішень, оволодіння передовими засобами та методами праці, внесення у трудовий процес нових, прогресивних елементів, які раніше не використовувались, участь у раціоналізаторстві та винахідництві тощо.

Часто трудова та економічна активність ототожнюються та визначаються як прагнення працездатної особи застосувати на практиці свої знання та досвід за винагороду. Проте категорії «трудова активність» та «економічна активність» нетотожні, тому що **трудова активність** виявляється у процесі праці, тоді як **економічна активність** – ширше поняття, яке охоплює і підготовку до цієї праці, профнавчання, профпідготовку, досягнення економічних результатів й активність безробітних у пошуку праці, підвищення кваліфікації, активність зайнятих у напрямку продуктивнішої праці та раціоналізаторства, активність економічно неактивного населення щодо переходу в категорію економічно активного.

**Ресурс активності людини** – це сукупність характеристик особистості і зовнішніх умов, що дозволяють людині робити суспільно значущі перетворення в світі на основі присвоєння багатств матеріальної й духовної культури.

Активність людини проявляється у творчості, вольових актах, у спілкуванні і т. д. Інтегральна характеристика активності особистості – активна життєва позиція людини, що виражається в її ідейній принциповості, послідовності у відстоюванні своїх поглядів, єдність слова і діла.

**Ресурс працездатності** – це сукупність функціональних можливостей організму людини, необхідних для виконання конкретної роботи.

Рівень працездатності залежить від стану здоров'я, умов праці, віку, навичок роботи, мотивації до праці, індивідуальних особливостей людини і т. д. Підвищенню працездатності на робочому місці сприяють заходи вдосконалення процесів праці з урахуванням психофізіологічних вимог.

До них належать:

- раціональна організація і поділ праці;
- суміщення професій, яке попереджає монотонність роботи;
- впровадження фізіологічно обґрунтованих режимів праці та відпочинку;

- формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Ресурс активності людини безпосередньо пов'язаний з ресурсом його працездатності, тобто, від того, наскільки добре індивідуум підтримує свою фізичну форму, має активну життєву позицію і вміє її відстоювати, залежать його професійно-особистісні результати діяльності. Тому доцільно об'єднати ці два ресурси в один – **ресурс активності і працездатності** – сукупність фізичних можливостей організму людини, характеристик його особистості, а також умов навколишнього середовища, потрібного для ефективного виконання конкретної роботи.

Головними факторами, що впливають на ресурс активності і працездатності, є фізичне та емоційне здоров'я людини. Причому перше, на нашу думку, має домінуюче значення, оскільки, як то кажуть, в здоровому тілі – здоровий дух.

## **2 Методи управління ресурсом активності і працездатності'**

«Хороший працівник – здоровий працівник». Здоров'я – головний показник ефективного управління ресурсом активності та працездатності людини. Його основним методом управління, з точки зору самоменеджменту, є підтримка здорового способу життя (ЗСЖ).

Для найбільш раціональної організації життєдіяльності кожній людині потрібно комплексно підійти до управління своїми внутрішніми ресурсами. Так, фізкультуру не можна розглядати виключно з точки зору фізичних вправ у вигляді спорту, гімнастики, рухливих ігор та інше. Вона органічно містить в собі суспільну, особисту гігієну, гігієну праці і побуту, широко використовує сили природи, виховує правильний режим праці та відпочинку.

Перед тим як вирішити, який рівень фізичних навантажень потрібний людині, треба, перш за все, визначити стан її здоров'я.

**Фізична культура** – культура тіла, зміцнення здоров'я людини, систематичне і різнобічне вдосконалення людського організму. Фізична діяльність врівноважує напружений стан розумових процесів.

У працівника розумової праці, що займається фізкультурою і спортом, потужний потік імпульсів, що йдуть від м'язів, підсилює творчу домінанту, тобто ті ділянки кори головного мозку, які пов'язані з інтелектуальною діяльністю.

**Методика управління ресурсом активності і працездатності складається з нижченаведених етапів.**

**1-й етап.** Оцінювання існуючого потенціалу активності та працездатності людини. На даному етапі порівнюються результати і можливості людини, їх перетворення, з плином часу, визначається потребою в зміні способу життя індивіда.

**2-й етап.** Розробка програми фізичної підготовки, яка відповідає

рівню стану здоров'я людини. Курс вправ складається на конкретний певний період часу з метою подальшого контролю і коригування.

**3-й етап.** Контроль результатів. На даному етапі визначається, чи змінилися показники ресурсу активності працездатності при переході від початкового етапу до завершального.

Існують різні методики дозування фізичних вправ і рухової діяльності (за обсягом, інтенсивністю, спрямованістю та методикою виконання).

**Метод вправи у фізичному вихованні** – багаторазове виконання будь-яких рухів, дій згідно з визначеними методичними правилами. Вправа – основний метод закріплення й вдосконалення рухових навичок і виховання фізичних якостей людини.

Метод вправи, залежно від особливостей – фізичного навантаження і відпочинку, – має ряд різновидів. З точки зору особливостей навантаження виділяють вправи зі стандартними і мінливими (варіативними) навантаженнями.

**Вправа зі стандартними навантаженнями** найчастіше застосовується у вигляді повторення вправи (в спорті воно називається «повторне тренування»). Наприклад, багаторазове пробігання будь-якої дистанції з однаковою швидкістю; повторення гімнастичної комбінації; багаторазове піднімання штанги одним і тим же способом і т. д.

Вправа з варіативними навантаженнями має два основних різновиди: варіативні (зокрема, змінні) та прогресувальні вправи.

**При варіативній вправі** навантаження змінюється і в сторону збільшення, і в сторону зменшення (з загальною тенденцією до підвищення), і ті, хто займається, весь час ставляться в нові умови (наприклад, біг на різні дистанції з різною швидкістю перемежується з повільним бігом; виконанням ігрових комбінацій в мінливій обстановці).

**У прогресувальній вправі** навантаження змінюється лише в бік підвищення (наприклад, піднімання штанги, вага якої збільшується з кожним підходом).

**Один з основних методів прискорення відновлення організму** – це застосування дозволених фармакологічних препаратів і спеціалізованих харчових продуктів, так званих продуктів підвищеної біологічної цінності (ППБЦ). Це виключно корисні засоби, в першу чергу: 1) вітаміни, 2) гепатопротектори, 3) імуномодулятори, 4) адаптогени.

Вітаміни обов'язково мають бути в їжі. Вони не використовуються ні як джерело енергії, ні для побудови тканин. Вони – незамінні регулятори біохімічних процесів в організмі. Зокрема вітаміни значною мірою регулюють біосинтез білка і забезпечення діяльності м'язів.

При інтенсивних навантаженнях вітаміни прискорено розпадаються і виводяться з організму, потреба в них зростає.

Гепатопротектори оберігають клітини печінки від ушкодження, а жовчогінні препарати посилюють утворення жовчі гепатоцитів і сприяють

її виділенню з жовчного міхура в кишечник. До них належать: расторопша, артишок, рутка.

Імуномодулятори покращують роботу імунної системи, оскільки фізичні навантаження виснажують її.

Адаптогени – це не допінг, це дозволені, корисні засоби, одержувані з натуральної сировини рослинного або тваринного походження. Загальне для всіх адаптогенів: підвищення функціональних можливостей, підвищення пристосовності (адаптації) при ускладнених умовах.

### **3 Управління працездатністю: життєві і тимчасові цикли**

У найдавніших навчаннях говориться, що життя людини ділиться на цикли, або періоди. Кожен триває сім років і являє собою весь наш вік «в мініатюрі»: від дитинства до старості. Проживши цей час як ціле життя, людина виходить на новий виток, – і все повторюється спочатку.

Таким чином, періоди дитинства, юності, молодості, дорослішання, зрілості, старості, згасання відбуваються кожні сім років. Важливо враховувати їх вплив на працездатність і активність людини, щоб не хапатися «в дитинстві» за справи, які здатний вирішити лише переживаючи чергову «зрілість».

Довгий час вірування про семирічні цикли життя людини здавалися людям порожніми казками, проте сучасна наука довела, що приблизно за сім років клітини нашого організму повністю оновлюються – і починається наступний життєвий цикл.

«Вік» в кожній семирічці людини розподіляються таким чином: перші два роки відповідають дитинству і юності, наступні два – це молодість і дорослішання, ще два – зрілість і старість і, нарешті, останній рік відповідає згасанню, переродженню. І кожен вік відкриває перед людиною свої перспективи, дарує свої можливості (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Життєві цикли працездатності людини

<b>Життєвий цикл</b>	<b>Характеристика</b>
Дитинство/ юність	Час звершень. Подорожуйте, вчіться, освоюйте нові професії та сфери діяльності. Кров кипить, однак мудрості і передбачливості не вистачає. Не потрібно приймати важливі відповідальні рішення: змінювати роботу, вступати в шлюб або розривати сімейні відносини.
Молодість / дорослішання	Активне духовне зростання, перегляд ключових життєвих принципів. Потрібно утвердитися в своєму життєвому виборі або зважитися ступити на новий шлях.
Зрілість/ старість	Реалізація масштабних проєктів – тих, що замислювалися на минулому етапі. Найкреативніші роки, коли будь-яка ідея відрізняється оригінальністю і може бути реалізована.
Згасання / переродження	Занепад сил. Період роздумів, планів на майбутнє. Не варто нічого змінювати.

Аналізуючи таблицю 6.1, головне – пам'ятати, що згасання працездатності – необхідний етап перед її відродженням, – щоб відродитися, неодмінно треба завершити попередній життєвий цикл.

Завдання самоменеджменту враховують такий фактор діяльності людини, як біологічний, який містить в собі поняття природного ритму роботи, індивідуального для кожної людини, і поняття біоритмів.

Працездатність кожної людини в рамках природного ритму піддається певним коливанням. Кажуть звичайно про «людину ранку» чи «жайворонка», і про «людину вечора» або «сову». Пік працездатності припадає в них на різні періоди дня. Кожен може пристосуватися до цих коливань своєї працездатності. Потрібно вивчити особливості і використовувати ці закономірності в своєму розпорядку дня.

Численні дослідження вчених різних країн показали, що є люди, які відчують однакові коливання рівня фізіологічних можливостей протягом доби. Їх назвали аритміками, або голубами. Німецький дослідник Г. Хамі встановив, що представники ранкового типу – в основному, службовці, вечірнього – люди розумової праці, аритміки – особи, зайняті фізичною діяльністю.

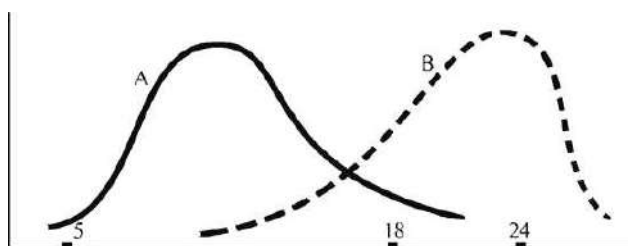


Рисунок 6.2 – Розподіл працездатності у «жайворонків» (A) і у «сов» (B)

**Люди ранкового типу – жайворонки** – мають пік працездатності в першій половині дня. Вони рано прокидаються, з ранку відчують себе бадьорими, життєрадісними, ввечері відчують сонливість і рано лягають спати.

**Люди вечірнього типу – сови** – встають загальмованими, нерідко з головними болями, найбільш працездатні після 18-ої години, пізно лягають спати.

З роками люди все більше стають жайворонками. У міру старіння організму біологічний годинник йде вперед. До сімдесяти років він показують час на годину або півтора раніше, ніж в дитинстві. Але нічого не поробиш, незалежно від обставин жайворонки та сови мають жити і працювати разом.

Для збереження здоров'я, підвищення рівня працездатності потрібно, щоб образ життя людини збігався з фактичними коливаннями тимчасових процесів його організму.

На рисунку 6.3 наведена крива працездатності людини, що змінюється з плином часу.

Узагальнення досвіду вивчення періодичних змін організму людини, особливо його розумової, фізичної і психічної активності, дозволило вченим сформулювати загальний добовий ритм, який можна використовувати при організації процесів життєдіяльності.

У спрощеному вигляді його можна подати так:

- Перша половина дня (приблизно до 12–13-ї години) – максимальна активність;
- Друга половина дня (приблизно до 15–16-ї години) – спад активності;
- Вечір (приблизно до 20–21-ї години) – невеликий підйом активності;
- Пізній вечір і ніч – мінімальна активність.

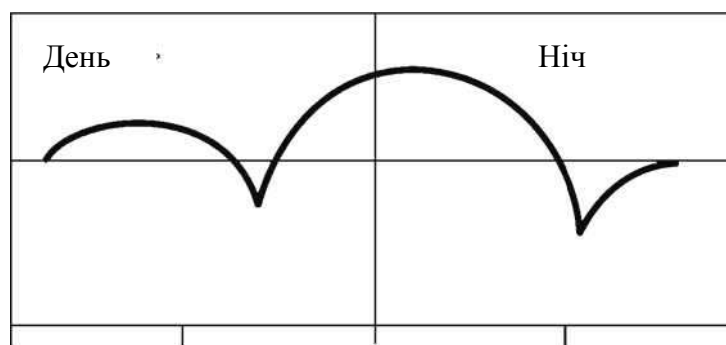


Рисунок 6. 3 – Зміна працездатності протягом доби

Якщо кожна людина проаналізує свою активність, працездатність і самопочуття протягом дня, то стане зрозуміло, чому максимальні навантаження легше переносяться в першій половині дня, в другій – виникає сонливість і знижується загальний тонус організму, а до вечора виникає відчуття втоми. Але при цьому не потрібно забувати, що адекватні дані можуть бути отримані лише при дотриманні режиму праці та відпочинку.

**Десинхроноз** – це неузгодженість біологічних ритмів організму з фізичними та соціальними датчиками часу.

Швидкість настання втоми залежить від інтенсивності роботи: чим вища інтенсивність, тим швидше з'являється втома.

Втома є своєрідною захисною реакцією організму, яка не дозволяє йому перейти межу, за якою виникають функціональні та біохімічні зміни, не сумісні з життям.

При зменшенні інтенсивності роботи або її припинення, викликаного втомою, в нервовій системі, м'язах та інших органах посилюються відновні процеси, що приводять після відпочинку до відновлення і навіть підвищення працездатності.

Ефективний засіб зниження стомлюваності в роботі – правильне чергування роботи і відпочинку нервових клітин, змінність роботи

функціональних одиниць. Це не обов'язково має бути пов'язано з припиненням роботи. Як показали дослідження, хорошою формою відпочинку є чергування різних видів діяльності, зміна роботи одних м'язових груп на роботу інших.

#### **Заходи профілактики втоми**

1. Своєчасне призначення відпочинку – активного або пасивного.
2. Збільшення мікропауз – проміжків між роботами.
3. Регламентація фізичного і розумового навантаження.
4. Використання функціональної музики.
5. Застосування факторів, що підвищують потік аферентних імпульсів в ЦНС, наприклад, виконання виробничої гімнастики, самомасаж голови, обличчя, шиї тощо.
6. Дихальна гімнастика.

#### **4 Розвиток навичок здорового способу життя**

Здоров'я – безцінне надбання не тільки кожної людини, але й всього суспільства. Здоров'я допомагає людям здійснювати плани, успішно вирішувати основні життєві завдання, долати труднощі, а якщо доведеться, – то й значні перевантаження. Добре здоров'я розумно зберігається і зміцнюється самою людиною, забезпечує їй довге та активне життя.

**Здоровий спосіб життя** – це спосіб життєдіяльності людини, який вона усвідомлено обирає і відповідально відтворює в повсякденному бутті з метою збереження та зміцнення здоров'я як продукту духовних і фізичних зусиль людини, це цілісна система життєвих проявів особистості, що сприяє гармонізації її індивідуальності в умовах соціального середовища.

Наукові дані свідчать про те, що у більшості людей при дотриманні ними гігієнічних правил і веденні здорового способу життя є можливість жити до 100 років і більше.

На жаль, багато людей не дотримуються найпростіших, обґрунтованих наукою норм здорового способу життя. Останні роки в силу високого навантаження на роботі і вдома а також з інших причин у більшості відзначається дефіцит у режимі дня, недостатня рухова активність, яка обумовлює появу гіпокінезії, що може викликати ряд серйозних змін в організмі.

Тому кожній людині в процесі самоменеджменту потрібно сформувати навички здорового способу життя.

На рисунку 6.4 наведені основні складові здорового способу життя (ЗСЖ).

Аналізуючи рисунок 6.4, варто відзначити, що поняття «ЗСЖ» і «фізкультура» близькі за своїм змістом.

Тому на рисунку 6.4 саме фізична культура, раціональне харчування і відмова від шкідливих звичок виділені курсивом, оскільки, на нашу

думку, вони є основою здорового способу життя. Про фізкультуру і рух говорилося вище.

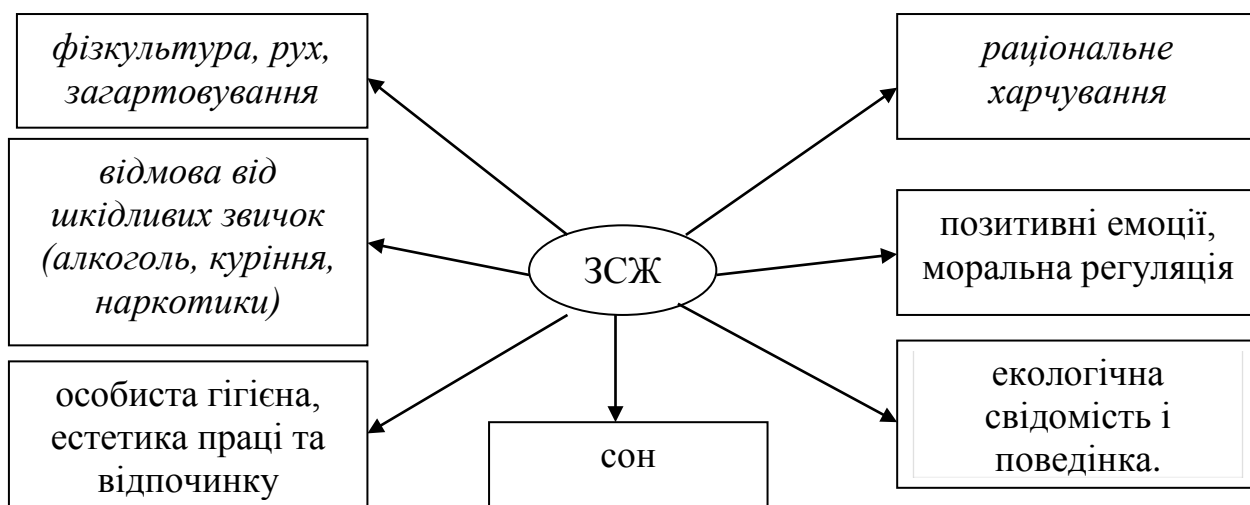


Рисунок 6. 4 – Основні складові здорового способу життя

**Загартовування** – це система спеціального тренування терморегуляторних процесів організму, що містить в собі процедури, дія яких спрямована на підвищення стійкості організму до переохолодження або перегрівання.

У процесі загартовування вдосконалюється робота організму, збільшується працездатність, знижується захворюваність, особливо простудного характеру, поліпшується самопочуття.

У зв'язку з цим як загартовування широко використовується перебування і заняття спортом на свіжому повітрі, а також водні процедури (обтирання, обливання, купання, контрастний душ). При цьому важлива поступовість і систематичність в зниженні температури води або повітря.

Наступний компонент ЗСЖ – це **раціональне харчування**. З його допомогою можна підвищити працездатність і розумову активність, зменшити стомлення, зняти стрес і поліпшити пам'ять. Для збереження ясності мислення організму потрібен білок. Він необхідний для вироблення таких хімічних субстанцій, як допамін і адреналін, які збуджують мозок, прискорюють реакцію і процеси мислення, збільшують енергію.

Їжа має містити хоч трохи білка рослинного або тваринного походження, що перешкоджає приглушенню мислення вуглеводами. Чорний хліб, картопля, горіхи, рис, горох, квасоля допоможуть підняти розумову працездатність на кілька годин. Нервовим клітинам потрібні вітаміни групи В і нікотинової кислоти – вітаміну РР. Їх багато в рибі і бобових, крупах (особливо гречаній, пшоняній, вівсяній), хлібі з муки грубого помелу, яйцях, молочних продуктах, картоплі, дріжджах. Поліненасичені жирні кислоти риби, рослинних олій сприятливо впливають на мозок, підвищують здатність сприймати інформацію.

Особливо багато цих кислот в оселедцях, трісці, тунці, коропі, вугрі, сардинах. Такі ж сполуки є і в плодах авокадо, горіхах.

Покращують розумову діяльність калій і кальцій кураги, родзинок, йогурту, сиру та інших молочних продуктів. Горіхи і насіння допомагають зняти втому при важкій та тривалій розумовій роботі.

Для того, щоб посилити здатність до концентрації уваги, потрібно в своє меню внести страви з креветок, кальмарів, крабів, свіжої ріпчастої цибулі, які покращують кровопостачання мозку.

Зняти зайву нервозність, що заважає зосередитися, допоможе шоколад, банан та полуниця.

Активізують обмін речовин у мозку, поліпшують і загострюють пам'ять, полегшуючи запам'ятовування, такі продукти, як морква, імбир і тмин. І якщо треба буде багато вчити напам'ять, є сенс з'їсти тарілку тертої моркви, заправленої тмином, імбиром і сметаною (сметана потрібна для того, щоб краще засвоївся каротин моркви). Відомо, що від багатоденної роботи за комп'ютером погіршується зір. Якщо до моркви додати ще і чорницю, то проблем із зором не має бути.

Наступний навик, який потрібно виробити людині, яка вирішила стати на шлях здорового способу життя, – це **відмова від шкідливих звичок**, до основного числа яких відносять зловживання спиртними напоями, залежність від нікотинових виробів і наркоманію.

Куріння – одна з найнебезпечніших звичок сучасної людини. Встановлено, що через 5–9 хвилин після викурювання тільки однієї сигарети м'язова сила зменшується на 15%, знижується точність рухів і погіршується сприйняття інформації.

Постійне і тривале куріння є причиною виникнення пухлин порожнини рота, гортані, бронхів і легенів, а також призводить до передчасного старіння. Порушення постачання тканин киснем, спазми дрібних судин роблять характерною зовнішність курця (жовтуватий відтінок білків очей, шкіри, передчасне старіння), а зміна слизових оболонок дихальних шляхів впливає на голос (втрачається дзвінкість, знижується тембр, з'являється хриплість).

Що стосується спиртних напоїв, то вживання їх в досить великих кількостях негативно впливає на серцево-судинну систему. Після прийому спиртних напоїв судини (як шкірні, так і мозкові і венозні) розширюються, однак на дуже короткий час, після чого настає їх спазм. Підвищується проникність судинних стінок. Алкоголь порушує нормальне регулювання коронарного кровообігу.

Таким чином, спиртні напої, особливо якщо їх вживати постійно, провокують розвиток серцево-судинних захворювань у здорових людей і погіршення перебігу будь-яких подібних хвороб, якщо вони вже є.

Вплив наркотичних речовин на організм людини буває різним, залежно від того, про який наркотик йдеться. Однак він (вплив) завжди негативний і проявляється дуже швидко, а позбутися наркотичної

залежності, як відомо, дуже важко. Так що краще ніколи не вживати наркотики.

**Гігієна** (від грец. – цілющий) – це сфера науки, зокрема медицина, що вивчає вплив умов життя, праці на людину і розробляє профілактику різних захворювань; забезпечує оптимальні умови для існування; зберігає здоров'я і продовжує життя.

**Особиста гігієна** – невід'ємна частина гігієни, містить правила гігієни тіла, порожнини рота, статевих органів, також користування взуттям, білизною, одягом, житлом. Розглядаються питання відпочинку і праці, режиму сну, харчування, гігієни.

**Екологічна свідомість людини** полягає в організації такого способу життя і думок, який відповідає його/її усвідомленій турботі про навколишнє середовище.

**Позитивний настрій людини** – це позитивні емоції і хороший настрій. Відомо, що більшість хвороб «від нервів». Тому важливим компонентом правильного способу життя людини в самоменеджменті є управління стресом. **Стрес** – фізіологічне або психологічне напруження, що виникло в результаті впливу стресорів, які порушили рівновагу, що існувала.

Тобто стрес – це перенапруження. Стрес може викликати депресію. Занадто тривалий або занадто важкий стрес може призвести до клінічно значущої депресії, яка вимагає кваліфікованої допомоги лікаря-психотерапевта чи психіатра.

Існує низка помилок мислення, які можуть призводити до невинувато сильного, надмірного стресу:

1. «Чорно-біле мислення». Світ бачиться в чорно-білих тонах, без кольору і півтонів. Людина мислить категоріями «все» або «нічого» і вважає себе повною невдахою при найменшій розбіжності очікувань з реальністю.

2. Надмірні узагальнення. На підставі поодиноких фактів формулюється глобальний (і нічим не підтверджений) висновок. Часто використовуються слова «ніколи, ніхто, нічого, все, завжди».

3. Катастрофізація. Це своєрідне «роздування з мухи слона». Відбувається перебільшення негативної події до тих пір, поки вона не виростає в свідомості людини до розмірів катастрофи. Можуть використовуватися слова «кошмарний, жахливий, трагічний» тощо.

4. Суб'єктивізація. Інший варіант «перетворення мухи в слона», коли людина налаштована на певне пояснення подій і наполегливо намагається знайти цьому підтвердження. Якщо ж відповідних фактів не виявляється, «підтвердження» формуються з усього, що знаходиться під рукою, зокрема з власних емоцій.

5. Надмірний песимізм. «Ефект підзорної труби», при якому зменшуються хороші новини і перебільшуються погані. Людина звертає

увагу тільки на негативні сторони життя, при цьому вперто ігноруючи позитивні моменти.

6. Мрійливість і заперечення реальності. Людина повна барвистих, але абсолютно нереалістичних очікувань щодо себе, інших людей, роботи, професії, навколишнього світу і т. д. При цьому часто не бачить реальної проблеми або переконує себе, що проблеми не існує, хоча насправді вона дуже актуальна.

7. Надмірна вимогливість. Людина висуває до себе, інших людей і світу в цілому неадекватні, завищені вимоги і прикладає неймовірні зусилля до дотримання цих вимог. Часто використовуються слова «повинен, зобов'язаний».

8. Засудження і ярлики. Людина займає позицію суворого судді і виносить уявний вирок собі або іншому. Наприклад: «я невдаха», «він погана людина» і т. п.

9. Гедоністичне мислення. Мислення, яке орієнтоване на максимальне задоволення і повне усунення страждань і будь-яких обмежень. Часто зустрічаються фрази: «я цього не витримаю», «мені це потрібно прямо зараз», «це занадто важко».

10. В'язке мислення. Людина знову і знову повертається до однієї і тієї ж думки, поки вона не заповнює собою весь простір свідомості. При цьому кожна наступна спроба вирішити проблему все менш успішна.

Перераховані помилки мислення час від часу зустрічаються у кожній людині. Їх виявлення та корекція є важливою складовою стрес-менеджменту. Цим можна займатися як самостійно, так і під керівництвом фахівця. При цьому результати можна отримати набагато швидше. Але і при самостійній роботі можна помітно вдосконалити свої навички управління стресом.

До факторів, які викликають і підсилюють стрес, належать: високий рівень домагань (прагнення до досягнення мети, що перевищує можливості особи, непосильне навантаження); заздрість; песимізм; підозрілість; втрата близьких або цінностей; очікування загрози (невдачі); постійне перебування у ризикованих ситуаціях; травма від зради; хвороби; безсоння; жадібність; марнославство; закритість; метушливість; похмурість; недовірливість; мстивість; недобррозичливість; уїдливість; злість і конфліктність; швидкий ритм життя або його різка зміна; стрес від поразки, краху, провалу.

**Висока опірність стресу залежить від таких факторів, як:** захопленість, здатність приборкувати домагання, здатність справлятися зі стресогенними (що викликають стрес) факторами, оптимізм, скромність, високі інтелектуальні здібності, толерантність, доброзичливість, спокій, стриманість, комунікабельність, холоднокрівність, поблажливість.

Крім цього можна використовувати такі методи боротьби зі стресами: слухайте музику, яка вас заспокоює; самомасаж, який покращить циркуляцію крові та розслабить вас; метод «листочок» – намалюйте

кривдника, а потім можна його розфорбувати, замалювати або порвати на маленькі шматочки.

Ще одним елементом здорового способу життя є повноцінний сон. Сон – періодичний функціональний стан організму людини, який характеризується вимкненням свідомості й зниженням здатності нервової системи відповідати на зовнішні подразники.

### **10 дивовижних фактів про те, чому нам необхідний повноцінний сон**

1. Знайомі запахи допомагають формувати спогади у мозку під час сну, поліпшуючи продуктивність Вашого навчання.

2. Здрігання тіла, коли ми засинаємо, – дуже поширене явище. Воно абсолютно не шкідливе і називається «гіпнотичні ривки».

3. Одне невелике дослідження показало, що гра на діджеріду (музичний духовий інструмент аборигенів Австралії, який є довгою дерев'яною або бамбуковою трубою) або українській трембіті сприяє поліпшенню сну, тому що зміцнює м'язи, які беруть участь у процесі дихання.

4. Аналіз добових біоритмів людини показує, що найбільш природний час для денного сну – між 14-ю та 16-ю годинами. Хоча сон у другій половині дня більше сприяє відновленню організму, невеликий відпочинок близько полудня підвищує творчий потенціал.

5. Дослідження показали, що мутація в гені DEC2 дозволяє деяким людям повністю висипатися за чотири години сну вночі. Жодних побічних ефектів на організм від такого короткого сну в них не виявили.

6. Однак навряд чи Ви належите до цієї групи людей. Тих, кому пощастило висипатися за декілька годин, на Землі не більше 5%. Більшості людей потрібно 8 годин сну. Але близько 30% не дозволяють собі спати більше шести годин на ніч.

7. Одна з теорій про те, чому нам потрібно спати, твердить, що під час сну наш мозок упорядковує спогади та враження, які він отримав протягом дня. Здається, уві сні ми також можемо давати собі раду зі спогадами про неприємні або травмувальні події.

8. Деякі дослідники за допомогою аналізу мозкової активності змогли реконструювати відеосюжети, які люди проглядали вдень на каналі YouTube. Вчені впевнені, що не за горами той день, коли подібна методика допоможе розшифрувати сни.

9. Військові дослідники виявили, що, якщо Ви виспитесь заздалегідь (наприклад, лягаючи спати раніше протягом декількох днів), позбавлення сну не буде таким важким.

10. Якщо 12 ночей поспіль Ви спатимете всього по 6 годин, стан вашого організму буде таким, як при наявності 0,1% алкоголю в крові – невиразне мовлення, порушення рівноваги, погіршення пам'яті. Іншими словами, це стан сп'яніння.

## **12 речей, які роблять успішні люди перед сном:**

- легкі фізичні вправи (прогулянка на свіжому повітрі, велопогулянка);
- читають;
- складають список справ;
- проводять час з сім'єю;
- аналізують прожитий день;
- медитують;
- завершують справи;
- «ні» техніці (щовечора забирайте телефони, телевізори тощо, будьте наодинці);
- природа (прогулянка перед сном);
- тепла ванна;
- відповідне оточення (максимально комфортна спальня для Вас);
- позитивний настрій.

Для формування навичок зазначених компонентів ЗСЖ потрібно скласти правильний розпорядок дня, відповідний способу життя кожної конкретної людини.

## **5 Управління діловою кар'єрою**

У житті сучасної людини кар'єра є природною складовою. Наукові дослідження і практика показують, що від успішності кар'єри багато в чому залежать усі види життєдіяльності людей.

У своєму житті кожна людина переживає ситуації, в яких їй доводиться здійснювати дії, спрямовані на прийняття рішень щодо вибору, планування кар'єри і реалізації кар'єрних планів.

Така діяльність передбачає наявність у людини певної сукупності знань, умінь і навичок компетентної поведінки в сфері трудових відносин і, зокрема, поведінки на ринку робочої сили.

Термін «кар'єра» бере свій початок від латинського слова *carregus* – візок, віз і італійського *camera* – біг, життєвий шлях.

В англійських словниках наведені означення цього поняття, в яких кар'єра:

- 1) це завжди багаторічна діяльність на терені, що людина собі обирає для більш повної самореалізації;
- 2) націлена на високі досягнення, успіх;
- 3) немислима без постійного самовдосконалення суб'єкта в даній сфері.

**Кар'єра** – це рух і положення (статус) людини, суб'єкта трудової діяльності в системі соціальних, економічних, ділових, майнових й інших відносин, зумовлені складним відношенням між його особистісними позиціями, ресурсами і соціально-економічною ситуацією в конкретний період життєвого шляху.

Виділяють такі типи кар'єри: вертикальну, горизонтальну і ступінчасту.

**Вертикальна кар'єра** являє собою просування людини по щаблях певних структурних ієрархій за допомогою використання сформованих в них каналів і механізмів та згідно з наявними системами норм і правил «діяння» кар'єри.

**Горизонтальна кар'єра** – це тип кар'єри, що припускає або виконання певної професійної, службової, соціальної ролі в одній сфері діяльності, або переміщення в іншу функціональну сферу діяльності, не пов'язане з неодмінним і постійним рухом вгору по щаблях будь-якої ієрархії.

**Ступінчаста кар'єра**, яка зустрічається досить часто, поєднує в собі всі елементи горизонтальної та вертикальної кар'єр. А просування працівника в цьому випадку здійснюється за допомогою чергування вертикальних і горизонтальних дистанцій. У деяких дослідженнях вона позначається як комбінована.

В управлінні діловою кар'єрою вивчається загальна модель якостей сучасного менеджера, яка охоплює самодисципліну, особисту організованість, самоорганізацію особистого здоров'я, вміння формулювати свої життєві цілі і т. д.

**Управління діловою кар'єрою охоплює:** визначення життєвих цілей; визначення професійної кар'єри; технологію пошуку та отримання роботи; фактори успіху на роботі.

#### **Визначення життєвих цілей**

Значення постановки цілей залежить від того, що люди, які точно знають, що робити, самовизначаються, самостверджуються набагато швидше і є найбільш успішними.

Видатний менеджер Лі Якокка: «Щоб досягти успіху в бізнесі, як, втім, і багато в чому іншому, найголовніше – зосередитися і раціонально користуватися своїм часом. А щоб доцільно використовувати свій час, необхідно твердо усвідомити, що найголовніше у Вашій роботі, а потім віддати себе повністю здійсненню цього головного».

**Цілеспрямованість** – пробний камінь будь-якого досягнення. Сильний чоловік може бути переможений цілеспрямованою дитиною.

Як було сказано вище, мета є образ результату, вона не тільки передує будь-якій усвідомленій діяльності, а й впорядковує її, робить осмисленою. Цілі, які Ви ставите перед собою, задають напрямок Вашого руху. Кожна мета має сенс тоді, коли встановлені підцілі («дерево цілей»), терміни втілення і конкретні дії.

Сталість і важливість цілей можуть бути різні. Кожна людина думає про них так чи інакше. Однак думати і записати на папір – не одне і те ж. При записі цілей вони конкретизуються і звужуються. Документом, який дозволяє встановити цілі, може бути «Декларація життєвих цілей» або

«Життєвий план». При виявленні неможливості реалізації цілі потрібно задати собі питання:

- Чи справді цілі важливі для Вас?
- Чи реальні вони?
- Вклали Ви в досягнення цілей достатньо уваги і сил?
- Чи зберігають вони актуальність?
- Чи достатньо Ви залучили до Вашої справи оточуючих?
- Чи не занадто рано Ви здалися?

Якщо Ви прагнете до професійних і ділових успіхів, щоб домогтися ще більшого задоволення, Ви маєте бути готові до повної концентрації Ваших сил і самовіддачі. При цьому не потрібно забувати, що Ваші бажання мають відповідати Вашим можливостям, які, в свою чергу, багато в чому залежать від Ваших схильностей і здібностей.

**Визначення професійної кар'єри.** При постановці кар'єрних цілей (як, втім, і інших) не можна переоцінювати свої можливості, потрібно враховувати свої особисті якості та природні дані.

Класифікація індивідуальних ознак, які мають значення при визначенні кар'єри.

1. Риси характеру (впевненість в собі, товариськість, здатність до самоствердження, врівноваженість, реалізм).

2. Професійні схильності (в 1988 р в міжнародному класифікаторі професій їх було 9333, в нашій країні – близько 7000). За методом академіка О. О. Климова всі види професійної діяльності діляться на 5 основних груп: 1 – професії типу «людина – природа», 2 – професії типу «людина – техніка», 3 – професії типу «людина – знакова система», 4 – професії типу «людина – художній образ», 5 – професії типу «людина – людина». Багато професій є комбінацією різних видів діяльності.

3. Здібності і досвід.

4. Походження.

Дуже важливо правильно оцінювати себе. Отже, що ж потрібно для професійного успіху?

1. Особисте бажання зайняти більш високу посаду (самотивація).

2. Уміння працювати з людьми (комунікаційні процеси).

3. Готовність ризикувати і брати на себе відповідальність (рівень самосвідомості).

Для того, щоб успішно закріпитися на новій роботі, сумлінне і професійно грамотне виконання своїх посадових обов'язків є необхідною умовою. Але якщо Ви хочете, щоб Ваша робота стала черговою сходинкою в кар'єрі, то просто хорошої роботи може виявитися недостатньо. Потрібно, щоб Вас помітили і виділили серед інших колег. Потрібно привернути до себе позитивну увагу.

Макс Еггерт, автор книги «Блискуча кар'єра», дає на цей випадок низку порад.

1. Написати статтю для внутрішньофірмового або професійного видання.
2. Брати участь в конференціях і семінарах. Відвідуючи їх, виступати з коментарем з істотних питань, називаючи своє ім'я і організацію.
3. Домогтися визнання як експерта у сфері, що стосується роботи.
4. Планувати корисні для досягнення популярності зустрічі і здійснювати їх.
5. Брати активну участь в професійних асоціаціях.
6. Щиро дякувати і хвалити тих, ким Ви захоплюєтеся і хто допомагав Вам.
7. Намагатися брати участь в розробці проектів, перспективних в сенсі досягнення популярності і розширення контактів.
8. Частіше спілкуватися з людьми безпосередньо, а не по внутрішньому телефону.
9. Регулярно подавати начальнику короткий огляд Ваших досягнень і планів на наступний місяць.
10. Приходити на роботу раніше і йти пізніше, ніж більшість.
11. Виступати з пропозиціями щодо поліпшення роботи.

Людина, яка прагне зробити кар'єру, може просуватися по ієрархічній драбині майже безмежно. Чим вище піднімаєшся, тим більше потрібно зусиль. Будь-яка зупинка – це шлях вниз. Зрозуміло, дані поради і рекомендації не можуть вирішити всіх проблем успішної роботи на новому робочому місці. Найдоцільніше – зайнятися самоосвітою.

Важливо звернути увагу на такий засіб управління діловою кар'єрою, як самомаркетинг.

**Самомаркетинг** – це розробка і реалізація програми дій носія кар'єри, орієнтованої на досягнення його конкурентоспроможності на ринку праці.

Стратегія самомаркетинга – це сукупність дій носія кар'єри, спрямованих на знаходження максимально сприятливих умов для розвитку і використання кар'єрного потенціалу, що охоплюють чотири елементи комплексу маркетингу: товар, ціну, розподіл, комунікації.

### **Десять золотих правил успіху в кар'єрі (Річард Кох)**

1. Спеціалізуйтеся в дуже вузькій сфері; розвивайте власні методи роботи в ній.
2. Знайдіть нішу спеціалізації, в якій Ви будете працювати, отримуючи задоволення, зможете перевершити інших, і чекайте шансу стати визнаним лідером в цій сфері.
3. Зрозумійте, що сила – в знанні.
4. Визначте свій ринок і основних клієнтів, і надавайте їм свої найкращі послуги.
5. Визначте, де 20% зусиль дадуть вам 80% результатів.
6. Вчіться у кращих.

7. Починайте працювати на себе вже на початку своєї кар'єри.
8. Наймайте на роботу якомога більше виробників додаткової вартості.
9. Віддавайте на сторону роботу, яка не є Вашою спеціальністю.
10. Використовуйте наявний у вас капітал як засіб збагачення.

Таким чином, **при правильному управлінні діловою кар'єрою людина набуває таких навичок:**

- чітке формулювання життєвих цілей;
- особиста організованість і самодисципліна;
- технологія пошуку життєвих цілей;
- адаптація в колективі;
- техніка планування особистого часу і організація дня;
- основні правила (техніка) делегування повноважень;
- техніка швидкого читання і розвиток пам'яті;
- вербальні та невербальні засоби спілкування;
- види і техніка слухання;
- управління стресом.

## **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ**

1. Визначте поняття ресурсу активності і працездатності.
2. Назвіть низку загальних істотних ознак активності особистості.
3. Які Ви знаєте основні види активності людини?
4. Назвіть методи управління ресурсом активності та працездатності.
5. Які виділяють життєві цикли працездатності людини?
6. Яка класифікація біоритмів людини?
7. Назвіть добові ритми людини.
8. Охарактеризуйте зміну працездатності протягом доби.
9. Що є основними складовими здорового способу життя?
10. Які складові особистої гігієни?
11. У чому особливості екологічної свідомості людини?
12. Що таке стрес?
13. Що відносять до факторів, які викликають і підсилюють стрес?
14. Від чого залежить висока опірність стресу?
15. Визначте термін «кар'єра».
16. Назвіть основні психологічні принципи цілевстановлення в управлінні.
17. Назвіть види індивідуальних ознак, що мають значення при визначенні кар'єри.
18. Що таке самомаркетинг?

## ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

### Тест « Ви активна людина?»

Багато з нас добре в собі розбираються, в стані оцінити ступінь своєї діяльності та виявити її відповідно до власного потенціалу. В той же час багато людей, які мають велику життєву активність, не реалізують її і навіть не знають про її існування. Пройдіть тест і Ви підтвердите свою думку або відкриєте щось нове.

1. Чи Ви переконані в позитивному значенні школи життя для розвитку людини і для досягнення певних позицій в суспільстві?

- Так.
- Ні.

2. Чи добре Ви себе почуваете в атмосфері боротьби, змагання, досягнення поставлених цілей?

- Так.
- Ні.

3. Яку з функцій сучасних політичних лідерів Ви вважаєте найбільш важливою:

- а) реалізація практичних завдань;
- б) діяльність, направлена на захист прав громадян.

4. Наша діяльність має бути регламентована:

- а) релігійними положеннями;
- б) ідеями прекрасного;
- в) матеріальними благами;
- г) загальним благополуччям.

5. Кого Ви обрали б собі в друзі?

- а) людину підприємливу, роботящу, наділену практичним розумом;
- б) людину мрійливу, відірвану від дійсності;
- в) людину з можливостями керівника та організатора.

6. Чи достатньо у Вас енергії, щоб подолати труднощі, з якими Ви стикаєтесь?

- Так.
- Ні.

7. Чи можете Ви радіти, що живете в такий активний час?

- Так.
- Ні.

8. Любите Ви дивитись на вогонь?

- Так.
- Ні.

9. Ви народились під одним із наведених знаків зодіака: Овен, Лев, Стрілець?

- Так.
- Ні.

10. Чи легко Ви переносите відмову, навіть якщо знаєте, що Ваше прохання виконати неможливо?

- Так.
- Ні.

11. Ви комунікабельні?

- Так.
- Ні.

12. Ви живете за принципом, що кожна дорога веде до цілі?

- Так.
- Ні.

13. Ви любите справи, які потребують швидкості?

- Так.
- Ні.

Таблиця 6.2 – Ключ до тесту

№	Так	Ні	А	Б	В	Г
1	5	—	—	—	—	—
2	5	—	—	—	—	—
3	—	—	5	—	—	—
4	—	—	—	—	—	5
5	—	—	—	5	—	—
6	5	—	—	—	—	—
7	5	—	—	—	—	—
8	5	—	—	—	—	—
9	5	—	—	—	—	—
10	5	—	—	—	—	—
11	5	—	—	—	—	—
12	5	—	—	—	—	—
13	5	—	—	—	—	—

Тепер підрахуємо бали.

Від 0 до 45 балів. Шкода, Ваша енергія не є найбільш сильною Вашою якістю. Ви швидко стомлюєтесь, не хочете брати на себе відповідальність. Свою думку тримаєте більше при собі. Ви байдужі та обережні у відносинах з оточуючими. Ви з великими труднощами приймаєте рішення. Ваша енергія, а також здатність до дії залежать від Вашої уяви і не завжди обґрунтованого страху. Намагайтеся відкритися!

Від 45 до 65 балів. Ви вирізняєтесь веселим характером, легко і в злагоді живете з людьми. У Вас є певні риси характеру керівника. Ви енергійні та діяльні. Не дуже добре переносите залежність від інших людей (наприклад, начальників). Ви схильні вважати, що все, що Ви знаєте в житті, – це результат Ваших власних досліджень, бо Ви в змозі ефективно працювати і поширювати свої погляди на оточуючих. Ви перевершуєте навколишніх енергійністю і швидкістю прийняття рішень,

вмієте брати на себе відповідальність. У своєму оточенні Ви бажані й улюблені, перш за все за свою динамічність і надзвичайну активність.

### ЛІТЕРАТУРА З ТЕМИ 6

1. Логвиненко О. Здоровий спосіб життя як наукове інтегроване поняття. *Молодь і ринок*. 2014. № 5. С. 62–65. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir\\_2014\\_5\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2014_5_15)

2. Управління трудовим потенціалом : навчальний посібник / Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. К. : КНЕУ, 2005. 403 с.

3. Вільям Парк. 10 нових наукових фактів про сон. URL: [https://www.bbc.com/ukrainian/vert\\_fut/2015/08/150803\\_vert\\_fut\\_what\\_you\\_may\\_not\\_know\\_about\\_sleep\\_vr](https://www.bbc.com/ukrainian/vert_fut/2015/08/150803_vert_fut_what_you_may_not_know_about_sleep_vr).

4. Річард Кох Принцип 80/20 / пер з англ. М. : Форс, 2020 448 с.

5. Єжова О. Здоровий спосіб життя : навчальний посібник.К. : Університетська книга, 2017. 127 с.

## ТЕМА 7 УПРАВЛІННЯ ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЮ

1. Фінансове планування життя.
2. Особисті фінансові звіти. Домашня бухгалтерія.
3. Доходи та їх джерела.
4. Способи економії власних коштів.
5. Види інвестування грошей.

### 1 Фінансове планування життя

Раціональна фінансова поведінка – це важливий аспект самоменеджменту.

Фінансові кошти не є головною життєвою метою, але їх значення важко переоцінити. Якщо ми прагнемо до повного розкриття свого потенціалу, то гроші виступають найважливішою системою, забезпечують наш рух, а також:

- дозволяють фінансувати за рахунок своїх або позикових коштів наші проекти, ідеї, навчання і розвиток;
- забезпечують комфортний внутрішній стан;
- позбавляють монотонної праці за наймом, дозволяючи відкрити свою справу або знайти більш цікаву роботу.

Фінансові проблеми виникають майже у всіх людей незалежно від рівня достатку. На певному етапі ми приходимо до висновку, що ситуація з грошима має бути під контролем. Досягти цього можна лише за допомогою фінансового планування. Фінансове планування потрібно кожній людині і кожній родині, тому що відсутність особистого плану – це величезний ризик.

Дійсно, контроль над особистими фінансами необхідний. Адже якщо Ви не керуєте своїми грошима, вони керують Вами. Навчившись грамотно використовувати наявні у Вашому розпорядженні ресурси, можна створити собі стабільний грошовий потік, зробивши серйозний крок на шляху до фінансової незалежності. Наявність або нестача фінансових ресурсів визначають якість нашого життя. Стабільність особистої фінансової системи впливає на нашу впевненість у завтрашньому дні.

В основі системи управління особистими фінансами лежать певні принципи фінансової поведінки. Ці дії важливо здійснювати в сукупності, щоб отримати ефект синергії від їх спільного застосування.

Так, при виборі стратегії **управління особистими фінансами** можна скористатися нижчевказаними **правилами**.

#### 1. Контроль всіх фінансових потоків

Цей принцип говорить про те, що потрібно, перш за все, вести строгий облік всіх фінансів, що проходять через Ваші руки. В даний час цьому сприяє значний розвиток обчислювальної техніки і програмного

забезпечення. Комп'ютерний облік дозволяє не тільки усунути рутину і помилки, а й перетворити процес управління своїми фінансами в захоплююче заняття. Реалізація цього принципу дозволить в будь-який момент швидко отримати повну картину стану власної фінансової системи.

## **2. Створення накопичень**

Між доходами і витратами завжди має існувати позитивна різниця – накопичення. Практика показує, що можна значно скоротити свої витрати, практично не змінюючи при цьому якість життя. У будь-якому випадку, 10–20% Вашого доходу обов'язково мають переходити в накопичення – це щомісячне інвестування у власне життя кожного, хто думає про своє майбутнє.

Не варто забувати і про доходи. Для отримання максимального ефекту від цієї складової потрібно постійно працювати. Це може бути більш високооплачувана робота, додатковий заробіток чи розвиток Вашого бізнесу. У підсумку метою даного принципу є створення і зміцнення фінансового стану.

## **3. Здійснення інвестицій**

В сучасних умовах громадяни отримали істотно більш широкий вибір варіантів економічної поведінки. Гроші мають працювати на Вас. Вони мають бути розподілені між різними видами інвестиційних інструментів, виходячи з Ваших цілей, можливостей і ставлення до ризиків.

## **4. Страхування ризиків**

Страхування від небезпечних для Вашого фінансового плану ризиків являє собою важливий фінансовий механізм збереження і захисту досягнутого рівня добробуту.

## **5. Особисте фінансове планування**

Перший крок до управління особистими фінансами – складання звіту про доходи та витрати, що дозволяє реально оцінити свій фінансовий стан; а також врахування рекомендацій фахівців щодо збільшення доходів шляхом інвестування коштів у різні фінансові інструменти.

Дуже важливим моментом в даному процесі є вміння розставляти пріоритети при здійсненні витрат. Вони багато в чому визначаються соціально-культурними, віковими, психографічними ознаками і характеристиками особистості.

Тому фахівці в галузі управління особистими фінансами пропонують для початку визначитися з цілями, а потім розставити пріоритети. Це потрібно зробити для того, щоб зрозуміти, яку з цілей Ви будете реалізовувати в першу чергу, а яку – в другу, третю і т. д.

За допомогою пропонується звернутися до таких вже відомих з тайм-менеджменту інструментів, як матриця Ейзенхауера, відповідно до якої будується чотири квадранти: терміново і важливо; не терміново і важливо; терміново і не важливо; не терміново і не важливо.

### 1. Терміново і важливо

У цю групу витрат радять віднести такі витрати, як витрати на кредит, квартплату, продукти першої необхідності.

Ці витрати серйозно впливають на життя, тому ми враховуємо їх в першу чергу. Щоб не трапалося, ми щомісяця маємо оплатити ці рахунки.

### 2. Не терміново і важливо

Сюди відносять всі витрати, які дуже важливі як в сьогоднішні, так і в майбутньому. Однак ми можемо обійтися без них в скрутну хвилину. За своєю значимістю це найголовніший квадрант з усіх наведених.

### 3. Терміново і не важливо

Сюди відносять всі непередбачені витрати, які терміново потрібно оплатити. Однак вони можуть бути не так важливі на даний момент часу.

Виникають несподівано, але вимагають термінового втручання.

### 4. Не терміново і не важливо

У тайм-менеджменті справи, які відносять до даного квадранту, називають «зłodії часу». Тут такі витрати можна назвати «зłodії бюджету». Залежно від Ваших життєвих цінностей і цілей такі витрати потрібно зводити до нуля або позбавлятися від них.

Потім варто приступати до сортування витрат у квадрантах важливості і терміновості. Важливо знати про те, що Ваші витрати можуть з плином часу перетікати з одного квадранта в інший.

Наприклад, матриця пріоритетів цілей у сфері особистих фінансів (витрат, платоспроможності) може виглядати так (рис. 7.1).

	Важливо	Не важливо
Важливо	<i>1 – важливо і терміново</i> - Кредити - Квартплата - Продукти першої необхідності - Бізнес	<i>2 – важливо і менш терміново</i> - Накопичення - Інвестиції - Отримання знань - Сімейна вечеря - Відпочинок з родиною
Не важливо	<i>3 – менш важливі, але термінові</i> - Непередбачувані витрати - Ремонт машини - Стоматолог - Ремонт одягу - Бізнес	<i>4 – менш важливі і менш термінові</i> - Ресторан - Товари для дому - Відпустка - Продукти не першої необхідності - Одяг

Рисунок 7.1 – Можливі пріоритети цілей в розподілі витрат

Розглянемо ще кілька порад з управління особистими фінансами, виходячи з загальних правил самоменеджменту.

**Правило 60%.** Даний метод був запропонований консультантом MSN Money Річардом Дженкінсом (Richard Jenkins). В рамках методу весь

сукупний дохід пропонується поділити на 5 частин.

1. Поточні витрати – 60%. Наприклад, харчування, комунальні послуги, транспорт, одяг, газети, косметика і т. п.

2. Пенсійні накопичення – 10%.

3. Довгострокові покупки і виплати – 10%. Рахунок накопичень на великі покупки (машина, ремонт) або накопичень на іпотеку. Також може використовуватися для виплат поточних боргів.

4. Нерегулярні витрати – 10%. Гроші для нерегулярних витрат можуть використовуватися, наприклад, на ремонт машини, лікування хворого зуба, подарунки на ювілей батькам, нову пральну машину і т. п.

5. Розваги – 10%.

На думку Р. Дженкінсона, головне – вкластися в цифру 60%.

А якщо борги дуже великі і відсотки на них досить високі, краще на погашення боргів пускати не тільки призначені для цього 10%, але і 10% пенсійних накопичень до повного погашення боргу або поліпшення фінансової ситуації.

Відповідно до іншого підходу **50-30-20** при складанні видаткової частини бюджету 50% мають складати поточні витрати, 30% – витрати на Ваші бажання і 20% – заощадження.

Порада: нехай увійде в звичку зберігати 20% від кожного отриманого доходу. І чим раніше це перетвориться в фінансову звичку, тим краще. Тим самим створюється фінансовий резервний фонд – захист себе і своїх близьких від непередбачених фінансових проблем.

Всі ці правила ефективно працюють, якщо поставити їх реалізацію на регулярну основу. Наприклад, записувати інформацію про доходи та витрати (заносити їх в комп'ютерну програму) щодня. Раз на місяць (зазвичай в кінці) планувати бюджет на наступний місяць. У той же час зручно проаналізувати витрати за минулий місяць з метою їх оптимізації. Це дасть можливість підвищити ефективність фінансових операцій.

## **2 Особисті фінансові звіти. Домашня бухгалтерія**

Не випадково кажуть, що управління грошовими коштами – це ефективність використання наявних ресурсів з метою нарощування індивідуального потенціалу. Управляти – значить шукати свої власні шляхи збереження і примноження тих коштів, які є. Дієвим механізмом управління своїми фінансами є складання особистих фінансових звітів.

Система особистих фінансових звітів будується за аналогією з системою управління фінансами організацій і містить: реєстри доходів і витрат, фінансовий звіт, фінансовий бюджет, балансовий звіт.

Плануючи своє життя, ми складаємо фінансовий план або бюджет. Особистий бюджет – це спосіб управління власними грошима.

Перш ніж складати особистий або сімейний бюджет, потрібно визначити величину доходів і витрат.

**Доходи** – всі джерела надходження коштів в позначеному періоді. До них відносять: заробітну плату, преміальні, гранти, гонорари, стипендії, ренти від здачі майна в оренду, відсотки за депозитом і всі інші надходження від основної діяльності та з інших джерел.

**Витрати** – всі засоби, які ми плануємо витратити на себе і/або своїх близьких. Наприклад, комунальні платежі, витрати на утримання житла, харчування, телефон, одяг, транспорт, навчання, ліки, подорожі, хобі, подарунки друзям і ін. До витрат також відносять ту частину коштів, яку ви плануєте інвестувати в цінні папери, банківські депозити, векселі та інші фінансові інструменти.

Ступінь деталізації статей залежить від цілей складання бюджету.

Найпростіший спосіб обліку фінансових надходжень – касовий. Всі надходження грошових коштів – дохід, всі витрачені кошти – витрати.

При складанні особистого бюджету для початку потрібно перерахувати всі статті доходів і витрат. Консультанти з питань управління особистими фінансами пропонують різні підходи до складання переліку статей доходів і витрат. Можна скласти такий орієнтовний перелік статей доходів і витрат. До статей доходів можна віднести основну та додаткову (робота за сумісництвом, гранти та ін.) заробітні плати, відсотки за банківські депозити та ін. До статей витрат можна віднести: витрати на житло (покупка, ремонт, комунальні послуги та інше), витрати на харчування (харчування дома, поза домом), витрати на послуги зв'язку (Інтернет, телефон), витрати на одяг та побутові потреби, транспорт (покупка, експлуатація, оренда, громадський транспорт), здоров'я і краса (витрати на ліки, салон краси, косметику та інше), ділові витрати (самоосвіта, ділові подарунки та інше), борги, хобі, відпочинок, відкладено на збереження тощо.

Аналіз витрат краще проводити за категоріями. Так, розділивши витрати за категоріями, можна планувати їх величину. На кожну категорію можна визначити допустиму, оптимальну норму витрат. Ступінь деталізації статей, а також їх назви можуть варіюватися і залежать від цілей складання.

Як ми вже відзначали, бажано записувати витрати і доходи кожен день. Для цього використовуються чеки, блокноти, мобільні телефони. Пов'язано це з тим, що великі витрати запам'ятати нескладно, а дрібні часто випускають з уваги. Але саме ці «дрібниці» в кінці місяця складають 40–50% доходів.

Система обліку витрат і пов'язана з нею система планування витрат носять індивідуальний характер і можуть будуватися кожним на свій розсуд і для зручності подальшого використання.

Головна мета – контроль фінансових потоків, пошук резервів для збільшення доходів і забезпечення бажаного рівня життя. Цей аналіз дозволяє грамотно планувати витрати відповідно до одержаних доходів.

У підсумку можна скласти фінансовий звіт за місяць. За результатами звіту потрібно зробити висновки про доцільність тих чи інших статей витрат, їх питому вагу в загальній вартості.

Після такого аналізу можна визначити, які витрати краще скоротити, перенести або обійтись без них. Основний сенс такої побудови звіту в тому, щоб зрозуміти, куди йдуть гроші. А це потрібно, в свою чергу, для зміни їх потоку та направлення на більш потрібні витрати.

Фахівці з управління особистими фінансами радять приділити особливу увагу другорядним статтям бюджету з дрібними витратами. Іноді позбутися їх набагато простіше, ніж зменшити витрати за основними статтями. Очевидно, для того, щоб Вам вистачало коштів, доходи мають бути не менші витрат.

У ситуації, коли витрати перевищують доходи, спостерігається дефіцит грошових коштів, в іншому випадку можна говорити про профіцит бюджету або надлишок коштів. Перевищення витрат над доходами сигналізує про неправильне використання грошових коштів.

Важливо вчасно зупинитися і вжити заходів зі скорочення витрат або збільшення доходів.

Крім аналізу руху грошових коштів, потрібно прогнозувати грошові потоки. Прогнозування зводиться до побудови бюджетів в планованому періоді.

Так, з урахуванням планованих доходів і витрат, на основі аналізу фінансового звіту за певний період можна скласти фінансовий бюджет на планований термін.

**Бюджет** – сукупність планованих доходів і витрат. Може складатися як для держави, так і для окремо взятої сім'ї чи індивіда.

Цілі складання особистого бюджету:

- навчитися грамотно планувати свій бюджет;
- вести облік витрат;
- пошук фінансових резервів;
- зіставити витрати і доходи;
- навчитися витратити гроші ефективно.

Залежно від поставлених цілей бюджет може складатися на різні терміни: місяць, квартал, рік. При цьому, складаючи бюджет на довгостроковий період, потрібно брати до уваги інфляційні процеси.

Помісячне планування є найбільш поширеним. За ним слідує річне планування. Такий вид планування поширений у людей, значна частина доходів і витрат яких змінюється в вазі не щомісяця, а один або кілька разів на рік.

Однак навіть якщо Ви займаєтеся помісячним плануванням особистих фінансів, рекомендується хоча б приблизно «прикинути» Ваш сімейний бюджет на весь майбутній рік. В першу чергу це обумовлено тим, що у кожної людини є доходи і витрати, які трапляються з періодичністю один–два рази на 365 днів.

На думку фахівців, оптимальним є поєднання помісячного та річного планування особистих фінансів.

При цьому помісячне планування носитиме оперативний характер, а річне планування – стратегічний.

Правило планування дає прості рекомендації: витрати за пріоритетами. Наприклад, якщо Ви плануєте поліпшити житлові умови, то спочатку житло, потім харчування, транспорт і потім – гроші на розваги.

Якщо при цьому на розваги не вистачило, значить, розваг в цьому місяці не буде. Потрібно бути готовим, що фінансовий план може істотно змінити звичний спосіб життя. Це привчає до фінансової дисципліни.

Деякі консультанти радять оцінювати свої фінансові кошти складанням балансового звіту, що містить активи і пасиви.

При цьому **активи** – сукупність майна і грошових коштів (квартира, машина, банківські вклади, авторські права тощо), в які вкладені Ваші кошти.

**Пасиви** в даному випадку – це сукупність боргів і зобов'язань.

Тут ми говоримо про баланс активів і пасивів, про пошук резервів для інвестування. Активна частина балансу дає інформацію про загальну суму грошових доходів, дозволяє проаналізувати їх структуру за джерелами отримання та динаміку. Крім того, дані балансу можна використовувати при прогнозуванні розподілу доходу, купівельної спроможності грошових доходів, напрямків інвестування.

Приклад активів і пасивів наведено в таб. 7.1 та таб. 7.2 відповідно.

Таблиця 7.1 – Особисті активи

Активи	Поточна вартість	Річний дохід в гривнях (доларах)	Щорічний дохід, % (3/2*100%)
1	2	3	4
<b>РЕАЛЬНІ АКТИВИ (які приносять дохід)</b>			
<b>Долари США</b>			
Банк (поточний рахунок)			
Банк (депозитний рахунок)			
Страхова компанія			
Готівка			
Всього			
ЄВРО			
Банк (поточний рахунок)			
Банк (депозитний рахунок)			
Всього			
Гривні			
Банк (поточний рахунок)			
Банк (депозитний рахунок)			
Страхова компанія			
Рентна нерухомість			
Бізнес			
Цінні папери			
Пенсійний фонд			

Продовження таблиці 7.1

1	2	3	4
Інше			
Всього			
Всього реальних активів			
<b>ІНШІ АКТИВИ (які не приносять дохід), в USD</b>			
Квартира			
Автомобіль			
Дача			
Інше			
Всього інших активів			
Всього активів			

Таблиця 7.2 – Пасиви

Пасиви	Сума	Відсоткова ставка	Терміни	Щомісячні виплати
Банківські кредити				
Борги друзям				
Інше				
Всього				

Складання та аналіз подібних особистих фінансових звітів дозволяє більш ефективно управляти власною платоспроможністю.

### 3 Доходи та їх джерела

Традиційно фінансові кошти діляться на власні і залучені.

**Залучені фінансові ресурси** охоплюють банківські та споживчі кредити (позикові кошти), кошти бюджетів бюджетної системи у вигляді соціальних субсидій і грошових пільг окремим категоріям громадян, зокрема житлово-комунальних та іпотечних, материнського капіталу при народженні другої і наступної дитини.

При вирішенні питання про залучення позикових коштів необхідно враховувати як мінімум два основних моменти. Перше – мета, для якої беруться гроші. Друге – розрахунок схеми погашення позики. На думку фінансових консультантів, безболісним для особистого бюджету є кредитне навантаження в розмірі 10–15% поточного доходу.

**Власні фінансові ресурси** – доходи від комерційної та невиробничої підприємницької діяльності; доходи у формі виручки від продажу вироблених товарів, робіт і послуг; доходи у вигляді заробітної плати; доходи, одержувані у формі соціальних трансфертів (пенсії, допомога, стипендії і т. д.); інші доходи (кошти, одержувані в порядку спадкування, дарування та ін.).

В ринковій економіці основними джерелами особистих доходів є:

- 1) трудова діяльність;
- 2) підприємницька діяльність;
- 3) власність;

- 4) особисті підсобні господарства;
- 5) кошти держави і підприємств, розподілені відповідно до належності до певної соціальної групи і категорії персоналу;
- 6) інші доходи.

Структура доходу на мікрорівні формується залежно від ролі, яку виконує суб'єкт на ринку.

Умовно ці ролі можна подати як: робітник за наймом, підприємець, бізнесмен, інвестор.

Відповідно до цього поділу розрізняються і джерела доходу.

Найчастіше **робітники**, які працюють за наймом, мають нижчевказані джерела доходів.

1. *Доходи за основним місцем роботи*: заробітна плата, гонорари.

Основна частина доходу – заробітна плата, яка містить:

- тарифну частину – оплата за тарифними ставками і окладами;
- доплати і компенсації;
- надбавки;
- послуги фірми працівникам (соціальні виплати);
- премії;
- дивіденди за акціями підприємства.

У людини, яка вступає в самостійне життя, а дуже часто і у зрілих людей, це єдине або найбільш значиме джерело доходу.

2. *Доходи за неосновним місцем роботи* відрізняються від доходів за основним місцем роботи нерегулярністю надходжень нарівні з неповною зайнятістю робочого дня.

3. *Фіксовані або процентні доходи* від використання майна і від розміщених під відсотки вільних грошових коштів.

Це доходи, одержувані у вигляді відсотків від розміщених під відсотки вільних грошових коштів – від вкладів в банки, від внесків на накопичувальні види страхування, від даних в борг грошей, здачі майна.

Це можуть бути і фіксовані платежі у вигляді орендної плати за майно, яке здається в оренду.

Важливим моментом в управлінні доходами є вміння створювати і зберігати накопичення.

**Накопичення** (заощадження) – це важливий інвестиційний ресурс економіки, а ще – впевненість у завтрашньому дні.

**Основні види заощаджень:**

- вклади і депозити в банках в гривні і валюті, зокрема на пластикових картах;
- готівка на руках;
- вкладення в цінні папери;
- запаси коштів у готівковій валюті;
- резерв страхових внесків та ін.

**Індивідуальні підприємці.** Підприємець як власник виконує свої функції самостійно, особистою працею створює продукти (послуги),

приймає необхідні рішення щодо розвитку своєї справи, забезпечує виробничу діяльність ресурсами, реалізує продукцію і привласнює результати власної праці.

Їх дохід залежить тільки від них самих.

Управління фінансами індивідуальних підприємців будується на елементах фінансового менеджменту – на прийнятті ефективних управлінських рішень щодо доходів і видатків, спрямованих на підвищення добробуту підприємця та його сім'ї, з урахуванням критерію максимуму доходів при мінімумі господарських витрат. Індивідуальний підприємець є, як правило, і керівником, і фінансистом, або залучає на цю роботу членів своєї сім'ї. Він веде свою діяльність за свій рахунок на принципах комерційного розрахунку, на свій страх і ризик. При нестачі власних доходів підприємець може скористатися банківським кредитом.

Підприємницький дохід може мати різні форми, залежно від видів здійснюваної підприємницької діяльності:

- виручка від виконаних робіт і наданих послуг;
- виручка від реалізації виробленої продукції (визначається добутком продажною ціною одиниці продукції на обсяг її реалізації в натуральному вираженні);
- виручка від продажів (перепродажів) товарів (визначається як різниця між ціною придбання і ціною продажу товарів);
- орендна й інша плата, якщо здаються в тимчасове користування об'єкти нерухомого та рухомого майна (земельні ділянки, будинки, квартири, транспортні засоби тощо, розмір цих доходів визначається договором);
- відсотки і дивіденди, частки та паї від фінансових вкладень (цінних паперів, участі в спільній діяльності, в пайових фондах і т. п.).

Підприємницький дохід є основним джерелом формування власних фінансових ресурсів індивідуальних підприємців. Залученими фінансовими ресурсами індивідуальних підприємців можуть бути:

- банківські кредити і кредити інших кредитних організацій;
- кошти фондів підтримки малого підприємництва;
- кошти федерального, регіональних і місцевих бюджетів.

**Бізнесмен** – це власник, який застосовує свій або позиковий капітал з метою отримання прибутку або підприємницького доходу. Він може не займати в своєму підприємстві ніякої офіційної посади, але може і входити в його правління або наглядову раду. Має постійний дохід з прибутку, яку приносить власний бізнес.

**Інвестори** – приватні особи. Цю групу інвесторів умовно можна розділити на категорії, наведені нижче.

#### *1. Професійні інвестори.*

Спекулянти – в основному, це інвестори, які мають достатньо засобів, щоб доходи від операцій з ними покривали їх поточні витрати і дозволяли збільшувати капітал.

У них, як правило, є значний досвід роботи з цінними паперами. Найчастіше спекулянти мають хороший досвід професійної роботи на фондовому і (або) фінансовому ринках, який вони можуть грамотно застосувати в особистих цілях.

Головна особливість – ризикує лише своїми грошима.

*Керуючий* – це такий тип інвестора, який бере під управління кошти інших людей. Як правило, це юридична особа або індивідуальний підприємець, який надає свої послуги на платній основі. Його завдання – примножити кошти вкладників.

Він відмінно розбирається в законах ринку, має певну стратегію, а також необхідні знання та досвід. Керуючий також може укладати велику кількість угод купівлі-продажу цінних паперів протягом дня, але його основна відмінність від спекулянта полягає в тому, що він ризикує чужими грошима.

2. *Рантьє*. Представники цієї категорії не використовують операції на фондовому ринку як основне джерело поточного доходу, а застосовують їх переважно для збільшення капіталу. Рантьє, зазвичай, не мають можливості або часу, щоб відстежувати всі коливання ринку в короткостроковій перспективі.

Однак головною і єдиною метою таких інвесторів є отримання високого доходу, що перевищує дохід від будь-якого іншого альтернативного вкладення коштів і не вимагає занадто великого часу і зусиль.

Як правило, за видом своєї справжньої діяльності вони часто приймають стратегічні рішення, але технічну роботу і докладний аналіз ситуації вони вважають за краще покласти на плечі професіоналів.

Таким чином, в основі стратегії рантьє лежить припущення про те, що операції мають забезпечити більший, порівняно з іншими операціями, дохід, але їх проведення не має вимагати занадто багато часу. Тому операції рантьє не бувають занадто частими.

3. *Вкладники*. Вони є неорганізованою частиною ринку, які черпають інформацію, наприклад, зі ЗМІ або реклами, вирішили взяти участь в бізнесі на фондовому ринку.

Основною метою вкладника є отримання прибутку.

Потрібно враховувати, що саме представники цієї групи не є фахівцями своєї справи і тому несуть додаткові ризики, а отримавши збитки, досить швидко залишають ринок.

Їх можна розділити на дві підгрупи: самостійні і несамостійні інвестори. Самостійні самі приймають рішення про те, в які активи варто вкладати свої кошти, також повністю беруть на себе всі ризики, пов'язані з цією діяльністю.

Їх відмінність від професійних інвесторів полягає в тому, що інвестування для них – це хобі. Такі люди часто працюють за наймом, ведуть свій сімейний бюджет, відкладають певну частину своїх доходів,

яку направляють на створення активів. Вони займаються інвестуванням у вільний від основної діяльності час.

Вони характеризуються невеликою кількістю угод. Вважають за краще робити довгострокові вкладення з періодичним переглядом свого інвестиційного портфеля.

*Несамостійні* – це тип інвесторів, які слабо розбираються в питаннях інвестування, або розбираються добре, але просто не мають вільного часу для того, щоб займатися інвестуванням самостійно. Тому такі інвестори вважають за краще передавати свої кошти в управління професіоналам. Це може бути як звичайний студент, який робить свої перші накопичення на банківському депозиті, так і серйозний бізнесмен, який має великий бізнес, що віднімає у нього основний час.

Всі інвестори, незалежно від того, до якого з вищенаведених типів вони належать, розрізняються за ступенем готовності до інвестиційного ризику.

Коротко можна сказати, що історична прибутковість інвестиційних фінансових інструментів залежить від величини інвестованих коштів. Чим більше розмір вкладень, тим більше привабливих інструментів і вищий очікуваний дохід.

Наприклад, поточний зріз прибутковості різних видів вкладень сьогодні:

- банківські депозити (особливо для маленьких вкладів) дозволяють отримувати 6–12% річних (залежно від надійності банку), що нижче інфляції;

- пайова участь у будівництві житла приносила останніми роками, як правило, 20–30% доходу;

- вкладення в акції підприємств за допомогою керуючих компаній (рахунки довірчого управління) – 30–50%.

Таким чином, маючи уявлення про доходи та їх джерелах, можна розробити індивідуальну стратегію збільшення фінансових надходжень.

#### **4 Способи економії власних коштів**

Звучить парадоксально, але життя удвох часто економічно не вигідно. Сімейний бюджет має властивість йти в мінус ще швидше, ніж особисті фінанси. Однак з цими регулярними фінансовими кризами цілком можна впоратися.

Можливі два варіанти:

- заробляють обидва партнери;

- заробляє один партнер.

Розглянемо способи планування і розподілу коштів, коли обидва партнери заробляють.

**Від усіх за здібностями, кожному – за потребами**

Це означає, що обидва партнери всі свої фінансові надходження

кладуть в загальний гаманець і беруть звідти кошти за потреби.

Зазвичай, такий вид планування є у сім'ях, де зарплати чоловіка і дружини суттєво різняться. Цей спосіб підходить або дуже патріархальним, або дуже дружнім парам з однаковими інтересами. Строго кажучи, це спосіб розподілу коштів, а не спосіб планування бюджету. Крім того, якщо доходи членів сім'ї дійсно суттєво різняться, то це стримує стимул розвиватися у того, хто заробляє менше. Тобто, у фінансовій перспективі такий соціалістичний варіант планування бюджету виявляється програшним.

### **Сімейна скарбничка**

Дохід ділиться строго на дві частини: громадську і особисту. Подальші варіанти залежать від того, що у сім'ї на першому плані: загальні чи особисті потреби. Кожен із подружжя віддає фіксовану суму в загальну скарбничку на загальні потреби (продукти харчування, господарські товари та ін.). Такий метод розподілення фінансів підходить для індивідуалістів. Однак, як показує практика, такий спосіб веде до збільшення витрат.

### **Все по конвертах**

Сімейні витрати превалюють над витратами особистими. В цьому випадку розподілити кошти трохи складніше. Беруться кілька порожніх конвертиків і підписуються відповідно до основних напрямів Ваших сімейних витрат. У конверти обидва члени сім'ї відкладають рівні суми. Правда, з'ясувати, скільки грошей має лежати в кожному з конвертів, можна лише шляхом довгих експериментів. Те, що залишиться після того, як основна частина грошей розкладена по конвертах, вважається особистими коштами. А значить, може витратитися як завгодно. Метод хороший для тих, у кого сім'я і ведення господарства – одне з основних «хобі». Але існує небезпека, що той з подружжя, чия зарплата менша, може залишитися в мінусі в плані особистих коштів після справедливого розподілу фінансів. Зате ця система перспективна: хочеш більше особистих коштів – працюй більше.

Тепер розглянемо варіант, **коли заробляє лише один з партнерів**. Кілька порад від фахівців.

#### **1. Рахуйте витрати.**

Це обов'язково приведе до переконання, що витрачаєте більше, ніж заробляєте. Рахувати потрібно абсолютно все протягом трьох місяців.

#### **2. Відкладайте 10% від усіх зароблених грошей.**

3. Урізуйте витрати. Робити це потрібно не тільки тому, хто сидить без зарплати, а й головному добувачеві.

4. Вчіться грамотному шопінгу. Всі свої покупки треба планувати, не піддавайтеся імпульсу.

#### **5. У гіпермаркет ходіть зі списком.**

Ціни в гіпермаркетах доступні, і якщо здійснювати покупки в цих магазинах обдуманно, то можна заощадити. І беріть найменший візок –

психологічно ми прагнемо скоріше заповнити порожній простір.

Практикою вироблені такі **способи економії особистих коштів**, що дозволяють уникнути непотрібних витрат, збільшити частку коштів, що спрямовується на інвестування, і, в кінцевому підсумку, сприятиме успіху в контролі над особистими фінансовими ресурсами.

1. Планувати витрати. Складати план витрат на місяць. Не робити покупок, якщо вони відсутні в плані.

2. Частину витрат планувати в статтю «Непередбачені покупки».

Все запланувати можна далеко не завжди, і наявність такої статті витрат дозволить гнучко реагувати на ситуацію. Зрозуміло, ця стаття не має становити значну частину бюджету, інакше сенс планування втрачається.

3. Вести облік витрат.

Неможливо економити, якщо не бачити картину витрат в цілому.

4. Купувати потрібне, а не дешево.

При покупці потрібно оцінювати необхідність самої покупки і лише після цього дивитися на цітник. Невисока ціна не має ставати причиною купівлі непотрібних речей.

5. Розпродаж, знижки – не причина для здійснення покупок. Купувати те, що потрібно, а не те, що дешево.

Не намагайтеся заощадити, купуючи масу речей на розпродажах. Звичайно, якщо Ви спланували покупку заздалегідь, а тепер на неї оголошена знижка, – то це вдалий момент для купівлі. Якщо ж мотивом купівлі є лише істотне зниження ціни, від неї краще відмовитися. Розпродаж вигідний в першу чергу магазину, який його організовує (інакше б магазин не став її влаштовувати!), а не покупцям, і завжди потрібно про це пам'ятати.

6. Планувати великі витрати (відпустка, страховка) мінімум на рік наперед. Якщо не планувати великі витрати, то, можливо, будуть потрібні кредити для їх здійснення, тобто вони обійдуться в результаті дорожче.

7. Розраховуватися готівкою. Не застосовувати при розрахунках пластикову картку.

При розрахунках пластиковою картою не відчувається, як проходить витрата коштів. Розрахунок готівкою дозволяє відчути, як гроші йдуть з гаманця.

8. Не користуватися кредитною картою.

Кредити за картками – не найвигідніші. Крім того, їх важче відстежити.

9. Не знімати з карти всю зарплату за місяць відразу.

Краще – по частинах, раз в тиждень.

10. Здійснювати покупки за заздалегідь складеним списком.

Це істотно скоротить витрати і позбавить від імпульсивних покупок часто непотрібних речей.

11. Користуватися громадським транспортом замість машини.

Результатом буде зниження витрат на бензин і сервісне обслуговування. Можна, наприклад, користуватися машиною лише по вихідних для поїздок в магазини, а в будні дні використовувати громадський транспорт. При цьому громадський транспорт часто може бути не повільніший машини. Як варіант іноді зручніше скористатися таксі, ніж своєю машиною.

12. Не купувати нічого в кредит.

Якщо у Вас до сих пір немає грошей на якусь покупку, то кредит не збільшить їх кількість в гаманці. Адже якщо Ви не змогли накопичити необхідну суму, то як плануєте розплатитися за кредит? Адже доведеться зменшити витрати на суму щомісячного платежу за кредитом. Але якщо Ви не робили цього раніше, то немає ніяких гарантій, що це буде легко зробити. Виходить, що кредит – це, свого роду, різновид фінансового плану, але дуже дорогий. Набагато вигідніше (і дешевше) скласти свій особистий фінансовий план.

Однак і в разі економії сімейного бюджету і особистих фінансів найважливішим, крім бажання заощадити, буде задіяння режиму економії, дотримуватися якого допоможуть викладені нижче **способи економії**.

- Встановіть енергозберігаючі лампи, лічильники води та унітаз з економним зливом води. І квартплату можна буде «зрізати» на 30%.

- Купуйте проїзні. Наприклад, картка на метро на 3 місяці окупує себе, якщо користуватися метро частіше, ніж раз в день.

- Якщо у вас є машина, то бензин є потужним «поглиначем» коштів. Але, заправляючись на одній і тій же заправці, можна придбати дисконтну карту.

- Харчові продукти, що не псуються (цукор, крупи, макарони), і господарські товари купуйте великими упаковками. Адже значна частина ціни товару – це упаковка і реклама.

Хоча ці способи стосуються економії, потрібно застерегти бажаючих ними скористатися занадто активно діяти в цій сфері. Інакше можна залишитися при грошах, але втратити щось більш дороге – особисті стосунки з близькими людьми. Шукайте золоту середину.

Для використання сімейного бюджету та уникнення конфліктів щодо його витрачання доцільно дотримуватись нижчевказаних порад.

1. **Плануйте разом!** Визначайте разом суму та час витрат. Цифри і плани мають знати обидві сторони.

2. **Визначайте свої фінансові цілі!** Складайте бюджет, дотримуючись конкретної мети.

3. **Не починайте складання бюджету до того, як дізнаєтесь, скільки Ви витрачаєте грошей кожен день і на що!** Протягом декількох тижнів ведіть детальний запис витрат, щоб знати, як скласти бюджет. Якщо Ви не знаєте, на що витрачаються Ваші гроші, то не зможете визначити, на що і скільки їх дійсно можна витратити.

4. **Всі статті бюджету мають бути чітко визначені!** Тверезо оцінюйте ситуацію та Ваші можливості.

5. **Витрачайте гроші відповідно до потреб Вашої родини!** Не слідуйте у витрачання грошей традиціям інших сімей.

6. **Перш за все, думайте!** Зробивши підрахунки, спільно обговоріть їх, не поспішайте робити висновки. Не дозволяйте Вашим бажанням взяти гору над тверезою оцінкою можливостей. Вам здається, що витрати занадто великі? Перевірте, чи дійсно це так? Якщо Ви вирішили економити на одному, стежте, щоб не витратити більше грошей на інше; чи не скорочуйте звичайних потрібних щоденних витрат, але уважно подивіться, на які зайві речі Ви витратили гроші, і скоротіть ці необов'язкові витрати.

7. **Плануйте великі витрати!** У Вас може бути декілька великих витрат протягом року – відпустка, купівля нових меблів або техніки. Враховуйте їх, відкладайте гроші на ці заходи кожен місяць, тоді Ви зможете оплатити їх в потрібний момент. Якщо не планувати такі витрати, то вони перетворять ваш бюджет в хаос, з якого буде важко вибратися.

8. **Не стежте строго за кожною гривнею, призначеною на кишенькові витрати!** Будь-який член сім'ї має мати право особистого вибору при витрачання кишенькових грошей, в той же час не порушуючи бюджету.

9. **Не намагайтеся перехитрити власний бюджет!** Наприклад, не намагайтеся перевищити свої можливості, купуючи те, що зараз Ви не в змозі купити. Не беріть у борг з інших статей бюджету, або у інших людей. Борг завжди потрібно повертати, скорочуючи витрати наступного місяця.

10. **Коли бюджет стає занадто напруженим, подумайте, як послабити цю напруженість!** Будьте більш гнучкими. «Натягнутий» бюджет завжди тримає людей в напрузі. Найкращим правилом планування є щорічне складання бюджету до початку січня і перевірка його в липні, щоб переконатися, що він дійсно реальний і служить вашому добробуту.

## **5 Види інвестування грошей**

До того, як успішно зайнятися інвестуванням або заощадженням грошей, потрібно відповісти на два основних питання:

- Які цілі інвестування?

- Скільки грошей можна виділити на регулярний інвестиційний план?

Чим конкретніше відповісти на зазначені питання, тим більша ймовірність того, що Ви поставите перед собою реальні цілі і зможете їх досягти.

Після того як у Вас дозріє приблизне уявлення про те, скільки грошей Вам знадобиться і скільки часу у Вас є на накопичення потрібної суми, Ви можете почати думати про те, які інвестиційні інструменти Вам підійдуть і яких доходів Ви можете в реальності очікувати. Перш ніж

почати інвестування, потрібно визначити особистий інвестиційний стиль. Існує дві основні змінні для визначення інвестиційного стилю – прийнятний рівень ризику і кількість часу, який Ви можете присвятити інвестуванню.

**Ризик.** Наскільки комфортно Ви будете себе почувати, якщо інвестуєте в якийсь інструмент, ціна якого змінюється кожен день і не завжди в ту сторону, в яку хотілося б? В інвестиційному спектрі існують різні ступені ризику: від урядових облігацій, ризик за якими вважається нульовим, оскільки вони гарантовані урядом, до товарних і грошових опціонів і операцій на валютному ринку, на яких можна втратити (що часто відбувається) всі свої гроші.

Державні облігації забезпечують гарантований дохід, а вклади на рахунках в банках частково застраховані. При інвестуванні в акції не існує подібних гарантій або страхування. Ніхто не гарантує, що шлях акцій буде гладким або що Ви отримаєте доходи на кожную зроблену Вами інвестицію. Але якщо Ви будете купувати акції компаній з гарною репутацією і тримати їх протягом тривалого часу, шанси будуть на Вашу користь. Просто не забувайте про те, що найбезпечніший шлях не завжди буває найкращим.

**Час.** Якщо говорити про довгострокові інвестиції, час – це ще один важливий елемент вашого інвестиційного профілю. Скільки часу Ви могли б витратити на інвестування? Наскільки активну роль Ви хочете відігравати в управлінні своїми грошима?

Інший фактор часу: коли Вам знадобляться гроші? Знадобляться вони Вам на наступному тижні чи через 100 років – ось що найвагомніше вплине на вибір інвестиційного інструмента. Хоча акції приносять дуже високий дохід в довгостроковій перспективі, доходи, одержувані 3 роки поспіль або протягом коротшого періоду, можуть бути мізерними.

І якщо фактор часу при інвестуванні можна враховувати, то фактором ризику потрібно управляти за допомогою розробки власної стратегії інвестування. Розглянемо **основні ризики при інвестуванні**.

**По-перше**, ринковий ризик, тобто ризик того, як може змінитися вартість ваших інвестицій. І тут важливо визначити для себе, який ризик прийнятний саме для Вас. Застрахувати себе від ринкового ризику потрібно шляхом визначення структури своїх інвестицій за ступенем ринкового ризику. Можливі варіанти наведено нижче.

*Консервативні активи* – інвестиції, за якими є гарантії збереження капіталу, отримані від компаній або банків з рейтингом не нижче А (на даний момент такий рейтинг можуть забезпечити тільки закордонні банки, компанії та фонди).

Мінімальна дохідність за інвестиціями 3%, реальна – 5–7%.

*Помірні активи* – інвестиції, що дають більш високий дохід в довгостроковому періоді, але можуть падати в ціні, немає гарантій ні за прибутковістю, ні за збереженням капіталу, проте передбачувана

прибутковість при розміщенні коштів в ці активи приймається в розмірі 10% річних.

*Агресивні активи* – інвестиції, коливання ціни яких (як вгору, так і вниз) можуть бути досить значними. Прибутковість при інвестуванні приймається на рівні 15% річних.

Наведені рекомендації для розрахунків засновані на досить консервативному підході. Реально отримана прибутковість за розробленими планами має бути вища, а підсумковий капітал – більшим.

Розподіл ризиків залежить від віку інвестора і обумовлений об'єктивною можливістю виправити свої фінансові помилки в минулому. Тобто, чим старший за віком інвестор, тим менша частка ризикових активів в його інвестиційному портфелі. Існує неформальна формула для визначення частки консервативних активів в портфелі інвестора

$$\% \text{ Консервативних активів} = \text{вік.}$$

Тобто, якщо інвестору 20 років, то в його інвестиційному портфелі має бути 20% облігацій (консервативні інвестиції) і 80% акцій (помірні і агресивні інвестиції).

**По-друге**, валютний ризик, тобто ризик зміни курсу валют і впливу цієї зміни на вартість активів. Щоб не постраждати від зміни курсів, рекомендується вкладати свої активи в різних валютах. Фахівці пропонують дотримуватися такої пропорції:

- Долари США – 40%;
- Євро – 30%;
- Гривні – 30%.

Розглянувши види ризиків і пов'язані з ними стратегії інвестування, визначимо, які фінансові інструменти властиві тій чи іншій мірі ризику.

Консервативні інструменти гарантують збереження капіталу і отримання мінімальної прибутковості (на сьогоднішній день це складає не більше 3–5% річних). До таких інструментів відносять:

- облігації емітентів з рейтингом не нижче А;
- страхові компанії та пенсійні фонди;
- інвестиційні фонди та банки, що інвестують кошти клієнтів в консервативні інструменти (облігації);
- інші компанії та фонди, що інвестують в консервативні інструменти (облігації).

*Помірно консервативні інструменти* припускають прибутковість (в середньому і довгостроковому періодах) на рівні 12–20% річних (для розрахунків приймаємо 10% річних). До таких інструментів відносять:

- взаємні і пайові фонди;
- акції великих компаній;
- консервативні хедж-фонди;
- інвестиційні фонди та банки, що розміщують кошти клієнтів в акції великих компаній і облігації.

*Агресивні інструменти* припускають, що завжди існує ризик втрати частини капіталу, деякі інструменти взагалі не страхують ризики (валютний ринок, опціони, ф'ючерси), прибутковість становить 20–30% річних і більше (для розрахунків приймаємо 15% річних). До таких інструментів відносять:

- хедж-фонди;
- довірче управління;
- акції малих і середніх компаній, схильних до значних цінових коливань;
- похідні цінних паперів: опціони і ф'ючерси;
- валютний ринок.

Крім того, **стратегії інвестування** за способом управління інвестиціями можна розділити на активні і пасивні стратегії.

**Активне інвестування** означає, що Ви (або той, хто управляє Вашими грошима) вибираєте компанії, в акції яких інвестуєте.

**Пасивне інвестування** означає, що Ваші інвестиції визначаються якимось індексом, створеним третьою стороною.

Типовий приклад активного інвестування – це інвестиції в акції. Незалежно від того, сам інвестор це робить, через брокера чи через керуючу компанію, відбувається активне управління грошима.

У випадку з пасивним інвестуванням найбільшою складністю є розуміння того факту, що, незважаючи на те, що активного управління грошима не відбувається, прибутковість таких інвестицій, можливо, навіть вища активного варіанта управління ними.

Практикою вироблені основні принципи, яких потрібно дотримуватися при інвестуванні, а також основні помилки, які допускають інвестори.

### **Основні принципи інвестування**

#### *1. Наявність власної інвестиційної стратегії*

При інвестуванні Ви маєте чітко розуміти, на які ризики йти Ви готові. Уоррен Баффет якось сказав: «Якщо Ви не можете спокійно спостерігати згодом, як ринок падає на 50%, Вам не місце на фондовому ринку». Якщо Ви зовсім не хочете ризикувати своїм капіталом, Вам потрібно вибирати консервативні інструменти для інвестування, але при цьому Ви маєте розуміти, що отримаєте невисокий дохід. І навпаки, якщо Ви спокійно ставитеся до ризиків, інвестуйте більш агресивно і, можливо, будете винагороджені. Але в будь-якому випадку у Вас має бути чітка інвестиційна стратегія.

#### *2. Наявність інвестиційного плану*

Інвестувати без плану – те ж саме, що підняти вітрила і чекати, куди приведе вітер. Кінцева точка може зовсім не відповідати очікуванням. Саме такий план покаже, що Ви зможете отримати в майбутньому. Плануйте інвестиції так, щоб вони здійснювалися регулярно – щомісяця, щокварталу, щороку. Це дуже важливий принцип, який дозволить

усереднити ціну покупки активів, адже Ви ж не збираєтеся спостерігати за коливаннями на ринку і чекати, коли настане відповідний для купівлі момент. Така тактика, як правило, виявляється програшною.

### *3 Не піддавайтеся емоціям, дійте за планом!*

Емоції ніколи не мають бути основою для прийняття рішень при інвестуванні. Інвестувати, ґрунтуючись на емоціях, – те ж саме, що і грати в рулетку. Задоволення отримати можна, заробити – ні. Це досить складно зробити, але якщо Ви стали на цей шлях (шлях інвестора), намагайтеся не піддаватися емоціям.

### *4. Не використовувати для інвестування позикові кошти*

Не потрібно інвестувати кошти до тих пір, поки у Вас є банківські кредити. В першу чергу це стосується дорогих споживчих кредитів і кредитів за банківськими картками. Інвестуючи позикові кошти, Ви намагаєтеся заробити відсоток вищий, ніж той, під який взяли кошти в кредит в банку. Якщо Ви вважаєте, що це зробити нескладно, спробуйте відповісти на питання, чому банки дають Вам в кредит під низький відсоток, якщо на ринку без особливих проблем можна заробити набагато більше?

### *5. Інвестувати надовго. Вміти чекати. Тримати достроково довготривалі інвестиції*

Лише довгострокові інвестиції здатні принести великі кошти. Короткочасне зниження вартості інвестицій не має ставати причиною для виходу з них. Всі ринки схильні до коливань, і вгадати, коли буде зростання, а коли – падіння, вкрай складно.

### **Основні помилки, яких припускаються інвестори:**

- 1) спонтанні інвестиції за порадами непрофесіоналів;
- 2) інвестування під впливом емоцій;
- 3) інвестиційна «короткозорість» – розрахунок на швидке отримання доходу;
- 4) дії без плану;
- 5) інвестування при кожному короткостроковому падінні на ринку.
- 6) купити дорого, продати дешево.

Незважаючи на абсурдність формулювання, так вчиняють багато недосвідчених інвесторів, і, зазвичай, це відбувається через здійснення другої помилки – інвестування під впливом емоцій.

## **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ**

1. Сутність і зміст фінансового планування.
2. Як складається фінансовий план?
3. Цілі складання фінансового звіту і фінансового бюджету.
4. Охарактеризуйте основні джерела доходів.
5. Назвіть склад особистих фінансових ресурсів всіх учасників ринкових відносин.

6. Дайте характеристику основних груп приватних інвесторів.
7. Які способи економії сімейного бюджету і особистих фінансів Вам відомі?
8. Які фінансові інструменти відносять до агресивних?
9. Дайте характеристику взаємозв'язку прибутковості фінансових інструментів і ступеня ризику.
10. Яких основних помилок припускаються інвестори?
11. Назвіть основні принципи, яких потрібно дотримуватися при інвестуванні.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

### Завдання. Планування особистого бюджету

1. При складанні особистого бюджету для початку потрібно перерахувати всі статті доходів і витрат (табл. 7.3, 7.4).

Таблиця 7.3 – Приблизні укрупнені статті доходів

№ статті	Назва статті
1	Основна заробітна плата
2	Додаткова заробітна плата (робота за сумісництвом, гранти та ін.)
3	Відсотки за банківські депозити
N	Інші

Таблиця 7.4 – Приблизні укрупнені статті витрат

№ статті	Назва статті
1	Витрати на житло (купівля, ремонт, комунальні послуги та інше)
2	Витрати на харчування (харчування дома, поза домом)
3	Витрати на послуги зв'язку (Інтернет, телефон)
4	Витрати на одяг та побутові потреби
5	Транспорт (покупка, експлуатація, оренда, громадський транспорт)
6	Здоров'я і краса (витрати на ліки, салон краси, косметику та інше)
7	Ділові витрати (самоосвіта, ділові подарунки та інше)
8	Борги
9	Хобі, відпочинок
10	Відкладено на зберігання
11	Різне

2. Потрібно скласти реєстр доходів за місяць (табл. 7.5).
3. Потрібно скласти приблизний реєстр витрат за тиждень. Приклад наведено в табл. 7.6.
4. Скласти фінансовий звіт за місяць (табл. 7.7).

Таблиця 7.5 – Приклад реєстру доходів за місяць

Дата	Стаття/Примітки	Номер статті	Сума, грн
05.02.20..	Основна заробітна плата за січень 20..	1	22800.00
06.02.20..	Відсотки за банківським депозитом	3	750.00
12.02.20..	Додаткова заробітна плата	2	5000.00
20.02.20..	Аванс	1	5500.00
	Всього за місяць		34050.00

Таблиця 7.6 – Приклад реєстру витрат за тиждень

Дата	Стаття/Примітки	Номер статті	Сума, грн
01.02.20..	Витрати на послуги зв'язку (мобільний телефон)	3	100.00
	Оплата комунальних послуг	1	2000.45
	Харчування дома (покупка продуктів на тиждень)	2	1808.80
	Всього		3909.25
02.02.20..	Бензин	5	420.00
	Обід в кафе	2	150.00
	Косметика	6	150
	Всього		720.00
05.02.20..	Кіно	9	100.00
		Всього	100.00
06.02.20.	% доходу на зберігання	10	750.00
		Всього	750.00
	Всього за тиждень		5479.25

Таблиця 7.7 – Приклад фінансового звіту

Доходи		Витрати	
Стаття	Сума, грн	Стаття	Сума, грн.
1 Основна заробітна плата	28300.00	1 Витрати на житло (купівля, ремонт, комунальні послуги, експлуатація та ін.)	2000.45
2 Додаткова заробітна плата	5000.00	2 Витрати на харчування (харчування дома, поза домом)	7235.2
3 Відсотки за банківським депозитом	750.00	3 Витрати на послуги зв'язку (Інтернет, телефон)	100
		4 Витрати на одяг і господарські потреби	2500.00
4 Інше	0	5 Транспорт (купівля експлуатація, оренда, громадський транспорт)	420.00
		6 Здоров'я и краса (витрати на ліки, салон краси, косметику та ін.)	1800.00
		7 Ділові витрати (самоосвіта, ділові подарунки та ін.)	5600.00
			2000.00
		8 Борги	
		9 Хобі, відпочинок	1500
		10 Відкладено на зберігання	9694.35
		11 Інше	1200
Всього	34050.00	Всього	34050.00

У нашому прикладі сума витрат дорівнює сумі доходу. За результатами звіту потрібно зробити висновки про доцільність тих чи інших статей витрат, їх питому вагу в загальній вартості. Після проведеного аналізу можна визначити, які витрати краще скоротити, перенести або усунути.

5. На основі проведеного аналізу розробіть бюджет на наступний місяць.

Приклад фінансового бюджету на місяць наведено в таблиці 7.8.

Таблиця 7.8 – Приклад фінансового бюджету на місяць

Доходи		Витрати	
Стаття	Сума, грн	Стаття	Сума, грн
Основна заробітна плата	28300.00	1 Витрати на житло (купівля ремонт, комунальні послуги, експлуатація та ін.)	2000.45
Додаткова заробітна плата	5000.00	2 Витрати на харчування (дома, поза домом)	7235.2
		3 Витрати на послуги зв'язку (Інтернет, телефон)	100
		4 Витрати на одяг і господарські потреби	2500.00
		5 Транспорт (купівля експлуатація, оренда, громадський транспорт)	420.00
		6 Здоров'я і краса (витрати на ліки, салон краси, косметику та ін.)	1000.00
		7 Ділові витрати (самоосвіта, ділові подарунки та ін..)	-
		8 Борги	-
		9 Хобі, відпочинок	2500
		10 Відкладено на зберігання	17544.35
		11 Інше	-
Всього	33300.00	Всього	33300.00

6. Опишіть свій метод використання коштів.

### ЛІТЕРАТУРА З ТЕМИ 7

1. Сімейний бюджет: 10 правил «можна» та «не можна». URL: <https://simeinyi-budzhet.ua/moneyandlove/сімейний-бюджет-10-правил-можна-та-н/>

2. Самоменеджмент : учебное пособие / под ред. В. Н. Парахиной, В. И. Перова. М. : Изд-во Московского университета, 2012. 368 с.

3. Фінансова грамотність. Фінанси. Що? Чому? Як? : навчальний посібник / авт. кол. К., 2019. 272 с. URL: [http://www.fst-ua.info/wp-content/uploads/2019/08/Financial\\_Literacy\\_Textbook\\_Aug2019.pdf](http://www.fst-ua.info/wp-content/uploads/2019/08/Financial_Literacy_Textbook_Aug2019.pdf).

4. Інвестування : практикум / Т. В. Майорова та ін. ; за наук. ред. Т. В. Майорової. К. : КНЕУ, 2012. 577, [7] с.

5. Основи планування сімейного бюджету : методичний посібник / Кредитний Споживчий кооператив «Перший Далекосхідний». 2005.

6. Чернов А. Ю. Личные финансы: доходы и расходы семейного бюджета. М.: Перспектива, 2004. 175 с.

7. Безродна С. М., Миськова Н. В. Інвестування : компендіум. Чернівці, 2013. 200 с.

8. Скороход І. П. Інвестування : методичний посібник з навчальної дисципліни для студентів напряму підготовки 6.030501 – «Економічна теорія». Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2014. 66 с.

## ТЕМА 8 СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТ

1. Поняття, види та фактори стресу.
2. Ознаки та причини стресу.
3. Стрес-менеджмент у системі управління підприємством.
4. Методи стрес-менеджменту.
5. Управління стресами

### 1 Поняття, види та фактори стресу

Стрес властивий кожній людині незалежно від того, чим вона займається. В багатьох випадках **стресом** називають стан організму, що виникає під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, що викликають порушення фізичної та психологічної рівноваги людини [1, 2]. Будь-які зміни в житті (на краще чи на гірше) змушують організм напружуватися, готуватися до дій у нових умовах. Навіть уявні зміни (особливо тривожні) викликають стрес.

В більшості випадків стрес сприймається як негативне явище. Але в невеликій кількості, як помірне емоційне і фізичне напруження, він потрібен людині. Розглянемо основні види стресу та їх основні характеристики (табл. 8.1).

Таблиця 8.1 – Класифікація стресів

Ознака класифікації	Різновид стресу	Характеристика
1	2	3
1 За наслідками	Дистрес	Заважає діяти, триває дуже довго, виснажує організм, що призводить до негативних наслідків.
	Еустрес	Мобілізує резерви організму і не призводить до порушення психологічної рівноваги (спортивні змагання, виступ актора).
2 За рівнем виникнення	Особистісний	Пов'язаний з психофізіологічними характеристиками конкретної особи та її ролі у соціумі. Він може бути поведінковий, фізіологічний, емоційний, комунікаційний, рольовий.
	Груповий	Виникає, як правило, в межах формальних і неформальних груп.
	Корпоративний	Виникає у працівників в межах однієї організації.
3 За періодичністю виникнення	Суспільний	Стосується населення певного регіону, країни, соціальної групи тощо.
	Одноразовий	Спричинений виникненням нестандартних умов в окремому випадку
	Систематичний	Має властивість повторюватись під впливом системних дій
	Хронічний	Є постійним і спричинений неможливістю подолання стресозбуджувачів

Продовження таблиці 8.2

1	2	3
4. За змістом	Психо-емоційний	Виникає у разі порушення психологічної та емоційної рівноваги особи (роздратування, агресія, депресія тощо)
	Фізіологічний	Спричинений негативним впливом шкідливих факторів навколишнього середовища, що призводить до фізіологічного перевантаження організму (виразка шлунку, мігрень, хронічна втомлюваність тощо)
	Організаційний	Виникає у разі організаційної неспроможності та нездатності протидіяти негативним впливам
	Інформаційний	Виникає під час інформаційного перевантаження чи інформаційного вакууму
5. За місцем виникнення	На виробництві	Виникає в межах виробничих процесів
	У системі управління	Виникає на рівні системи менеджменту організації
	Позаорганізаційний	Виникає поза межами організації
6. За характером впливу	Матеріальний	Пов'язаний з матеріальними втратами.
	Духовний	Пов'язаний з психічним та емоційним збудженням
7. За походженням	Соціогенний	Виникає в результаті впливу соціальних умов життя та функціонування (політичних, економічних, релігійних, воєнних, моральних, сімейно-побутових)
	Техногенний	Спричинений небезпекою діяльністю техніки, людини, виробничою діяльністю багатьох підприємств
	Професіогенний	Обумовлений особливостями професійної діяльності людини (умовами, технологією, режимом, графіком роботи, засобами праці)
	Природогенний	Спричинений кліматичними, погодними, природними умовами (катаклізми, температура, вологість, урагани, землетруси)
	Аутогенний	Обумовлений особистими якостями індивіда (песимістичністю, конфліктністю, заздрісністю, інтравертністю, образливістю тощо)
8. За керованістю	Керований	Усувається в результаті цілеспрямованого управлінського впливу
	Некерований	Важко піддається усуненню в результаті цілеспрямованого управлінського впливу

На стрес впливає велика кількість факторів. Як правило, їх прийнято поділяти на: фізіологічні (біль, голод, спрага, тиск тощо) та психологічні (емоційні та інформаційні).

Американський психолог Абрахам Маслоу розробив піраміду потреб, яка складається з семи рівнів потреб: фізіологічні, безпекові, належність до певної соціальної групи, потреба у повазі, пізнавальні, естетичні й потреба у самовираженні (рис. 8.1). Суть цієї піраміди зводиться до того, що людина перебуває в стресовому стані, поки не

будуть задоволені її первинні потреби (поїсти, попити, поспати, зігрітися, відчувати безпеку); тобто, поки не будуть задоволені первинні потреби – про реалізацію потреб вищого порядку людина думати не буде.

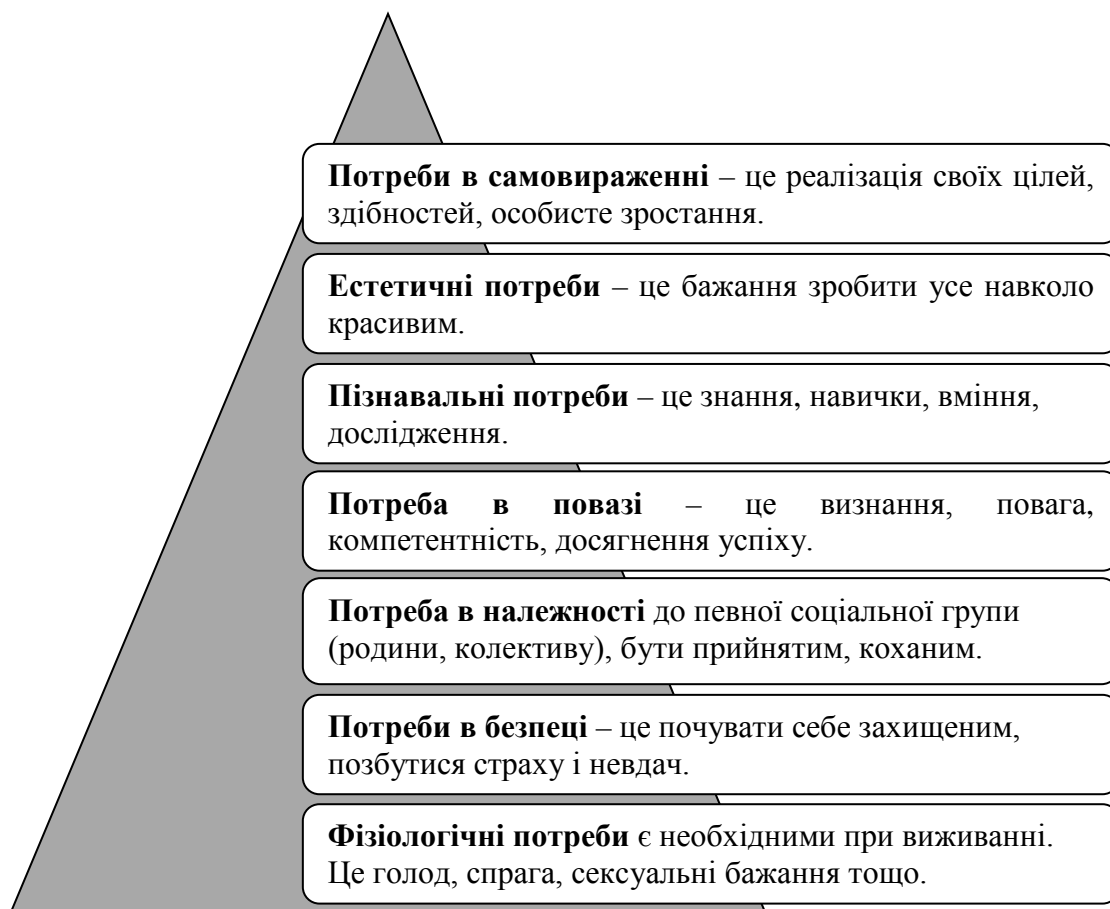


Рисунок 8. 1 – Ієрархія потреб за А. Маслоу

Відповідно до кожної групи потреб можна виділити стресові фактори, які виникають на кожному етапі (таблиця 8.2).

Таблиця 8. 2 – Стресові фактори

Потреби	Приклади стресових факторів
фізіологічні	Голод, спрага, надмірний холод або спека, фізична втома, нестача сну, розумове перенапруження, шалений темп життя тощо.
у безпеці, захисті, порядку, стабільності	Відсутність житла, панічні атаки, страх втратити роботу, страх втратити близьких, хвилювання за їх здоров'я, страх смерті.
у любові й належності до групи	Втрати близьких, непорозуміння з друзями, колегами, нероздільне кохання, самотність.
у повазі і самоповазі	Втрата роботи, відсутність кар'єрного зростання, неможливість реалізувати свої амбіції, несправедливе ставлення до особистості.
естетичні	Відсутність смаку та гармонії краси в житті.
у самореалізації	Незмога реалізувати своє покликання, займатися тим, що приносить задоволення.

На рівні організації стрес-фактори поділяють на внутрішні і зовнішні. До внутрішніх стрес-факторів потрібно віднести: 1) *соціальні* – це умови праці, можливість кар'єрного зростання, розвинута організаційна культура, харчування, робочий графік, відпустка, перерви під час роботи, медичне страхування співробітників, можливість оздоровлення і відпочинку; 2) *психологічні*: психологічний клімат в колективі, конфліктність, взаємовідносини між працівниками, робоча атмосфера, справедливість при розподілі роботи і обов'язків в колективі, дотримання моральних норм; 3) *компетентності*: професіоналізм, рівень компетентності персоналу та керівництва, професійне зростання, відповідність займаній посаді, можливість виконувати посадові функції; 4) *управлінські*: чітке встановлення цілей і задач, об'єктивний розподіл обов'язків і відповідальності між працівниками, матеріальне стимулювання, система контролю, стиль управління (авторитарний, ліберальний, демократичний), система прийняття управлінських рішень; 5) *ресурсні обмеження*: використання застарілих технологій, некваліфікований персонал, недостатність сировинних ресурсів, наявність високих втрат та збитків, відсутність або надлишок інформації тощо.

До зовнішніх стрес-факторів на підприємстві потрібно віднести: 1) *ринкові*: інфляція, висока конкуренція, неконкурентоспроможна продукція, зростання податків, коливання курсу валют, зниження цін на продукцію, низька платоспроможність споживачів, зростання цін на тарифи, оренду тощо; 2) *партнерські*: надійні постачальники, налагоджена система логістики, сприятливі умови для кредитування, співпраця зі страховими компаніями щодо відшкодування страхових випадків, вартість та рівень юридичних послуг, співпраця з кваліфікованими консалтинговими організаціями; 3) *іміджево-брендові*: сприйняття підприємства споживачами, наявність бренду, імідж, репутація підприємства на ринку; 4) *адміністративно-бюрократичні*: судова система, корупція, рівень впливу держави на діяльність підприємства, процедура отримання адміністративних послуг (складність, корупційність), процедура створення та закриття підприємства, процедура отримання ліцензії, сертифікатів, дозволів тощо; 5) *нормативно-правові*: нормативні документи, закони, кодекси, правовий нілігізм; 6) *політичні*: політичні переслідування, відсутність реформ, лобіювання політичними структурами інтересів фінансово-промислових груп; 7) *науково-технічні*: інноваційний розвиток технологій, оновлення продукції відповідно до світових стандартів, впровадження нових інноваційних рішень; 8) *соціальні*: рівень життя населення, рівень медичного обслуговування, соціальні можливості, оздоровлення, відпочинок, спортивний розвиток тощо; 9) *воєнні*: війна, військова агресія, мобілізація працівників, військові видатки, допомога військовим тощо; 10) *міжнародні*: вихід на міжнародні ринки, співпраця з міжнародними організаціями, регулювання зовнішньоекономічних операцій тощо.

## 2 Ознаки та причини стресу

Для того, щоб зрозуміти, що Ваш організм знаходиться в стані стресу, потрібно проаналізувати основні ознаки стресу, до яких відносять: постійні нав'язливі думки, тремтіння рук, серцебиття, внутрішній дискомфорт, порушення сну, почуття безвихідності, поява жалю до себе, м'язова напруга, виникнення агресії, відчуття безсилля, втрата контролю над ситуацією, бажання відгородитися від світу, роздратованість, біль в голові, гарячі щоки, зіпсований настрій, порушення апетиту тощо.

На рисунку 8.2 показано як діють гострий та хронічний стреси на організм людини.

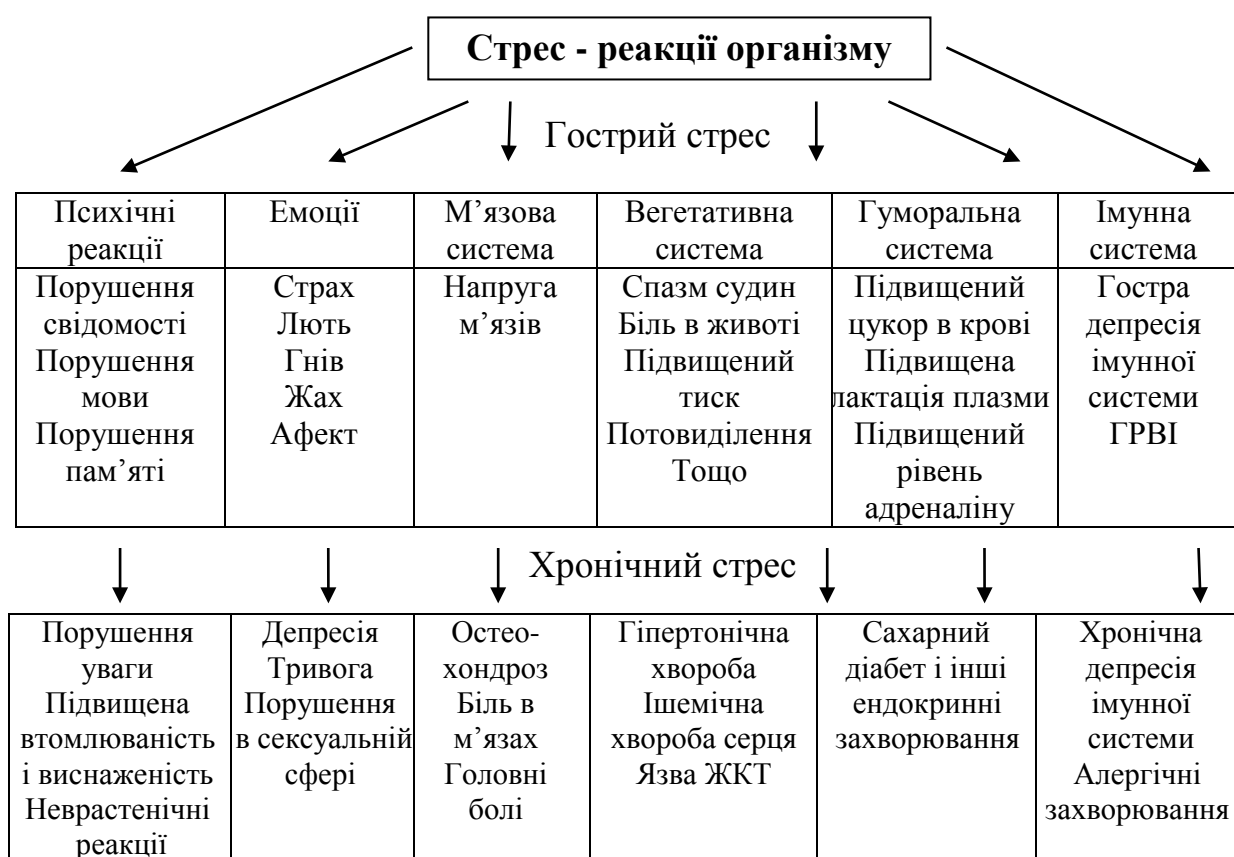


Рисунок 8.2 – Дія стресу на організм людини

Ознаки стресу прийнято поділяти на інтелектуальні та поведінкові. До *інтелектуальних* потрібно віднести:

- ✓ переважання негативних думок;
- ✓ важкість зосередитись;
- ✓ погіршення показників пам'яті;
- ✓ постійне і непродуктивне «обертання» думок навколо однієї проблеми;
- ✓ підвищене відволікання;

- ✓ важкість прийняття рішень, довгі коливання при виборі;
  - ✓ погані сни, кошмари;
  - ✓ часті помилки, похибки в розрахунках;
  - ✓ пасивність, бажання перекласти відповідальність на когось іншого;
  - ✓ порушення логіки, сплутане мислення;
  - ✓ імпульсивні, поспішні та необґрунтовані рішення;
  - ✓ звуження поля зору, зменшення можливих варіантів дії.
- Серед *поведінкових* ознак стресу можна виділити:
- ✓ відсутність апетиту або переїдання;
  - ✓ збільшення помилок при виконанні звичайних дій;
  - ✓ більш швидка або навпаки уповільнена мова;
  - ✓ тремтіння голосу;
  - ✓ збільшення конфліктних ситуацій дома або на роботі;
  - ✓ хронічна нестача часу;
  - ✓ зменшення часу, яке виділяється на спілкування з близькими і друзями;
  - ✓ байдужість до свого зовнішнього вигляду;
  - ✓ антисоціальна поведінка;
  - ✓ низька продуктивність діяльності;
  - ✓ порушення сну або безсоння;
  - ✓ більш інтенсивне куріння та споживання алкоголю.

Крім поведінкових і інтелектуальних ознак стресу в літературі ще виділяють емоційні і фізіологічні симптоми стресу. До *емоційних* симптомів стресу відносять: занепокоєння, підвищену тривожність, підозрілість, поганий настрій, відчуття постійного смутку, депресію, роздратованість, приступи гніву, емоційну «тупість», байдужість, цинічний, недоречний гумор, зменшення почуття впевненості в собі, зменшення задоволеності життям, почуття відчуженості, самотності, втрату інтересу до життя, зниження самооцінки, появу відчуття провини або незадоволеність собою і роботою.

До *фізіологічних* симптомів можна віднести: біль в різних частинах тіла невизначеного характеру, головні болі, підвищений або знижений артеріальний тиск, прискорений або неритмічний пульс, порушення процесів травлення, порушення свободи дихання, почуття напруги в м'язах, підвищена втомлюваність, тремтіння рук, судоми, поява алергії або інших хвороб шкіри, підвищене потовиділення, зменшення імунітету, часті недомагання, швидке збільшення або втрата ваги.

Причин для стресу зазвичай дуже багато, але наведемо ті, які зустрічаються найчастіше: надмірна напруга на роботі, незадоволеність результатами, яких ми досягли в житті, відсутність розуміння в родині, погана погода, поганий сервіс, хамство при обслуговуванні, відсутність грошей, проблеми у близьких людей, втрата роботи, нестача часу, дорожньо-транспортні пригоди, зрада близьких, розлука, підвищення цін

на товари і послуги, нещасливе кохання, завантаженість на роботі, тупість підлеглих тощо.

Взагалі організм людини дуже витривалий до тих пір, поки стресове навантаження не перевищує певної межі. Тобто, кожна людина має вроджену стійкість до стресів (стресостійкість). **Стресостійкість** – це сукупність особистісних якостей, що дозволяють людині переносити значні інтелектуальні, вольові та емоційні навантаження (перевантаження) без особливих шкідливих наслідків для свого здоров'я.

В більшості випадків рівень стресостійкості зумовлений генетично. Ті люди, які успадкували низьку стресостійкість, більш дратівливі, швидко втрачають задоволеність життям, частіше впадають в депресію. Але стресостійкість при бажанні можна підвищувати різними способами, які будуть розглянуті далі.

### **3 Стрес-менеджмент у системі управління підприємством**

**Стрес-менеджмент** – це система управління підприємством, яка спрямована на подолання небажаних відхилень, які є істотними, екстремальними та перешкоджають функціонуванню й розвитку підприємства.

Формування й використання системи стрес-менеджменту на підприємстві здійснюється з урахуванням чинників прямого та опосередкованого впливу. До чинників прямого впливу відносять: систему менеджменту на підприємстві, компетентність персоналу, інформаційне забезпечення, цілі та завдання стрес-менеджменту, часова спрямованість системи стрес-менеджменту, об'єкт стрес-менеджменту.

Розвинута система менеджменту на підприємстві сприятиме ефективності формування та використання системи стрес-менеджменту. Наприклад, налагоджена система ретельного планування в нестандартних ситуаціях позитивно позначиться при протидії стрес-факторам і подоланні стресових ситуацій в майбутньому. Стратегічне планування аналізує небажані відхилення як в поточному, так і в майбутньому періодах. Висококваліфікований персонал ефективніше долає небажані відхилення, які виникають під час діяльності підприємства. Належне інформаційне забезпечення оцінює достовірність отриманої інформації, ідентифікує ймовірність настання екстремальних, критичних, небажаних відхилень в процесі розвитку. Чітко сформульовані цілі і завдання фокусують зусилля та ресурси на досягнення кінцевого результату з уникненням відхилень, які виникають під час їх реалізації.

До чинників опосередкованого впливу відносять: величину та масштаби діяльності підприємства, стабільність середовища функціонування, організаційну культуру, організаційні комунікації, психологічні особливості управління, інтереси стейкхолдерів, соціальну відповідальність та імідж підприємства.

Великі за масштабом діяльності підприємства потребують більшого застосування методів стрес-менеджменту, оскільки в них складна система управління, а робота усіх підрозділів є взаємозалежною. Ефективно розвинута організаційна культура дозволяє висловлювати свою думку, дискувати та приймати креативні рішення в критичних ситуаціях. Розвинуті ефективні організаційні комунікації створюють передумови для забезпечення вирішення стресових ситуацій на особистісному, груповому та корпоративному рівнях. Не можна забувати і про інтереси стейкхолдерів (фізичні та юридичні особи, які зацікавлені в фінансових й інших результатах діяльності підприємства, здатні швидко на них впливати). Позитивний імідж підприємства серед споживачів, транспортних компаній, постачальників, фінансових посередників, органів державної влади тощо визначає швидко та ефективну реакцію на небажані відхилення, які негативно впливають на діяльність суб'єкта господарювання.

Стрес-менеджмент охоплює різні види менеджменту, а саме: антикризовий, адаптивний, реактивний, рефлексивний та антисипативний менеджмент; які спрямовані на боротьбу з критично небажаними відхиленнями (рис. 8.2).

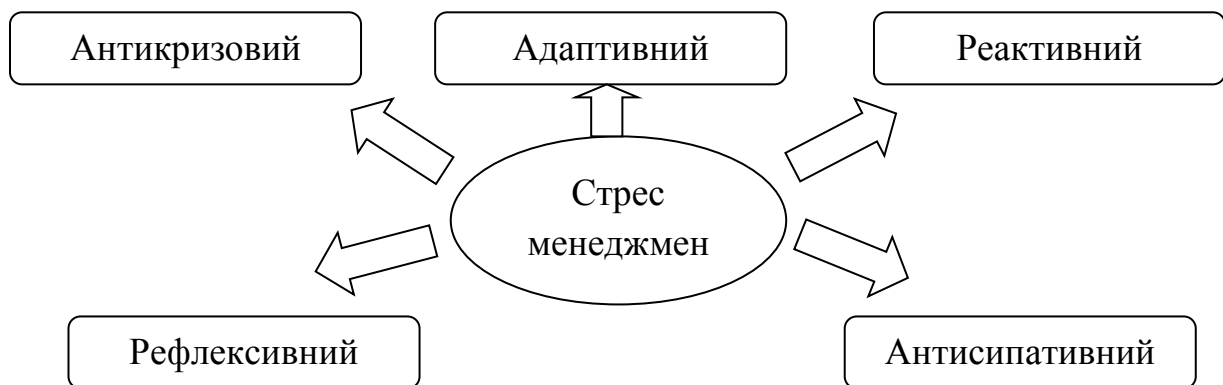


Рисунок 8. 2 – Складові стрес-менеджменту

*Антикризовий менеджмент* є головною складовою стрес-менеджменту, оскільки в переважній більшості усі стреси, які виникають на підприємстві, зумовлені виникненням кризи. Антикризовий менеджмент на підприємстві охоплює:

- виявлення й оцінювання потенційних та існуючих криз, кризових станів, загроз і наслідків, які можуть виникнути;
- аналіз впливу кризи на поточний та майбутній стани підприємства;
- прогнозування виникнення кризи та підготовка до неї;
- прийняття рішення щодо усунення існуючих ризиків;
- ефективне використання внутрішніх і зовнішніх резервів підприємства для стабілізації кризових ситуацій;

- розробка системи менеджменту для подолання кризових ситуацій тощо.

*Адаптивний менеджмент* – це система управління підприємством, яка спрямована на пристосування у змінах внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства. Його основна мета – адаптуватися до змін, стресорів, ситуацій, персоналу, усього того, що впливає на діяльність підприємства. Його доцільно застосовувати, коли стресори мають швидкоплинний характер, їм неможливо протидіяти, і коли це доцільно з ресурсної точки зору. Адаптивний підхід до системи управління характерний більшості підприємств, оскільки реагувати на зміни можуть потужні та великі підприємства.

*Реактивний менеджмент* – це система управління підприємством, яка спрямована на реагування, усунення стрес-факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства. Такий підхід до подолання стрес-факторів застосовується великими потужними підприємствами, у яких: високваліфікований персонал, високий фінансово-економічний потенціал, висока конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість, велика частка на ринку, високий інноваційний потенціал, відсутні ресурсні обмеження, гнучка система управління.

Для подолання стрес-факторів при реактивному менеджменті можна обрати такі стратегії: наступальну (передбачає активну протидію стресорам, їх усунення, подолання, ліквідацію), оборонну (формування безпекової системи, підвищення рівня захищеності), вичікувальну (відсутність дій щодо подолання стрес-факторів, здійснення моніторингу впливу стресорів на підприємство).

*Рефлексивний менеджмент* передбачає дослідження, спостереження, ідентифікацію стану підприємства, виявлення всіх існуючих і потенційних стресорів, отримання думок експертів, консультантів, на основі чого обробляється та аналізується інформація про вплив стресорів на діяльність підприємства, а на результатах аналізу розробляються плани розвитку підприємства в умовах найбільш вдалого подолання стрес-факторів.

*Антисипативний менеджмент* передбачає завчасну ідентифікацію потенційних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах на основі системного дослідження, виявлення потенційних стресорів на ранніх етапах та розробка сценаріїв розвитку підприємства з метою прийняття рішень випереджального характеру.

Усі розглянуті види менеджменту тісно взаємопов'язані та можуть реалізовуватись одночасно для досягнення синергійного ефекту при боротьбі зі стресами.

#### **4 Методи стрес-менеджменту**

Методи стрес-менеджменту – це способи та прийоми цілеспрямованого впливу на особистісні, групові та корпоративні стреси,

що виникають у діяльності підприємства, з метою подолання небажаних відхилень.

Методи стрес-менеджменту:

➤ їх можна сформулювати під час реалізації технології стрес-менеджменту (управлінські складові планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання);

➤ є результатом управлінської діяльності керівної підсистеми організації на кожному рівні управління (оскільки критичні небажані відхилення пов'язані з різними об'єктами);

➤ мають альтернативний характер, оскільки розглядаються як потенційні способи та прийоми впливу, що направлені на усунення критично небажаних відхилень;

➤ дають можливість сформулювати інформаційну базу для управлінських рішень в межах стрес-менеджменту.

Вибір методу стрес-менеджменту залежить від низки таких ознак, як розмір підприємства, наявність інформації про проблему, кваліфікація персоналу, наявність ресурсів, наявність технічного забезпечення тощо. Але усі методи стрес-менеджменту можна класифікувати за нижченаведеними ознаками.

1. За характером:

- *кількісні* (нова калькуляція, кошторис, бюджет тощо),
- *якісні* (вказівки, розпорядження, накази, моральні стимули).

2. За часовим інтервалом:

- вплив на існуючі відхилення;
- вплив на потенційні відхилення.

3. За змістом:

- *економічні* (охоплюють економічні плани, економію витрат, заробітну плату, премії, доплати, надбавки, компенсаційні пакети, дивіденди, цінні дарунки, кредити тощо),
- *технологічні* (розробка технологічних і конструкторських документів, технологічна документація регламентів проведення нарад, ділових зустрічей, конструкторські схеми приладів та пристроїв, нові варіанти креслеників, моделей),
- *соціально-психологічні* (подяки, грамоти, висування на розміщення світлини на дошці пошани, похвали на зборах трудового колективу, залучення до ухвалення управлінських рішень, коучинг, престижна посада, навчання, підвищення кваліфікації, оздоровлення, дозвілля тощо),
- *адміністративні* (інструкції, правила, вимоги, протоколи, положення тощо).

4. За напрямком впливу:

- *прямого впливу* (розпорядження, накази, інструкції тощо),

- *непрямого впливу* (подяки, соціальні пакети, компенсаційні виплати, методи формування колективів за психологічною сумісністю).

5. За періодом дії:

- *разового впливу* (наказ по підприємству про оголошення догани працівнику, кошторис нового проекту),
- *періодичного впливу* (заробітна плата, штатний розпис працівників підрозділу, план надходження платежів).

6. За рівнем новизни:

- *стандартні* (методи, які вже використовувались для подолання небажаних відхилень),
- *нестандартні* (не застосовувались для управління особистісними, груповими, корпоративними стресами).

7. За узгодженістю:

- *конфлікті*,
- *безконфліктні*,
- *компромісні*.

8. За рівнем формування:

- *сформовані на інституційному рівні управління*,
- *сформовані на управлінському рівні управління*.
- *сформовані на технологічному рівні управління*.

9. За способом обґрунтування:

- *інтуїтивні* (відчуття, що такий варіант усунення проблеми є правильним),
- *засновані на суб'єктивних судженнях* (враховуються думки, висновки, рекомендації фахівців чи інших суб'єктів),
- *раціональні* (ретельний аналіз, діагностика кожної альтернативи).

10. За способом врахування інтересів працівників:

- *матеріальним* (враховують майнові і фінансові інтереси працівників),
- *владним* (націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їхньої діяльності),
- *моральним* (спрямовані на соціальну активність персоналу).

11. За масштабами змін:

- *незначні*,
- *середні*,
- *значні*.

## **5 Управління стресами**

Сьогодні є велика кількість ефективних і безпечних способів, які допомагають управляти стресами. Управляти – означає «впливати, контролювати, змінювати в бажаному напрямку». Розрізняють фізичні, емоційні, інтелектуальні й духовні способи керування стресом.

### **Фізичні способи керування стресом**

*Фізичні вправи* допомагають майже відразу. Фізична активність щодня по 20 хвилин зможе значно покращити самопочуття. Обирайте те, що Вам до вподоби: плавання, біг, танці, фітнес, рухливі ігри на свіжому повітрі (футбол, волейбол, теніс, бадмінтон) тощо.

*Раціональне харчування.* Люди, які перебувають у стані хронічного стресу, часто зловживають солодощами. Це допомагає підтримувати рівень цукру в крові для компенсації ослабленої стресом функції гормонів. Однак набагато корисніше їсти овочі, у яких містяться потрібні для подолання стресу вітаміни й мінерали.

*Відпочинок і сон.* Першим симптомом стресового перевантаження є порушення сну: ввечері людина довго не може заснути, вночі часто прокидається, а вранці відчувається знесиленою. Це означає, що її біологічний годинник «зламався». Для його відновлення потрібно близько трьох тижнів. Щовечора треба лягати в один і той самий час. Перед сном потрібно прогулятися, провітрити кімнату, прийняти теплу ванну або душ і випити склянку трав'яного чаю або молока з медом.

### **Емоційні способи керування стресом**

Стрес потрібно «проговорити» – висловити свої почуття словами, розповісти про них близькій людині – другові, подрузі, батькам, психологу. Проблема, обговорена кілька разів, поступово «зітреться». Можна записати свої думки й почуття в блокноті. Викладені на папір, вони втрачають свої руйнівні властивості. Щоб заспокоїти емоції, варто відволіктися від них. Допомагають: заспокійлива музика, ігри з дітьми і тваринами, відпочинок на природі, вправи на релаксацію.

### **Інтелектуальні способи керування стресом**

Планування часу – ефективний засіб профілактики стресів. Організована людина робить набагато більше, ніж та, яка діє хаотично і хапається відразу за кілька справ. Замість того, щоб «перемкнутися» з однієї справи на іншу, краще скласти список того, що хотілося б зробити за пріоритетністю, і поступово викреслювати те, що вже зроблено. Найважливіші і термінові справи зі списку потрібно виконувати в першу чергу.

Позитивне мислення послаблює емоційне напруження, допомагає знайти ефективне рішення і діяти відповідно до обставин. Узагальнена формула позитивного мислення звучить приблизно так: «Було б добре, якби ми завжди отримували те, що хочемо. Ми робимо для цього все можливе. Однак якщо, попри наші зусилля, бажання не виконуються, ми, зазвичай, відчуваємо розчарування, але не впадаємо у відчай, не панікуємо, не зневажаємо себе та інших людей».

### **Духовні способи керування стресом**

Кожна людина прагне знайти своє призначення, замислюється над сенсом життя, проблемами справедливості. Такі думки можуть

посилювати стрес. Ті, хто усвідомив своє призначення або вірять у безсмертя душі, простіше переживають період духовного становлення. Їм також легше заспокоїтися після пережитих випробувань, трагічних подій, важких захворювань, навіть смерті близьких.

Стикаючись зі стресом ми сприймаємо кожну задачу як питання життя і смерті та не встигаємо зрозуміти, чи дійсно вона зараз важлива, чи є більш легкий спосіб її вирішити. Тому головний крок із замкнутого кола постійних стресів – навчитися дистанціюватися від стресу, тобто дивитися на ситуацію з різних боків спокійно, без суттєвих переживань. Не всі проблеми вимагають термінового вирішення. Не всі справи потребують Вашої участі. Привчайте себе ставити проблеми на друге місце після Ваших бажань. Для цього розглянемо основні рекомендації, які дозволяють бути більш стресостійким і легше долати стресові ситуації.

1. *Складіть список своїх бажань.* Чим Ви завжди хотіли зайнятися, але до сих пір відкладали? Візьміть за правило регулярно втілювати в життя кожне зі своїх бажань – раз на місяць, в квартал або на півроку. Сходіть на концерт, майстер-клас з малювання або екскурсію, про які давно мріяли. Так Ви наповните своє життя задоволенням, а це одна з головних протитотрут від стресу.

2. *Техніки медитації* допомагають усвідомити свою присутність тут і зараз, в конкретний день і в конкретному місці. Усвідомленість – це не контроль за свідомістю, а вміння уважно ставитися до себе і того, що відбувається навколо. У хвилини особливо сильного стресу спробуйте зосередитися на диханні і спокійно спостерігати за думками, які приходять в голову. Намагайтеся дати оцінку і назву кожній спливаючій думці: «Це моє занепокоєння», «Це те, про що я шкодую». Уявіть, що негативні думки – хмари на небі, які зникають з кожним Вашим усвідомленим видихом, розчищаючи перед Вами блакитне безкрає небо можливостей. Чим частіше Ви очищаєте свій розум від кружляючих тупикових думок, тим більше Ви звільняєте простору для конструктивної творчості.

3. *Задумайтесь про правила,* яким Ви підпорядкували своє життя: на чому вони засновані? Що змушує Вас думати, що Ви втратите роботу, допустивши одну помилку, або що коханий кине Вас, якщо Ви не схуднете? Що стоїть за Вашим постійним прагненням до ідеалу?

4. *Не беріть на себе занадто багато.* Вантаж дрібних турбот може виявитися нестерпним для одного – спільно впоратися з ним набагато легше. Залучайте до домашніх справ близьких: наприклад, погуляти з собакою, сходити за хлібом або винести сміття під силу навіть дітям.

5. *Використовуйте перфекціонізм* собі на благо. Ви навчилися чудово планувати свій день? Що ж, заплануйте в ньому і час для відпочинку. Тверезо оцінюйте свої можливості і серйозно ставитесь до власних потреб і здоров'ю. Пам'ятайте, що набагато простіше попередити стрес, ніж потім справлятися з його наслідками.

6. *Вимикайте всі електронні пристрої* (телефон, комп'ютер), коли приходите додому. Відпочиньте від робочої суєти і невідкладних справ – вирушайте перед сном на прогулянку з близькими, щоб відпочити, подихати свіжим повітрям і звільнитися від стресу. Крім того, це прекрасна можливість провести час з тими, хто Вам близький, обмінятися новинами і підтримати один одного.

7. Якщо Ви займаєтеся спортом, відмовтеся від тренувань на знос. Якщо Ви не любитель фітнесу, саме час почати – це один з найдієвіших способів нейтралізації стресів. Розподіляйте навантаження так, щоб вправи заряджали енергією, а не забирали життєві сили. Наприклад, чергуйте хвилину інтенсивної ходьби з трьома хвилинами спокійного крокування, і так протягом півгодини.

8. Протягом робочого дня робіть кілька пауз: закрийте очі на декілька хвилин і помедитуйте або вийдіть на коротку прогулянку, послушайте музику, що розслабляє. Якщо Ви не можете усунути причини стресу, постарайтеся організувати свій день так, щоб стрес, принаймні, не накопичувався.

9. Вивчіть свої межі – що Ви в силах зробити, а що знаходиться за межею Ваших можливостей; скільки доручень Ви можете на себе взяти, а від чого потрібно відмовитися. Іноді провести цю межу вкрай складно. Наприклад, якщо Ваші старіючі батьки потребують Вашої допомоги – у чому саме вона має виражатися? Орієнтуйтеся на свій внутрішній голос і пам'ятайте, що Ви не зможете допомогти нікому (вдома або на роботі), якщо під впливом стресу доведете себе до виснаження.

10. Ми всі маємо право говорити «ні». Ми маємо право на втому, нудьгу і роздратування. Сконцентруйтеся на тому, що Ви зробили, а не на тому, чого не встигли, – не забувайте відзначати свої успіхи і досягнення, навіть найнезначніші. На цьому фундаменті будується Ваша самооцінка і здатність захищати себе від стресів.

## **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ**

1. Поясніть поняття стресу та наведіть їх класифікацію.
2. Наведіть основні фактори стресу за А. Маслоу.
3. Які Ви знаєте стрес-фактори на рівні організації?
4. Як стрес впливає на організм людини?
5. Наведіть основні ознаки стресу.
6. Що собою являє стресостійкість?
7. Поясніть поняття стрес-менеджменту.
8. Охарактеризуйте основні складові стрес-менеджменту.
9. Які Ви знаєте методи стрес-менеджменту?
10. Наведіть основні способи управління стресом.

## ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

### Тест для оцінювання рівня власної стресостійкості

*Інструкція:* дайте відповідь на кожне запропоноване питання словами: завжди, часто, іноді, майже ніколи, ніколи.

1. Щодня Ви вживаєте в їжу як мінімум одне гаряче блюдо. Так?
2. Як мінімум чотири рази на тиждень Ви висипаєтеся, і тривалість сну в ці дні становить не менше 7–8 годин.
3. Ви помічаєте, як Вас люблять близькі, і намагаєтеся самі ділитися своєю любов'ю з ними.
4. У Вашому районі є хоча б одна людина, на яку Ви можете покласти у складній ситуації?
5. Ви робите фізичні вправи як мінімум два рази на тиждень.
6. Ви курите в день менше половини пачки сигарет.
7. Ви випиваєте не більше п'яти чарок спиртного в тиждень.
8. Ваша вага відповідає Вашому зросту (тобто, Ваш організм не відчуває нестачі або надлишку ваги або виконується формула  $\text{ріст} - 100$ ).
9. Ваших заробітків повністю вистачає на задоволення основних потреб.
10. Ви завжди вірите в краще, і ця віра дає Вам сили рухатися далі.
11. Ви регулярно займаєтеся громадською роботою.
12. У Вас широке коло знайомих і друзів.
13. У Вас є один або два близьких друга, з якими Ви можете говорити про найпотаємніше.
14. Ви відчуваєте себе добре і не скаржитеся на здоров'я.
15. Ви не соромитеся розповісти про свої почуття, коли відчуваєте злість або занепокоєння.
16. Ви регулярно обговорюєте з домочадцями власні складності і проблеми.
17. Ви робите якийсь жартівливий вчинок як мінімум раз на тиждень.
18. Ви вмієте ефективно планувати власний час і все встигаєте.
19. Щодня ви випиваєте не більше трьох чашок кави, чаю або інших напоїв, що містять кофеїн.
20. Кожен день Ви залишаєте «собі коханому» трохи часу, щоб побути наодинці з власними думками або зайнятися собою.

Тепер підрахуйте кількість балів, які Ви набрали відповідно до Ваших відповідей:

- майже завжди – 1 бал;
- часто – 2 бали;
- іноді – 3 бали;
- майже ніколи – 4 бали;
- ніколи – 5 балів.

А тепер підсумуйте всі бали, які Ви набрали. З отриманої загальної кількості балів відніміть контрольну суму – 20 балів. А тепер ознайомтеся з результатами тестування на стійкість до стресів.

Якщо Ви набрали від 10 до 30 балів, ми за Вас дуже раді, оскільки у Вас прекрасна стійкість до стресових ситуацій, якщо, звичайно ж, чесно відповіли на всі питання. Ви вмієте протистояти стресам і їх вплив на Ваш організм мінімальний.

Якщо Ви набрали від 30 до 50 балів, то у Вашому житті досить часто виникають стресові ситуації, суттєво впливаючи на Ваше життя, але Ви намагаєтеся з ними справлятися, хоча не завжди це у Вас виходить.

Якщо Ви набрали від 50 балів, Вам потрібно серйозно задуматися про життя і про власне ставлення до нього. Можливо, настав час щось змінювати. Ваш організм дуже вразливий до стресу, і Вам обов'язково потрібно навчитися правильно реагувати на стресові ситуації при їх прояві. Інакше Ви можете поплатитися за слабку стійкість до стресів власним здоров'ям. Постарайтеся стежити за своєю поведінкою і реакцією вже сьогодні, інакше завтра може бути вже пізно.

### Тест Холмса і Раге на стресостійкість

#### *Інструкція*

Уважно прочитайте весь перелік, щоб мати загальне уявлення про те, які ситуації, події та життєві обставини, що викликають стрес, в ньому наведені. Потім повторно прочитайте кожен пункт. Далі вкажіть у відповідному стовпці кількість разів, коли ситуація мала місце бути за останній рік.

Таблиця 8.3 – Тестове завдання

№ події	Життєві події	Відповіді Кількість разів за рік
1	2	3
1	Смерть чоловіка (дружини)	
2	Розлучення	
3	Роз'їзд подружжя (без оформлення розлучення), розрив з партнером	
4	Тюремне ув'язнення	
5	Смерть близького члена сім'ї	
6	Травма або хвороба	
7	Одруження, весілля	
8	Звільнення з роботи	
9	Примирення подружжя	
10	Вихід на пенсію	
11	Зміна в стані здоров'я членів сім'ї	
12	Вагітність партнерки	
13	Міжстатеві проблеми	
14	Поява нового члена сім'ї, народження дитини	

### Продовження таблиці 8.3

1	2	3
15	Реорганізація на роботі	
16	Зміна фінансового становища	
17	Смерть близького друга	
18	Зміна професійної орієнтації, зміна місця роботи	
19	Посилення конфліктності відносин з чоловіком	
20	Позика або позика на велику покупку (наприклад, будинок)	
21	Закінчення терміну виплати позики або позики, що ростуть борги	
22	Зміна посади, підвищення службової відповідальності	
23	Син або дочка покидають будинок	
24	Проблеми з родичами чоловіка (дружини)	
25	Видатне особисте досягнення, успіх	
26	Чоловік кидає роботу (або приступає до роботи)	
27	Початок або закінчення навчання в закладі освіти	
28	Зміна умов життя	
29	Відмова від якихось індивідуальних звичок, зміна стереотипів поведінки	
30	Проблеми з начальством, конфлікти	
31	Зміна умов або годин роботи	
32	Зміна місця проживання	
33	Зміна місця навчання	
34	Зміна звичок, пов'язаних з проведенням дозвілля чи відпустки	
35	Зміна звичок, пов'язаних з віросповіданням	
36	Зміна соціальної активності	
37	Позика або позика для покупки менш крупних речей (машини, телевізора)	
38	Зміна індивідуальних звичок, пов'язаних зі сном, порушенням сну	
39	Зміна числа живуть разом членів сім'ї, зміна характеру і частоти зустрічей з іншими членами сім'ї	
40	Зміна звичок, пов'язаних з харчуванням (кількість споживаної їжі, дієта, відсутність апетиту і т. п.)	
41	Відпустка	
42	Різдво, зустріч Нового року, день народження	
43	Незначне порушення правопорядку (штраф за порушення правил вуличного руху)	

### ***Ключ до тесту Холмса і Раге на стресостійкість***

Оцінюваний в бланку з ситуацією зазначає події, які з ним трапилися протягом останнього року. Потрібно порахувати бали відповідно до нижченаведеної таблиці. Якщо будь-яка ситуація виникла частіше ніж один раз, то кількість балів потрібно помножити на вказану кількість разів.

Таблиця 8.4 – Ключ до тесту

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Бали	100	73	65	63	63	53	50	47	45	45	44	40	39	39	39
№	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
Бали	38	37	36	35	31	30	29	29	29	28	26	26	25	24	
№	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	
Бали	23	20	20	20	19	19	18	17	16	15	15	13	12	11	

Таблиця 8.5 – Ключ до тесту

Загальна сума балів	Ступінь опірності стресу
Менше 150	великий
150–199	високий
200–299	пороговий
300 і більше	низький (висока вразливість)

### **Великий ступінь опірності стресу**

У оцінюваного дуже високий ступінь стійкості до стресу. Для нього характерний мінімальний ступінь стресового навантаження. Будь-яка діяльність особи, незалежно від її спрямованості і характеру, тим ефективніша, чим вищий рівень стресостійкості. Це дає можливість говорити про управлінську діяльність як таку, що має сильний стресогенний характер. Підвищення рівня стресостійкості особистості прямо і безпосередньо веде до продовження життя.

### **Високий ступінь опірності стресу**

У оцінюваного високий ступінь стійкості до стресу. Його енергія і ресурси не витрачаються на боротьбу з негативними психологічними станами, що виникають в процесі стресу. Тому будь-яка діяльність оцінюваного, незалежно від її спрямованості і характеру, стає ефективнішою. Це дає можливість говорити про управлінську діяльність як таку, що має стресогенний характер.

### **Пороговий (середній) ступінь опірності стресу**

У оцінюваного середній ступінь стресового навантаження. Його стресостійкість знижується зі збільшенням стресових ситуацій в житті. Це призводить до того, що особистість змушена левову частку своєї енергії і ресурсів взагалі витратити на боротьбу з негативними психологічними станами, що виникають в процесі стресу. Це дає можливість говорити про управлінську діяльність як таку, що характеризується малим ступенем стресогенного характеру. Віруюча людина, як правило, більш стресостійка завдяки своїй внутрішній здатності до духовного самообмеження і смирення.

### **Низький ступінь опірності стресу**

У оцінюваного низький ступінь стресостійкості (людина ранима). Це призводить до того, що особистість змушена левову частку своєї енергії і ресурсів витратити на боротьбу з негативними психологічними станами, що виникають в процесі стресу.

Велика кількість балів (більше 300) – це сигнал тривоги, що попереджає про небезпеку. Отже, потрібно терміново щось зробити, щоб ліквідувати стрес.

## ЛІТЕРАТУРА З ТЕМИ 8

1. Дорошенко Т. С. Великий комплексний словник української мови. Харків :Торсінг плюс, 2009. 768 с.
2. Конфліктологія : навчальний посібник / Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.
3. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. Київ : «Кондор», 2003. 556 с.
4. Кузьмін О. Є., Гончар М. Ф. Стреси як об'єкт менеджменту: сутність, класифікація та фактори формування. *Бізнес інформ.* 2017. № 3. С. 413–418.
5. Керування стресами (короткий опис, приклади). URL: <http://lt.multycourse.com.ua/ua/page/22/97>
6. Щербатых Ю.В. Психология стресса и его коррекция. СПб.: Питер, 2006. 256 с.
7. Основи здоров'я : підручник для 7 класу / Бех І. Д., Воронцова Т. В., Пономаренко В. С., Страшко С. В. К. : Алатон, 2016. URL: <https://drive.google.com/drive/folders/0Bzt9FAqrO9Wcc0N0dk1oVmxTbE0>
8. Юлия Колотыркина Управление стрессом. URL: <https://www.psychologies.ru/articles/upravlenie-stressom/>
9. Гончар М. Ф., Білик Ю. В. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна.* 2017. Вип. 27. № 2. С. 94–97.
10. Кузьмін О. Є., Гончар М. Ф. Стрес-менеджмент у системі управління підприємством. *Бізнес інформ.* 2017. № 5. С. 233–239.
11. Гончар М. Ф. Формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. *Проблеми економіки.* 2017. № 4. С. 257–262.
12. Мельник О. Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 344 с.
13. Гончар М. Ф. Методи стрес-менеджменту та їхня класифікація. *Бізнес інформ.* 2017. № 12. С. 424–429.

## ТЕМА 9 САМООСВІТА ТА САМОРОЗВИТОК ТВОРЧОГО ТА ПРОФЕСІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕНЕДЖЕРА

1. Значення саморозвитку у підвищенні професіоналізму менеджера.
2. Творчий потенціал менеджера як засіб досягнення успіху.
3. Професіоналізм та основні компетенції менеджера.
4. Самовиховання та самовдосконалення менеджера.

### **1 Значення саморозвитку у підвищенні професіоналізму менеджера**

Прагнення до успішного виконання поставлених цілей, кар'єрного зростання, бажання отримувати задоволення від праці та життя спонукають менеджера до самоосвіти й саморозвитку.

Людина – це складна, відкрита система, здатна до розвитку. На розвиток людини суттєво впливає зовнішнє середовище, але вона сама свідомо обирає свій оптимальний розвиток та управляє ним.

**Розвиток особистості** – це складний динамічний процес становлення та зміни особистості людини протягом життя під впливом зовнішніх і внутрішніх, керованих і некерованих чинників, серед яких провідну роль відіграють: цілеспрямоване навчання й виховання. Тобто, розвиток особистості є постійним процесом самопізнання та великої роботи з управління над собою. Якщо розвиток припиняється, то це призводить до деградації особистості, а сенс її життя зводиться до забезпечення первинних потреб.

Виділяють такі підходи до розуміння розвитку особистості:

- *психологічний*, який розглядає розвиток сфери потреб особистості;
- *діяльнісний*, який розглядає розвиток особистості через діяльність, спілкування та взаємодію з іншими людьми;
- *інтегральний*, що розглядає розвиток особистості як відкритої системи;
- *гуманістичний*, який спирається на особистісний саморозвиток людини та її самоактуалізацію.

**Психічний розвиток** – це, передусім, розумовий розвиток, який впливає на самостійний вибір особистістю ціннісних орієнтацій, мотивів, лінії поведінки. Він містить також вольові та емоційні компоненти. Власний психічний розвиток особистості, опосередкований її діяльністю, є результатом взаємодії суб'єкта зі світом. Розвиток супроводжується зміною структур психіки, якісними змінами психічної діяльності, виникненням нових властивостей пам'яті, сприйняття, уяви, мислення, волі, характеру, тобто формуванням нових якостей особистості.

**Саморозвиток особистості. Саморозвиток** – це постійна робота над собою, самовдосконалення та вироблення особистих якостей. У цьому

процесі людина концентрується на своїх власних бажаннях і цілях, постійно здобуває все нові й нові знання для їх досягнення. Процес саморозвитку виявляє такі форми дій: самопізнання, самоствердження й самореалізацію. Займаючись саморозвитком, потрібно вдосконалювати конкретні елементи своєї свідомості й навички поведінки, зокрема: мови, уваги, сприйняття, пам'яті, мислення, уяви, емоційного реагування, волі.

Процес саморозвитку має кілька рівнів.

На *першому рівні* саморозвитку потрібно чесно оцінити свій інтелектуальний і творчий потенціали. Проте людина часто не зовсім адекватно усвідомлює негативні результати своїх дій і нерідко пояснює їх зовнішніми обставинами або поведінкою інших людей.

На *другому рівні* розвитку людина виступає вже як суб'єкт практичних дій, який свідомо співвідносить свою мету й мотиви, намагається передбачити труднощі та результати своїх дій. Тобто, на цьому етапі людина вже йде від себе, від оцінювання отриманих результатів.

На *третьому, найвищому, рівні*, на перший план виступають якості особистості, її унікальність. Людина, мислячи вже у масштабах сенсу життя, розуміє свою значущість і готова, за необхідності, радикально змінити його стратегію. Така особистість свідомо стимулює свій розвиток, вносить зміни у свою діяльність і поведінку та впливає на розвиток інших людей. Гарі Каспаров, экс-чемпіон світу з шахів, рекомендує складати «карту особистих здібностей» і, завдяки їй, поступово розширювати межі своїх можливостей. «Це як у грі в шахи, – пише Каспаров, – ледь навчившись грати, Ви здійснюєте хід, дозволений правилами, але з часом починаєте мислити самостійно, керуючись власними ідеями, що відрізняють Вас від усіх інших».

Потреба в саморозвитку виявляється й реалізується легше та швидше при прагненні до конкретної мети. Саме у зв'язку з цим говорять про зону найближчого розвитку особистості.

Але дуже часто саморозвитку людини заважають внутрішні переконання, які були нав'язані суспільством, рідними, друзями, знайомими, книжками або іншим факторами. З цими переконаннями потрібно розлучитися раз і назавжди, тому що людина може досягнути усього, чого вона забажає, якщо вона дійсно цього захоче. Якби не віра рідних і близьких, ми б ніколи не знали таких імен, як Альберт Ейнштейн, Томас Едісон, які в свій час були вигнані зі школи як найгірші учні.

Можуть зустрітися випадки, коли людина не хоче розвиватися, такий стан називають *зупинений саморозвиток*. Він може бути спричинений перевтомою, стресами, великою кількістю обов'язків, особистими проблемами, конфліктами, лінощами.

Для того, щоб внутрішні обмеження не впливали негативно на розвиток людини, їх потрібно долати, керуючись такими настановами:

1) майбутнє не рівнозначне минулому (якби всі події повторювали те, що вже було, не вносячи змін, тоді не було б прогресу);

2) вчитися потрібно на своїх помилках (помилки – це можливість навчитися чогось нового і змінити себе);

3) потрібно знати й уміти знімати свої внутрішні обмеження, не боятися некомфортних умов (подолання будь-яких перешкод робить людину впевненішою в собі та сильнішою);

4) з будь-якої дії потрібно отримувати новий досвід, оволодівати новими знаннями й уміннями.

У книзі «Восьма навичка» Стівен Кові пише: «Розвиток людини можна порівняти з розвитком китайського бамбука. Після посадки чотири роки нічого з ним не відбувається. Із землі виглядає лише маленький паросток, який треба поливати й доглядати. І тільки на п'ятий рік цей паросток виростає довжиною до 25 метрів. Справа в тому, що в перші роки розвивалося під землею його коріння. Так і для розвитку людини потрібно, щоб спочатку розвинулися її характер, воля, установки тощо».

**Професійний саморозвиток менеджера.** Менеджер виступає в двох іпостасях: він має займатися саморозвитком та, згідно зі своєю професією, відповідати за розвиток інших. Це є одним із найважливіших функціональних обов'язків менеджера.

**Професійний саморозвиток менеджера** – це процес свідомого розвитку себе як людини і як керівника, який вдосконалює свої знання, вміння, особистісні, ділові та професійні якості, розвиває компетенції, що забезпечують ефективність його професійної діяльності. Цей процес охоплює єдність особистісного, інтелектуального, професійного розвитку, підтримання фізичного стану.

Спеціалісти рекомендують три способи для професійного розвитку менеджерів:

➤ по-перше, систематична самоосвіта, зокрема отримання знань, що виходять за межі професійних компетенцій;

➤ по-друге, самопізнання, що дозволяє виявляти прогалини в знаннях і мисленні;

➤ по-третє, активне використання набутих знань та передача їх іншим.

Розробляючи власну програму саморозвитку, менеджер має охопити такі аспекти:

а) розвиток професійних умінь, вдосконалення управлінських дій;

б) розвиток комунікативних умінь і навичок, оволодіння культурою ділового спілкування;

в) розвиток особистих якостей, які б відповідали вимогам сьогодення до управлінця.

Якщо раніше схема саморозвитку людини містила два компоненти: середовище та спадковість, то нині найважливішим джерелом саморозвитку людини вважають її вплив на саму себе.

**Інтелект як основа саморозвитку.** Здатність до саморозвитку залежить від інтелекту людини. Це відносно стійка структура розумових здібностей людини, яка розвивається при взаємодії спадковості й середовища, в якому вона живе й працює.

До основних характеристик інтелекту відносять:

✓ *глибину* – здатність проникати в сутність речей та явищ, розуміти їх причини, глибинні закономірності;

✓ *критичність* – об'єктивне оцінювання предметів і явищ, бажання піддавати сумніву гіпотези й рішення;

✓ *гнучкість* – здатність «перемикатися» з однієї ідеї на іншу, зокрема протилежну за значенням;

✓ *широту розуму* – здатність бачити проблему в усій повноті, у взаємозв'язку з іншими явищами;

✓ *швидкість* – здатність оперативно приймати рішення й продукувати багато ідей;

✓ *оригінальність* – здатність продукувати нові ідеї, що відрізняються від загальноприйнятих поглядів;

✓ *допитливість* – прагнення пізнати явище і сформулювати щодо нього свою думку.

Фізіолог Говард Гарднер виділив сім видів інтелекту:

1) *лінгвістичний* (вміння читати, писати, слухати, говорити, тобто розуміти структуру мови);

2) *логіко-математичний* (здатність розуміти логічні схеми, а також зв'язки між числами – додавати, віднімати, множити, ділити);

3) *візуально-просторовий* (здатність відображати світ у трьох формах – довжині, ширині, висоті);

4) *музичний* (відчуття ритму та гармонії, здатність співати, створювати та розуміти музику);

5) *тілесно-кінестетичний* (можливість працювати, рухатися, займатися танцями, спортом);

6) *комунікативний* (вміння сприймати й розуміти інших людей, вибудовувати міжособистісні відносини);

7) *внутрішньо-особистісний* (вміння пізнавати та розуміти себе, навчатися й розвиватися).

Стівен Кові вважає, що на життя й професійну діяльність людини впливають такі види інтелекту: *ментальний* – через розуміння і бачення, об'єднання потреб із можливостями; *фізичний* – через дисципліну та активну діяльність; *емоційний* – через пристрасть, натхнення, інтелектуальну та творчу енергію; *духовний* – через совість. В міру того, як розвиваються, об'єднуються та врівноважуються ці види інтелекту, між ними виникає синергія, яка й приводить людину до самореалізації та самоактуалізації.

**Практичний інтелект** – це здатність людини досягати рівня заданих особистих стандартів, вміння акумулювати свої сильні якості й

компенсувати свої слабкі сторони шляхом рівноваги аналітичних, творчих і практичних здібностей, що дозволяє адаптуватися до зовнішнього середовища й впливати на нього. Практичний інтелект приводить людину до успіху в житті та професійній діяльності, дозволяє знайти найоптимальнішу відповідність дій людини у конкретних умовах.

**Емоційний інтелект.** Водночас дослідження свідчать, що люди (навіть з високим інтелектом) не завжди можуть продуктивно працювати. На результати праці людей впливають емоції (особливо негативні – роздратування, страх, ревності, заздрість, гнів), які послаблюють розумові здібності людини. Якщо, наприклад, менеджер перебуває у стані роздратування, то у людей, які працюють із ним, знижується продуктивність праці.

У 90-х роках популярним став термін «емоційний інтелект». **Емоційний інтелект** – це здатність ефективно управляти своїми емоціями та емоціями інших людей при взаємодії з ними. Основні складові, які розвивають емоційний інтелект:

➤ *самосвідомість, самопізнання:* розуміння своїх почуттів і використання їх при прийнятті рішень, а також реалістичне оцінювання власних здібностей й обґрунтоване почуття впевненості у собі;

➤ *мотивація:* використання своїх переваг для того, щоб діяти з метою досягнення мети, виявляти ініціативу, долати можливі невдачі й перешкоди;

➤ *саморегуляція:* вміння управляти своїми емоціями так, щоб вони не заважали виконанню поставленої задачі;

➤ *емпатія:* здатність розуміти почуття інших людей, сприймати їхні погляди, розвивати взаєморозуміння з ними;

➤ *соціальні навички, культура спілкування:* володіння емоціями в міжособистісних відносинах, при переговорах та в конфліктних ситуаціях, при організації спільної діяльності.

На індивідуальному рівні всі складові емоційного інтелекту можна визначити й оцінити, а потім працювати над їхнім розвитком (або зміною, скажімо, одних звичок на інші). На груповому рівні це має відбуватися за рахунок вдосконалення міжособистісних відносин. А на рівні організації потрібно переглядати загальнокорпоративні цінності, віддаючи пріоритет всьому, що стосується мотивації, навчання, розвитку персоналу.

Дослідженнями Девіда Макклелланда встановлено, що менеджери з розвиненим емоційним інтелектом набагато ефективніше керують своїми організаціями, ніж їхні колеги, які не мають таких здібностей. Спеціалісти наголошують, що результативними є два підходи до проведення змін в організаціях: а) *логічний* (проаналізувати – продумати – змінити); б) *емоційний* (побачити – відчути – змінити). Саме емоційний підхід ефективніше впливає на поведінку людини, ніж логічний. Тому менеджери мають не лише мислити, а й управляти своїми емоціями та емоціями інших людей.

Бажання отримувати нові знання, своєчасно їх поповнювати, формувати потребу в цьому закріплюється завдяки **самоосвіті**. Це метод набуття знань про світ і закономірності його розвитку на основі самостійних занять, систематичної, цілеспрямованої роботи з документами, літературою, іншими джерелами інформації.

Є деяка різниця між поняттями «навчання» і «самоосвіта». Навчання спрямоване на розвиток певних навичок і технік, а самоосвіта дає не техніки, а інформацію, знання. Саме завдяки самоосвіті світ має великих менеджерів – Лі Якокку, Джека Уелча, Альфреда Слоана, Генрі Форда, Білла Гейтса, Коносуке Мацусіту, Акіо Моріту, Стіва Джобса та багатьох інших.

Ставлення людей до самоосвіти можна поділити на такі групи:

- 1) ті, хто займається самоосвітою під тиском зовнішньої мотивації (щоб отримати вищу посаду, більшу зарплату тощо);
- 2) ті, хто займається самоосвітою завдяки внутрішній мотивації (щоб більше знати, краще вміти та отримувати задоволення від процесу пізнання);
- 3) ті, хто взагалі не хоче займатися самоосвітою;
- 4) ті, хто не хоче займатися самоосвітою, але вміло звітує про те, що це робить.

**Методика саморозвитку та самоосвіти.** Нині перед менеджером постає завдання не стільки отримувати якусь певну й конкретну суму знань на тренінгах чи на курсах підвищення кваліфікації, скільки **навчитися постійно вчитися**. Йдеться про те, щоб установку «отримати в інституті освіту на все життя» замінити установкою «отримувати освіту протягом усього життя». В таблиці 9.1 наведені основні підходи до самоосвіти менеджера.

Таблиця 9.1 – Підходи до самоосвіти менеджера

Підходи	Характеристика
1	2
Самоконтроль	Контроль професійної компетентності, освоєння нових підходів в менеджменті, галузевих технологій, а також інновацій, що використовуються в управлінні; також самооцінювання таких професійно важливих якостей, як критичність, упевненість, самостійність тощо. Це процедури, які потрібно проводити періодично, використовуючи самоаналіз, самоспостереження, психологічні тести та ін.
Інвентаризація змін у роботі і в собі	Облік, аналіз та систематизація всіх змін (у задачах, змісті, вимогах до професійної діяльності в нових умовах і тих змін, що відбуваються у собі).
Вміння вчитися у інших	Формування в собі установки на пошук і засвоєння нової інформації та нового досвіду. Для цього доцільно частіше згадувати давню мудрість: кожна інша людина – гуру (учитель), у якої можна навчитися чомусь корисному.

### Продовження таблиці 9.1

1	2
Вибудовування життєвих і професійних цілей	Усвідомлення реальних мотивів та цілей поведінки як у професійному, так і в життєвому плані. Після цього потрібно провести необхідну корекцію особистих цілей.
Моніторинг досягнень і невдач	Допомагає повторно «не наступати на одні й ті самі граблі»
Моделювання свого професійного портрета	Складання своєї професійно-психологічної характеристики у вигляді найяскравіших позитивних і негативних рис.
Розвиток мотивації до управлінської діяльності	Потрібно прагнути як до досягнення перспективних цілей, так і до виконання задач у реальному житті; розглядати невдачі як уроки, набуття досвіду.
Використання рефлексії	Завдяки рефлексії можна подивитися на себе неначе збоку і здійснити корекцію своїх знань, умінь, поведінки.

Практика свідчить, що той, хто докладает більше зусиль, щоб розвиватися, засвоювати нові знання і змушувати їх працювати, стає конкурентоспроможним. Він стає своїм роботодавцем і сам вирішує, де йому працювати і що робити.

## 2 Творчий потенціал менеджера як засіб досягнення успіху

Психолог Уільям Джеймс писав, що більшість людей живуть в досить обмеженій сфері свого потенційного буття, але у всіх є запаси енергії й таланту, величину яких нам важко осягнути. Водночас у кожної людини її інтелектуальна обдарованість, її здібності виявляються по-різному, зокрема на таких трьох рівнях: 1) власне здібності (творчість); 2) обдарованість (талант); 3) геніальність.

**Творчість і творча діяльність.** В основі будь-якої пізнавальної діяльності людини лежить бажання зробити щось нове, тобто творити. *Творчість* – це предметна діяльність людини, результатом якої є створення матеріальних і духовних цінностей. Це розвиток будь-якого виду діяльності самою особистістю, при цьому вона ніби виходить за межі звичного вирішення завдання відомими способами. *Творчість* є важливою потребою людини реалізувати себе, а *творчий процес* – це «створення за допомогою діяльності нового продукту, що виростає, з одного боку, з унікальності людини, а з іншого – зумовлений матеріалом, подіями, людьми, обставинами життя». Залежно від стану механізму творчості (активного або пасивного) утворюються типи людей: творці, споживачі або виконавці.

Творчість виникає завдяки таким особливостям мислення людини: оригінальності, прагнення до інтелектуальної новизни; здатності бачити нові, приховані від спостереження, сторони та продукувати різні ідеї у невизначених ситуаціях. *Творчість виявляється в діяльності, яка потребує оригінальності та швидкості мислення, здатності знаходити нові рішення,*

багатої уяви, почуття гумору, створення нових оригінальних продуктів. Характерними рисами творчої діяльності є: неповторність, оригінальність, суспільно-історична унікальність.

Процес творчості у сфері підприємництва пов'язаний з визначенням цілей та їх корекцією, пошуком оптимальних варіантів їх досягнення, оцінюванням співвідношення цілей, фінансових інвестицій і результатів господарювання.

Творчий процес поділяється на такі фази:

➤ *підготовка* – важка робота, пов'язана зі збиранням та сортуванням відповідної інформації, ретельним аналізом проблеми та вивченням можливих рішень, чітким формулюванням проблеми;

➤ *інкубаційний період, дозрівання* – фаза глибокого мислення, аналіз, синтез та оцінювання проблеми на підсвідомому рівні. Проблема поділяється на частини, з яких потім складаються нові комбінації, з пам'яті неначе витягуються знання та досвід;

➤ *осяяння* (неначе спалах, інсайт) – усвідомлюється результат, відбувається інтуїтивне проникнення в сутність задачі, якісний стрибок від незнання до знання, виникає нова ідея у свідомості (рішення приходить часто тоді, коли людина не думає над проблемою, але вона визріває в її свідомості);

➤ *легалізація ідеї, тобто її перевірка та реалізація рішення* – свідоме упорядкування інтуїтивно отриманих результатів, встановлення логічного ланцюжка суджень і умовиводів. Формується нова ідея, передбачення або рішення, які ретельно перевіряються та оцінюються.

Творче осяяння може виникати не в результаті свідомого мислення, а спонтанно, як яскравий спалах і саме тоді, коли свідоме мислення зайняте іншою проблемою.

**Талановитість, геніальність, креативність.** Творча діяльність, що реалізується у створенні продукту, перетворюється в талант. *Талантом* називають такий рівень розвитку здібностей, який дає людині можливості не тільки творчо працювати й досягати надзвичайних успіхів у діяльності, а й отримувати продукти діяльності, які вирізняються новизною, високим рівнем досконалості та суспільною значущістю. Вважається, що вроджені здібності людини становлять не більше 10% її творчого потенціалу, а на 90% талант формується за рахунок її працьовитості.

Вважають, що талановиті люди становлять 15% жителів Землі, але серед них є один відсоток тих, кого називають геніями. *Геніальність* – найвищий рівень розвитку здібностей, що виявляється у творчій діяльності. Про наявність геніальності говорять у тих випадках, коли людиною досягаються результати творчої діяльності, які мають значення для всього людства.

Альберт Ейнштейн неодноразово повторював, що кожна дитина народжується генієм. Діти приходять у світ з величезними здібностями до навчання й розвитку. Вони розвивають свій розум у величезному темпі.

Але після семи років лише 4% з них виявляють талановитість вище середньої, тому що система виховання й навчання не сприяє розвитку їхнього індивідуального пізнання світу.

Розрізняють два типи геніїв: одні генії «від бога», а інші – «від себе». Генії першого типу – творять пристрасно, невимушено, досягають успіху в молодості (20–30 років). Моцарт, наприклад, вже в п'ять років писав симфонії, а 12-річний Блез Паскаль креслив на стіні будинку складні геометричні теореми. На жаль, їхня доля часто трагічна. Генії другого типу досягають успіху вже в зрілому віці (50 років і старші). Вони використовують метод спроб та помилок, терпляче узагальнюють накопичений іншими досвід, відточують свою техніку і досягають приголомшливих результатів. Серед них учений Михайло Ломоносов, який долав свою неграмотність вже в дорослому віці, письменник Джек Лондон, який досить довго самовизначався, і композитор Річард Вагнер, який оволодів нотами лише після двадцяти років.

Останнім часом поряд з поняттям «творчість» все частіше вживається поняття «креативність». Креативність людини – це її здатність: 1) знайти та визначити проблему; 2) генерувати значну кількість ідей; 3) продукувати несхожі між собою ідеї (мати гнучкість мислення); 4) знаходити оригінальні відповіді, нестандартні рішення; 5) удосконалювати об'єкт, додаючи окремі деталі; 6) знаходити в об'єкті нові ознаки, можливості для його нового використання.

Поняття «креативність» відрізняється від поняття «творчість» тим, що характеризує не тільки творчі здібності людини, а й спроможність людини реалізовувати свій творчий потенціал за допомогою впровадження нових ідей. Креативність проявляється зародженням нових думок, яких ще не було до цього, створенням нових знань, матеріальних і духовних цінностей, які можуть широко використовуватись суспільством. У креативності головним є результат у вигляді інновації, а у творчості – сам процес. Тобто креативність не просто продукує нову ідею, а й доводить її до кінцевого результату. Ідея це лише 2–5%, а інше – це її доведення до досконалості.

Креативні люди мають високий інтелект, хоч прямої залежності між інтелектом і креативністю немає. Інтелектуал може і не бути творчою людиною, але людина з низьким інтелектом не буде креативною. Вважається, що креативність притаманна багатьом людям, але її потрібно розвивати як і інші людські здібності.

Розрізняють три необхідних елементи, що сприяють розвитку креативності: 1) компетенцію – знання, навички, досвід; 2) творче мислення, гнучкість та наполегливість під час пошуку рішення; 3) мотивацію внутрішню (особиста зацікавленість у вирішенні проблеми) та зовнішню (матеріальне стимулювання та кар'єрне просування). На розвиток креативності впливають також дві групи взаємозумовлених факторів. Перші (зовнішні) фактори зумовлені впливом на особистість

середовища, в якому вона знаходиться, а також тих людей, з якими вона контактує. Другі (внутрішні) фактори зумовлені потребами, мотивами, інтересами та індивідуально-психологічними особливостями особистості.

Основним стимулятором розвитку креативності є **потік натхнення**, коли люди, що працюють над ідеєю, отримують від своєї праці задоволення. Цей потік наділяє людину психічною й творчою енергією й надихає на активні дії. **Потік натхнення** – це стан гармонії, коли задіяні тільки ті ресурси, які потрібні для виконання задачі. При цьому у людини поліпшується пізнавальна діяльність, вона стає максимально продуктивною. Підготовлена людина, сконцентрувавшись, може потрапити в цей потік за 15 хвилин, але якщо її відволікають у цей час, вона надовго втрачає мотивацію й продуктивність. Формуванню потоку творчого натхнення, як правило, передують значний підготовчий період. Допомагає в цьому використання відомого методу Сократа – пошук вирішення проблеми шляхом постановки уточнювальних запитань і відповідей на них. Допомагає цей метод і розвитку практичного мислення.

У менеджерів творчість відіграє подвійну роль. З одного боку, вона розвиває у них стратегічне мислення, інтуїцію, вміння по-новому подивитися на звичні речі, здатність до ризику, вміння долати труднощі тощо. З іншого – їхня діяльність з розвитку творчості спрямовується на вдосконалення виробництва, організаційної структури, управлінської технології, підвищення рівня корпоративної культури в організації, здобуття конкурентних перемог організації.

Розглянемо основні **елементи, що підвищують творчу активність** людини та креативність організації:

- постановка задачі (завдання має відповідати компетенції людини, її творчим здібностям і бажанням);
- свобода дій (людина має сама обрати спосіб для досягнення поставленої цілі);
- ресурси (відсутність фінансової підтримки та нереальні строки виконання завдання знищують творчість);
- формування, за необхідності, робочої групи (при спільній роботі виникає ефект синергізму);
- організаційна підтримка з боку менеджерів.

Разом з тим на шляху розвитку креативності в організації існує цілий ряд **бар'єрів**:

- перцептивні (особливості сприйняття) – залежність від минулого навчання і досвіду, звичні реакції, стереотипи;
- емоційні – побоювання зробити помилку або виглядати не досить розумним в очах оточуючих;
- процесуальні – недостатнє знання техніки та відсутність навичок творчого підходу до прийняття рішення;
- комунікативні – невміння встановлювати контакти й взаємодіяти з іншими людьми;

➤ культурні – недостатній рівень культури та установок навколишнього середовища;

➤ стресові – пов'язані з негативною реакцією оточення.

Перші чотири бар'єри залежать від психічного стану людини, а два останніх – від середовища, що оточує людину, від корпоративної культури, що сформувалася в організації, та від праці менеджерів.

**Інноваційний потенціал менеджера.** Методологічний підхід до управління інтелектуально-креативними ресурсами вимагає чіткого визначення такого поняття, як «інтелектуальна й творча (креативна) енергія» людини.

*Інтелектуальну енергію* розглядають як енергію поглинання й переробки людиною зовнішньої інформації, потрібної для накопичення знань (основного капіталу), які потім піддаються «внутрішній обробці», в результаті чого перетворюються в досвід, уміння та навички. *Творча енергія* – це зовнішній вияв інтелектуальних здібностей людини, спрямований на цільову зміну матеріальних або нематеріальних (духовних, інформаційних та ін.) об'єктів. Поєднуючись інтелектуальна і творча енергії стають джерелом продукування синергійного ефекту та самоорганізації. У результаті використання інтелектуальної й творчої енергій в організації формуються: енергія єдності (згуртованість, цілісність колективу); енергія довіри в міжособистісних відносинах; енергія співробітництва; енергія самореалізації.

Менеджерів, які вміють розпізнавати перспективну ідею та створювати умови для її реалізації, іноді називають *менеджерами ідей*, або *креативними менеджерами*. Вони помітно відрізняються від колег, оскільки завжди відкриті для сприйняття всього нового і мають креативне мислення. Ці менеджери мають такі риси: виявляють інтелектуальний інтерес до всього нового; вірять у майбутнє, розуміють, що завдяки новій ідеї діяльність організації стане ефективнішою; вміють реально й чесно оцінювати отримані результати, здатні супроводжувати інноваційний процес від початку до його завершення, тому що від ідеї до результатів – довгий шлях.

Джим Коллінз розробив основні рекомендації, як формувати інноваційний потенціал:

- не вбивати ідею, чіпляючись до дрібниць і шукаючи слабкі місця, поки цю ідею не буде перевірено практикою;
- не бути занадто критичними (страх почути критику вбиває у людині бажання експериментувати та робити щось нове);
- допомагати сором'язливим людям (той, хто мало говорить, багато думає, але боїться висловити ідею);
- розвивати у людей і стимулювати інтерес до нового (створювати умови, в яких люди прагнуть ставити запитання й шукати на них відповіді);

- створювати ситуації для пошуку (пошук починається тоді, коли чогось не вистачає – ресурсів, матеріалів, обладнання);
- створювати умови для відпочинку творчих людей (відомо, що ідеї часто приходять поза роботою);
- стимулювати колективне обговорення проблеми (завдяки продукуванню синергізму при обговоренні з'являються оригінальні ідеї);
- створювати такі умови, щоб робота приносила задоволення (людина відчуває щастя, коли задовольняється її потреба в самореалізації).

Ідеї та інновації сьогодні розглядаються як найцінніша валюта економіки. Тому інноваційний потенціал менеджерів, завдяки якому продукуються ідеї та впроваджуються інновації, є однією з найважливіших конкурентних переваг як для самого менеджера, так і для організації, в якій він працює.

### 3 Професіоналізм та основні компетенції менеджера

У XXI ст. необхідною умовою, щоб стати професіоналом, є вміння управляти собою та знання з менеджменту. Формування професіоналізму як мистецтва управління покладається на самоменеджмент менеджера.

**Мистецтво управління і професіоналізм.** *Мистецтво управління* – це комплекс характеристик управлінської праці, які відображають роль індивідуальних якостей менеджера в досягненні успіху або ефективності управління. Проте мистецтво управління визначається не стільки наявністю цих якостей, скільки їх поєднанням і відповідністю конкретним умовам діяльності, затребуваністю та можливістю реалізації.

Мистецтво управління характеризують творчою, пізнавальною, виховною, регуляторною, управлінською, споживчою й естетичною сторонами. Ступінь оволодіння менеджером цими сторонами свідчить про його **професіоналізм**.

Загальні ознаки професіоналізму:

- наявність спеціальних знань про цілі, зміст, об'єкти й засоби праці; також наявність спеціальних умінь;
- розвинуті спеціальні риси особистості та характеру, що дозволяють здійснювати процес діяльності й одержувати очікувані результати;
- максимальна повторюваність успіху;
- знання культури спілкування та інформаційної культури;
- вміння організувати свою працю (самоменеджмент).

Набуття необхідних професійних якостей відбувається з досвідом практичної діяльності, а також завдяки самовихованню й самовдосконаленню.

**Менеджер – це професія.** Як і кожна професія, професія менеджера має відповідати певному набору знань, здобутих завдяки особливій підготовці та наявному досвіду.

Сутність професії менеджера визначена вітчизняним **Класифікатором професій ДК-003-2010**. У ньому визначається, що професія менеджера – це спеціалізована діяльність, яка є результатом розподілу та спеціалізації праці в організації й обумовлена вимогами технології та організаційної структури.

За вказаним Класифікатором до професії менеджера висуваються такі кваліфікаційні вимоги: загальна освітня підготовка, економіко-правова та психологічна підготовка, професійна підготовка з менеджменту, вміння розробляти управлінські рішення, зокрема в умовах невизначеності, вміння спілкуватися й взаємодіяти з іншими людьми, організовувати себе та інших на досягнення поставлених цілей, практичні навички й досвід.

В узагальнений перелік ділових, професійних і особистих якостей менеджерів входять:

1) *світоглядні загальнокультурологічні* – упевненість, цілеспрямованість, ерудиція, інтелігентність, розвинута інтуїція;

2) *організаторські*: вміння створити команду, висока особиста самоорганізація, чуття на талановитих людей, прагнення до співпраці, діловитість;

3) *технологічні*: знання управлінських технологій, вміння розробляти, приймати й реалізовувати рішення та впливати на групи й окремих людей;

4) *інноваційні*: пошук нових рішень, вміння перетворювати ідеї в інновації, передбачати результати діяльності, готовність до ризику;

5) *психологічні*: оптимальний психосинтез вольових, мислячих, емоційних і характерологічних якостей, рішучість і наполегливість, самовладання, уява, нестандартність і критичність мислення, оптимізм, спостережливість, комунікабельність, харизма;

б) *моральні*: чесність, справедливість, совісність, відповідальність, працелюбство, скромність, співчуття до людей.

**Компетенції та компетентність менеджера.** Професійна успішність та ефективність менеджера у сучасних умовах залежать, багато в чому, від того, наскільки його особисті, ділові й професійні якості відповідають встановленим компетенціям. **Компетенціями** називають характеристики (знання, набір навичок), що мають забезпечувати високі результати праці. Стосовно менеджера – це сукупність повноважень і функціональних обов'язків його як суб'єкта управління.

Розрізняють управлінську, лідерську, комунікативну та емоційну компетенції менеджера. Повний набір компетенцій, як свідчить практика, відрізняє успішних менеджерів від неуспішних.

**Управлінська компетенція** – це знання та навички, які дають змогу менеджеру успішно та ефективно впливати, на рівні управління, системою, процесом, персоналом для досягнення цілей організації. Ця компетенція формується на основі таких критеріїв: розуміння природи управлінської праці й управлінських процесів; знання посадових і функціональних

обов'язків, способів досягнення цілей і підвищення ефективності в діяльності організації; мистецтва управлінського впливу на діяльність інших людей; культури ділового спілкування та інформаційної культури; набутого досвіду; вдосконалення управлінської діяльності.

**Лідерська компетенція** – це знання та навички, які дають змогу менеджеру передбачати майбутнє і здійснювати зміни, надихати на них інших людей. Лідер має мати не тільки розвинену уяву, щоб передбачити майбутнє, але визначати цілі й шляхи їх досягнення. Ініціювання та впровадження змін вимагають від менеджера здатності нестандартно мислити, рішучості, сміливості й волі.

**Комунікативна компетенція** – це здатність встановлювати й підтримувати контакти з іншими людьми (підлеглими, колегами, клієнтами, партнерами), знання психологічних механізмів та етичних засад спілкування, вміння ефективно їх застосовувати у конкретних ситуаціях.

**Емоційна компетенція** – це здатність керувати емоціями (своїми та інших людей), конструктивно сприймати критику, вибудовувати доброзичливі взаємини з людьми.

Рівень емоційної компетенції можна виміряти за такими критеріями: здатність розуміти переживання іншої людини, налаштування на розуміння інших людей, знання культури та цінностей організації, вміння впливати на людину й розвивати її, глибока віра у поставлені цілі, вміння організувати командну роботу. Вважають, що саме емоційна компетентність нині стає головним компонентом успіху менеджерів.

Поняття «компетенція» не потрібно плутати з поняттям «компетентність». **Компетенція** – це права та повноваження, в межах яких людина має знати та вміти все, що потрібно для виконання своїх професійних обов'язків, а **компетентність** – це сукупність знань і вмінь, які сприяють виконанню працівником поставленого завдання.

Під **компетентністю менеджера** розуміють його особисті можливості, кваліфікацію, які дозволяють йому брати участь у розробленні управлінських рішень та приймати рішення, наявність у нього певних знань, навичок, умінь. Відомо, що професійно компетентні люди більшою мірою піклуються про кінцевий результат, відповідальніше ставляться до своєї праці, охочіше виявляють ініціативу, швидше оволодівають новими знаннями та навичками. Пітер Друкер вважає, що найважливішим критерієм, за яким можна оцінювати компетентність менеджера, є його продуктивність. Крім уже названих, критеріями оцінювання компетентності менеджерів виступають: системний, творчий склад розуму, стратегічний тип мислення, схильність до інновацій, здатність до спільної діяльності. Менеджер також має ґрунтовно знати методи програмно-цільового, інформаційно-аналітичного, прогнозного та проектного управління, що базуються на системній методології, вміти формувати управлінські концепції, програми, проекти, приймати оптимальні рішення та ефективно використовувати управлінські технології.

Під *некомпетентністю менеджера* мають на увазі невідповідність рівня знань, умінь, навичок та інших якостей, що є у нього, вимогам посади, яку він займає. Помилки, які роблять некомпетентні менеджери, можна розбити на п'ять груп:

- 1) неправильно використані повноваження (роблять те, що не мають робити);
- 2) втрачені можливості (не зроблено або не сказано);
- 3) неякісні дії (роблять те, що потрібно, але неправильним способом);
- 4) несвоєчасні дії (роблять те, що потрібно, але або рано, або пізно);
- 5) недостатній рівень авторитету для дій (роблять те, що потрібно, і тоді, коли потрібно, але дратують усіх і дискредитують саму ідею).

**Підготовка менеджерів.** За словами психолога Георгія Щедровицького «хороші менеджери роблять себе самі». Допомагають їм у цьому заклади вищої освіти, надаючи базову освіту, а також тренінги й семінари, система підвищення кваліфікації. Але для того, щоб стати хорошим менеджером, теоретичних знань не достань, потрібен практичний досвід та певні якості (характер, воля, активність, життєва позиція, спосіб мислення). Ці якості краще формуються в умовах змагальності, дефіциту часу, невизначеності ситуації.

Процес підготовки людини до менеджерської роботи охоплює такі компоненти:

- 1) генетично обумовлені задатки і життєвий досвід;
- 2) освіту з акцентом на гуманітарні науки, що закладає широку основу знань;
- 3) практичну реалізацію знань, що формує досвід, а досвід формує мудрість;
- 4) практичну роботу в організації в ролі менеджера, що дає можливість освоювати управлінську технологію;
- 5) певну закоханість у свою професію, що стимулює до праці й набуття досвіду;
- 6) ділові й професійні якості, які допомагають (або заважають) формуванню професіоналізму менеджера.

Ще на початку своєї кар'єри менеджери мають вивчати досвід успішних менеджерів, щоб мати можливість отримувати уроки з чужих перемог і поразок.

На сьогодні в Україні виділилася група успішних менеджерів вищої ланки. По-різному складалася у кожного з них професійна доля, але як успішних менеджерів їх об'єднують універсальні якості: професіоналізм, сміливість, лідерство, стратегічне мислення, здатність узяти на себе відповідальність, уміння створити ефективну команду.

Водночас практика свідчить, що багатьом українським менеджерам розвиватися в професії заважають такі «смертні гріхи»:

- самозакоханість (упевненість в тому, що тільки вони все знають і все вміють, а інші думають і діють неправильно);
- зосередженість на цифрах (але ж за цифрами стоять люди, цифри лише висвітлюють результати праці цих людей);
- зосередженість на прибутках (при цьому не звертається увага на самореалізацію й самоактуалізацію);
- зосередженість на власній величі (за принципом «я начальник – значить, я бог», в той час як результати діяльності організації створюють всі працівники);
- жадібність (знищують конкурентів, а тому не можуть самовдосконалюватися);
- неповага до клієнтів (думають лише про себе, про свої доходи);
- небажання щось змінювати (таке ставлення не веде до розвитку, а з часом стає причиною банкрутства).

**Професійна культура менеджера.** Про людину, яка досконало знає свою професію і має високу репутацію як професіонал, говорять, що вона має високу професійну культуру.

**Професійна культура менеджера** – це наявність сукупності у нього управлінських умінь, навичок, знань, що здатні забезпечити досягнення найвищих результатів в управлінні системою в конкретних умовах практичної діяльності. Критерієм професійної культури менеджерів є якість управлінських рішень, які він приймає, культура спілкування з людьми та мудре ставлення до професії.

Результатом сформованої професійної культури менеджера є його ділова репутація. Під **репутацією** людини розуміють набуту громадську оцінку, загальну думку про її якості, чесноти та недоліки. Репутація формується не одноразовою акцією, а завдяки продуманим послідовним діям, результатам виконання професійних обов'язків. На підставі позитивної репутації менеджера інші люди роблять висновок – довіряти організації, яку він представляє, співпрацювати з нею в подальшому чи ні. Достатньо менеджеру один раз зробити неетичний вчинок, як його репутація в очах інших людей різко падає, що негативно вплине на ставлення до організації, яку він представляє.

Згідно з професійним самовизначенням менеджери мають бути *прикладом служіння організації, справі та людям*, мати професійний і моральний авторитет. **Моральний авторитет** менеджера базується на використанні свободи вибору на основі моральних принципів. Менеджеру можуть пробачити допущені помилки, поганий характер та манери, але йому ніколи не вибачать відсутність порядності.

Менеджер-професіонал починається з високого рівня самосвідомості, завдяки чому він добре розуміє свої можливості та свої обмеження. Для того, щоб оволодіти професійною культурою, менеджерам потрібно виробляти в собі такі вміння:

- співвідносити свої власні цілі з цілями організації;

- співвідносити свої особисті цінності з загальнолюдськими;
- ефективно управляти собою та своїм часом;
- постійно вчитися й самовдосконалюватися самому, а також сприяти самовдосконаленню інших;
- вирішувати проблеми швидко й ефективно, навіть найскладніші;
- в умовах конкуренції швидко й гнучко реагувати на зміну ситуації;
- швидко впроваджувати в практичну діяльність нові управлінські методи та інструменти;
- цінувати людину як найвищу цінність;
- поліпшувати свої лідерські якості, об'єднувати людей для спільної діяльності.

Сформована професійна культура сприяє особистому успіхові менеджера, підвищує його особисту конкурентоспроможність і сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації. А набутий менеджером професіоналізм виступає чинником його самореалізації та самовдосконалення.

#### **4 Самовиховання та самовдосконалення менеджера**

Постійне прагнення до самоосвіти, саморозвитку, формування потрібних навичок і вмінь, до самомотивації ведуть особистість до самовиховання, а завдяки цьому – до самовдосконалення, досягнення життєвого успіху.

**Виховання та самовиховання.** Для того, щоб удосконалювати себе й набувати необхідних якостей для менеджерської праці, треба докладати неабияких зусиль. Процес цілеспрямованого й систематичного формування особистості, зумовлений законами суспільного розвитку, дією багатьох об'єктивних і суб'єктивних факторів, називають **вихованням**.

Свідому діяльність, спрямовану на максимально повну реалізацію людиною себе як особистості, називають **самовихованням**. Це процес цілеспрямованої, систематичної, організованої та планомірної діяльності особистості з метою вироблення в собі бажаних духовних, інтелектуальних, моральних, естетичних, фізичних й інших позитивних рис та усунення негативних. Під час самовиховання відбувається самовплив особистості на самосвідомість, пізнавальну, емоційно-вольову та мотиваційну сфери з метою формування наукового світогляду, високих моральних, громадянських і професійних рис. Головною метою самовиховання є досягнення особистістю згоди з собою, пошук сенсу життя, самоактуалізація й самореалізація потенційних можливостей та активне самоствердження у суспільному житті.

Основні етапи процесу виконання програми самовиховання:

- 1) усвідомлення вимог до своєї діяльності й поведінки;
- 2) самопізнання, критичне самооцінювання своєї діяльності й поведінки;

3) вироблення програми і правил своєї поведінки, планування практичних дій;

4) практична реалізація програми самовиховання з урахуванням усієї складності наступного перегляду намічених позицій;

5) самоконтроль, самооцінювання та самокоригування своїх дій і поведінки.

Механізмом самовиховання, який відіграє першочергову роль у житті людини, є **саморегуляція**.

Розрізняють два типи саморегуляції поведінки людини:

✓ *тактична* – це саморегуляція, яка має чіткі часові межі свого здійснення, передбачає управління поведінкою протягом короткого часу в конкретних ситуаціях діяльності й зумовлена конкретною дією;

✓ *стратегічна* – це саморегуляція протягом тривалого часу, пов'язана з плануванням змін у собі.

З метою саморегуляції рекомендують використовувати такі методи, як самоаналіз, самопереконання, самопримушування, самостимулювання, самонавіювання і, звичайно, самокритичність.

Здатність людини здійснювати свою діяльність у складних ситуаціях, що впливають на емоційну сферу, називають **самовладанням**. В самовладанні виявляється свідомо-вольова організація психічних процесів, які регулюють діяльність людини. Виявлення гніву свідчить про слабкість людини, а сила її виявляється в умінні стримувати себе.

**Самовиховання особистісних, ділових і професійних якостей.** Управлінська, лідерська, емоційна та комунікативна компетенції є необхідними, але не достатніми складовими праці менеджерів, які треба вдосконалювати. Значний, якщо не домінуючий, вплив на діяльність менеджера мають його особистісні, професійні та ділові якості.

**Особистісні якості** – це висока моральність, фізична й психологічна стійкість, внутрішня й зовнішня культура, візуальна привабливість, доступність, порядність, людяність, упевненість у собі. **Професійні якості** менеджера – це ті знання та вміння, що відповідають його професії, а **ділові якості** – це здатність знаходити в межах власної компетенції, наданих повноважень та засобів найкращий підхід до ситуації та найкоротший шлях до досягнення мети, оперативно й самостійно приймати обґрунтовані рішення, послідовно забезпечуючи їх виконання.

Фредерік Тейлор найважливішими якостями менеджера вважав розум, освіту, спеціальні й технічні знання, такт, енергію, рішучість, чесність, розсудливість і здоровий глузд, міцне здоров'я.

Найважливішою рисою для менеджерів має бути **відповідальність**. Це специфічна форма саморегуляції, що виражається в усвідомленні себе як причини певних дій та їх наслідків, а також в усвідомленні своєї здатності здійснювати зміни (або протидіяти змінам) як в особистому житті, так і в професійній діяльності. Стаючи менеджером, людина бере на себе гарантії за створення умов для успішної діяльності багатьох людей і

за отримані ними результати. Тому менеджер не має права перекладати відповідальність на підлеглих. Із відповідальністю тісно пов'язане вміння визначати **своєчасність** дій, тобто вміння діяти саме в потрібний момент, не пізніше й не раніше, ніж цього потребує ситуація.

Одна з рис, необхідних менеджеріві, щоб бути успішному, – **впевненість** у своїх силах. Найяскравіше впевненість менеджера виявляється в складних, навіть екстремальних ситуаціях. Джек Уелч завжди казав, що по-справжньому впевненій у собі людині притаманне те, що вона не боїться критики, навпаки отримує задоволення від інтелектуальної дискусії, завдяки чому у неї з'являються нові ідеї. Водночас є фактори, які заважають людині бути впевненою у собі, зокрема: боязкість діяти (через занадто велику турботу, виявлену до неї у дитинстві); нерозвинута здатність брати на себе відповідальність; нечітке розуміння проблеми й шляхів її вирішення; побоювання викликати образу або гнів інших людей; низька самооцінка; погана самопрезентація (невміння чітко викласти проблему, свої погляди на неї, розуміння шляхів її вирішення).

Однією з найважливіших якостей для менеджерів є **захопленість справою**. Захопленість справою породжує мужність і сміливість, готовність йти до досягнення мети, долаючи перешкоди. Але захоплена справою людина не має відриватися від реалій життя. Тому Джек Уелч підкреслював, що найважливіша якість для менеджерів – це **реалістичність**, тобто здатність бачити світ таким, яким він є, а не таким, яким хотілося б його бачити. Кожну нараду з обговорення цілі або проблеми він починав із запитання: «Наскільки це реально?». Пітер Друкер цю якість називає «інтелектуальною чесністю». Якщо менеджер чесно і правдиво ставиться до справи, до інших людей та до себе, тоді між ним та іншими людьми виникає **довіра**. Без довіри неможлива співпраця. Тільки тоді, коли працівники довіряють менеджерам, вони можуть навіть добровільно приносити жертви і разом із менеджерами використовувати всі можливості для поліпшення стану справ в організації. Необхідною якістю для менеджера є **совість**. Совість змушує людину визначати, що не всі засоби можна використовувати для досягнення цілі.

Великою перевагою успішного менеджера є цілеспрямованість, наполегливість та рішучість. **Цілеспрямованість** – це вміння підкорити свою поведінку стійким життєвим цілям. Цілеспрямована особистість не тільки вміє ставити амбіційні цілі, але й добирає відповідні управлінські методи та інструменти, враховує зовнішні та внутрішні умови, щоб максимально зняти ризики й отримати потрібний результат. **Наполегливість** – це вміння активно, енергійно діяти з метою досягнення цілей, впевнено долати зовнішні й внутрішні перешкоди. **Рішучість** – це вміння приймати рішення без марних витрат часу, а також ризикувати, тобто діяти в умовах невизначеності, коли наслідки є непередбачуваними. **Спостережливість** – це уміння спостерігати за діями інших та на підставі

цього робити висновки. Завдяки спостережливості людина розрізняє ознаки й відтінки, що мають незначні відмінності або, навпаки, бачить схожість між предметами та явищами. Але спостережливість тісно пов'язана з попереднім досвідом людини, накопиченими нею знаннями й вміннями усвідомлювати та аналізувати явища.

Звичайно, необхідною умовою для менеджерів є наявність **організаторських здібностей**. Можна бути талановитим інженером, блискучим спеціалістом в своїй галузі і зовсім нікудишнім організатором.

Зміни, що відбуваються у сфері бізнесу, перетворюють менеджерів із командирів у **стратегів**. Головна мета їхньої діяльності – не стільки підпорядкувати підлеглих своїм ідеям і своїй волі, скільки виробляти в них здатність активно відгукуватися на нові виклики ринку.

І, звичайно, менеджерів потрібні **комунікативні здібності**. Вони забезпечують обмін інформацією, організацію спільної діяльності, взаємопізнання та взаєморозуміння між людьми.

Вважається, що впізнавальною рисою менеджерів ХХІ століття мають бути **лідерські якості**. Справжні лідери:

- кидають виклик процесу, йдуть на ризик, змушуючи себе та інших людей перевищувати власні можливості;
- формують спільні погляди щодо майбутнього і змушують усіх рухатися в обраному напрямі;
- спонукають інших до дій, організують спільну діяльність;
- слугують зразком для інших, щоб стимулювати рух до обраної цілі;
- піднімають командний дух, поважають внесок кожного члена команди та радіють спільному успіхові.

Із приходом кожного нового покоління менеджерів вимоги до їхньої кваліфікації, професійних, ділових та особистісних якостей збільшуються, тому менеджер має вміти вирішувати сім вказаних нижче задач.

1. Керувати на основі поставлених цілей, які мають відповідати викликам ринку.

2. Ризикувати, виходячи з того, що ризик – це нові можливості, передбачати наступний перебіг подій, своєчасно вносити корективи.

3. Вміти приймати стратегічні рішення.

4. Створювати команду, в якій кожний із членів міг би вимірювати й оцінювати ефективність і результати своєї особистої роботи залежно від загальних цілей.

5. Навчитися подавати інформацію швидко й точно, мотивувати людей, досягати «відповідальної участі» з боку інших менеджерів, спеціалістів-професіоналів та інших працівників організації.

6. Сприймати бізнес у всій його складності та інтегрувати в нього свої функції.

7. Пов'язувати результати праці організації з зовнішнім світом, враховувати при прийнятті управлінських рішень економічні, політичні та соціальні зміни, які відбуваються у глобальному масштабі.

**Самовдосконалення.** Готовність до цілеспрямованого, свідомого використання знань і вмінь з метою зміни на краще своїх якостей, зняття обмежень інтелектуального та творчого потенціалу називають **самовдосконаленням**.

Спонукають людину до самовдосконалення три обставини: 1) наявність потреби у самоповазі та схваленні іншими людьми; 2) розходження між «Я-ідеальним» і «Я-реальним»; 3) самооцінка та самоаналіз. У сучасних умовах здатність до самовдосконалення та змін у собі визначає успішність людини, її конкурентоспроможність.

Визначають три форми самовдосконалення: 1) *моральну* (пов'язану з самовихованням); 2) *інтелектуальну* (пов'язану з самоосвітою); 3) *фізичну* (пов'язану з саморозвитком та організацією здоров'я).

Основними мотиваторами прагнення людини до самовдосконалення є:

- 1) *ставлення до життя*: «щоб мати матеріальний добробут»; «щоб легше жилося»; «щоб не було неприємностей» тощо;
- 2) *ставлення до людей*: «щоб поважали інші люди», «щоб мати можливість допомагати іншим»;
- 3) *ставлення до себе*: «щоб мене поважали», «щоб я самореалізувався».

Отже, професійне самовдосконалення менеджерів охоплює *самоосвіту* (отримання професійних знань, умінь, навичок, досвіду), *саморозвиток* (вдосконалення здібностей і психічних процесів) та *самовиховання* (формування світогляду, мотивів, якостей особистості).

**Шляхи досягнення самовдосконалення.** На шляху до самовдосконалення немає дрібниць. Важливо все – мислення й мова, одяг і репутація, вміння і знання.

Самовдосконалення менеджера можливе лише за умови, що успішно йтиме процес формування у нього знань і вмінь, які необхідні для самопізнання та управління розвитком своєї особистості згідно з вимогами до його професійної діяльності. Їх можна набути завдяки самоосвіті, а також у процесі спеціально організованого навчання, спілкування з іншими людьми. Для того, щоб сформувати в собі потрібні професійні, ділові та особистісні якості, щоб удосконалити свої знання та вміння, Наполеон Хілл рекомендує використовувати таку формулу **самовпливу**:

1. *Я знаю, що я здатен досягти своєї мети, тому вимагаю від себе наполегливих, завзятих та безперервних дій, направлених на її досягнення;*
2. *Я буду зосереджуватися кожного дня на задачі стати тією людиною, якою я хочу бути, і буду перетворювати свої думки в реальність за допомогою практичних дій;*

3. *Я маю чіткий і зафіксований опис моєї конкретної мети на наступні десять тисяч днів. Я маю список справ, які треба здійснити, щоб досягти життєвого успіху;*

4. *Я досягну успіху шляхом використання своїх можливостей, а також завдяки співпраці з іншими людьми. Я стимулюватиму інших для надання мені допомоги, оскільки першим буду допомагати їм. Я позбавлюсь ненависті, злоби, ревнощів і цинізму, культивуватиму любов і повагу до всіх людей, оскільки знаю, що негативне ставлення до інших ніколи не принесе мені успіх;*

5. *Я дам людям підставу повірити в мене, оскільки я сам вірю в них і в самого себе.*

Останнім часом у нашому лексиконі з'явилося нове поняття – **самолідерство**. Це здатність задіяти весь свій інтелектуальний і творчий потенціал для саморозвитку та підвищення власної ефективності, це постійний свідомий процес самовдосконалення. Щоб самолідерство ставало постійною звичкою, потрібно дотримуватися таких правил:

- усвідомити свою місію (те, для чого живе людина);
- знати свої таланти та здібності (аналізувати, як вони використовуються);
- користуватися рефлексією, тобто самоаналізом;
- піддавати сумнівам те, до чого людина звикла;
- намагатися змінювати негативні звички й навички;
- сміливіше змінювати некомфортну ситуацію, не боятися ризикувати;
- допомагати іншим розвиватися (це допоможе розвиватися собі);
- хвалити себе за досягнуті успіхи й карати за лінощі.

Отже, праця менеджера над собою, своїм самовдосконаленням і саморозвитком – це важлива й досить складна задача, яка вимагає задіяння своїх установок (Я хочу!), знань (Знаю як!) та вмінь (Я можу!). Для цього треба відмовитися від блокувальних установок свідомості, розвинути в собі риси самоактуалізованої особистості. Тільки така особистість здатна бути ефективною у своїй самореалізації й допомагати іншим людям, якими вона управляє, а тому вона прийде до успіху. Для самовдосконалення потрібні бажання, сила волі й наполегливість.

## **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ**

1. Поясніть в чому полягає розвиток особистості.
2. Які є підходи до розуміння розвитку особистості? Охарактеризуйте їх.
3. Що в собі містить професійний саморозвиток менеджера?
4. Поясніть поняття інтелекту як основи саморозвитку, його характеристики, види.
5. Що собою являє емоційний інтелект? Які його основні складові?
6. Поясніть значення самоосвіти в розвитку особистості.

7. Охарактеризуйте що собою являють творчість і творча діяльність.
8. Поясніть поняття «талановитість», «геніальність», «креативність».
9. Поясніть поняття інтелектуальної і творчої енергії людини.
10. Що являє собою інноваційний потенціал менеджера?
11. В чому сутність мистецтва управління та професіоналізму?  
Загальні ознаки професіоналізму.
12. Що входить до переліку ділових, професійних і особистісних якостей менеджера?
13. В чому суть компетенції та компетентності менеджера?
14. Охарактеризуйте основні види компетенції менеджера.
15. Хто такий некомпетентний менеджер? Яких помилок він припускається?
16. В чому полягає сутність підготовки менеджера?
17. Поясняйте сутність самовиховання особистісних, ділових і професійних якостей менеджера.
18. В чому сутність самовдосконалення?

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ**

### **Тест на виявлення прагнень до самовдосконалення і саморозвитку**

#### **Інструкція**

Відповідаючи на питання анкети, поставте, будь ласка, бали, відповідні Вашій думці:

- 5 – якщо дане твердження повністю відповідає дійсності;
- 4 – скоріше відповідає, ніж ні;
- 3 – і так, і ні;
- 2 – скоріше не відповідає;
- 1 – не відповідає.

#### **Тестовий матеріал**

1. Я прагну вивчити себе.
2. Я залишаю час для розвитку, якби не був зайнятий справами.
3. Як завади, що виникають, стимулюють мою активність.
4. Я шукаю зворотний зв'язок, оскільки це допомагає мені взнати та оцінити себе.
5. Я рефлексую свою діяльність, виділяючи для цього спеціальний час.
6. Я аналізую свої почуття і досвід.
7. Я багато читаю.
8. Я широко дискутую з потрібних мені питань.
9. Я вірю в свої можливості.
10. Я прагну бути більш відкритою людиною.
11. Я усвідомлюю той вплив, який чинять на мене оточуючі.

12. Я керую своїм професійним розвитком і отримую позитивні результати.

13. Я отримую задоволення від освоєння нового.

14. Відповідальність, що зростає, не лякає мене.

15. Я позитивно поставився (поставилась) б до просування по службі.  
Обробка результатів. Підрахуйте загальну суму балів.

**Ключ і інтерпретація.** Якщо у Вас набралось 55 і більше балів, значить, Ви активно реалізуєте свої потреби в саморозвитку;

діапазон від 36 до 54 балів свідчить про те, що у Вас відсутня сформована система саморозвитку;

результат від 15 до 35 балів дає підставу вважати, що саморозвиток, на даний момент, зупинилося.

*Джерело:* URL: <https://psycabi.net/testy/572-test-na-samorazvitie-diagnostika-realizatsii-potrebnoziej-v-samorazvitii>

## ЛІТЕРАТУРА З ТЕМИ 9

1. Коллинз Джим, Лазье Уильям. Больше чем бизнес. Как преодолеть ограничения и построить великую компанию. Москва : Альпина Паблишер, 2018. 235 с.

2. МакКи Энни, Бояцис Ричард, Гоулман Дэниел. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. Москва : Альпина Паблишер, 2017. 301 с.

3. Друкер Питер Ф. Эффективный керівника. Київ : КМ-БУКС, 2018. 248 с.

4. Уэлч Джек, Бирн Джон. История менеджера. Москва : «Манн, Иванов и Фербер», 2013. 496 с.

5. Гілл Наполеон. Думай і багатій. Київ : Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2017. 256 с.

6. Загнибіда Р. П. Особливості професійного самовдосконалення майбутніх менеджерів туризму. *Вісник Луганського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Педагогічні науки.* 2013. Частина III. № 18 (277). С. 39–44.

*Навчальне видання*

**Ратушняк Ольга Георгіївна  
Лялюк Олена Георгіївна**

## **Самоменеджмент**

Навчальний посібник

Рукопис оформила Ольга Ратушняк

Редактор В. Дружиніна

Оригінал-макет виготовлено О. Кушнір

Підписано до друку 22.04.2021.  
Формат 29,7×42¼. Папір офсетний.  
Гарнітура Times New Roman.  
Друк різнографічний. Ум. друк. арк. 9,78.  
Наклад 50 (1-й запуск 1-21) пр. Зам. № 2021-040.

Видавець та виготовлювач  
Вінницький національний технічний університет,  
інформаційний редакційно-видавничий центр.  
ВНТУ, ГНК, к. 114.  
Хмельницьке шосе, 95,  
м. Вінниця, 21021.  
Тел. (0432) 65-18-06.  
**press.vntu.edu.ua;**  
*E-mail: kivc.vntu@gmail.com.*

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.