МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник для закладів вищої освіти

Укладач Н. М. Малярчук

Умань
Видавець «Сочінський М. М.»
2024

УДК 005.7(075.8)
Т12

Рецензенти:

Новак І. М., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Уманського національного університету садівництва;

Космідайло І. В., кандидат економічних наук, доцент, директор Уманської філії ПВНЗ «Європейський університет;

Світовий О. М., доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини

Рекомендовано до друку вченою радою
Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини
(протокол № 18 від 30 квітня 2024 р.)

Тайм-менеджмент: навч. посіб. для закладів вищ. освіти / МОН
Т12 України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини ; уклад.
Н. М. Малярчук. - Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2024. - 175 с.

ISBN 978-966-304-536-8

Навчальний посібник «Тайм-менеджмент» є навчально-методичним виданням, у якому обґрунтовуються основні теоретичні та методичні засади, концепції, методологія та практичні рекомендації з питань самоуправління та самоорганізації.

Мета пропонованого навчального посібника полягає в наданні допомоги здобувачам вищої освіти у процесі освоєння основних теоретичних, методологічних та прикладних засад застосування розвитку управлінської науки і має на меті впроваджувати головні процеси управління собою й особистою діяльністю, персоналом, командами.

Розрахований на студентів, аспірантів, викладачів закладів вищої освіти.

УДК 005.7(075.8)

ISBN 978-966-304-536-8
© Малярчук Н. М., уклад., 2024

Зміст

Передмова 4
Тема 1. Основні поняття теорії тайм-менеджменту 5
Тема 2. Час менеджера та принципи його ефективного використання 20
Тема 3. Аналіз витрат часу в системі тайм-менеджменту. Планування робочого часу. Прийняття рішень про пріоритети в тайм-менеджменті». 43
Тема 4. Планування особистої кар'єри менеджера і роль тайм-менеджменту в даному процесі 59
Тема 5. Цілепокладання в системі тайм-менеджменту. Самоконтроль і самомотивація 68
Тема 6. Філософія і технологія корпоративного тайм-менеджменту. 76
Тема 7. Тайм-менеджмент і делегування повноважень 84
Тема 8. Заходи проти не раціонального використання часу 111
Тема 9. Встановлення пріоритетів при опрацюванні управлінських рішень 126
Тема 10. Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку 137
Практичні заняття 153
Самостійна робота 166
Індивідуальні завдання 167
Глосарій 170

Передмова

Тайм-менеджмент - це сукупність методів та інструментів, які дозволяють ефективніше використовувати час. Таким чином, керування часом співробітників складається з набору навичок, які сприяють фахівцям виконувати свою роботу більш продуктивно.

Тайм-менеджмент дозволяє планувати, організовувати розподіл часу та контролювати ефективність його використання, що сприяє підвищенню ефективності діяльності співробітників та підприємства.

Метою вивчення дисципліни є формування системних знань теорії та практики тайм-менеджменту та здатність розвивати теоретичні, методичні і прикладні компетентності у сфері тайм-менеджменту.

Основні завдання навчальної дисципліни: надати здобувачам вищої освіти ясне і чітке уявлення про теоретичні та методологічні засади сучасного тайм-менеджменту; виробити навички самоорганізації, мотивації, цілепокладання, розстановки пріоритетів, делегування повноважень, контролю і оцінки особистих показників діяльності; освоїти навички володіння методами організації робочого часу та раціонального використання ресурсів; сформувати навички самостійної, творчої роботи; вміння організовувати свою працю, розвинути здібності породжувати нові ідеї, знаходити нові підходи до їх реалізації.

У результаті вивчення дисципліни та виконання практичних завдань студенти набудуть наступних компетенцій:

- Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.
- Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту.
- Здатність розробляти проєкти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.

Змістовий модуль 1. Основи тайм-менеджменту
Тема 1. Основні поняття теорії тайм-менеджменту

План

1. Предмет, об'єкт, мета завдання Тайм-менеджменту, як навчальної дисципліни
2. Принципи та методи тайм-менеджменту.
3. Індивідуальний фонд часу і його структура. Поняття часової перспективи.
4. Внутрішні концепції часу.
5. Прийоми виконання розкладу при простому плануванні.
6. Значення використання біоритміки.
7. Індивідуальний стиль. Складання рамкового плану дня.

1. Предмет, об'єкт, мета, завдання Тайм-менеджменту, як навчальної дисципліни

Метою викладання навчальної дисципліни є забезпечення достатнього рівня теоретичних знань і практичних навичок, необхідних для формування у знань з питань управління часом шляхом ефективного цілепокладання, планування і організації діяльності, самоконтролю і самомотивації для підвищення власної та командної ефективності.

Основними **завданнями вивчення навчальної дисципліни** «Тайм-менеджмент» є:

- надання ясного і чіткого уявлення про теоретичні та методологічні засади сучасного тайм-менеджменту;
- вироблення навичок самоорганізації, мотивації, цілепокладання, розстановки пріоритетів, делегування повноважень, контролю і оцінки особистих показників діяльності, освоїти навички володіння методами організації робочого часу та раціонального використання ресурсів;
- формування навички самостійної, творчої роботи;
- вміння організовувати свою працю, розвинути здібності породжувати нові ідеї, знаходити нові підходи до їх реалізації.

Тайм-менеджмент утворився від англ. дієслова to manage - керувати і слова час.

Є багато тлумачень менеджменту:

- спосіб, манера, спілкування з людьми;

- влада та мистецтво управління;
- особливого роду вміння та навички;
- орган управління, адміністративна одиниця;
- наука про управління людськими відносинами.

Менеджмент - це вміння добиватись поставлених цілей, використовуючи працю та інтелект інших людей.

Тайм-менеджмент - це система дій, спрямованих на правилтне планування завдань з грамотним розподілом часу на виконання кожного.

Головна **мета тайм-менеджменту** - робити якомога більше, мінімізувавши часові витрати та знизивши рівень стресу людини.

Тайм-менеджмент, як система - це ефективний інструмент, який може допомогти кожній працюючій людині зробити час її роботи максимально ефективним, залишивши сили і вільні години на відпочинок і хоббі.

Тайм менеджмент - одна з найбільш вигідних інвестицій. Тут будуть доречними слова американського бізнесмена, письменника і автора бізнес-гри

Роберта Кіосакі: «У нас достатньо часу, щоб зробити все, що ми по-справжньому хочемо. Якщо ви, як багато людей,» дуже зайняті «, щоб успішно працювати, то майте на увазі, що є безліч людей, які зайняті набагато більше, ніж ви, але встигають зробити більше. У них не більше часу. Вони просто набагато краще його використовують!»

Вивчаючи тайм менеджмент, можна навчитися набагато краще використовувати свій час: від хатньої роботи до розвитку і роботи у великих корпораціях.

Ще 2000 років тому в Стародавньому Римі відомий мислитель Сенека запропонував розділяти весь час витрачений з користю, тобто гарний, поганий і нікчемний. Сенека також почав вести постійний облік часу в письмовому вигляді. Мислитель говорив, що проживаючи певний період часу, необхідно оцінювати його з точки зору повноти.

У подальшій історії управління часом ці ідеї лягли в основу такого поняття як «особиста ефективність».

Альберті, письменник і італійський учений, що жив в XV столітті, говорив, що ті, хто вміє керувати часом з користю, будуть завжди успішні.

Час - це унікальний ресурс. Його не можна накопичити, як гроші або сировину. Хочемо ми чи не хочемо, але мусимо витрачати його за твердою ціною - 60 секунд за хвилину. Його не можна ввімкнути або

вимкнути, замінити або відшкодувати. Проте ми можемо проаналізувати, як ми витрачаємо його. Як і будь-який інший ресурс, його можна використовувати або ефективно, або неефективно.

Кожному з нас важливо пам'ятати, що час, який ми витрачаємо, належить нам, і потрібно стати його хазяїном. Ми не зможемо управляти своїм часом доти, поки не почнемо управляти собою.

На винахід терміну тайм-менеджмент претендує компанія Time Management International. Її засновник, данець Клаус Меллер, в 70ті роки винайшов Time Manager - складно влаштований блокнот-щоденник, який можна вважати прабатьком сучасного органайзера.

Можна також згадати безліч відомих людей, які прагнули побудувати систему витрат часу, яка б гарантувала високі результати не за день - за життя, зокрема: Архімед і Арістотель, Роджер Бекон і Ньютон, Дюма-батько та ін.

2. Принципи та методи тайм-менеджменту

Серед основних **принципів тайм менеджменту** можна виокремити такі:

1. Самостійна робота (робота над собою). Якісну, ефективну систему організації свого часу людина може розробити лише самостійно.

2. Індивідуальність рішення. В організації особистого часу важливі не загальні правила, а індивідуальний стиль, який людина для себе знаходить.

3. Необхідність відстежування власної ефективності. Використовуючи

хронометраж, можна виявити моменти витрат часу, які неможливо побачити, і виявити його приховані резерви.

4. Мислення, направлене на ефективність. Первинну роль відіграє безпосередня зміна мислення.

5. Досяжність і невичерпність резервів ефективності. Основоположний принцип, поряд з яким незрівнянні жодні технологічні питання. Якщо припустити, що резерви ефективності, розвитку і самовдосконалення не лише реально досяжні, але і потенційно невичерпні, пошук потрібного рішення і розробка необхідного методу - питання чисто тактичні і вирішувані.

В **управлінні часом можна виділити наступні процеси:**

- Аналіз.

- Моделювання стратегій з врахуванням проведеного аналізу.

- Формування цілі: постановка мети або визначення ключового напряму

розвитку.

- Визначення і формулювання мети (цілей).

- Планування і розставляння пріоритетів. Розробка плану досягнення поставлених цілей і виділення пріоритетних (первинних) завдань для виконання.

- Реалізація - конкретні кроки і дії відповідно до наміченого плану і порядку досягнення цілі.

- Контроль досягнення мети, виконання планів, підведення підсумків по результатах.

Також у випадку, якщо особа або група осіб, які практикують управління часом, планують і далі здійснювати проекти, то доцільно вести хронометраж і фіксувати результати аналізу хронометражу у вигляді «карток проекту» (запис по параметрах різного характеру показників витрат часу на окремі завдання) для їх подальшого вживання в процесі будь-яких проектів або програм.

Ті, хто домігся успіху в своєму житті, багато часу присвячують плануванню.

Щоденне планування є необхідною умовою для підвищення продуктивності та ефективного управління часом.

Правило 6 «П» говорить: правильне попереднє планування попереджує погані показники.

Планувати і думати потрібно завжди на папері. Якщо мети немає на папері, то вона не існує. Перелік завдань - це свого роду карта, яка не дасть збитися з шляху до наміченої мети.

Робота зі списком запланованих справ в перший же день збільшує продуктивність на 25%. Готувати список завдань, які потрібно зробити завтра, слід звечора. Прийшовши на роботу, завжди є орієнтир, з чого почати свій день.

Виконавши чергову задачу зі списку, обов'язково викреслювати її. Планувати слід від більшого до меншого, від довгострокового до короткострокового, від цілей життя до плану на день. Кожній задачі ставити фіксовані терміни. Складне завдання завжди слід ділити на дрібні підзадачі.

Планування означає підготовку до реалізації цілей і впорядкування робочого часу.

З практики відомо, що при витраті 10 хвилин на планування робочого часу можна щодня заощадити до двох годин.

Основою плану використання часу фахівця може служити його **перспективний план**. З врахуванням цього багатолітнього плану складають річний план, який охоплює квартальні плани. Квартальні плани можуть бути скоординовані з річним планом і підрозділені на місячні плани. Виходячи з цього тижнево-добовий план буде найбільш точним планом використання робочого часу фахівця. План на робочий день є найважливішою сходинкою в плануванні робочого часу, він постійно контролюється і коректується з врахуванням обставин.

Завдання тайм менеджменту полягає в тому, щоб вчасно визначити головну справу. Розстановка пріоритетів дозволяє ефективно управляти списком намічених справ, надаючи кожній задачі свій рівень важливості.

Після визначення важливої справи слід оцінити наслідки у разі її виконання або невиконання. Важливе завдання має серйозні наслідки, якщо не буде виконане вчасно.

Методи тайм менеджменту.

1. Принцип Паретто (у співвідношенні 80:20).

Цей принцип означає, що в середині даної групи або сукупності окремі малі частини є більш значимими, ніж загалом в цій групі. Відповідно до цієї теорії можна зробити висновок відносно використання робочого часу фахівця: за перших 20% витраченого часу досягається 80% результату. 80% витраченого часу, що залишилися дають лише 20% загального результату.(80 % виробництва забезпечує 20 % підприємств, 80 % грошей приносить 20 % клієнтів, 80 % капіталу зосереджені в 20 % населення).

2. Принцип Ейзенхауера.

Прискорений аналіз за принципом Ейзенхауера - це принцип, що є допоміжним в тих випадках, коли необхідно терміново прийняти рішення про пріоритетність виконання завдань. Пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість і важливість завдання. Вони поділяються на чотири групи:

- Термінові і важливізавдання. Їх виконує менеджер.
- Термінові і менш важливі завдання. Менеджер може передоручити їх рішення іншим особам.
- Менш термінові і важливі завдання. Менеджерові необов’язково вирішувати їх відразу, але вирішити їх він може пізніше сам.

- Менш термінові і менш важливі завдання. Менеджер повинен передоручити їх рішення іншим особам.

Президент США Дуайт Девід Ейзенхауер запропонував просту методику для визначення пріоритетів серед списку всіх поточних дій, що реалізуються з допомогою градації задач стосовно їхньої терміновості та важливості (рис.1.1).

	Терміново	***Нетерміново***
Важливо	Кризові ситуації Невідкладні проблеми Проекти на межі зриву Підготовка і проведення важливих зустрічей та презентацій Підготовка важливих звітів	Робота на перспективу Планування нових проектів Розвиток бізнесу Пошук можливостей Навчання
Неважливо	Дзвінки Коеспонденція Неважлива звітність Окремі зустрічі	Рутинна робота Деякі відвідувачі

Рис. 1.1 Градації задач стосовно їхньої терміновості та важливості за принципом Ейзенхауера

3**. Метод АВС**

Ця техніка заснована на тому, що частини у відсотках найбільш важливих і найменш важливих справ в сумі залишаються незмінними. Всі завдання підрозділяютьс на три класи відповідно до їх значущості. Аналіз АВС базується на трьох закономірностях:

- Найбільш важливі справи складають 15% загальної їх кількості, якими

займається фахівець. Вклад цих завдань для досягнення мети складає близько 65%;

- Важливі завдання складають 20% загальної їх кількості, значущість їх для досягнення мети приблизно дорівнює 20%;

- Менш важливі (малоістотні) завдання складають 65% загальної їх кількості, а їх значущість дорівнює 15%.

Для використання АВС-аналізу необхідно слідувати наступним правилам:

- скласти список всіх майбутніх завдань;
- систематизувати їх за важливістю і встановити черговість;
- пронумерувати ці завдання;

- оцінити завдання відповідно за категоріями А, В і С;

- завдання категорії А (15% загальної їх кількості) вирішує перший керівник;

- завдання категорії В (20%) підлягають передорученню;

- завдання категорії С через свою малозначимість підлягають обов'язковому передорученню.

3. Індивідуальний фонд часу і його структура. Поняття часової перспективи

Індивідуальний фонд часу складається з робочого і неробочого часу.

Неробочий час час умовно може бути поділено на **чотири підвиди**:

1) пов'язане з роботою - дорога до місця роботи; підготовка до роботи (включаючи підготовку інструментів , обладнання, місця роботи і т. п.); дороблення або перероблення раніше завершеної роботи;

2) домашня праця - прибирання квартири; покупки; ремонт (плановий або позаплановий); турбота, догляд, виховання про безпорадних членах сім'ї (діти, старі, хворі), включаючи, наприклад, приготування їжі; інші «разові» види робіт, наприклад, крпаннягороду на дачній ділянці та ін;

3) самообслуговування - догляд за собою (особиста гігієна, оформлення зовнішності і т. п.); харчування; пасивний відпочинок (у тому числі сон);

4) вільний час - спілкування з родичами і друзями, всі види активного відпочинку, а також різного роду непрофесійні заняття «для душі».

Щоб відобразити зразкове співвідношення робочого і неробочого часу, в соціології праці використовується так звана «структурна схема індивідуального фонду часу». При розгляді структури індивідуального фонду часу важливо звернути увагу на те, що весь час життя можна поділити на час праці, тобто витрачання розумових і фізичних сил, і на час відпочинку, тобто відновлення розумових і фізичних сил.

Поняття часової перспективи в психологію було введено К. Левіним, як «всезагальність поглядів індивіда на його психологічне майбутнє і психологічне минуле, існуюче в даний час на реальному та різних ірреальних рівнях». Є визначення **часової перспективи**, як

існуючої в даний момент сукупності уявлень індивіда про своє психологічне минуле і майбутнє.

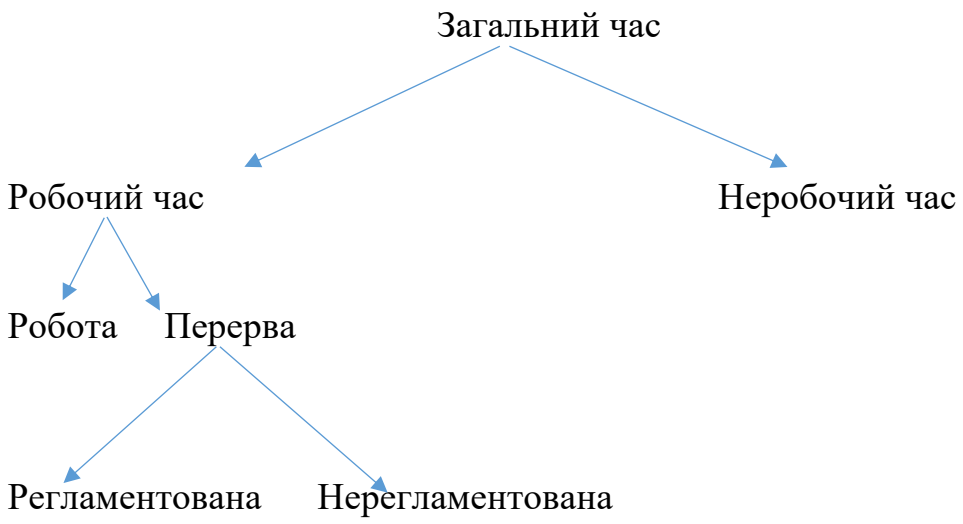


Рис.1.2 Структурна схема індивідуального фонду часу

Одним з психологічних наслідків соціальних криз є порушення (або навіть деструкція) часової перспективи особистості, крах життєвих планів і часова дезорганізація суб'єкта. Клінічні дослідження показують зв'язок часової перспективи особистості з наявністю різного роду психічних розладів, що мають виражену соціогенну природу (депресії, неврози, алкоголізація, суїцидальні тенденції).

Наприклад, патопсихологічні групи досліджуваних характеризуються обмеженими у часовій перспективі, «мізерними» перспективними планами, які містять дуже мало майбутніх можливостей.

При депресивних станах спостерігається стійке скорочення протяжності часової перспективи особистості, а також включення у часову перспективу особистостідомінуючих елементів з минулого суб'єкта (змішування часової перспективи і ретроспективи).

Для хворих властива нездатність відмовитись від минулого і просуватись до майбутнього. Ці пацієнти бачать майбутнє як «безформну карту» і не можуть використовувати теперішнє як міст між минулим та майбутнім. Протяжність актуального минулого у таких хворих вища, ніж у нормі.

В якості особливого симптому виділяється так званий «невроз антиципації», пов'язаний з очікуванням конфліктів і раннього травматичного досвіду. Він тісно пов'язаний зі станами тривожності,

спеціальне дослідження якого щодо часової перспективи особистості показало, що цей стан викликає порушення зв'язку або узгодженості минулого, теперішнього, майбутнього і відсутність майбутньої домінанти.

Доведено, що активне (хоча і фантастичне) планування майбутнього виступає в якості одного з захисних механізмів.

Збалансована часова перспектива характеризується наявністю життєвих цілей, почуттям осмисленості існування, відчуттям цінності того, що було в минулому, відбувається у теперішньому і буде відбуватись у майбутньому.

Для людей, яким притаманна збалансована часова перспектива, характерні позитивні емоційні стани: щастя, задоволеність життям, психологічне благополуччя, переживання потоку життя, надія, оптимізм та ін. Такі люди вважають, що найкращий спосіб знайти цікаве і цінне для себе- це активна участь у всьому, що відбувається. Шляхом боротьби вони зазвичай намагаються вплинути на наслідки тих подій, що відбуваються навколо них.

Вони вважають, що найбільшого задоволення можна досягти, навчаючись на власному, як позитивному, так і негативному, досвіді. Така життєва позиція допомогає знизити і легше переносити онтологічну тривогу, пов'язану з вибором майбутнього.

Індивіди, орієнтовані на позитивне минуле, більше залучені у справи своєї сім'ї, вони частіше провідують своїх родичів, більше задіяні у сімейних традиційних подіях і налаштовані дотримуватися цих традицій у майбутньому. У порівнянні з індивідами, орієнтованими на негативне минуле, вони менш агресивні, менш депресивні, більш стабільні, енергійні і дружелюбні, більш щасливі, менш сором'язливі і мають вищий рівень самоповаги.

Однак застрягання у минулому стає перешкодою на шляху до змін, пошуку нових друзів, вражень і можливостей. Орієнтація лише на теперішнє відображає звужену часову перспективу, яка є свідченням так званої «примітивної поведінки», незалежно від культури.

Така поведінка зазвичай притаманна представникам малорозвинених культур, коли рішення приймається без врахування його довгострокових наслідків. В контексті ж високо розвинених культур вона стає свідченням регресії, переходу індивіда на нижчий рівень функціонування і виникає, як правило, внаслідок впливу емоційного стресу.

Однак орієнтація лише на майбутнє перешкоджає індивідам радіти щоденному життю, в них залишається менше часу на спілкування, сім'ю, друзів, секс та інші задоволення. Індивіди, орієнтовані виключно на майбутнє, також часто скаржаться на те, що їхнє життя є «пустим».

Наприклад, в ситуації гострої кризи краще бути орієнтованими на теперішнє - це дозволяє більш ефективно і швидко вирішувати актуальні задачі. В ситуації роботи чи навчання слушною є часова перспектива майбутнього, яка дозволяє працювати більш продуктивно, допускає більшу ступінь самоефективності і підтримує оптимізм щодо майбутніх досягнень.

Проводячи час зі своєю сім'єю і друзями, можна бути орієнтованими на спільне минуле. А на відпочинку знову зануритися у часову перспективу теперішнього, що дозволяє відновити душевні і фізичні сили, не відчуваючи при цьому провини, що робота стоїть на місці.

Тенденція індивіда застрягати на одній із часових орієнтацій є свідченням розбалансованої часової перспективи, що може зашкодити його психологічному, а отже, і фізіологічному здоров'ю. Тому важливою характеристикою збалансованої часової перспективи постає гнучкість, яка дозволяє переключатися з однієї часової орієнтації на іншу і оперувати в тому часовому режимі, який підходить для ситуації, в якій знаходиться індивід.

4. Внутрішні концепції часу

Тайм-менеджмент поділяється на **особистий тайм-менеджмент, командний тайм-менеджмент і корпоративний тайм-менеджмент.**

Згідно з концепцією Г. Архангельського, можна виділити **кілька рівнів управління часом:**

- спроба уривчастого упорядкування (записки, пам'ятки);
- спроба перспективного планування (календарі, щоденники);
- розстановка ціннісних пріоритетів, короткострокове і довгострокове стратегічне планування.

Критерії успішного управління по Г. Архангельського:

- матеріалізованность (всі завдання повинні бути винесені на матеріальний носій);
- вимірність (необхідно ставити перед собою реальні терміни, невизначеності бути не повинно);

- системність (розумне протистояння хаосу в плануванні справ);

- гнучкість (уміння швидко реагувати на обставини, що змінюються);

- целеорієнтірованность (планування справ відповідно до особистими цілями);

- пріорітезірованность (чітка розстановка пріоритетів, відділення головного від другорядного);

- інвестиційні (необхідно постійно «інвестувати в майбутнє»);

- контрольованість;

- легкість.

«Заповіді» тайм-менеджменту по Г. Архангельського:

1) необхідно матеріалізувати мети і завдання; в голові вони неконтрольовані;

2) потрібно управляти на основі фактів, а не думок;

3) необхідні систематизація та структурування роботи;

4) необхідно планувати максимально гнучко і просто; швидко реагувати на зміни;

5) будь-яка дія необхідно співвідносити з внеском в досягнення цілей;

6) потрібно постійно робити «інвестиції» в майбутнє;

7) треба «ловити» вдалі можливості;

8) потрібно управляти робочим навантаженням; працювати менше, але «розумнішими»;

9) необхідний постійний огляд делегованих завдань та моніторинг їх виконання;

10) у роботі допомагає вироблення почуття часу і почуття ефективності.

С. Кові виділяє **в управлінні часом такі недоліки**:

- нездатність вірно розставляти пріоритети;

- нездатність або небажання організовувати себе на основі цих пріоритетів;

- недостатня дисциплінованість для того, щоб діяти на основі пріоритетів.

Д. Вігер рекомендує наступні **дієві прийоми для економії часу** і ефективної діяльності:

1) цілепокладання (чіткі формулювання цілей); диференціація на короткострокові та довгострокові, великі і малі цілі;

2) облік планів і індивідуальних біоритмів людини;

3) продуктивне використання часу очікування (в громадському транспорті, в черзі, в пробках);

4) фотографування, а не переписування документів, схем, матеріалів (непогано б завести «папку для всього», оскільки замітки на папірцях чи розкидані у телефоні, комп'ютері часто губляться);

5) створення мережі контактів (networking).

Таким чином, максимально конкретна постановка цілей і завдань, короткострокове щоденне планування, облік використаного часу і оцінка ефективності допоможуть успішно втілювати в життя практично будь-які плани.

З розвитком інформаційних технологій з'являється все більше гнучких, швидких і зручних систем особистого тайм-менеджменту, які при належному вмінні іправильному підборі електронних інструментів для своїх потреб, відкривають величезні можливості. Наприклад, перенесення зустрічей, справ або інших заходів відбувається за лічені секунди і не вимагає стирань і закреслень рядків в щоденнику. Програми для ведення списку справ дають можливість створити ієрархію завдань, а потім проводити необхідні вибірки з створеної бази. Наприклад, можна розписати покроково всі свої поточні проекти, ставлячи їх в залежність від життєвих цілей, а потім з цього списку вивести тільки справи на сьогодні або завдання, що потребують врегулювання по телефону. В інтернеті вже досить сайтів, які дають можливість управляти одним з найважливіших елементів тайм-менеджменту - списком справ.

Таким чином, при формуванні власного комплекту інструментальних засобів можна використовувати реальні предмети (блокноти, лотки для паперів), або інтернет-сервіси.

5. Прийоми виконання розкладу при простому плануванні

Планування робочого часу менеджера має здійснюватися з урахуванням раціональної **черговості проблем**.

Спочатку слід планувати справи: з фіксованим терміном виконання; ті, що потребують значних витрат часу; неприємні справи, відкладання яких на потім небажано.

Далі планується рутинна робота і виконання повсякденних обов'язків. Третє місце відводиться другорядним і епізодичним справам (наприклад, ознайомленню з поточною кореспонденцією, обходу робочих місць).

У будь-якому випадку **при плануванні встановлюється точний термін завершення роботи**. Якщо у визначені терміни вона не може бути виконана, в плані передбачається можливість перенесення її на більш пізній період.

Передумовами планування часу є його ретельне документування та контроль використання, що дозволяє отримати точне уявлення про нього, краще розподіляти на здійснення тих або інших робіт, а також узгодження власних дій з підлеглими і колегами.

Використання розкладу при пріоритетному плануванні.

Для управління робочим часом менеджеру необхідно дотримуватися таких **правил планування робочого дня**:

Правила початку робочого дня:

- розпочинайте день з хорошим настроєм;
- розпочинайте роботу по можливості в один і той самий час;
- повторно ознайомтеся з планом;
- вранці краще вирішувати важливі і складні завдання.

Правила, що стосуються ходу робочого дня:

- фіксуйте терміни виконання завдань;
- уникайте додаткових невідкладних проблем;
- уникайте незапланованих імпульсивних дій;
- виконуйте невеликі однорідні справи серіями;
- використовуйте паузи між серйозними справами;

Правила завершення робочого дня:

- завершуйте розпочате;
- здійснюйте контроль результатів і самоконтроль;
- складайте план наступного дня;

6. Значення використання біоритміки

Працездатність людини протягом дня характеризується фазним розвитком.

Основними фазами є:

Фаза наростаючої працездатності. Протягом цього періоду відбувається перебудова фізіологічних функцій від попереднього виду діяльності людини до поточного. Залежно від характеру праці й індивідуальних особливостей ця фаза триває від кількох хвилин до 1,5 години.

Фаза стійкої високої працездатності. Для неї характерно, що в організмі людини установлюється відносна стабільність чи навіть

деяке зниження напруженості фізіологічних функцій. Цей стан поєднується з високою працездатністю. Фаза стійкої працездатності може утримуватися протягом 2-2,5 і більше годин.

Фаза розвитку стомлення і пов'язаного з ним падіння працездатності триває від кількох хвилин до 1-1,5 години і характеризується погіршенням функціонального стану організму.

Динаміка працездатності протягом дня графічно являє собою криву, що наростає в перші години, проходить потім на досягнутому високому рівні й знижується до обідньої перерви.

Описані фази працездатності повторюються і після обіду. При цьому фаза наростаючої працездатності протікає швидше, а фаза стійкої працездатності нижче за рівнем і менш тривала, ніж до обіду. В другій половині зміни зниження працездатності настає раніше і розвивається сильніше у зв'язку з більш глибоким стомленням.

Для динаміки працездатності людини протягом доби, тижня характерна та ж закономірність, що й для працездатності протягом дня. У різний час доби організм людини по-різному реагує на фізичне і нервово-психічне навантаження. Відповідно до добового циклу працездатності найвищий її рівень відзначається в ранкових і денних годинах: з 8 до 12 години першої половини дня і з 14 до 17 години другої. У вечірні години працездатність знижується, досягаючи свого мінімуму вночі.

У денний час найменша працездатність, як правило, відзначається в період між 12 і 14 годинами, а в нічний час - з 3 до 4 години.

Розробляти свій режим праці і відпочинку слід виходячи з особливостей зміни працездатності. Якщо час роботи буде збігатися з періодами найвищої працездатності, можна виконати максимум роботи при мінімальній витраті енергії і мінімальному стомленні.

Для того, щоб визначити свій індивідуальний денний ритм, слід систематично та усвідомлено спостерігати за собою протягом 10 днів та визначити:

- В який час дня Ви маєте найбільший приплив енергії?
- В який час дня Ви краще сприймаєте інформацію?
- Коли відчувається втома, які види діяльності особливо важко робити?
- До якого часу відчувається втома?
- Коли Ви починаєте боротьбу зі сном?
- Коли Ви лягаєте спати?

- Який період дня є дійсно Вашим робочим часом?
- Коли Ви займаєтеся найбільш важливими справами?
- Коли Ви виконуєте менш важливу роботу?

На підставі спостережень за собою і відповіді на перелічені вище питання слід намалювати свій особистий графік працездатності і враховувати його при плануванні роботи.

7. Індивідуальний стиль. Складання рамкового плану дня.

Для забезпечення раціональної, продуктивної розумової праці її треба організувати так, щоб передбачати зміну різних видів діяльності протягом робочого дня відповідно до того, як змінюється працездатність. Так, на початку роботи працездатність вища за звичайні середні показники; наприкінці першої години вона досягає найвищого рівня, тримається на ньому протягом другої і третьої годин, а потім починає знижуватись. Тому для людей розумової праці особливо важливо основну, найважчу роботу, пов'язану з обдумуванням, узагальненнями, засвоєнням чогось нового, виконувати в першій половині робочого дня. Допоміжні операції, що потребують незначного напруження, бажано виконувати наприкінці дня.

Якщо з якоїсь причини людина не працювала певний час, то навантаження треба збільшувати поступово, особливо в старшому віці.

Коли людина починає займатися новою, незнайомою діяльністю або приступає до неї після досить великої перерви, то входити в роботу також потрібно поступово. В перші дні працівник швидко відчуває втому, іноді в нього тремтять м'язи, настає загальне нездужання. Потім по мірі звикання і втягування в роботі він вже не так стомлюється, продуктивність поступово зростає.

Розумову діяльність, так само, як і фізичну, не можна розпочинати, напружуючись з останніх сил. Про це треба пам'ятати ще й тому, що при фізичній праці людина швидше призвичаюється, ніж при розумовій. Поступове входження в робочий процес сприяє поліпшенню й вдосконаленню працездатності, виробленню трудової вправності, пам'яті, уваги й мислення.

Тема 2. Час менеджера та принципи його ефективного використання

План

1. Індивідуальний фонд часу і його структура. Поняття часової перспективи.
2. Внутрішні концепції часу.
3. Прийоми виконання розкладу при простому плануванні.
4. Значення використання біоритміки.
5. Індивідуальний стиль. Складання рамкового плану дня.

1. Індивідуальний фонд часу і його структура. Поняття часової перспективи.

Буквально - втрати часу найчастіше трапляються не через навмисний саботажу, а за низької кваліфікації працівника, поганий самоорганізації праці та т. п.

Внерабочєє час умовно може бути поділено на чотири підвиди:

1) пов'язане з роботою - дорога до місця роботи; підготовка до роботи (включаючи підготовку інструментів , обладнання, місця роботи і т. п.); доделиваніе або перероблення раніше завершеної роботи;

2) домашня праця - прибирання квартири; покупки; ремонт (плановий або позаплановий); турбота, догляд, виховання про безпорадних членах сім'ї (діти, старі, хворі), включаючи, наприклад, приготування їжі; інші «разові» види робіт, наприклад, вскапиваніе городу на дачній ділянці та ін;

3) самообслуговування - догляд за собою (особиста гігієна, оформлення зовнішності і т. п.); харчування; пасивний відпочинок (у тому числі сон);

4) вільний час - спілкування з родичами і друзями, всі види активного відпочинку, а також різного роду непрофесійні заняття «для душі».

Щоб відобразити зразкове співвідношення робочого і внерабочего часу, в соціології праці використовується так звана «структурна схема індивідуального фонду часу» (див. малюнок).

При розгляді структури індивідуального фонду часу важливо звернути увагу на те, що весь час життя можна поділити на час праці,

тобто витрачання умственньж і фізичних сил, і на час відпочинку, тобто відновлення розумових і фізкабінет

Поняття часової перспективи в психологію було введено К. Левіним, як «всезагальність поглядів індивіда на його психологічне майбутнє і психологічне минуле, існуюче в даний час на реальному та різних ірреальних рівнях». Б.В. Зейгарник писала: «Часова перспектива - це і є включення майбутнього і минулого, реального і ідеального плану життя в план даного моменту».

Одним з психологічних наслідків соціальних криз є порушення (або навіть деструкція) часової перспективи особистості, крах життєвих планів і часова дезорганізація суб'єкта. Клінічні дослідження показують зв'язок часової перспективи особистості з наявністю різного роду психічних розладів, що мають виражену соціогенну природу (депресії, неврози, алкоголізація, суїцидальні тенденції). Наприклад, патопсихологічні групи досліджуваних характеризуються обмеженими у часовій перспективі, «мізерними» перспективними планами, які містять дуже мало майбутніх можливостей.

При депресивних станах спостерігається стійке скорочення протяжності часової перспективи особистості, а також включення у часову перспективу особистості домінуючих елементів з минулого суб'єкта (змішування часової перспективи і ретроспективи). Для хворих властива нездатність відмовитись від минулого і просуватись до майбутнього. Ці пацієнти бачать майбутнє як «безформну карту» і не можуть використовувати теперішнє як міст між минулим та майбутнім. Протяжність актуального минулого у таких хворих вища, ніж у нормі.

В якості особливого симптому виділяється так званий «невроз антиципації», пов'язаний з очікуванням конфліктів і раннього травматичного досвіду. Він тісно пов'язаний зі станами тривожності, спеціальне дослідження якого щодо часової перспективи особистості показало, що цей стан викликає порушення зв'язку або узгодженості минулого, теперішнього, майбутнього і відсутність майбутньої домінанти.

Відзначається, що почуття деперсоналізації і нереальності пов'язане з нездатністю бачити себе в майбутньому. Схожа структура часової перспективи відзначається в стані стресу, коли часовий фокус зміщується на сьогодення. При алкоголізації відбуваються порушення не тільки перспективи майбутнього, а й структури теперішнього.

Наприклад, для ранньої підліткової алкоголізації характерний феномен «дезактуалізації сьогодення», в той час як нормальні школярі переживають сьогодення як більш актуальне. Зміни часової перспективи особистості по параметру узгодженості минулого, сьогодення і майбутнього знайдено і в групі суїцидентів.

При дослідженнічасової перспективи у людей, що робили замах на самогубство, отримані дані, що мають діагностичне значення. Викривлення часової перспективи особистості виявились тісно пов'язані з суїцидальними уявленнями, а негативні часові атитюди значимо впливали на схильність до суїциду і стану тривоги, виступаючи тим самим індикаторами потенційного суїциду.

Часова перспектива пов'язана з соціогенними психічними порушеннями двояким чином: не тільки хворобливі стани накладають слід на її структуру, але й порушення часової перспективи самі по собі провокують психічні розлади.

Часова перспектива особистості не тільки схильна до впливу кризових моментів життя соціуму, але й здатна активно протистояти їх негативному впливу, тобто виступати як більш-менш адекватна захисна стратегія. Вперше ця особливість часової перспективи особистості була виділена в рамках психоаналітичного підходу. Так, активне (хоча і фантастичне) планування майбутнього виступає в якості одного з захисних механізмів.

Можливість детермінуватись майбутнім як умова вільного відношення людини до життєвих даностей стала предметом дослідження В. Франкла. В його роботах здатність людини знаходити майбутній сенс в актуальних, смислодефіцитних ситуаціях розглядається як умова збереження особистісної цілісності та передумова особистісного розвитку.

Представники психоаналітичного підходу наголошували на особливому значенні минулого досвіду для психологічного здоров'я індивіда. Стрижневою ідеєю гуманістичного підходу стала теза про неповторність кожної людини та унікальність її життєвого шляху.

В центрі уваги психологів екзистенціалістів були такі питання психології життєвого шляху, як ставлення людини до часу, власного життя і смерті, психологічні проблеми свободи, відповідальності і життєвого вибору, проблеми спілкування, любові, віри і самотності, а також психологічні проблеми сенсу життя і абсурду існування, осмисленого та беззмістовного буття.

Ф. Зімбардо і Дж. Бойд зазначають, що часова перспектива може змінюватися під впливом таких ситуативних чинників, як загроза життю, соціальні зміни, зміни статусу особистості тощо. Однак вона також може стати відносно стабільною диспозиційною характеристикою, коли певна часова орієнтація починає домінувати в ієрархії поглядів і реакцій індивіда.

Індивідуальна тенденція акцентувати ту чи іншу часову рамку виробляє стійке часове уподобання, внаслідок якого деякі індивіди будуть більше орієнтовані на майбутнє, інші більше орієнтовані на теперішнє чи минуле. Поєднання часових орієнтацій буде адаптивним і оптимальним для психологічного і фізіологічного здоров'я індивіда лише у випадку гнучких переходів від однієї часової орієнтації до іншої. Ф. Зімбардо вводить поняття збалансованої часової перспективи, в якій компоненти минулого, теперішнього і майбутнього є змішаними і гнучко залучаються в залежності від вимог ситуації, а також наших потреб і цінностей.

Актуальним постає питання визначення профілю збалансованої часової перспективи, що сприяє психологічному, а отже і фізіологічному здоров'ю індивіда, дотриманню ним орієнтованої на здоров'я поведінки. У психологічних дослідженнях було декілька спроб дати визначення збалансованої часової перспективи. Г. Літвіновіц говорила про продуктивну часову орієнтацію, яка включає в себе позитивну оцінку минулого і майбутнього, відсутність фіксації на минулому, а також переживання неперервності між минулим, теперішнім і майбутнім.

Е.Шостром виділяв поняття часової компетентності як необхідної характеристики самоактуалізованої особистості, яка найбільш повно живе тут і тепер, може пов'язати минуле з майбутнім в усвідомленій неперервності, не обтяжена почуттям провини, шкодуванням і образами з минулого, а її прагнення послідовно пов'язані з цілями діяльності у теперішньому; у такої особистості є ясна віра в майбутнє без ригідних або надідеальних цілей.

Автор також підкреслював недоліки домінування однієї із часових орієнтацій: індивід, орієнтований на майбутнє, ідентифікує себе зі своїми цілями і не приймає себе таким, яким він є; орієнтований наминуле не бачить, що вирішення будь-якої проблеми може бути знайдене лише «тут і тепер».

На думку А. Маслоу, орієнтація на теперішнє є важливою умовою психологічного здоров'я індивіда. Підтвердженням цього можуть бути

дослідження Е. Дінера, яким було виявлено позитивні кореляційні зв'язки орієнтації на теперішнє і задоволеності життям. Є. Казакіна виявила зв'язок між позитивним сприйняттям теперішнього і позитивною афективністю, а також між орієнтацією на позитивне минуле і задоволеністю життям. Вона також стверджує, що орієнтація на майбутнє - необхідна умова благополуччя і позитивного функціонування. Згідно з Є.І. Головахою, задоволеність життям не можна розглядати лише як ситуативне переживання повноти теперішнього. На відміну від задоволення, яке індивід отримує від актуальної ситуації, задоволеність життям охоплює також минуле і майбутнє, тобто «перспективу», яка нерідко дозволяє індивіду відчути високе почуття задоволеності життям, навіть тоді, коли він знаходиться у тяжкому стані.

Ф. Зімбардо та його колеги вказують, що для збалансованої часової перспективи характерні висока орієнтація на позитивне минуле, помірно висока вираженість орієнтації на майбутнє, середня представленність у свідомості орієнтації на гедоністичне теперішнє, низький рівень орієнтацій на негативне минуле і фаталістичне теперішнє. Збалансована часова перспектива характеризується наявністю життєвих цілей, почуттям осмисленості існування, відчуттям цінності того, що було в минулому, відбувається у теперішньому і буде відбуватись у майбутньому.

Для людей, яким притаманна збалансована часова перспектива, характерні позитивні емоційні стани: щастя, задоволеність життям, психологічне благополуччя, переживання потоку життя, надія, оптимізм та ін. Такі люди вважають, що найкращий спосіб знайти цікаве і цінне для себе - це активна участь у всьому, що відбувається. Шляхом боротьби вони зазвичай намагаються вплинути на наслідки тих подій, що відбуваються навколо них. Вони вважають, що найбільшого задоволення можна досягти, навчаючись на власному, як позитивному, так і негативному, досвіді. Така життєва позиція допомогає знизити і легше переносити онтологічну тривогу, пов'язану з вибором майбутнього.

Часова перспектива особистості відображає стійкі відмінності між людьми, незалежно від статі чи їхньої етнічної приналежності, тобто виявляються стійкі зв'язки часової перспективи з певними особистісними характеристиками та поведінковими патернами.

Наприклад, індивіди, орієнтовані на позитивне минуле, більше залучені у справи своєї сім'ї, вони частіше провідують своїх родичів,

більше задіяні у сімейних традиційних подіях і налаштовані дотримуватися цих традицій у майбутньому.

У порівнянні з індивідами, орієнтованими на негативне минуле, вони менш агресивні, менш депресивні, більш стабільні, енергійні і дружелюбні, більш щасливі, менш сором'язливі і мають вищий рівень самоповаги. Б. Еммонс і М. МакКаллоу також виявили, що позитивне відношення до минулого є джерелом вдячності, яке виникає у особистості.

Однак застрягання у минулому стає перешкодою на шляху до змін, пошуку нових друзів, вражень і можливостей. Орієнтація лише на теперішнє відображає звужену часову перспективу, яка є свідченням так званої «примітивної поведінки», незалежно від культури. Така поведінка зазвичай притаманна представникам малорозвинених культур, коли рішення приймається без врахування його довгострокових наслідків. В контексті ж високо розвинених культур вона стає свідченням регресії, переходу індивіда на нижчий рівень функціонування і виникає, як правило, внаслідок впливу емоційного стресу. Було показано, що в ситуації невпевненості або фрустрації продуктивність дій п'ятирічної дитини може знижуватися до рівня трирічної дитини. Одна з причин такої регресії - звуження в цій ситуації часової перспективи дитини.

Однак орієнтація лише на майбутнє перешкоджає індивідам радіти щоденному життю, в них залишається менше часу на спілкування, сім'ю, друзів, секс та інші задоволення. Індивіди, орієнтовані виключно на майбутнє, також часто скаржаться на те, що їхнє життя є «пустим». Наприклад, в ситуації гострої кризи краще бути орієнтованими на теперішнє - це дозволяє більш ефективно і швидко вирішувати актуальні задачі. В ситуації роботи чи навчання слушною є часова перспектива майбутнього, яка дозволяє працювати більш продуктивно, допускає більшу ступінь самоефективності і підтримує оптимізм щодо майбутніх досягнень. Проводячи час зі своєю сім'єю і друзями, можна бути орієнтованими на спільне минуле. А на відпочинку знову зануритися у часову перспективу теперішнього, що дозволяє відновити душевні і фізичні сили, не відчуваючи при цьому провини, що робота стоїть на місці.

Отже, спосіб, у який індивід структурує власний час життя, його ставлення до власного минулого, теперішнього і майбутнього нерозривно пов'язані з різними аспектами його психологічного і фізіологічного здоров'я. Орієнтація на ту чи іншу часову рамку

відображає його ставлення до орієнтованої на здоров'я поведінки і визначає її дотримання. Однак тенденція індивіда застрягати на одній із часових орієнтацій є свідченням розбалансованої часової перспективи, що може зашкодити його психологічному, а отже, і фізіологічному здоров'ю. Тому важливою характеристикою збалансованої часової перспективи постає гнучкість, яка дозволяє переключатися з однієї часової орієнтації на іншу і оперувати в тому часовому режимі, який підходить для ситуації, в якій знаходиться індивід.

1. Внутрішні концепції часу

Тайм-менеджмент поділяється на особистий тайм-менеджмент, командний тайм- менеджмент і корпоративний тайм-менеджмент.

Згідно з концепцією Г. Архангельського, можна виділити кілька рівнів управління часом:

- спроба уривчастого упорядкування (записки, пам'ятки);
- спроба перспективного планування (календарі, щоденники);
- розстановка ціннісних пріоритетів, короткострокове і довгострокове стратегічне планування.

Критерії успішного управління по Г. Архангельського:

- матеріалізованность (всі завдання повинні бути винесені на матеріальний носій);
- вимірність (необхідно ставити перед собою реальні терміни, невизначеності бути не повинно);
- системність (розумне протистояння хаосу в плануванні справ);
- гнучкість (уміння швидко реагувати на обставини, що змінюються);
- цілеорієнтованість (планування справ відповідно до особистими цілями);
- пріоритетність (чітка розстановка пріоритетів, відділення головного від другорядного);
- інвестиційні (необхідно постійно «інвестувати в майбутнє»);
- контрольованість;
- легкість.

«Заповіді» тайм-менеджменту по Г. Архангельського:

1) необхідно матеріалізувати мети і завдання; в голові вони неконтрольовані;
2) потрібно управляти на основі фактів, а не думок;

3) необхідні систематизація та структурування роботи;

4) необхідно планувати максимально гнучко і просто; швидко реагувати на зміни;

5) будь-яка дія необхідно співвідносити з внеском в досягнення цілей;

6) потрібно постійно робити «інвестиції» в майбутнє;

7) треба «ловити» вдалі можливості;

8) потрібно управляти робочим навантаженням; працювати менше, але «розумнішими»;

9) необхідний постійний огляд делегованих завдань та моніторинг їх виконання;

10) у роботі допомагає вироблення почуття часу і почуття ефективності.

У книзі «Тайм-драйв. Як встигати жити і працювати» Гліб Архангельський дає кілька сегментованих рекомендацій з управління часом і ресурсами.

1. Протягом дня необхідний ритмічний відпочинок з максимальним перемиканням.
2. Необхідно підвищувати ефективність сну.
3. Для налаштування на різні завдання і відпочинок допомагає використання «якорів».
4. Корисно застосування «методу швейцарського сиру» (підхід до великому завданні з різних сторін).
5. В обов'язковому порядку повинен бути складений список щоденних справ.
6. Необхідно виявити і визначитися з особистісними цінностями.
7. Як стратегічного завдання особистісного плану сформулювати особисту місію.
8. Виділити 5-7 ключових областей життя і визначитися зі своїми цілями в цих областях.
9. Найбільш близькі і зрозумілі цілі зробити вимірними.
10. Щодня створювати повну оглядову картину справ на наступний день.
11. При плануванні в щоденнику використовувати ручки різних кольорів, закладки, стікери.
12. Використовувати «стратегічну картонку» - ятати з довгостроковими цілями.
13. Розділяти завдання на «жорсткі», «гнучкі» і «бюджетувати».
14. Планувати справи за методом «день - тиждень - місяць - рік».

15. Розвивати корисна навичка - вміння делегувати завдання, мати різні стратегії відмови.

16. Важливий фактор ефективної роботи - правильно організоване робоче місце.

17. Виявлення «поглиначів часу» - невід'ємна умова підвищення ефективності роботи.

18. Необхідно заздалегідь планувати «наповнення» транспортного часу і часу відряджень.

Також у своїй книзі «Час на відпочинок» Г. Архангельський дає рекомендації, що стосуються організації якісного відпочинку, від якого часто залежить наше спільне працездатність і «смак до життя». Автор розглядає як відпочинок в «глобальному сенсі» (відпустка), так і вихідні, свята і вечірній час в будні дні. На думку автора, щоб відпочити ввечері робочого дня, потрібно не брати роботу додому, максимально «перемикатися», інакше у людини створюється враження відсутності кордонів робочого часу. Раз в тиждень рекомендується використовувати «напіввихідний» з максимальним перемиканням (похід в кіно, прогулянки, і т.д.). Вихідні слід, всупереч поширеній думці, ретельно планувати, щоб не було відчуття втраченого часу. При цьому бажано подбати про організацію та оптимізації побутової сторони життя.

Особливий інтерес представляє матриця управління часом С. Кові (рис. 2.1). Вона містить чотири квадрати.

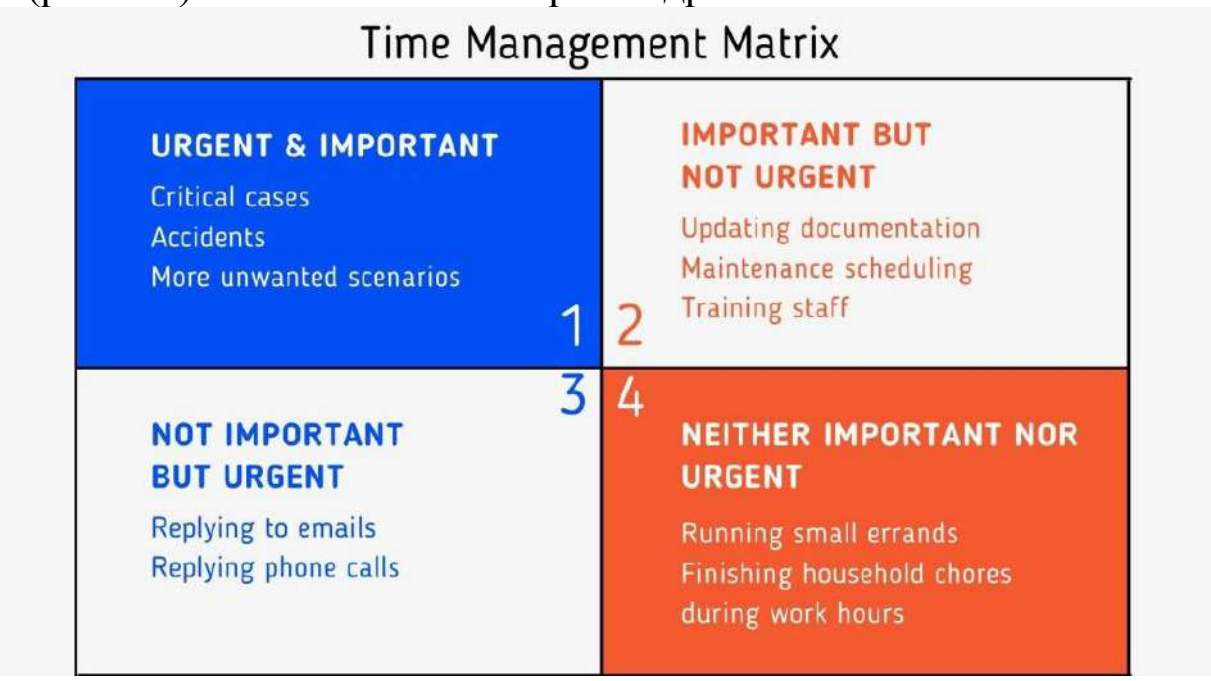


Рис. 2.1 Матриця управління часом по С. Кові

Рекомендації з планування й ефективного проведення відпустки:

1) створіть свій ритм відпусток; не обов'язково використовувати 28 робочих днів, це може бути чотири тижневих відрізка;

2) закладіть режим «входу» і «виходу» з відпустки - кілька днів;

3) продумувати і святкові дні, які часто займають 3-4 дні; це відмінна можливість для перемикання.

Перший квадрат - термінові і важливі справи (критичні ситуації, нагальні проблеми, проекти з палаючим терміном виконання).

Другий квадрат - важливі і нетермінові справи (профілактичні дії, встановлення зв'язків, пошук нових можливостей, планування, відновлення сил).

Третій квадрат - неважливі і термінові справи (сторонні розмови і телефонні дзвінки, невідкладні справи, зустрічі).

Четвертий квадрат - неважливі і нетермінові справи (дрібниці, віднімають час, кореспонденція, дзвінки, марна трата часу).

Результат частого «перебування» в 1-му квадраті, як правило, - стрес, самоспалення, управління в умовах кризи. Переважне знаходження у 2-му квадраті означає стратегічне бачення, рівновагу, дисципліну, контроль, рідкісне виникнення кризових ситуацій. Діяльність в рамках 3-го квадрата передбачає зосередження на короткостроковому, управління в умовах кризи, відчуття «неволодіння собою». Знаходження особистості в 3-м, 4-м квадратах має на увазі повну безвідповідальність, залежність в основних питаннях від інших осіб і організацій.

Таким чином, для підвищення особистої ефективності бажано не допускати тривалого перебування в 3-м, 4-м квадратах, і, по можливості, зміщувати всю основну діяльність до 2-го квадрату, оскільки він пов'язаний з тим, що не є терміновим, але є важливим. Цей квадрат, згідно з концепцією С. Кові, включає в себе таку діяльність, як будівництво відносин, написання особистої місії, довгострокове планування, вправи, профілактика, підготовка.

«Перебування» в 1-м, 2-м квадратах включає чотири основних види діяльності. Визначення ролей. Перше завдання полягає в тому, щоб виписати ваші основні ролі.

Вибір цілей. Наступний крок полягає в тому, щоб подумати про двох або трьох важливих результатах для кожної з ролей, яких ви хотіли б досягти протягом семи днів. Ці результати можуть бути записані як цілі.

Планування. Тепер, знаючи мети на наступний тиждень, ви можете спланувати ваш час таким чином, щоб ці цілі були досягнуті. Наприклад, якщо метою є розробка першого начерку особистої місії, ви можете зарезервувати для цього двогодинний блок свого недільного часу.

Далі йдуть безпосередньо дії, згідно з вашим планом з обов'язковою «зворотним зв'язком» і критичною оцінкою.

Стівен Кові рекомендує виділяти основні особистісні ролі і формулювати цілі відповідно до них, використовуючи потижнево, помісячне та річне планування.

С. Кові виділяє в управлінні часом такі недоліки:

- нездатність вірно розставляти пріоритети;
- нездатність або небажання організовувати себе на основі цих пріоритетів;
- недостатня дисциплінованість для того, щоб діяти на основі пріоритетів.

Д. Вігер рекомендує наступні дієві прийоми для економії часу і ефективної діяльності:

1) цілепокладання (чіткі формулювання цілей); диференціація на короткострокові та довгострокові, великі і малі цілі;
2) облік планів і індивідуальних біоритмів людини;
3) продуктивне використання часу очікування (в громадському транспорті, в черзі, в пробках);
4) фотографування, а не переписування документів, схем, матеріалів (непогано б завести «зошит для всього», оскільки замітки на папірцях часто губляться);
5) створення мережі контактів (networking).

Таким чином, максимально конкретна постановка цілей і завдань, короткострокове щоденне планування, облік використаного часу і оцінка ефективності допоможуть успішно втілювати в життя практично будь-які плани.

Найбільш популярною в світі є методика Getting Things Done (GTD), яку запропонував американець Девід Аллен. Її основна ідея: перестати зберігати справи «в голові», а вести їх облік, складаючи так звані to-do-списки. Як тільки людина отримує завдання на виконання, він повинен її тут же помістити «в кошик» - тимчасове сховище інформації.

Кошиком може бути як реальний лоток для паперів, так і просто блокнот для запису надходять справ. Основне призначення «кошиків»

- не упустити корисну інформацію і одержувані завдання. Відповідно до даної методики, «кошика» необхідно регулярно «розгрібати». Під час цього процесу кожен елемент кошика розглядається і може переноситися в to-do-списки, в календар, передоручати або просто віддалятися. Автор також пропонує організовувати завдання в проекти за принципом системної ієрархії. Кожне завдання можна деталізувати, розбиваючи її на більш дрібні кроки.

Також GTD вводить поняття контекстного планування, існуючого в прив'язці до людей, місць і подій. Наприклад, деякі завдання можуть бути виконані тільки на роботі або, навпаки, тільки вдома. Групуючи справи по контексту «телефон» можна відразу скласти список телефонних дзвінків. Методика Getting Things Done дуже суворо ставиться до планування, але дуже детально розписує систему тайм-менеджменту, включаючи туди і основи управління персональною інформацією.

На Заході більшої популярності набуває методика Марка Форстера «Автофокус». Вона являє собою, скоріше, не систему організації завдань, а спосіб їх виконання. Суть першої версії «Автофокуса» полягає в складанні списку всіх справ на декількох сторінках, які проглядаються один за одним. Як тільки на сторінці виявляється завдання, яка виділяється по відчуттях як справа, яке хочеться зробити, то вона виконується. Якщо завдання при цьому не завершується до кінця, то вона викреслюється і дописується в кінець списку. Робота на сторінці триває до тих пір, поки завдання не перестануть виділятися.

Решта завдання викреслюються зі списку. Таким чином опрацьовуються всі сторінки. Дана технологія дозволяє виконувати ті справи, які дійсно хочеться зробити, будь-яка задача здається легшою, якщо необхідно зробити вибір між нею і рештою завданнями. Система дозволяє знайти баланс між раціональністю та інтуїцією і добре підходить тим людям, які не люблять заздалегідь розписувати великі плани.

Як зазначає автор, багато так захоплюються виконанням завдань зі списку, що їм складно буває зупинитися. Прихильники даної методології намагаються її постійно покращувати, і на даний момент у неї вже є чотири версії. При цьому в різних версіях суть системи залишається однаковою, трохи змінюється тільки алгоритм відбору завдань.

«Автофокус» не зв'язується з життєвими цілями, але пропонує дуже докладний і чіткий алгоритм оперативного тайм-менеджменту.

Таким чином, ми бачимо, що існує безліч різноманітних методик організації часу. Вони не є взаємовиключними, і при бажанні можна використовувати комбінації різних методів, вибираючи найбільш зручну і відповідну для індивіда систему тайм- менеджменту,

З розвитком інформаційних технологій з'являється все більше гнучких, швидких і зручних систем особистого тайм-менеджменту. При цьому розвиток інтернет-сервісів, а також популярність надтонких клієнтів (програм, що працюють через браузер) призводить до того, що кількість онлайн-засобів вже обганяє кількість окремо встановлюваних на комп'ютер програм. Таким чином, при формуванні власного комплекту інструментальних засобів можна використовувати реальні предмети (блокноти, лотки для паперів), інтернет-сервіси і працюють незалежно від наявності мережі програми.

Паперові гроші, перш за все, зручні своєю простотою, зрозумілістю і відчутність. Наприклад, кожен прожитий день може фіксуватися на окремому аркуші в щоденнику, і форма запису може бути практично будь-який: все залежить від того, що ви здатні намалювати. Також гідністю реальних інструментів є незалежність від енергозабезпечення, мінімальний час, що витрачається на навчання і невисокі вимоги, що пред'являються до технічних навичок.

З іншого боку, програми та інтернет-сервіси, при належному вмінні і правильному підборі електронних інструментів для своїх потреб, відкривають величезні можливості. Наприклад, перенесення зустрічей, справ або інших заходів відбувається за лічені секунди і не вимагає стирань і закреслень рядків в щоденнику. Програми для ведення списку справ дають можливість створити ієрархію завдань, а потім проводити необхідні вибірки з створеної бази. Наприклад, можна розписати покроково всі свої поточні проекти, ставлячи їх в залежність від життєвих цілей, а потім з цього списку вивести тільки справи на сьогодні або завдання, що потребують врегулювання по телефону. В інтернеті вже досить сайтів, які дають можливість управляти одним з найважливіших елементів тайм-менеджменту - списком справ.

Є як сервіси з великою функціональністю, повністю відповідають методиці GTD, так і зовсім прості, але зате дуже зручні у використанні. Також набирають обертів проекти, які реалізують окремі інструменти самомотивації або організації часу. При цьому вони пропонують деякі

додаткові «смакоту», які не можуть дати оффлайн-програми або паперові гроші. Наприклад, сайт worktrek.com дозволяє не тільки вести календарик-пінарік (засіб для підвищення «відчуття» кожного прожитого дня), а й переглядати усереднену статистику по всім користувачам.

Проєкт для введення регулярних справ в звичку - advirtus.com - крім виконання своєї основної функції пропонує і цікавий соціальний інструмент - можливість брати участь в загальному рейтингу і брати собі завдання, створені іншими користувачами. Перевагою окремо встановлюваних програм є відсутність необхідності в доступі до Інтернету.

Також вони надають кращі графічні можливості, а часто і більш швидкий та зручний інтерфейс. Наприклад, програма для ведення списку справ MyLifeOrganized має величезні функціональні можливості, якими не може похвалитися жоден онлайн-сервіс, при бажанні непотрібні елементи можна просто заховати.

Великим недоліком сучасних технічних засобів тайм менеджменту можна назвати слабку мобільність. Однак багато програм і сервіси вже мають спрощені версії для мобільних телефонів, а також при необхідності дають можливість швидко і просто роздруковувати матеріали. В цілому, дивлячись на розвиток електронних інструментів, можна сказати, що вони вже зараз дозволяють різним соціотипів зробити вибір найбільш зручних для себе засобів і якщо не повністю, то хоча б частково відійти від традиційного паперового планування, вигравши при цьому в швидкості, можливості і зручність.

2. Прийоми виконання розкладу при простому плануванні

Планування робочого часу менеджера має здійснюватися з урахуванням раціональної черговості проблем

Спочатку слід планувати справи: з фіксованим терміном виконання; ті, що потребують значних витрат часу; неприємні справи, відкладання яких на потім небажано.

Далі планується рутинна робота і виконання повсякденних обов’язків. Третє місце відводиться другорядним і епізодичним справам (наприклад, ознайомленню з поточною кореспонденцією, обходу робочих місць).

У будь-якому випадку при плануванні встановлюється точний термін завершення роботи. Якщо у визначені терміни вона не може бути виконана, в плані передбачається можливість перенесення її на більш пізній період.

Передумовами планування часу є його ретельне документування та контроль використання, що дозволяє отримати точне уявлення про нього, краще розподіляти на здійснення тих або інших робіт, а також узгодження власних дій з підлеглими і колегами.

Використання розкладу при пріоритетному плануванні.

Для управління робочим часом менеджеру необхідно дотримуватися таких правил планування робочого дня:

Правила початку робочого дня:

- розпочинайте день з хорошим настроєм;
- добре поснідайте і без поспіху - на роботу;
- розпочинайте роботу по можливості в один і той самий час;
- повторно ознайомтеся з планом;
- погоджуйте план дня із секретарем;
- вирішивши відносно просте завдання, ви тим самим створите собі гарний настрій;
- вранці краще вирішувати важливі і складні завдання. Правила, що стосуються ходу робочого дня:
- фіксуйте терміни виконання завдань;
- уникайте дій, що викликають зворотну реакцію;
- уникайте додаткових невідкладних проблем;
- уникайте незапланованих імпульсивних дій;
- вчасно робіть паузи і дотримуйтеся розміреного темпу роботи;
- виконуйте невеликі однорідні справи серіями;
- використовуйте паузи між серйозними справами;
- виділяйте «для себе» не менше однієї години робочого часу;
- контролюйте час і плани. Правила завершення робочого дня:
- завершуйте розпочате;
- здійснюйте контроль результатів і самоконтроль;
- складайте план наступного дня;
- відправляйтеся додому з гарним настроєм: для цього визначте найважливішу позитивну подію дня.

Аналізуючи свою щоденну роботу й осягаючи характер кожної операції, керівник може знайти безліч шляхів для економії часу.

Систематична, повсякденна, цілеспрямована робота відповідно до розкладу, чітке визначення і проведення зборів, нарад і засідань з

детальною підготовкою обговорюваних і розв'язуваних питань, їх регламентованість, ритмічність дозволяють значно зменшити витрати часу.

Треба домагатися, щоб підлеглі знали години, дні й час прийому, коли і з ким можна вирішувати питання за відсутності керівника.

Щоденна практична діяльність керівника має бути спрямована на удосконалення порядку і методів виконуваних робіт. Менеджеру слід проаналізувати типову схему його щоденної роботи і визначити, чи важлива саме така послідовність для результатів її виконання. Чи не витрачає він першу ранкову годину марно на вирішення завдань, які не є терміновими чи важливими? Чи вміє він зачекати з виконанням чергової поточної роботи доти, доки не виконає якусь важливішу справу? Чи виробив він у собі звичку готуватися до будь-якої діяльності?

Класики праксеології справедливо відзначають, що секрет гарної імпровізації у ретельній підготовці. Звичайна практика підтверджує більшу частину підготовки в розвитку будь-якого удосконалення.

Менеджеру необхідно проаналізувати, чи не надто він захоплюється засіданнями, особливо в перші години роботи. Чи не проводить їх для «галочки» чи за вказівкою зверху. Слід пам'ятати, що це характерно для слабких керівників, що мають невисокі ділові якості.

Витрати часу на короткочасні нерегулярні роботи доцільно включати в резерв робочого плану і розкладу, не порушуючи при цьому виконання запланованих робіт. Роботи ж, що призводять до порушення графіка на тривалий час, доцільно виконувати так, щоб вони могли дати максимальні результати, наприклад, в області перспективних рішень, аналізу власної минулої діяльності, пошуку нових шляхів до удосконалення організації та управління. При цьому, корегуючи графік попереднього чи наступного дня, рекомендується перекладати менш важливі завдання на заступника і секретаря. При систематичному характері понаднормових робіт, обумовлених збільшенням завдання, вихід слід знаходити в удосконаленні організації робіт, новому розподілі функцій, поліпшенні методів і техніки роботи менеджера.

4. Значення використання біоритміки

Працездатність людини протягом дня характеризується фазним розвитком.

Основними фазами є:

- Фаза впрацювання, чи наростаючої працездатності. Протягом цього періоду відбувається перебудова фізіологічних функцій від попереднього виду діяльності людини до поточного. Залежно від

- Характеру праці й індивідуальних особливостей ця фаза триває від кількох хвилин до 1,5 години.

- Фаза стійкої високої працездатності. Для неї характерно, що в організмі людини установлюється відносна стабільність чи навіть деяке зниження напруженості фізіологічних функцій. Цей стан поєднується з високою працездатністю. Фаза стійкої працездатності може утримуватися протягом 2-2,5 і більше годин.

- Фаза розвитку стомлення і пов'язаного з ним падіння працездатності триває від кількох хвилин до 1-1,5 години і характеризується погіршенням функціонального стану організму.

- Динаміка працездатності протягом дня графічно являє собою криву, що наростає в перші години, проходить потім на досягнутому високому рівні й знижується до обідньої перерви.

Описані фази працездатності повторюються і після обіду. При цьому фаза спрацьовування протікає швидше, а фаза стійкої працездатності нижче за рівнем і менш тривала, ніж до обіду. В другій половині зміни зниження працездатності настає раніше і розвивається сильніше у зв'язку з більш глибоким стомленням.

Для динаміки працездатності людини протягом доби, тижня характерна та ж закономірність, що й для працездатності протягом дня. У різний час доби організм людини по-різному реагує на фізичне і нервово-психічне навантаження. Відповідно до добового циклу працездатності найвищий її рівень відзначається в ранкових і денних годинах: з 8 до 12 години першої половини дня і з 14 до 17 години другої. У вечірні години працездатність знижується, досягаючи свого мінімуму вночі.

У денний час найменша працездатність, як правило, відзначається в період між 12 і 14 годинами, а в нічний час - з 3 до 4 години.

Розробляти свій режим праці і відпочинку слід виходячи з особливостей зміни працездатності. Якщо час роботи буде збігатися з періодами найвищої працездатності, можна виконати максимум роботи при мінімальній витраті енергії і мінімальному стомленні.

Для того, щоб визначити свій індивідуальний денний ритм, слід систематично та усвідомлено спостерігати за собою протягом 10 днів та визначити:

- В який час дня Ви маєте найбільший приплив енергії?
- В який час дня Ви краще сприймаєте інформацію?
- Коли відчувається втома, які види діяльності особливо важко робити?
- До якого часу відчувається втома?
- Коли Ви починаєте боротьбу зі сном?
- Коли Ви лягаєте спати?
- Який період дня є дійсно Вашим робочим часом?
- Коли Ви займаєтеся найбільш важливими справами?
- Коли Ви виконуєте менш важливу роботу?

На підставі спостережень за собою і відповіді на перелічені вище питання слід намилювати свій особистий графік працездатності і враховувати його при плануванні роботи.

Загальні рекомендації з організації режиму дня на основі біоритміки

Менеджеру потрібно працювати і жити не всупереч, а відповідно до біологічного ритму, тому що поряд з регулярними коливаннями денної працездатності спостерігаються інші біологічні закономірності протягом більш тривалих періодів часу - біоритми.

Працездатність людини має регулярні фази активності і розслаблення. Основою науки про біоритми є об’єктивна істина, відповідно до якої в організмі людини постійно відбувається процес будівництва і руйнування кліток, що істотно впливає на його фізичний стан і активність. Подібні зміни клітин ведуть до підвищення чи зниження змісту в крові живильних речовин, а це, у свою чергу, впливає на наш потенціал.

Відповідно до теорії біоритмів людина від дня народження знаходиться під впливом трьох різних постійно мінливих потоків енергії. Віддача енергії означає активність (підйом), поглинання енергії відповідно - відпочинок (спад).

Розрізняють три окремих ритми:

- Ф (фізичний ритм) - тривалість періоду 23 дні, перепад кожні 11,5 дня. Впливає на фізичну силу і на силу волі.
- П (психічний ритм) - тривалість періоду - 28 днів, перепад - що 14 днів. Впливає на динаміку почуттів, настроїв, творчих сил.

- (інтелектуальний ритм) - тривалість періоду - 33 дні, перепад - 16,5 дня.

Впливає на розумові здібності, наприклад, на концентрацію і цілковите самовладання.

Особливої уваги заслуговують дні перепадів, коли відбувається зміна фаз біоритмів. Їх називають критичними днями, тому що в цей час можуть відбуватися спонтанні порушення нормальних фізіологічних функцій, працездатності, контролю над волею і розумом. Подібні зміни фаз тривають 24 години, їхнє настання залежить від години народження, тобто вони можуть захоплювати як попередній, так і наступний день. Важливо знати: не кожен критичний період приводить до критичного стану, однак у ці дні треба бути особливо обережним.

Коли зміна фаз збігається з нульовою точкою одного з ритмів - цей день вважається «поганим днем». Коли в цій точці сходяться два ритми (циклу), цей день оцінюється як «дуже поганий» (таких днів шість у році). А коли сходяться три цикли - день вважається «небезпечним» (буває тільки раз на рік).

Звернемо увагу на сферу впливу і наслідки кожного з трьох біоритмів у різних фазах.

Фізичний біоритм. Сфера впливу: фізична активність, витривалість, витримка, опірність, впевненість у собі, жадання діяльності.

Підйом (витрата енергії) - характеризується припливом сил і фізичної витривалості. Сприятливий період для подорожей, операцій, видалення зубів, щеплень. У цей період опірність організму найвища.

Спад (нагромадження енергії) - фаза спокою, утоми, небажання працювати, схильності до захворювань. У цей період відзначається сильний вплив медикаментів, чутливість до болю.

Критичні точки (стан нестабільності) - небажання працювати, незадоволення собою, загострення захворювань, особливо виражені наслідки алкоголю. Можливі нещасні випадки, нанесення збитку здоров'ю.

Психічний біоритм. Сфера впливу: сфера психіки, характер, духовний світ, підсвідомість, інтуїція, комунікабельність, гармонія, здатність до співробітництва, моральні сили, творчі сили, настрій, самовладання.

Підйом: позитивний настрій, гармонія з навколишнім світом, контактність. Сприятливий час для здачі іспитів, знайомств, участі в змаганнях, публічних виступах. Радість від спілкування.

Спад: негативні емоції обтяжують роботу «у команді» і співробітництво. Схильність до замкнутості, монотонності, іноді до депресії. Варто контролювати відносини з оточуючими.

Критичні точки: гострі суперечки, безглузда нервозність. Погіршення хворобливого стану. Уповільнена реакція.

Інтелектуальний біоритм. Сфера впливу: інтелектуальні, розумові здібності, пристосовність, логіка; розум. Увага, здатність до реагування, пам'ять (життєва сила, життєствердження).

Підйом: духовна розкутість, сприйнятливість до нового, гарна пам'ять, пристосовність. Сприятливий час для виконання нових задач, закордонних поїздок, вивчення важких предметів, складання планів, прийняття рішень, здачі іспитів.

Спад: недолік розумових здібностей, сконцентрованості, погіршення пам'яті, недолік виразності. Сприятливий час для виконання рутинної роботи, збори й упорядкування інформації, повторень (репетицій).

Критичні точки: слабка пам'ять, схильність до помилок. Духовний дискомфорт, недолік цілковитого самовладання, здатність до реагування. Схильність до нещасливих випадків.

Одночасно помітно, що іноді корисно враховувати не тільки місячні біоритми, але й більш тривалі. Відзначається також зв'язок розумових і фізичних процесів, можливих навантажень і більш високих результатів із внутрішніми біологічними ритмами. І задача, природно, полягає в тому, щоб вони співпадали з відповідним ритмом, можливостями збігу, тобто оптимальною програмою діяльності й обліку при розробці усіх внутрішніх ритмів із зовнішніми факторами і специфічними умовами роботи менеджера.

3. Індивідуальний стиль. Складання рамкового плану дня.

Для забезпечення раціональної, продуктивної розумової праці її треба організувати так, щоб передбачати зміну різних видів діяльності протягом робочого дня відповідно до того, як змінюється працездатність. Так, на початку роботи працездатність нижча за звичайні середні показники; наприкінці першої години вона досягає найвищого рівня, тримається на ньому протягом другої і третьої годин,

а потім починає знижуватись. Тому для людей розумової праці особливо важливо основну, найважчу роботу, пов'язану з обдумуванням, узагальненнями, засвоєнням чогось нового, виконувати в першій половині робочого дня. Допоміжні операції, що потребують незначного напруження, бажано виконувати наприкінці дня.

Якщо з якоїсь причини людина не працювала певний час, то навантаження треба збільшувати поступово, особливо в старшому віці.

Коли людина починає займатися новою, незнайомою діяльністю або приступає до неї після досить великої перерви, то входити в роботу також потрібно поступово. В перші дні працівник швидко відчуває втому, іноді в нього тремтять м'язи, настає загальне нездужання. Потім по мірі звикання і втягування в роботі він вже не так стомлюється, продуктивність поступово зростає.

Розумову діяльність, так само, як і фізичну, не можна розпочинати, напружуючись з останніх сил. Про це треба пам'ятати ще й тому, що при фізичній праці людина швидше призвичаюється, ніж при розумовій. Поступове входження в робочий процес сприяє поліпшенню й вдосконаленню працездатності, виробленню трудової вправності, пам'яті, уваги й мислення.

Щоб діяльність була продуктивною, необхідне постійне тренування, яке має велике значення для розвитку і використання трудових та функціональних можливостей організму. Тренованість забезпечує економніше витрачання функціональних можливостей організму і мобілізує приховані резерви діяльності окремих органів і систем, коли в тому виникає потреба. Така мобілізація сил має важливе значення в період великого напруження в роботі (під час складання звітів, екзаменів та ін.). Важливу роль вона відіграє також у профілактиці різних хвороб, пов'язаних з інтенсивною працею. У стані спокою в тренованих людей рівень функції кровообігу нижчий, ніж у нетренованих. Однак при фізичних навантаженням або при великому нервово-емоційному напруженні у тренованих цей показник досягає значно вищого рівня фізіологічних можливостей.

Індивідуальний робочий стиль визначається: властивостями характеру, схильністю до чогось, звичками.

Для зміни свого робочого стилю слід усвідомити сильні та слабкі сторони свого стилю роботи; стимулювати сильні сторони та працювати над подоланням особистих недоліків.

Складання рамкового плану дня (вправа)

У заключній вправі Ви повинні за допомогою розроблених в цьому розділі організаційних принципів і методів «накидати» зразковий робочий день. Навіть якщо такий «ідеальний день» навряд чи можливий, Ви можете використовувати його як целеустановку або орієнтир при складанні свого плану дня і його організації.

Зробіть свій рамковий план дня інструментом складання денного розпорядку! Пам'ятайте при цьому про наступні моменти:

- початок роботи;
- спокійний час;
- графік денний продуктивності;
- регулювання пауз;
- графік денних «перешкод»;
- контроль за результатами дня;
- попереднє планування наступного дня.

За допомогою даної вправи корисно скласти також тижневий рамковий план, причому Ви придбаєте навик в розподілі справ по окремих днях тижня.

Інтегруйте в свій «ідеальний день» і «ідеальну тиждень» також особисті справи і цілі, що стосуються, наприклад, сім'ї, занять спортом, відпочинку, культурно-мистецьких заходів, хобі, спілкування з друзями і т.д.!

Тайм-менеджмент (від англ. time management) - сукупність методик оптимальної організації часу для виконання поточних задач, проектів та календарних подій.

Метою викладання навчальної дисципліни є забезпечення достатнього рівня теоретичних знань і практичних навичок у здобувачів вищої освіти управлінської спеціальності, необхідних для формування у майбутніх фахівців знань з питань управління часом шляхом ефективного цілепокладання, планування і організації діяльності, самоконтролю і самомотивації для підвищення власної та командної ефективності.

Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни «Тайм-менеджмент» є: надання здобувачам вищої освіти ясного і чіткого уявлення про теоретичні та методологічні засади сучасного тайм-менеджменту; виробити навички самоорганізації, мотивації, цілепокладання, розстановки пріоритетів, делегування повноважень, контролю і оцінки особистих показників діяльності, освоїти навички володіння методами організації робочого часу та раціонального використання ресурсів; сформувати навички самостійної, творчої

роботи; вміння організовувати свою працю, розвинути здібності породжувати нові ідеї, знаходити нові підходи до їх реалізації.

Завдання тайм менеджменту полягає в тому, щоб вчасно визначити головну справу. Розстановка пріоритетів дозволяє ефективно управляти списком намічених справ, надаючи кожній задачі свій рівень важливості.

Тайм менеджмент на сьогодні є досить актуальною темою, оскільки роль керівника у діяльності організації є чималою. Крім того, управління часом актуальне і для решти працівників, що забезпечує більш ефективну роботу всього колективу.

Однак, управління часом - завдання не з легких, як може здатися на перший погляд. Слід розуміти, що ефективність в управлінні часу полягає не в тому, щоб все зробити якомога швидше, а в грамотному розподілі своїх сил і можливостей. Іншими словами, для початку потрібно все ретельно продумати і спланувати.

Тайм-менеджмент поділяється на особистий тайм-менеджмент, командний тайм- менеджмент і корпоративний тайм-менеджмент.

Великим недоліком сучасних технічних засобів тайм менеджменту можна назвати слабку мобільність. Однак багато програм і сервіси вже мають спрощені версії для мобільних телефонів, а також при необхідності дають можливість швидко і просто роздруковувати матеріали. В цілому, дивлячись на розвиток електронних інструментів, можна сказати, що вони вже зараз дозволяють різним соціотипів зробити вибір найбільш зручних для себе засобів і якщо не повністю, то хоча б частково відійти від традиційного паперового планування, вигравши при цьому в швидкості, можливості і зручність .

Для забезпечення раціональної, продуктивної розумової праці її треба організувати так, щоб передбачати зміну різних видів діяльності протягом робочого дня відповідно до того, як змінюється працездатність. Так, на початку роботи працездатність нижча за звичайні середні показники; наприкінці першої години вона досягає найвищого рівня, тримається на ньому протягом другої і третьої годин, а потім починає знижуватись. Тому для людей розумової праці особливо важливо основну, найважчу роботу, пов’язану з обдумуванням, узагальненнями, засвоєнням чогось нового, виконувати в першій половині робочого дня. Допоміжні операції, що потребують незначного напруження, бажано виконувати наприкінці дня.

Щоб діяльність була продуктивною, необхідне постійне тренування, яке має велике значення для розвитку і використання трудових та функціональних можливостей організму. Тренованість забезпечує економніше витрачання функціональних можливостей організму і мобілізує приховані резерви діяльності окремих органів і систем, коли в тому виникає потреба. Така мобілізація сил має важливе значення в період великого напруження в роботі (під час складання звітів, екзаменів та ін.). Важливу роль вона відіграє також у профілактиці різних хвороб, пов'язаних з інтенсивною працею. У стані спокою в тренованих людей рівень функції кровообігу нижчий, ніж у нетренованих. Однак при фізичних навантаженням або при великому нервово-емоційному напруженні у тренованих цей показник досягає значно вищого рівня фізіологічних можливостей.

Тема 3. Аналіз витрат часу в системі тайм-менеджменту. Планування робочого часу. Прийняття рішень про пріоритети в тайм-менеджменті».

План

1. Хронометраж часу та алгоритм інвентаризації та аналіз використання часу
2. Принципи планування: Пропорція Парето (20/80), Правило Л.Зайверта (60/20/20), Метод пріоритетного планування АВС (15/20/65), критерії пріоритетності

1. Хронометраж робочого часу. Алгоритм інвентаризації та аналіз використання часу.

Хронометражем робочого часу називається такий вид спостережень, при якому вивчають циклічно повторюються елементи оперативної роботи, а також окремі елементи підготовчо-заключної роботи та роботи з обслуговування робочих місць. Хронометраж робочого часу полягає в описі робочої системи, особливо, технології виробництва, методу та умов праці, а також у визначенні відносної кількості, параметрів впливу, ступеня результативності та фактичного часу для окремих етапів робочого процесу. Фактичний час потім оцінюють з метою визначення необхідного часу для певних етапів

процесу. Хронометражних спостережень слід проводити через 45-60 хвилин після початку роботи і за 1,5-2 години до закінчення робочого дня.

Виділяють наступні методи хронометражу робочого часу:

1. Паперовий метод. Цей метод найбільш незручний. Він вимагає записувати на папір те, чим ви займалися кожні 15 хвилин.

2. Мобільний метод. Даний метод передбачає використовувати при виробництві хронометражу різні додатки для мобільних телефонів. Цей спосіб найбільш зручний, так як мобільний телефон завжди поруч.

3. Метод диктофона. При даному способі хронометражу необхідно робити голосовий запис, коли ми переключаємось з однієї справи на іншу. Після закінчення робочого дня аудіозаписи прослуховуються і на папері підводяться підсумки.

4. Віддалений метод. При хронометражі даним методом встановлене програмне забезпечення становить графічний звіт про витрати часу.

5. On-line-метод. Даний метод передбачає підключення веб-браузера до веб- ресурсу, де є On-line -сервіс для хронометражу. Даний спосіб дозволяє виробляти хронометраж скрізь, де є доступ в Інтернет, і за допомогою будь-якого пристрою, що має встановлений браузер.

Також існує 4 етапи хронометражу робочого часу:

1. Підготовка до хронометражу (формулювання мети; визначення видів витрат часу, вибір цікавлять показників; «технічна» підготовка).

2. Проведення хронометражу (протягом декількох днів фіксацію всіх виконуваних робіт тривалістю від 5-15 хвилин; позначати / виділяти справи, які відповідають обраним на етапі підготовки показниками).

3. Аналіз результатів хронометражу (необхідно визначити кількість часу, витраченого на окремі види діяльності; визначити витрати на «тимчасові перешкоди»; бажано представити результати хронометражу наочно; виявити проблеми особистих тимчасових витрат).

4. Зміни в особистих тимчасових витратах (оптимізувати розподіл часу на різні види діяльності; обміркувати способи скорочення «тимчасових перешкод»; прийняти інші рішення, спрямовані на скорочення «тимчасових перешкод»). Розрізняють три способи хронометражу: безперервний, вибірковий, циклової. Операцію

розчленовують на складові елементи. Визначають початок і кінець елемента операції, тобто фіксажні точки.

Виявляють фактори, що впливають на тривалість кожного елемента операції. Необхідна кількість замірів часу, який потрібен здійснити при одному спостереженні, визначається за спеціальною таблицею. Заміри часу фіксують в хронометражній карті. Тривалість кожного елемента операції визначається вирахуванням з поточного часу подальшого виміру поточного часу попереднього виміру. У результаті проведення хронометражних вимірів і після виключення дефектних замірів отримують хронометражний ряд. Ступінь стійкості хронометражного ряду визначається відношенням максимальної тривалості елемента операції і мінімальної.

Хронометражний ряд вважається стійким, якщо фактичний коефіцієнт стійкості не перевищує нормативний. Якщо фактичний коефіцієнт стійкості перевищить нормативне значення, то слід виключити одне (мінімальне або максимальне) або обидва крайніх значення. При цьому кількість виняткових значень (дефектних або виняткових при обробці) не повинно перевищувати 15% всіх вимірів.

Потім визначається нове значення коефіцієнта стійкості, яке порівнюють з нормативним значенням. Якщо раніше результати хронометражу зчитувалися і заносилися до відповідних листи вручну, то сьогодні в тих же цілях, як правило, застосовуються електронні прилади для вимірювання часу.

Розрізняють такі види подібних приладів: - прилади вимірювання часу, які вимірюють час досліджуваних етапів процесу безпосередньо під час спостереження; - прибори збереження зображення, які записують процес як фільм, дозволяючи потім обробити його і визначити час. Незалежно від виду прилади повинні відповідати таким критеріям:

1. Хороша ергономіка конструкції: розмір, вага, корпус, інтерфейс.
2. Прилад повинен сприяти концентрації спостерігача на здійсненні його основного завдання - спостереження за процесами.
3. Прилад повинен забезпечувати певний рівень точності вимірювань: його включення і виключення не повинні впливати на точність.

Хронометраж робочого часу допоможе прискорити щоденну роботу у Вашій компанії, а співробітники будуть виконувати свою роботу ще оперативніше.

Для того, щоб зробити аналіз використання часу, потрібно, насамперед, провести інвентаризацію усіх видів Вашої діяльності і затрачуваного на них часу. Це дозволить виявити причини нераціонального використання часу.

Це можуть бути такі причини:

1) Не відомо, на що взагалі витрачається час;

2) Не відомо, скільки потрібно часу на виконання тих чи інших задач;

3) Не відомі сильні і слабкі сторони Вашого робочого стилю;

4) Не відомо, які особистості чи які інші фактори обмежують Вашу працездатність.

Інвентаризація часу включає:

I. Аналіз витрат часу;

Витрати нашого часу протягом доби можна скомпонувати в блоки:

II. Аналіз часових утрат;Інвентаризація часу

III. Аналіз поглиначів часу.

1. Підтримка життєздатності (харчування, сон).

2. Відновлення працездатності (найбільш ефективно відбувається за допомогою фізичних вправ).

3. Допоміжний час (підготовка робочого місця, пошук необхідних матеріалів, покупки).

4. Прямий робочий час.

5. Придбання життєвого досвіду (читання, неробоче спілкування, відвідування виставок, театрів, музеїв і т.ін.).

6. Утрати.

Для підвищення результативності праці менеджери часто збільшують робочий час за рахунок інших блоків.

Це нерозумно, тому що підриває здоров’я, завдає шкоди іншим, не менш важливим сторонам нашого життя.

Дійсно, зменшення часу на сон і харчування навіть протягом лише декількох днів вимагає великих витрат на компенсацію.

Зменшувати обсяг допоміжної роботи також нераціонально, тому що будь-яку роботу буде зроблено добре, якщо вона добре підготовлена.

П’ятий блок можна скоротити тільки в екстремальних ситуаціях. При нормальних життєвих обставинах він повинний цілком використовуватися, тому що без цього неможливо ні підвищення культурного рівня, ні накопичення життєвого досвіду.

З перерахованих 5-ти блоків для організації особистої роботи менеджера найбільш важливим є 4-й блок - прямий робочий час.

Щоб здійснити облік і аналіз витрат робочого часу менеджера, треба знати характерні види робіт менеджера, адже йому доводиться за день робити великий обсяг усіляких видів робіт: робота з поштою, планування, зустрічі, наради, телефонні розмови і багато чого іншого.

Існує кілька класифікацій, видів витрат робочого часу, заснованих на різних ознаках. Ми розглянемо одну з цих класифікацій, найбільше практично корисну, розроблену Московським НДІ праці. Відповідно до цієї класифікації, робочий час керівника (менеджера) і фахівців поділяється на такі види:

- Підготовчо-заключний час: одержання завдання на роботу, ознайомлення з документацією і нормативно-правовими матеріалами, узгодження і підписання документації, підготовка та прибирання робочого місця;
- Оперативний час - роботи, пов'язані з виконанням посадових обов'язків: аналітичні, організаційні, регулювальні, технічні, формально- логічні, творчі і т.ін.;
- Час непродуктивної роботи: виконання суспільної роботи, виправлення неправильно виконаної роботи, пошук і доставка на робоче місце документації, технічних засобів і матеріалів, пошук або чекання керівників, співвиконавців, консультантів і т.ін.;
- Час обслуговування робочого місця - організаційного, технічного, інформаційного;
- Час перерв (чи втрат):

А) таких, що не залежать від працівника - чекання, несвоєчасне обслуговування, невідповідність режиму роботи служб;

Б) таких, що залежать від працівника: сторонні розмови, виконання суспільних обов'язків у робочий час, відволікання від роботи, розмови з особистих питань, інші втрати.

Менеджеру найкраще виробити на основі цієї класифікації свою класифікацію видів робочого часу і потім на основі своєї класифікації робити облік його витрат.

Облік і аналіз робочого часу дозволяє установити фактичну тривалість кожного з окремих видів виконуваних робіт, виявити втрати робочого часу, простої (чекання) у роботі, встановити ступінь раціональності витрат робочого часу по видах і змісту робіт.

Найпростішим і ефективним методом обліку й аналізу є самофотографія робочого часу. Вона полягає в послідовному записі протягом дня усієї виконуваної роботи і фіксуванні часу, що витрачається на кожен з видів роботи. Виконувати цей аналіз зручно за допомогою таблиці і розробленої студентами нашого інституту комп'ютерної програми.

Самофотографування рекомендується проводити щодня протягом двох- трьох тижнів. Такі фотографії повинні здійснюватися систематично: суцільне фотографування (тобто фіксуються усі види робіт) - один раз на рік; вибіркове фотографування (які- небудь визначені види робіт) - два-три рази на рік.

Особливо необхідні менеджерам спостереження за витратами свого робочого часу на початку їхньої роботи на новому місці.

Як же Вам зробити фотографію вашого часу? Головна і неодмінна умова - це абсолютна чесність.

Ви повинні одержати точну картину того, як ви витрачаєте свій час.

Для цього: протягом як мінімум 1 тижня (чи хоча б 2-3 дні) докладно записуйте, як ви витрачаєте час. Зручніше за все це робити за допомогою таблиці.

Записуйте докладно, що ви робите: снідаєте, обідаєте, прибираєте, дивитеся телевізор, читаєте, готуєтеся до модульного контролю чи семінару. Якщо ви спите, то так і напишіть: «Сон». Фіксуйте будь-які дрібниці. Однак недоцільно занадто дробити часові інтервали: найкраще годину розділити на 4 частини (по 15 хвилин) і записувати кожні 15 хвилин те що ви робите.

Якщо Ви будете вказувати занадто малі проміжки часу (менш 15 хвилин), то це ускладнить підрахунки витрат часу й аналіз його використання.

Звичайно, якщо якийсь вид діяльності у Вас займає більше, ніж 15 хвилин, то треба вказувати реальний час.

Наприклад, дорога в інститут у Вас займає 50 хвилин, відповідно, указуєте час «від» і «до»; підготовка до модульного контролю займає 1,5 години - відповідно вказуєте час.

Щоб ваша робота зі складання фотографії робочого часу була ефективною, треба виконувати 2 умови:

1) Робити позначки відразу, не відкладаючи, тому що через декілька годин забудуться проколи в часі і буде здаватися, що увесь час йшла нормальна робота;

2) Записи робити абсолютно чесно, нічого не прикрашаючи - записувати так, як воно є, а не так, як би вам того хотілося;

3) Щовечора треба робити аналіз фотографії дня. Це займає 10-15 хвилин. Слід виявити утрати часу, їх причини і розробити заходи щодо усунення цих причин.

2. Аналіз поглиначів часу

«Поглиначі» часу - це ті люди чи інші фактори, що найбільшою мірою відбирають (поглинають) Ваш час.

Найбільш типові поглиначі часу:

- Нечітка постановка цілей
- Відсутність пріоритетів у справах
- Спроби дуже багато зробити за один раз
- Відсутність цілісного уявлення про завдання та шляхи їх вирішення
- Незадовільне планування робочого дня
- Особиста неорганізованість, «завалений» письмовий стіл
- Недостатня мотивація
- Пошук документів, пам’ятних записок, адрес, телефонних номерів, тощо
- Недоліки кооперації або розподілу праці
- Відволікаючі від справ телефонні дзвінки
- Незаплановані відвідувачі
- Нездатність сказати «ні»
- Неповна або запізнена інформація
- Відсутність самодисципліни
- Невміння довести справу до завершення
- Відволікання
- Тривалі наради
- Відсутність комунікативних зв’язків
- Занадто комунікабельність
- Відкладання справ
- Недостатнє делегування справ

Випишіть 5 найважливіших причин утрат часу, що ви знайшли під час аналізу часових утрат. По суті, це і є ваші найважливіші поглиначі.

Рис.3.1 12 викрадачів часу

Здолавши свої 5 найважливіших поглиначів часу, ви побачите, що у Вас з'явилося значно більше часу для інших справ і Ви стали більше встигати.

2. Принципи планування: Пропорція Парето (20/80), Правило Л.Зайверта (60/20/20), Метод пріоритетного планування АВС (15/20/65)

Регламентація робочого часу, його планування значною мірою визначають потребу в персоналі будь-якої організації. Планування робочого часу передбачає підготовку до реалізації поставлених цілей; упорядкування часу

Основна перевага планування - виграш часу. Планування робочого дня протягом 5-10 хвилин (тобто 1-2% загальної тривалості робочого дня) дозволяє економити 2 години щоденно.

Практичний досвід свідчить, що збільшення витрат часу на планування приводить до скорочення часу на виконання і, у кінцевому

рахунку, до економії часу в цілому. Очевидно, що процес планування не може бути розтягнутий довільно до нескінченності, тому що на виконання запланованого не залишиться часу. Тобто, існує оптимальний термін планування. Від загального планового періоду (рік, місяць, тиждень, день) треба максимально 1% часу витрачати на планування. Наприклад, для розробки плану дня потрібно 5 - 10 хвилин.

Часто людина говорить про те, що дуже зайнята, і вирішує, що на планування немає часу, що є помилкою. Якщо день не розпланований, то найчастіше відчувається брак часу. Більш того, в ситуації, коли ще не розплановано, без сумніву, неможливо відрізнити важливі справи від менш важливих, строкові від нетермінових. Тому, запевняючи себе та інших людей, що часу на те, щоб планувати свої справи зовсім немає, людина все одно витратить час, але безладно і бездумно, що негативно позначиться на раціональній організації його життя. Тому необхідність планування як робочого часу, так і особистого життя не викликає сумніву.

Плануванням рекомендовано починати день, або ж їм його закінчувати. Існує багато переваг у тому, щоб починати день з планування, оскільки у міру того, як складається план, людина більш активно включається в процес його складання, а потім і виконання.

«Той, хто щоранку планує справи дня і послідовно виконує цей план, бачить, що планування прокладає йому шлях у лабіринті дуже насиченою та життю. Впорядкування свого часу подібно променю світла, який проноситься через усі його справи. Але там, де немає плану, де контроль часу відданий на поталу випадковостей, незабаром починає царювати хаос» - писав Віктор Гюго. Подумавши, що необхідно зробити, легко переходити до втілення плану в реальність. При точному визначенні пріоритетів залишається менше вірогідності відволікання в сторону при їх здійсненні. Багаторічний досвід застосування різних засобів планування показав, що справа не тільки в конкретних пристроях для планування (перекидні календарі, щоденники, органайзери, електронні записні книжки і т.ін.), а в системі планування, яку застосовує людина.

Засновник праксеології (науки про ефективну діяльність людини) Т.Котарбінський вважав, що оптимальна система планування покликана:

1) Забезпечити досягнення мети.
2) Не вимагати занадто багато часу на освоєння.

3) Бути зручною для використання.

Сьогодні існує безліч систем і методик планування часу і вибрати найкращу досить складно, оскільки у кожної є як переваги, так і недоліки. Тільки вільна особистість може досягти досконалості у використанні свого вільного часу і часу взагалі. Однак у даному контексті свобода - якість необхідна, але недостатня. Іншими умовами є: перевага духовних потреб людини і володіння якісним інструментарієм.

Економія часу - за рахунок:

- підготовки до реалізації цілей;
- оптимального розподілу та використання
- часу;
- зменшення тривалості виконання завдань.

Розглянемо принципи і правила планування ефективного використання робочого часу й особистої роботи. Розривати ці елементи не можна. Аналізувати і планувати треба тільки разом, тобто треба чітко визначати і види робіт і час на їх виконання.

1.Основним принципом планування є дотримання співвідношення 60:40. Це означає, що складати план треба лише на визначену частину свого робочого часу, як показує досвід, найкраще на 60%. Події, що важко передбачити, моменти що відволікають («поглиначі часу»), а також події особистого плану не можуть бути заплановані цілком. Відповідно, свій час треба розподілити між 3-ма блоками. Основне правило планування часу:

60 % - запланований час;

20 % - непередбачений час (резерви часу на неплановані дії);

20 % - спонтанна активність (управлінська діяльність, творчість).

У залежності від виду діяльності ці величини можуть відхилятися в ту чи іншу сторону. Більш точно можна їх визначити, виходячи з аналізу окремих видів діяльності і витрат часу, тому що саме такий аналіз є основою всякого планування часу.

2. Другий принцип планування - аналіз видів діяльності і витрати часу, листок «денних перешкод». Сутність цього принципу полягає в документуванні того, як і на що Ви використовуєте свій час.

3. Принцип планування - зведення задач воєдино - складання плану дій. Треба: перелічити всі майбутні в плановому періоді задачі; розділити їх на довго-, середньо- і короткострокові; встановити пріоритетність у рішенні задач.

4. Регулярність - системність - послідовність. Цей принцип означає, що треба регулярно і систематично працювати, послідовно доводити до кінця розпочату справу.

5. Реалістичне планування - тобто виконання такого обсягу робіт, з яким реально можна справитися.

6. Пристосовність - це значить, що треба виявляти гнучкість, щоб досягалися Ваші цілі.

7. Поповнення втрат часу: слід прагнути відразу ж поповнювати втрати часу: наприклад, краще один раз довше попрацювати ввечері, ніж протягом наступного цілого дня наганяти втрачене напередодні.

8. Письмова форма - обов'язкова.

9. Перенос незробленого - невиконані задачі переносяться в план наступного періоду.

10. Фіксація результатів замість дій, тобто в планах треба фіксувати результати і цілі (кінцевий стан), а не просто які-небудь дії.

11. Установлення часових норм. Треба встановлювати точні норми, що передбачають рівно стільки часу на визначену роботу, скільки вона того варта. Досвід показує, що на роботу, як правило, витрачається стільки часу, скільки його є взагалі. Тобто якщо Ви, наприклад, призначили нараду і відвели на цю нараду 2 години, то вона стільки і триватиме, хоча, можливо, що цілі наради можуть бути досягнуті набагато швидше, наприклад, за 1 годину чи 90 хвилин.

12. Обов'язково встановлювати точний термін виконання. У такий спосіб Ви привчите себе до самодисципліни. Фіксація точних термінів виконання особливо важлива при складанні домовленості з іншою стороною. Тут треба уникати неточних формулювань, наприклад, «Якомога швидше». Що значить: «Якомога швидше ?» - це через годину?, протягом дня?, чи завтра?, через тиждень ? Обов'язково домовляйтеся, до якого терміну завдання повинно бути виконано. Це дасть вам змогу уникати непорозумінь.

13. Установлення пріоритетів (тобто ступеня важливості справ). Точно встановлюйте, якій справі якого роду пріоритети Ви віддаєте, тобто що слід виконувати в першу чергу, що - в другу, що - потім.

14. Позбавлення «тиранії нагальності».. Треба учитися відрізняти найважливіше від нагального. Саме термінова (спішна) справа не завжди буває найважливішою, однак саме нагальні і невідкладні справи займають часто велику частину нашого дорогоцінного часу. «Тиранія нагальності» виникає в наслідок того, що неважливим

справам віддається перевага тільки тому, що через погане планування не важливі справи стають терміновими.

15.Делегування (передоручення) справ. Тобто, треба встановлювати у своїх планах, яку роботу Ви повинні виконувати самі (особисто), а яку можна передоручити. Про делегування мова докладно буде вестися пізніше.

16. «Поглиначі» часу і резерви часу. Треба залишати визначений відсоток свого часу як резерв для несподіваних відвідувачів, телефонних дзвоників чи на випадок недооцінки тривалості окремих справ і намагатися скоротити кількість «перешкод».

17. Переробка - повторний огляд. Варто постійно перевіряти і переробляти свій план з погляду - чи можуть бути ті чи інші його пункти виконані цілком у встановлений термін.

18. Вільний час. Принцип передбачає планування і використання свого вільного часу, а також часу, що іде на поїздки і очікування

19. Тимчасові блоки і спокійний час (закриті години). Цей принцип означає, що треба визначати тривалі безперервні періоди часу (блоки) для рішення великих задач (це так званий спокійний час, закриті години) і короткі проміжки - для обробки декількох дрібних справ. Доцільно при цьому для закритих годин планувати найбільш сприятливі години, з урахуванням біоритмів (це, як правило, ранкові години).

20. Час для планування і творчості. Треба резервувати також визначену частину свого часу для планової, підготовчої і творчої роботи, а також для підвищення кваліфікації. Якщо цей час губиться в повсякденних справах, треба подбати про те, щоб найближчим часом заповнити втрати.

Крім зазначених, треба враховувати у своїх планах також принципи планування:

- Рутинної роботи.
- Непродуктивної діяльності.
- Піклуватися про різноманітність виконуваних робіт.

Треба також погоджувати свої власні часові плани з планами інших людей (своїх колег, начальника, підлеглих).

Варто також враховувати можливість альтернативного планування - за принципом: «Завжди можна знайти інший шлях - кращий».

Принцип Парето 80/20

У ситуації, коли людина перевантажена справами і завданнями, на виконання яких їй не вистачає часу, і ніяк не можливо відмовитися від ряду не дуже важливих справ, доцільно в практиці застосовувати правило 80/20.

Принцип Парето говорить: «Якщо всі предмети розмістити в порядку їх цінності, то 80 відсотків цінності припадає на предмети, що становлять 20 відсотків від їх загальної кількості, у той час як 20 відсотків цінності припадає на предмети, що становлять 80 відсотків від їх загальної кількості». Виходячи з правила 80/20, в списку з десяти справ - два забезпечать 80 відсотків успіху. Отже, треба знайти ці дві справи, включити в категорію «А» і здійсните їх.

Згідно з цим принципом, інші вісім можуть залишитися незробленим, тому що цінність їх результатів буде значно менше, ніж у двох, найбільш плідних справ.

Практика показує, що:

- 80% вартості торгових угод забезпечує 20% усіх клієнтів;
- 80% виробництва забезпечує 20% підприємств;
- 80% часу, пропущеного через хворобу, доводиться на 20% працюючих;
- 80% відсотків досьє, що знаходиться у вживанні, доводиться на 20% папок досьє;
- 80% бруду накопичується на 20% площі підлоги, по якій найбільше ходять;
- 80% прання припадає на 20% предметів одягу;
- 80% кращого ефірного часу припадає на 20% програм, найбільш улюблених телеглядачами;
- 80% часу читачі газет витрачають на читання 20% матеріалів, що опубліковані в газеті;
- 80% телефонних дзвінків роблять 20% телефонних абонентів;
- 80% необхідних даних отримують з 20% джерел інформації;
- в школі вчителі витрачають 80% своїх сил на 20% учнів (зазвичай проблемних або талановитих);
- 80% їжі поглинається в 20% найбільш популярних ресторанів.

Дані факти підтверджують існування небезпеки загрузнути в справах, що приносять слабкі результати, і підсилюють ступінь важливості зосередження зусиль на двадцяти відсотках справ, які значно підвищують ефективність праці.

Принцип Парето чудово пояснює те, що трапилося, проте не завжди допомагає заздалегідь знайти вихід із ситуації. Справа в тому,

що напевно ніколи не можна сказати заздалегідь, які 20% виявляться ефективними. Згідно з цим принципом 80% задоволення в нашому житті приносять 20% витрачених сил - велика частина успіху буде результатом всього лише кількох кроків. Значить для того, щоб знайти більше часу на те, що приносить користь, доведеться робити менше того, що виявляється марним. Іншими словами - не витрачати час даремно. Розподілити час можна і на основі інших міркувань, а не тільки з точки зору задоволення. Це можуть бути: забезпечення фінансової стабільності, просування по кар'єрних сходах, підтримання гарної фізичної форми і т.д.

Правило Л.Зайверта (60/20/20)

Відомий німецький фахівець в області менеджменту Л. Зайверт розробив певні правила планування робочого часу:

1. Планувати робочий день на 60%, залишаючи 20% на рішення непередбачених завдань і 20% на творчу діяльність (наприклад, підвищення кваліфікації).
2. Ретельно документувати і контролювати витрати часу, що дозволяє мати про нього чітке уявлення, визначаючи майбутні потреби в ньому і правильно його розподіляти.
3. Диференціювати завдання майбутнього періоду на довго-, середньо- та короткострокові, встановлюючи пріоритет дій щодо їх вирішення.
4. Завжди послідовно до кінця доводити розпочату справу.
5. Складати гнучкі плани.
6. Планувати реальний обсяг завдань, розрахованих відповідно до можливостей колективу.
7. Використовувати для планування часу спеціальні бланки та картки.
8. Переносити невиконані завдання автоматично в плани наступного періоду.
9. Відображати в планах не тільки самі дії, але і очікувані результати.
10. Задавати точні часові норми і передбачати на ту чи іншу справу рівно стільки часу, скільки на нього дійсно потрібно.
11. Реалізувати принцип самодисципліни, що встановлює точні терміни виконання всіх видів робіт.
12. Визначати пріоритети в справах.

Як показує практика, головними причинами втрат робочого часу є:

1)відсутність чіткості в постановці цілей і визначенні пріоритетів;

2)відсутність планування робочого часу або його слабка організація;

3) низький рівень дисципліни підлеглих;

4) слабке керівництво, невміння працювати з підлеглими, партнерами, відвідувачами.

Планування робочого часу є одним з головних завдань керівника, так само як і здійснення планування діяльності організації в цілому. У нашій країні менеджери ще не навчилися цим займатися і приділяють даному процесу в 4 рази менше часу, ніж американські колеги. Як зазначають західні економісти, починати планування необхідно з чіткої постановки завдань.

Для цього складається перелік справ і можливих перешкод, які зажадають окремого часу на їх подолання. Аналіз цього переліку в подальшому дозволить скорегувати план і виключити несуттєві моменти. Крім того, планування часу дозволяє керівництву критично осмислювати власні ідеї і знаходити ефективні способи їх вирішення вчасно, створюючи певний резерв часу.

Планування дозволяє керівнику сконцентруватися на головному з урахуванням термінів і часу вирішення основних завдань. В результаті планування поліпшується структура робочого дня і виникає можливість складання розкладу.

Метод пріоритетного планування ABC (15/20/65)

Метод ABC зарекомендував себе, як найбільш простий і продуктивний метод для досягнення позитивного результату. Метод ABC-аналізу призначений для сортування найбільш важливих справ і відсіювання всього непотрібного, що відволікає або веде вбік від досягнення основної мети.

По суті, в даній методиці об’єднані Матриця Ейзенхауера і Принцип Парето. Перше поняття описує важливість того чи іншого завдання на момент аналізу.

Друге - визначає кількість часу, який може бути витрачено на виконання завдання відповідно до її «терміновістю / важливістю».

Група А - справи, які мають значний вплив на ваше майбутнє і обов’язкові до виконання: «термінові і важливі справи». Це першорядні і невідкладні справи, які слід виконувати саме вам, так як вони найбільш складні і підлягають виключно вашому виконанню. Незважаючи на те, що дані справи вимагають безпосередньої уваги, а

вклад їх у досягнення мети становить близько 65%, витратити на виконання цих справ потрібно лише близько 15% часу.

Група В - справи, що не мають критичного значення в поточний момент, але мають істотне значення для досягнення мети (матриця Ейзенхауера класифікує їх як «нетермінові, але важливі справи»). Їх частка в структурі справ, необхідних для досягнення мети, становить 20%. Істотною відмінністю справ з даної групи є те, що більша частина завдань з цього списку можуть бути делеговані. Час, який потрібен для виконання справ з групи В, становить також близько 20% від загального обсягу.

Група С - справи, які класифікуються як «текучка». По матриці Ейзенхауера вони відносяться до «неважливим і терміновим» і «неважливим і нетермінових». Це - пожирачі часу. На них йде близько 65% часу. Їх частка в досягненні мети лише 15%.

В системі планування та управління часом важливо розставити пріоритети в списку намічених завдань, привласнюючи кожної рівень важливості. Після визначення головного завдання слід оцінити наслідки її виконання або невиконання, оскільки зрив її своєчасного виконання може мати серйозні наслідки.

Критеріями пріоритетності виступають терміновість і важливість завдання, за якими виділяють чотири групи завдань:

1) термінові завдання підвищеної важливості (виконуються керівником, перенесення їх виконання на більш пізній термін створить непотрібні проблеми);

2)термінові завдання середньої важливості (їх рішення можна делегувати іншим особам);

3)менш термінові завдання меншою важливості (їх рішення можна відкласти, доручити іншим, але керівник може вирішити їх сам пізніше);

4)менш термінові завдання незначною важливості - їх слід передоручити іншим.

Тема 4. Планування особистої кар'єри менеджера і роль тайм-менеджменту в даному процесі

План

1. Сутність та зміст успіху. Системна концепція людини.
2. Визначення поняття «кар'єра». Адаптивно - розвиваюча концепція.
3. Ефективність та планування кар'єри.

1. Сутність та зміст успіху. Системна концепція людини.

Під успіхом розуміють: удачу в досягненні чогось; загальносуспільне визнання; хороші результати в роботі чи навчанні. Отже, успіх перш за все пов'язаний з результативністю власної діяльності, тобто залежить від індивідуальних і ділових якостей людини. На його досягнення впливають життєві обставини, а також оцінка суспільством соціальної значимості досягнутого індивідом результату. Найчастіше успіх розглядають як подію, що отримує соціальну та суспільну оцінку. Суспільна значимість успіху відображає реальний зв'язок індивідуального успіху фірми і суспільства в цілому.

Притаманна індивіду «жага успіху» є його психологічною характеристикою і включає в себе такі компоненти: вміння визначити ціль і досягнути її власними силами, можливість по кожному рішенню бачити конкретний результат, схильність до помірного ризику при опорі на власні можливості, а не на випадок.

Крім того, важливий висновок, що потреба в успіху ефективно реалізується шляхом пошуку людиною нових способів використання своєї енергії, можливостей і сил в тому випадку, якщо оточення заохотить прагнення до успіху, створюючи умови для його досягнення. Слід також відмітити, що індивідуальний успіх залежить від обставин і тенденцій, характерних для кожного періоду. В період стабільності успіхом вважають просування по професійній драбині, в той час коли в кризові періоди успіхом можна вважати навіть збереження робочого місця.

Опорним поняттям наступної концептуальної ідеї самоменеджменту є суб'єкт ділової кар'єри - людина. Через розгляд

проблеми людини можна зрозуміти, чому і який вид кар'єри вибирає індивід для досягнення успіху.

Вибираючи системний підхід в дослідженні людини як суб'єкта ділової кар'єри, треба приймати до уваги те, що системоутворюючими при цьому можуть бути різні чинники. Тому необхідно, щоб системний підхід:

- враховував взаємозв'язок біологічного, психологічного і соціального в людині,
- дозволив описувати не тільки статичний стан людини, але й її поведінку, дії при реалізації ділової кар'єри,
- дав можливість прив'язати ділове просування (переміщення) людини з іншими соціальними процесами,
- дозволив розглядати ділову кар'єру на протязі всієї трудової діяльності індивіду,
- враховував вплив на ділову кар'єру навколишнього середовища і соціальної сфери,
- дозволив би пояснити суть «кар'єрної» поведінки індивіду, а також механізми вибору тієї чи іншої індивідуальної кар'єри.

В контексті розглянутих вимог, проаналізуємо системну концепцію людини, як таку яка в найбільшій степені відповідає нашим цілям. Людина в даній концепції представлена у вигляді багаторівневої «системи»:

- Людина - жива система, яка відрізняється від всіх небіологічних систем ознаками життя і своєю поведінкою. Це - постійно і безперервно діюча система, її зупинити неможливо. Вона виникає, розвивається, старіє і руйнується за особливими законами.
- Людина - саморегулююча система. Їй притаманні адаптивні механізми саморегуляції, які дозволяють реагувати змінами власної поведінки на будь-які зміни оточуючого середовища.
- Людина - соціально інтегрована жива система. Ця властивість в ній виробилась під наростаючим впливом соціальних чинників в ході еволюції. Праця, свідомість, мова, мислення та інші атрибути людини суттєво вплинули на всі елементи і рівні системи, надавши її соціально інтегрованого характеру.
- Людина - відкрита система, яка не може існувати окремо від оточуючого природного та соціального середовища, без неперервного обміну з ним енергією та інформацією. Людина і середовище представляють собою нову систему, між елементами якої в процесі

еволюції склалася динамічна рівновага. Будь-яке відхилення від неї служить основним джерелом активності живої системи.

Висновок: Людина як суб'єкт ділової кар'єри представляє собою живу, відкриту, соціально інтегровану, саморегулюючу, багаторівневу систему.

Виходячи з цього, щоб управляти собою, людина повинна в достатній степені володіти:

- здатністю до самопізнання, тобто достатньо добре знати себе, свої переваги і недоліки, рівень своїх знань, професійних навиків і особистих якостей;
- здатністю до самовизначення, тобто точно знати, чого хочеш, свої реальні потреби в спілкуванні, в досягненнях; бачити реально існуючі проблеми і передбачити ті, які можуть завадити досягненню намічених цілей; визначати для себе задачі як на найближчий час, так і на перспективу;
- самоорганізованістю, тобто бути здатним раціонально використовувати свої сили і час; організувати свою діяльність так, щоб вона приносила не тільки конкретні результати, але й задоволення; зуміти як мобілізувати себе на досягнення цілі, так і розслабитися, зняти напругу, використовуючи прийоми аутотренінгу;
- здатністю до самореалізації, тобто вміти проявити себе там, де це необхідно, на межі своїх можливостей; довести собі та іншим, на що спроможний, опираючись на свої творчі можливості;
- самодіяльністю, тобто вміти проявити ініціативу, самостійність, незалежність;
- самоконтролем, тобто вміти адаптуватися до кожного нового виду діяльності, виконувати свої функції з мінімальною кількістю помилок, якісно та ефективно;
- здатністю до самооцінки, тобто вміти об'єктивно оцінювати свої особисті якості і результати своєї діяльності, не завищуючи чи занижуючи їх;
- здатністю до самонавіяння, тобто вміти переконувати себе в чомусь і завдяки цьому підпорядковувати себе, свою поведінку власній волі і розуму; знімати за допомогою самонавіяння емоційно-нервову напруженість;
- здатністю до саморозвитку, тобто вміти активно працювати над собою, вдосконалюючи свої творчі, професійні та інші якості.

Перераховані якості достатньо повно відображають можливості особи щодо самоуправління. Автори багатьох концепцій відійшли від

традиційного принципу вибору роботи: спочатку вибір, а потім «підлаштування» себе під вимоги роботи. Замість ототожнення себе зі своєю роботою, пропонується інший шлях - зайнятися пошуками такої роботи, яка приносила б задоволення і повністю відповідала б природі людини. В цьому і полягає секрет успішної кар'єри.

2. Визначення поняття «кар'єра». Адаптивно-розвиваюча концепція.

Кар'єра - це результат усвідомленої позиції і поведінки людини у сфері трудової діяльності, що пов'язаний з баченням працівником свого трудового майбутнього, шляхів професійного зростання та самореалізації.

З організаційної точки зору, кар'єра розглядається як сукупність взаємопов'язаних рішень особи про вибір того чи іншого варіанту майбутньої діяльності. Оскільки дані рішення приймаються в умовах недостатньої інформації, суб'єктивної оцінки себе та обставин, нехватки часу або емоційної нестабільності, вони далеко не завжди бувають послідовними або взагалі виправдними.

Кар'єра - успішне просування по службі в обраній сфері діяльності, досягнення більш високого статусу, престижу і влади; це послідовність відношень і ліній поведінки людини, пов'язаних з досвідом трудової діяльності протягом її життя; професія, яка потребує навчання і обирається для забезпечення життєвих потреб. Перспектива кар'єри створює «ефект привабливості» трудової діяльності для спеціалістів, є чинником поглиблення особистої зацікавленості до неї у людей з помітним індивідуально- особистим та службовим потенціалом.

Змістовною складовою поняття кар'єри є просування, досягнення, перехід тощо. З цієї позиції, кар'єра - це процес, який визначається як проходження, послідовність зміни робочого стану людини.

Тип кар'єрного процесу дає уявлення про особливості його виникнення, направленості й внутрішньої організації, зовнішніх зв'язків, взаємодії щодо інших процесів. Основними типами кар'єрних процесів є:

1. Прогресивний тип - це розвиток на вищу ступінь ієрархії.
2. Регресивний тип - це спади стану різної протяжності; це рух кар'єрного процесу вниз.

3. Лінійний тип - кар'єрні процеси розвиваються безперервною послідовністю (по лінії); це процес професійного зростання.

4. Нелінійний тип - кар'єрні процеси проходять стрибками або проривами після довгого періоду кількісного зростання. Це проходження за ступенями вгору або вниз. При цьому завжди змінюється статус працівника.

5. По спіралі - кар'єрні процеси проходять послідовним освоєнням посад при просуванні за ієрархічною градацією.

6. Стагнація (застій) - це окремі випадки кар'єрних процесів, коли в них не відбувається суттєвих змін.

Ділова кар'єра - це поступове просування працівника по щаблям службової ієрархії або послідовна зміна сфери діяльності в межах певної організації впродовж всього трудового життя, а також відповідна зміна розмірів винагороди та можливості самореалізації на кожному етапі кар'єрного зростання.

Внутрішньо-організаційна кар'єра - це процес коли конкретний працівник під час своєї професійної діяльності проходить всі етапи розвитку, а саме:

- працевлаштування на роботу;
- адаптація в організації;
- професійний розвиток;
- підтримка і розвиток індивідуальних та професійних здібностей;
- вихід на пенсію.

Така кар'єра може бути як спеціалізованою, так і неспеціалізованою.

Міжорганізаційна кар'єра - означає, що конкретний працівник в процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку, але послідовно в різних організаціях, і така кар'єра може бути як спеціалізованою, так і неспеціалізованою.

Спеціалізована кар'єра характеризується тим, що працівник в процесі професійної діяльності проходить стадії розвитку, але в рамках конкретної професії або сфери діяльності.

Неспеціалізована кар'єра характеризується тим, що працівник в процесі своєї трудової діяльності може змінювати професію або сфери діяльності.

Вертикальна кар'єра - це вид кар'єри, з яким найбільш часто асоціюється поняття ділової кар'єри, тобто сходження на більш високий рівень ієрархії в процесі професійної діяльності.

Горизонтальна кар'єра передбачає переміщення працівника в процесі професійної діяльності в іншу функціональну галузь діяльності або виконання певної службової ролі, яка не має жорсткого організаційного закріплення в структурі підприємства (керівник проекту).

Ступенева кар'єра - це вид кар'єри, що поєднує горизонтальну та вертикальну кар'єри, тобто просування працівника відбувається шляхом чергування горизонтального просування і вертикального зростання.

Центроспрямована кар'єра - це вид кар'єри, що характерний для обмеженого кола працівників, які мають широкі ділові зв'язки в організації. Цей вид кар'єри характеризується рухом до керівного ядра організації, при чому працівник може займати незначну посаду в організації, однак завдяки своїм зв'язкам він може виконувати окремі важливі доручення керівництва організації, отримувати конфіденційну інформацію від керівництва, запрошення на важливі наради.

При влаштуванні на роботу людина ставить перед собою визначені цілі, але оскільки організація, приймаючи її на роботу, також ставить визначені цілі, то робітнику необхідно уміти реально оцінювати свої ділові якості, вміти їх зіставляти з ти ми вимогами, які ставить перед ним організація або його робота. Від цього залежить успіх всієї його кар'єри.

Правильна самооцінка своїх ділових якостей передбачає знання себе, своїх сильних і слабких сторін. Тільки за цих умов можна правильно визначити цілі кар'єри.

Цілі кар'єри проявляються в потребі, для задоволення якої людина хотіла б мати конкретну роботу, займати визначений щабель на ієрархічній драбині посад. Цілі людини при виборі кар'єри зорієнтовані на те, щоб:

- займатися видом діяльності або займати посаду, яка відповідає самооцінці і тому дає моральне задоволення;
- отримати роботу або посаду, яка відповідає самооцінці, місцевості, природні умови якої сприятливо діють на стан здоров'я і дозволяють організувати добрий відпочинок;
- займати роботу або посаду, які мають творчий характер, дозволяють досягнути визначеного ступеня незалежності;
- мати роботу або посаду, що добре оплачується або дозволяє одночасно отримувати побічні доходи чи продовжувати активне навчання.

Цілі кар'єри змінюються як з віком, так і по мірі того, як змінюється людина з підвищенням кваліфікації і місця роботи.

Формування цілей кар'єри - це постійний процес.

Адаптивно-розвиваюча концепція. Кінцевою ідеєю в концепції самоменеджменту є «кар'єрна» поведінка людини, основана на адаптивно-розвиваючому механізмі. Суть механізму в тому, що нова трудова ситуація, що виникне на наступному ступені кар'єри, порушить рівновагу системи «людина-ділова сфера» і актуалізує адаптивну потребу - потребу у встановленні рівноваги. При цьому мотивується адаптивна поведінка людини, направлена на освоєння нової трудової ситуації та досягнення в ній успіху. Встановлення рівноваги в результаті адаптації, досягнутий при цьому успіх збагачують соціальним досвідом, збільшують адаптивний потенціал, розвивають людину як особистість.

В результаті, адаптивно-розвиваючий механізм діяльності людини може бути використаний для опису «кар'єрної» поведінки. Адаптивно-розвиваюча концепція самоменеджменту ділової кар'єри може бути представлена у вигляді теоретичного «пакета» - сукупності теорій та ідей: успіху як цілі та мотиву кар'єри, ідеї людини як живої біопсихосоціальної, відкритої, багаторівневої системи, направленої на свою життєздатність (життєзабезпечення), ідеї соціологічного моделювання, теорії типів особистості (К.Г. Юнг), ідеї адаптивно-розвиваючого механізму «кар'єрної» поведінки працівника.

Перевагами адаптивно-розвиваючої концепції є:

- інтеграція ідей, самоменеджмент управлінський кар'єра персонал
- системність, можливість використання тестових методів для самооцінки, органічний зв'язок з центральною функцією людини - власним життєзабезпеченням.

3. Ефективність та планування кар'єри

Ефективність кар'єри оцінюється як самою людиною, так і організацією в цілому. Із великої кількості критерій ефективності кар'єри найбільш розповсюдженими є: оцінка діяльності в кар'єрі, відношення до кар'єри, адаптація в кар'єрі та індивідуальність в кар'єрі.

Індикатором оцінки діяльності в кар'єрі є зарплата і посада, тобто чим швидше росте зарплата і чим швидше відбувається просування по

службі, тим вищий рівень такої оцінки. Оцінка діяльності відображає ступінь індивідуального внеску в досягнення головних цілей організації. Разом з тим, правильній оцінці діяльності, пов'язаної з кар'єрою, можуть завадити дві обставини. По-перше, організація не завжди в повній мірі в змозі оцінити роботу працівника, і по-друге, погляди на майбутнє, які організація пов'язує з конкретною людиною, можуть не співпадати з метою самої людини або її здібностями.

Відношення до кар'єри визначається сприйняттям і оцінкою людини своєї кар'єри. Чим позитивніше це сприйняття, тим ефективніша кар'єра.

Адаптація в кар'єрі означає застосування працівниками новітніх знань, навичок, технологій, що пов'язано з притаманними сучасним професіям змінами і розвитком. Працівники, які не здатні адаптуватися до цих змін і використовувати їх у своїй діяльності, не мають шансів зробити кар'єру.

Індивідуальність в кар'єрі характеризується ступенем усвідомлення людиною своїх інтересів, оцінок та сподівань на майбутнє, тим, як людина розглядає власний спосіб життя, і ступенем сприйняття нею самої себе як продовження свого минулого. При цьому важливо відповісти на питання: «Ким я хочу бути, і що повинен зробити, щоб стати тим, ким я хочу бути»?

Кар'єра зазвичай цікавить всіх працівників. Основною причиною невдоволення роботою є незадовільна політика підвищення по службі. В зв'язку з цим, планування кар'єри є одним з важливих заходів роботи з спеціалістами. Останнім часом за кордоном відмічається збільшення фундаментальних досліджень з проблеми професійного просування, а також кількості компаній, які вкладають значні кошти у вирішення проблем службового просування молодих спеціалістів, володіючи запасом теоретичних знань і потенційно здатних зайняти керівні посади.

Фірмами і консультантами вивчаються спеціальні аспекти процесу службового просування, а саме: мотивація поведінки в залежності від кар'єрних амбіцій, «покровительські» відносини, прагнення до матеріального добробуту, особливості службового росту в залежності від статі тощо.

Класифікація швидкості службових просувань: стрімкий зліт; повільний, але постійний ріст; повільне просування.

Практиками запропонована система поточного обліку молодих спеціалістів, яка сприяє оптимальному переміщенню кадрів в

структурі робочих місць з врахуванням потреб виробництва і бажань спеціалістів. Дана система заснована на систематичному спостереженні за службовим просуванням і дозволяє вирішити багато проблем спеціалістів. Кар'єра працівника, як об'єкт планування і управління здійснює істотний вплив на стабільність кадрів і мотивацію до оволодіння новими професіями. Планування кар'єри може бути загальним і конкретним.

Загальні кар'єрограми являють собою набір декількох можливих напрямків службового росту спеціалістів або групи спеціалістів, а конкретні - чіткий графік заміщення посад і відповідного навчання. На основі моделей ділової кар'єри спеціалістів і менеджерів, перспектив розвитку структур управління, штатних розкладів, аналізу динаміки росту потреб в управлінських кадрах розробляються карти службового просування персоналу в межах фірми.

Таким чином, планування кар'єри - це узгодження прагнень людини, яка робить кар'єру, з можливостями організації, що тісно пов'язані з траєкторією кар'єри (послідовність робіт, через які проходить людина, яка може привести до досягнення особистої кар'єрної мети), яка обумовлена цими можливостями.

Практика показує, що планування кар'єри найбільш ефективне для людей, які мають відносно великі потреби у владі, зростанні і просуванні, мають успішне досьє по попередній кар'єрі і володіють вмінням реалізувати власні плани щодо кар'єри.

Для узгодження потреб працівника і організації використовується офіційне і неофіційне консультування, симпозіуми та семінари.

Неофіційні консультації проводить відділ кадрів для бажаючих оцінити свої здібності та можливості, надаючи при цьому інформацію для подальшого планування кар'єри. Таке консультування базується на оцінці роботи працівників і згідно такої оцінки визначають, як виконують свою роботу працівники, і чого від них очікувати в майбутньому.

Офіційне консультування включає симпозіуми, центри по оцінці і центри по вдосконаленню кар'єри.

Консультування по кар'єрі - це скеровуючий процес, який спонукає людину переглянути своє життя і мету, а потім визначити, яким чином її конкретна майстерність і здібності відповідають поставленій меті. Більшість кваліфікованих професійних консультантів по кар'єрі використовують дискусії, тести,

інспектування, життєвий досвід та інші методи оцінки для того, щоб люди оцінили самих себе і визначили власні сильні та слабкі сторони. Практика показує, що планування кар'єри найбільш ефективне для людей, які мають відносно великі потреби у владі, зростанні і просуванні, мають успішне досьє по попередній кар'єрі і володіють вмінням реалізувати власні плани щодо кар'єри.

Вивчення теоретичних і практичних основ управлінської кар'єри стає об'єктивною умовою успішної діяльності як людини, так і організації в цілому.

Змістовий модуль 2. Тайм-менеджмент як засіб підвищення ефективності діяльності

Тема 5. Цілепокладання в системі тайм-менеджменту. Самоконтроль і самомотивація.

План

1. Визначення понять «мета» і «цілепокладання».
2. Класифікація цілей. Система цілей: довго-, середньострокові, поточні.
3. Основні аспекти цілепокладання та формулювання цілей.
4. Самоконтроль і самомотивація

1. Визначення понять «мета» і «цілепокладання»

Будь-яка діяльність людини спрямована на реалізацію певної мети. Усе, що ми робимо, має певний сенс лише тоді, коли дає змогу отримати бажаний результат (наприклад, продукт, винагороду чи просто задоволення від діяльності). Зазвичай цей кінцевий результат уявляється в нашій свідомості у вигляді певного ідеального образу, більш чи менш усвідомленого. Такий ідеальний образ майбутнього результату діяльності називають метою.

Мета є основним компонентом діяльності, її ключовою ознакою. Саме наявність мети відрізняє діяльність від будь-яких інших видів активності людини

Крім категорії «мета» використовують також категорію «ціль». На відміну від «мети» як деякого загального образу майбутнього результату, «ціль» означає конкретний орієнтир дій, ніби «мішень», в

яку слід влучити. Ми будемо вживати категорію ціль для позначення конкретного, точного, чітко визначеного бажаного результату діяльності.

Постановку чи формулювання цілей називають у психології цілепокладанням.

Цілепокладання -важливий компонент планування діяльності.

До функцій цілепокладання в управлінні діяльністю можна віднести:

- надання сенсу людській активності;
- установку пріоритетів;
- планування і проектування, економію витрат;
- мобілізацію, активізацію;
- позитивне емоційне підкріплення;
- концентрацію зусиль, організацію, узгодження;
- контроль.

Базисом для ефективного використання свого часу служить використовувана система цілепокладання. Можна з упевненістю стверджувати, що наявність виразної і недвозначною мети у кожної людини значно підвищує його здатність трудитися ефективно. У контексті підвищення організаційної ефективності необхідно співвідносити особисті цілі співробітників з системою корпоративних цілей.

Свою версію особистого цілепокладання пропонує С. МакГі. На її думку, коло ефективності включає чотири ключові компоненти:

1)визначення значущих цілей;

2)визначення стратегічно важливих дій;

3)планування і виконання стратегічно важливих дій;

4)аналіз і оцінка успіху в просуванні до мети. Перший компонент дозволяє в будь-який момент часу порівнювати поточний стан справ з бажаним.

Другий пункт даної системи передбачає складання переліку завдань, що не залежать від інших дій і ведуть до реалізації цілей.

Третій компонент увазі складання реалістичних планів і втілення їх у життя.

На підсумковому етапі даного циклу здійснюється «звірення» отриманого результату з тим, що планувалося, і на підставі цього - визначення нових значущих цілей.

2. Класифікація цілей. Система цілей: довго-, середньострокові, поточні

Ієрархічність є першим критерієм класифікації цілей. Відповідно до цього критерію цілі поділяють на цілі вищого рівня і цілі нижчого рівня.

Другим критерієм класифікації виступає особа, яка висуває ціль. Відповідно до цього мета буває: внутрішня - висунута самою людиною як наслідок її потреб і мотивів (реалізація таких цілей ініціюється власною мотивацією людини) та зовнішня - задається іншою людиною і виражає суспільну потребу (забезпечується зовнішнім стимулюванням).

Масштаб, час -параметри, що взаємопов'язано характеризують багатовекторність цілей, кількісно-якісну орієнтацію їх у просторі й часі.

За масштабом виокремлюють

- стратегічні цілі (довгоочікувані результати), тактичні (результат близького майбутнього)

- оперативні (бажаний поточний результат) цілі. За часом цілі поділяють на: довгострокові (5-10 років), середньострокові (1-5 років), короткострокові (до 1 року).

Таблиця 5.1

Класифікація цілей

Ознака класифікації	Характер цілі
За часом	Довго-, середньо-, короткострокові (поточні)
Ієрархічність	Вищі, підпорядковані
Важливість	Першочергові, другорядні
Характер діяльності	Зростання, спадання, стабільність
Вимірюваність	Кількісні, якісні

І, нарешті, за рівнем конкретизованості формулювання цілі поділяють на загальні - опис результату в загальних поняттях, орієнтовні -опис результату без можливостей його оцінювання (коли час і умови варіюють), точні -опис результату, якого можна досягти, коли час і умови константні й результат можна проконтролювати. Абсолютно точна, конкретизована ціль має характер завдання (спрямована на виконання окремої дії чи операції).

За періодом часу цілі поділяються на три види: довго-, середньо- і короткострокові. Довгострокові охоплюють період від десяти до двадцяти п'яти років, хоч у деяких випадках довгостроковими можна вважати і цілі, яких досягають через три-п'ять років.

Середньострокові цілі конкретизують орієнтири, визначені на більш тривалу перспективу.

Короткострокові (поточні) цілі характеризуються більшою конкретизацією та деталізацією (часовий горизонт -один-два роки) і здебільшого зазначають, що треба досягти (в кількісному виразі).

3. Основні аспекти цілепокладання та формулювання цілей

Перш ніж приступити до цілепокладання, необхідно добре розуміти сутність цього процесу. Досить важко дати цілепокладанню коротке і ємне визначення, але можна сформулювати описову визначення, в якому перераховані його найбільш важливі смислові моменти. Можна виділити одинадцять ключових аспектів цілепокладання

1. Цілепокладання-найважливіший механізм реалізації потреб.
2. Мета - це мотивоване, усвідомлене, виражене в словах передбачення майбутнього результату.
3. Цілепокладання - прояв і спосіб реалізації даної людині свободи волі. Дійсно ефективні цілі людина ставить перед собою тільки сама, може усвідомлено прийняти чужі цілі, лише узгодивши їх із власними, а не піддавшись тиску ззовні.

На вибір цілей впливають: соціальні норми і цінності, мода, стереотипи, думки інших людей та багато іншого. Але в будь-якому випадку відповідальність за вибір конкретної мети лежить тільки на самій людині.

4. Цілепокладання пов'язано з категоріями закономірності і необхідності - людина не планує випадковості, прогнозує і прагне до найбільш вірогідного результату.
5. При правильному ціле покладанні, мета - джерело енергії, рух, розвиток, активність, зміна.
6. Цілі індивідуальні. Навіть при зовнішньому збігу (у назві, формулюваннях) вони різні на рівні глибинного особистісного сенсу.
7. Цілепокладання - активний творчий процес. Цілі ніколи не дані заздалегідь, їх необхідно відмовити, знаходити, винаходити, формулювати, ставити.

8. Важливо розуміти, що метою може бути не зовнішній результат, а внутрішній стан.

9. Цілі людини пластичні, вони неминуче змінюються в процесі їх досягнення (аж до повного знецінення). Можуть існувати довгострокові цілі, час досягнення яких-вся (або майже вся) життя.

10. Якісне цілепокладання неможливе, якщо немає необхідної і достатньої інформації:

1) про самого себе;

2) про навколишній світ;

3) про засоби, способи, правила, технології діяльності.

Інтуїтивний пошук цілей є найбільш поширеним життєвим варіантом визначення мети.

Метод «винаходу» цілей найбільше підходить для пошуку незначних за масштабом короткострокових цілей. Цей метод можна охарактеризувати як експериментальний, заснований на пробному досягненні можливої ??цілі в зменшеному масштабі.

Для пошуку довгострокових і масштабних цілей краще використовувати метод «обчислення» цілей, сутність якого полягає в підборі (або виборі) цілі відповідно до заздалегідь сформульованими якісними і кількісними критеріями. У найпростішому варіанті метод нагадує процедуру експертної оцінки, коли варіанти можливих цілей оцінюються по ряду критеріїв; набрав найбільшу суму за всіма критеріями варіант і стає головною метою

Слід зазначити, що метод «обчислення» більшою мірою підходить для організаційного цілепокладання для постановки зовнішніх, об’єктивних цілей. При організаційному цілепокладанні звичайно простіше сформулювати чіткі критерії «хорошої» цілі, а при бажанні можна створити навіть формалізовану модель вибору мети, що зв’язує використовувані критерії в єдину систему. У більшості ситуацій індивідуального цілепокладання, коли мова йде про внутрішні, суб’єктивних цілях, метод може просто не охопити всього різноманіття критеріїв (часто погано усвідомлюваних і не-формалізуються), в достатній мірі описують мету.

Четвертим способом пошуку цілей є їх вибір з вже відомих, раніше існуючих ьцілей та їх прийняття (визнання, припис) як «своїх». Пам’ятаємо, що мета завжди є індивідуальною цінністю (в іншому випадку, якби вона не була цінністю, ми не стали б прагнути до її досягнення), заснованої на соціальних цінностях. Саме тому будь- яка мета має не тільки індивідуальний, але і соціальний характер; навіть

якщо нам здається, що ми прагнемо до чого-небудь унікальному, наділі виявляється, що «ніщо не нове під Місяцем», і до досягнення даної мети прагнула або прагне ще добра половина людства. Подібне положення справ дає нам можливість просто «запозичувати» будь-які існуючі в суспільстві цілі, які здаються нам привабливими. Слід обмовитися, що подібний спосіб пошуку цілей, заснований на копіюванні і наслідуванні, цілком застосовний для індивідуального цілепокладання, але є слабким варіантом для організаційного визначення мети. Копіювання цілей (навіть у зміненому вигляді) для організації - тривожний симптом того, що вона «пасе задніх» у конкурентів.

Як показує практика, до найпоширеніших помилок, що перешкоджають досягненню цілей належать:

- цілі, які не прописані;
- цілей занадто багато;
- цілі не чітко формульовані;
- час виконання цілей визначено не правильно;
- перфекціонізм (досконалість в усьому);
- відсутність планів для реалізації тощо.

«Дерево цілей»

На особливу увагу заслуговує методика «дерево цілей», що характеризується зв'язками між цілями системи і засобами їх досягнення, під якими розуміють рівні цілей.

«Дерево цілей» - це графічне зображення взаємозв'язку і підпорядкованості цілей, що відображає розподіл місії і мети на цілі, під цілі, завдання та окремі дії.

«Дерево цілей» можна визначити, як «цільовий каркас»

Головна перевага «дерева рішень» перед іншими методами - можливість пов'язати ставлення цілі з діями, що підлягають реалізації в сьогоденні.

Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» - декомпозиція.

Декомпозиція (розукрупнювання) - це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові.

Вимоги до побудови «дерева цілей»:

1. Цілі кожного рівня повинні бути порівнянні по масштабу і значенню.

2. Формулювання цілей повинне забезпечувати можливість кількісної і якісної оцінки досягнення мети.

3. Основним принципом побудови дерева цілей є повнота редукції, тобто кожна мета певного рівня повинна бути зображена у вигляді підцілей наступного рівня так, щоб сукупність підцілей давала повне уявлення про початкову ціль.

4. Формулюючи цілі різних рівнів необхідно описати бажані результати, а не способи їх отримання.

5. Підцілі кожного рівня повинні бути незалежні одна від однієї і не повинні виходити одна з іншої.

6. Ознакою завершення побудови дерева цілей є формулювання таких понять, які визначають альтернативні способи досягнення цілі. Самі вони не є цілями, це заходи щодо досягнення цілі вищого рівня.

7. Відсутність суперечностей між цілями, що знаходяться на різних рівнях «дерева цілей».

8. Декомпозицію місії і цілі на всіх рівнях слід проводити за одним і тим же методологічним підходом.

9. Цілі усіх рівнів мають бути виражені в конкретних обсягах, строках з визначенням конкретних виконавців (відповідальних).

10. Забезпечення узгодженості, зв'язку між цілями різного порядку. При цьому слід враховувати наявність двох видів зв'язків між цілями - горизонтальних і вертикальних.

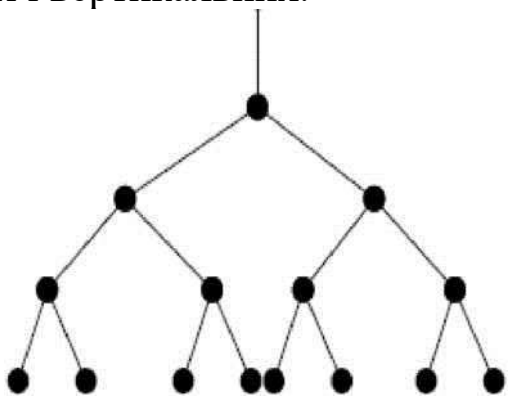


Рис.5.1 Дерево цілей

При конструюванні «дерева цілей» важливу роль відводять вибору стратегічної місії та генеральної мети. Другий і третій рівень реалізуються за допомогою алгоритму «мета/ціль - ресурси». Вирішення завдань - комплекс ресурсів і дій, за допомогою яких забезпечується досягнення генеральної цілі.

Побудова «дерева цілей» будь-яким методом базується на таких якостях цілей,

- підпорядкованість - одні цілі обумовлюють інші;
- розгорнутість;
- здатність зображення якої-небудь загальної мети декількома конкретними цілями;
- співвідносна важливість - різні цілі мають різне значення. Це дозволяє рангувати цілі, виділяючи серед них більш менш важливі.

Методика «дерево цілей» є індивідуальною, однак незмінною залишається матриця втілення процесу цілепокладання.

4. Самоконтроль і самомотивація

Самоконтроль і самомотивація є ключовими елементами успіху в будь-якій сфері життя.

Самоконтроль - це здатність контролювати свої дії, емоції та думки відповідно до встановлених стандартів, цілей або цінностей. Це процес, який вимагає свідомості, самоспостереження та зусиль для регулювання власної поведінки.

Самомотивація – це внутрішнє прагнення до досягнення цілей та виконання завдань без зовнішньої стимуляції. Вона допомагає людині залишатися наполегливою та продуктивною, навіть коли зустрічає перешкоди або виклики. Самомотивація підтримується внутрішніми переконаннями, цілями, цінностями та емоційним зв'язком зі своїми діями.

Важливо зазначити, що самоконтроль та самомотивація взаємопов'язані. Підтримуючи самоконтроль, людина може керувати своїм внутрішнім станом та стимулювати себе до досягнення цілей, що є проявом самомотивації. З іншого боку, висока самомотивація може сприяти полегшенню процесу самоконтролю, оскільки людина має чіткі цілі та мотиви, що допомагають уникати спокус і зосереджуватися на досягненні успіху.

Щоб підтримувати ці якості, корисно вести здоровий спосіб життя, ставити перед собою реалістичні цілі, розвивати емоційну інтелігенцію та використовувати методи саморегуляції, такі як медитація та позитивне мислення.

Ось кілька порад щодо розвитку цих навичок.

Встановіть мету: Чітко визначте, що ви хочете досягти. Мета має бути конкретною, вимірюваною, досяжною і зваженою в часі.

Розробіть план дій: Розробіть детальний план кроків, які потрібно виконати для досягнення вашої мети. Розбийте великі завдання на менші, більш досяжні кроки.

Створіть систему нагород та покарань: Встановлення системи винагород і покарань за досягнення або недосягнення мікроцілей може стимулювати вас до дії.

Практикуйте саморефлексію: Регулярно оцінюйте свій прогрес. Визначайте, що працює добре, і що можна покращити, і вносьте відповідні зміни у свій план.

Займайтеся самомотивацією: Знайдіть способи мотивувати себе, навіть у важкі часи. Це може включати читання натхненних цитат, візуалізацію своїх цілей, або спілкування з людьми, які підтримують ваші зусилля.

Розвивайте дисципліну: Навчіться контролювати свої дії і волю. Дисципліна допоможе вам триматися плану, навіть коли вам не хочеться працювати.

Ставте малих кроків: Постійно виробляйте нові звички і навички, починаючи з невеликих кроків. Це допоможе зберегти мотивацію і позитивний настрій.

Пам’ятайте, що самоконтроль і самомотивація - це навички, які можна розвивати і поліпшувати з часом. Важливо залишатися наполегливим і не втрачати віру у себе.

Тема 6. Філософія і технологія корпоративного тайм-менеджменту

План

1. Суть корпоративного тайм-менеджменту.
2. Побудова системи корпоративного тайм-менеджменту.
3. Корпоративний тайм-менеджмент, як сукупність технологій тайм-менеджменту «вбудованих» у систему управління підприємством.
4. Тайм-менеджмент, як інструмент побудови всієї системи управління.

1. Суть корпоративного тайм-менеджменту

До недавнього часу тайм-менеджмент в основному розглядався стосовно окремо взятої людини. Тобто кожен фахівець за власним

бажанням може застосовувати методи тайм-менеджменту щодо свого часу. Корпоративний тайм-менеджмент - дисципліна в рамках загального менеджменту, що дозволяє зробити персональний тайм-менеджмент співробітників інструментом підвищення корпоративної ефективності.

Напрямками корпоративного тайм-менеджменту є:

Рис.6.1 Види тайм-менеджменту

Сьогодні безліч управлінських дисциплін та технологій допомагають керівнику підприємства стати більш динамічним, все встигати, укладатися в максимально стислі терміни. Проектний менеджмент, менеджмент якості, різні корпоративні інформаційні системи - все це, крім зниження фінансових витрат, допомагає знижувати витрати тимчасові. Останньою тенденцією стало впровадження системи тайм-менеджменту на підприємствах - корпоративного тайм-менеджменту.

Корпоративний тайм-менеджмент підприємства, перш за все, орієнтований на формування ефективної системи взаємодії між підрозділами і посадовими особами підприємства. Він передбачає широке застосування локальних мереж та інформаційних технологій в процесі спілкування.

Крім того, в процесі спілкування з використанням інформаційних технологій з’являється можливість істотно економити час в процесі передачі інформації. Пов’язано це з відсутністю необхідності переміщатися з кабінету в кабінет, або з однієї організації в іншу.

Так само досить багато часу заощаджуватися на особистому спілкуванні в процесі передачі інформація через інтернет, завдяки існуючим шаблоном і символам, який заміняє фрази, які є елементами ввічливого спілкування.

В цілому корпоративний тайм-менеджмент підприємства - це система правил і норм взаємодії співробітників на підприємстві, правил і механізмів обміну інформацією. Багато в чому такий тайм-менеджмент за змістом дублює комунікаційний процес на підприємстві. А відповідно його складно віднести до абсолютно нового напрямку в області управління підприємством.

Корпоративний тайм-менеджмент окремих підрозділів передбачає формування однакового алгоритму виконання своєї роботи для співробітників одного або декількох підрозділів, що виконують однакові обов'язки.

Однією з основних проблем даного напрямку тайм-менеджменту є порівняно невелика чисельність співробітників, яких можна об'єднати в групу людей, що виконують ідентичні обов'язки, і досить велика кількість таких груп на одному підприємстві.

Таким чином, для оптимізації роботи в часі кожної групи фахівців потрібна розробка рекомендацій і прийомів тайм-менеджменту, властивих тільки для даної групи фахівців. Як правило, фахівці з тайм-менеджменту, або просто не займаються цим, вважаючи за краще використовувати колективні семінари і тренінги, засновані на прийомах індивідуального тайм-менеджменту, або послуга з формування системи тайм- менеджменту для кожного окремо взятого підрозділу підприємства обходиться досить дорого.

2. Побудова системи корпоративного тайм-менеджменту

Без впровадження тайм-менеджменту на підприємстві не обійтися. Бо, як відомо, час - це гроші. І доки працівники фірми не вміють керувати своїм часом, до тих пір фірма буде зазнавати збитків, або ж не використовувати весь потенціал і, як результат, не буде розвиватись. Тому існує необхідність побудови системи корпоративного тайм- менеджменту на підприємствах.

В цілому корпоративний тайм-менеджмент являє собою досить перспективний напрямок в управлінні підприємством, хоча складнощів в його застосуванні на практиці на даний момент безліч. Визначаючи потребу у впровадженні корпоративного тайм-

менеджменту і обсягах його застосування на окремо взятому підприємстві слід враховувати:

Рис. 6.2 Провадження корпоративного тайм-менеджменту на підприємстві

Застосування системи корпоративного тайм-менеджменту на підприємстві виявиться ефективним тільки в разі комплексного підходу до процесу управління часом в окремо взятій організації.

Система корпоративного тайм-менеджменту повинна бути індивідуально розроблена для кожного підприємства і повинна поєднувати в собі всі три напрямки корпоративний тайм-менеджменту:

- тайм-менеджмент підприємства
- корпоративний тайм-менеджмент окремих підрозділів
- індивідуальний тайм-менеджмент провідних фахівців.

Причому корпоративний тайм-менеджмент окремих підрозділів в ряді випадків швидше повинен бути заснований на фізіологічних особливостях людини і умовах тяжкості і напруженості праці, ніж на процесі грамотного розподілу часу. Для ефективного впровадження тайм-менеджменту на підприємство дуже важливо дотримуватись усіх його принципів та враховувати складнощі, які можуть при цьому виникнути. Якщо ж всі правила будуть враховані, то тайм-менеджмент може значно покращити показники діяльності цілого підприємства.

Побудова системи корпоративного тайм-менеджменту на підприємстві складається з декількох етапів:

1. Постановка цілей.
2. Планування і розставлення пріоритетів.

3. Реалізація.
4. Контроль.

Використання корпоративного тайм- менеджменту має свої плюси та мінуси. До плюсів варто віднести:

- Контроль над результатами.

-Можливість ефективного планування часу певного підприємства.

Мінуси:

- Невміння об'єктивно оцінювати свою діяльність та переадресовувати частину справи колегам або підлеглим.

3. Корпоративний тайм-менеджмент, як сукупність технологій вбудованих у систему управління підприємством

Корпоративний тайм-менеджмент - сукупність технологій «вбудовування» методів тайм-менеджменту в систему управління організацією.

Потреба в корпоративному впровадженні тайм-менеджменту обумовлена наступними факторами:

1. Зростаючі темпи змін економічного середовища вимагають передачі співробітникам організації великих повноважень, оперативного прийняття ними самостійних рішень і самостійної організації і планування своєї роботи.
2. Зростає питома вага нематеріальних активів у вартості організації - ефективність роботи ключових топ-менеджерів і фахівців стає основним фактором успішності все більшого числа компаній. При цьому вкрай утруднений зовнішній контроль за діяльністю співробітника, що має творчий характер, але підвищується актуальність самостійної організації таким співробітником своєї роботи.
3. Для організацій стають нормою, а не рідкісним винятком, постійні суттєві зміни діяльності - розробка нових продуктів, вихід на нові ринки, впровадження нових інструментів і систем управління. Для топ-менеджерів і фахівців організації, відповідно, стає нормою постійне збільшення кількості та обсягу вирішуваних завдань, необхідність постійно вишукувати резерви часу для здійснення проектів, що дозволяють організації безперервно розвиватися.

З чого ж почати впровадження технологій тайм-менеджменту?

Насамперед потрібно провести навчання персоналу, супроводжуване різними перед- і пост-тренінгового заходами. Потім слід виявити, наскільки правильно організований робочий процес співробітників компанії. За результатами цієї діагностики з'явиться можливість оцінити реальну картину, яка наочно покаже всі переваги і недоліки системи роботи фірми. Аналіз отриманих даних дозволить виявити основні проблеми щоденної діяльності співробітників, підрозділів і навіть компанії в цілому.

Після цього логічно приступити до формалізації отриманих знань і їх закріплення у вигляді корпоративних стандартів. Тут в якості корпоративних стандартів можуть виступати:

- правильно поставлені завдання (пріоритетність, терміновість, види дедлайнів)
- єдині стандарти звітності та планування
- особисті та командні настройки електронних органайзерів і ін.

Крім того, обов'язково потрібно визначити глосарій тайм-менеджменту - терміни, які відносяться до планування часу. І, маленький секрет - регламенти, підкріплені санкціями. Наприклад, введення штрафних санкцій за запізнення автоматично дисциплінує співробітників компанії.

Таким чином, якщо корпоративний менеджмент - шлях «зверху вниз», від побудови системи до ефективності входять до неї елементів, зокрема, ефективного використання часу співробітника, то особистий тайм-менеджмент - шлях «від низу до верху», від персональної ефективності співробітників до підвищення ефективності підрозділу або організації.

Корпоративний тайм-менеджмент слід розглядати як сукупність технологій тайм- менеджменту «вбудованих» у систему управління підприємством; інструмент побудови всієї системи управління, який дозволяє зробити особистий тайм-менеджмент працівників знаряддям підвищення ефективності діяльності підприємства. Адже ефективність професійної діяльності кожного працівника безпосередньо залежить від того, як побудовані процеси управління часом в підрозділі та підприємстві.

Важливою умовою побудови ефективної системи корпоративного тайм- менеджменту на підприємстві є формування єдиної системи координат, в якій працює весь персонал підприємства, тобто розробка та впровадження в корпоративну культуру стандартів з тайм-менеджменту (зафіксованих документально та доведених до

відома персоналу правил, що регулюють питання його часової організації професійної діяльності). Зокрема, планування часу, управління задачами та комунікаціями, технологія проведення зборів та нарад тощо.

При впровадженні корпоративного тайм-менеджменту доцільним є використання різноманітних інформаційних технологій та локальних мереж для організації комунікаційного процесу, сучасних технічних засобів, а також відповідного програмного забезпечення, зокрема Microsoft Outlook - персонального інформаційного менеджера, що дозволяє планувати завдання, відстежувати роботу з документами, автоматично складати щоденник роботи та узгоджувати її з роботою інших працівників, володіє функціями поштового клієнта тощо.

Формування ефективної системи корпоративного тайм-менеджменту має також передбачати запровадження дворівневої системи прийняття рішень (на рівні керівництва та на рівні підлеглих), заміну особистих контактів засобами техніки і комунікації; забезпечення раціонального чергування часу роботи та відпочинку, а також створення сприятливих умов для особистого тайм-менеджменту.

Загалом корпоративний тайм-менеджмент повинен передбачати не тільки часову організації роботи всього трудового колективу, але й враховувати індивідуальні особливості використання часу кожним працівником, характер виконуваних робіт, бути важливим складовим елементом загальної системи управління підприємством.

4. Тайм-менеджмент, як інструмент побудови всієї системи управління

Тайм-менеджмент прийнято вважати наукою з управління часом, але треба пам’ятати, що час - поняття відносне, їм управляти неможливо. Зате можна управляти організацією діяльності. Правильна постановка цілей і завдань, вміле оперування бізнес- процесами, грамотний розрахунок часу, виділеного на певний проект - ось основні ключі корпоративного тайм-менеджменту, який може принести успіх вашої компанії.

Отже, тайм-менеджмент слід розглядати, як інструмент побудови всієї системи управління.

Стародавні римляни говорили, що найкращим законом є всього лише оформлення усталеного звичаю. В цьому відношенні найбільш

ефективні стандарти, знайдені і введені в обіг людьми самостійно. Тому варто придивитися до того, як поводяться найбільш успішні працівники і привести їх приклад як найбільш кращою моделі тайм-менеджменту для інших.

Але застосовувати до усіх відділів одні й ті ж правила тайм-менеджменту не варто. Кожному своє. Тільки так можна розраховувати на підвищення ефективності роботи компанії в цілому. Розглянемо докладніше, як може змінитися життя кожного відділу вашої фірми після впровадження корпоративного тайм-менеджменту.

1. Відділ продажів - зменшення витрат часу менеджерів з продажу на другорядні операції і збільшення безпосереднього спілкування з реальними і потенційними клієнтами.

2. Сервісний підрозділ, що має безпосередній зв'язок з клієнтами: call-центр або reseption - поліпшення якості сервісу для клієнтів, які негайно призведуть до підвищення фінансових показників.

3. Внутрішнє підрозділ, що не має зв'язку з клієнтами - прогнозованість підсумків діяльності відділу, а також мінімізація кількості стресів серед співробітників.

Впровадження корпоративного тайм-менеджменту, в ідеалі, має привести до зниження термінів реалізації проектів, і заощаджений час дозволить співробітникам збільшити обсяги роботи. Крім того, тайм-менеджмент дозволяє співробітникам перебувати в єдиному часовому і інформаційному поясі.

Корпоративний тайм-менеджмент - дисципліна в рамках загального менеджменту, що дозволяє зробити персональний тайм-менеджмент співробітників інструментом підвищення корпоративної ефективності.

Корпоративний тайм-менеджмент актуальний на великих підприємствах і важливий, насамперед, для керівників, які планують графік роботи певного структурного підрозділу чи підприємства в цілому. При такому напрямі керівник розподіляє пріоритетність поточних завдань і визначає терміни їх виконання, а потім, залежно від отриманих результатів, вирішує, скільки завдань потрібно на певний проміжок часу поставити перед кожним зі своїх підлеглих і, звісно, контролює їхнє виконання.

Побудова системи корпоративного тайм-менеджменту, як правило, передбачає залучення консалтингових фірм з метою створення цілісного регламенту організації роботи всього підприємства, організації діяльність працівників таким чином, щоб

вони чітко усвідомлювали свою мету та завдання, які стоять перед ними, правильно визначали пріоритети, ефективно виконували покладені на них обов'язки.

Формування ефективної системи корпоративного тайм-менеджменту має також передбачати запровадження дворівневої системи прийняття рішень (на рівні керівництва та на рівні підлеглих), заміну особистих контактів засобами техніки і комунікації; забезпечення раціонального чергування часу роботи та відпочинку, а також створення сприятливих умов для особистого тайм-менеджменту.

Загалом корпоративний тайм-менеджмент повинен передбачати не тільки часову організації роботи всього трудового колективу, але й враховувати індивідуальні особливості використання часу кожним працівником, характер виконуваних робіт, бути важливим складовим елементом загальної системи управління підприємством.

Таким чином, якщо корпоративний менеджмент - це шлях «зверху вниз», від побудови комплексної системи ефективного використання часу всіма працівниками підприємства, то особистий тайм-менеджмент - це шлях «знизу вгору», від особистої ефективності окремих працівників до підвищення ефективності діяльності підрозділу чи підприємства загалом.

Тема 7. Тайм-менеджмент і делегування повноважень

План лекції

1. Сутність і зміст поняття делегування повноважень. Повноваження, які підлягають і не підлягають делегуванню.
2. Особливості делегування. Переваги та недоліки делегування.
3. Причини опору делегуванню повноважень та способи їх подолання.
4. Комунікативна компетентність та стратегічний алгоритм лідерства.
5. Робочий і позаробочий час. Організація особистісної та командної роботи.

1. Сутність і зміст поняття делегування повноважень. Повноваження, які підлягають і не підлягають делегуванню.

Завдання, покладені на керівника, вимагають певного розподілу робіт між ним і підлеглим. Виділяють основні трактування делегування:

Делегування - це передача завдань і повноважень щодо їх вирішення особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Делегування є засобом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників численні завдання, які повинні виконуватись для досягнення мети організації. Якщо завдання не делегується іншим працівникам, керівник виконує його сам.

Делегування - це акт, який перетворює звичайного працівника в «керівника».

Делегування повноважень - це постановка мети перед менеджером і одночасно наділення його правами та обов'язками у сфері його компетенції.

Щоб делегування прав було ефективним, необхідно витримувати наступні принципи:

- діапазон контролю;
- фіксована відповідальність;
- відповідність прав і відповідальності;
- передача відповідальності на можливо більш низький рівень;
- звітність за відхиленнями.

Діапазон контролю. Існує оптимальне число працівників, безпосередньо підпорядкованих одному керівнику.

Якщо керівник завжди доступний (немає підлеглих), то високі витрати, пов'язані з його простоєм; якщо підлеглих занадто багато, завантаженість керівника призводить до того, що він виявляється практично недоступний. Це різко збільшує витрати на очікування. Існує оптимум, який визначається за загальним витратам.

Фіксована відповідальність. Делегування відповідальності підлеглому не знімає цю відповідальність з керівника. Вона просто розподіляється: підлеглий несе відповідальність перед своїм керівником, а той - перед тим, хто йому дав завдання. Звільнити керівника від відповідальності за виконання цього завдання може тільки той, хто поставив завдання.

Відповідність прав та обов'язків. Обсяг делегованих прав повинен відповідати обсягу делегованих обов'язків. Без прав, відповідних обов'язків, робота приречена на провал.

Передача відповідальності за роботу на можливо низький рівень управління. Будь-яке завдання слід передавати на найнижчий рівень управління. Високооплачувані посадовці повинні вирішувати свої питання і не виконувати роботу, яку можна доручити підлеглим. Звітність за відхиленнями. Працівник повинен доповідати своєму керівнику тільки про намічені або доконаних істотних відхиленнях від наміченого плану, як негативних, так і позитивних.

Відповідальність - це зобов'язання виконувати поставлені завдання та відповідати за їх позитивне вирішення. Фактично індивід укладає контракт з організацією на виконання певних завдань в обмін на отримання визначеної винагороди. Відповідальність означає, що працівник відповідає за результати виконання завдання перед тим, хто передає йому повноваження.

Делегування реалізується лише у випадку прийняття повноважень, а власне відповідальність не може бути повністю делегована. Керівник не може розмежовувати відповідальність, передаючи її підлеглим. Хоча особа, на яку покладена відповідальність за вирішення певного завдання, не повинна виконувати його особисто, але вона залишається відповідальною за якісне завершення роботи.

Повноваження - це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її працівників на виконання певних завдань. Повноваження делегуються посаді, а не індивіду, який займає її в цей момент.

Розрізняють два типи повноважень: лінійні та апаратні (штабні).

Лінійні повноваження - це повноваження, які передаються безпосередньо від керівника підлеглому і далі іншим підлеглим.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління. Процес створення ієрархії називається скалярним процесом. Однак у багатьох ситуаціях лінійні повноваження не можуть забезпечити потреб організації. Це пояснюється кількістю та різноманітністю функцій, які виконує адміністративний апарат в сучасних організаціях. Враховуючи особливості цих функцій, виділяють три типи штабного апарату: консультативний апарат (спеціалісти, залучені на постійній або тимчасовій основі для консультування лінійного керівництва); обслуговуючий апарат (наприклад, відділ кадрів, матеріально-технічне постачання, маркетингові дослідження, планування тощо); особистий апарат (різновид обслуговуючого апарату, який формується прийня

Якщо делегування повноважень реалізується успішно, керівник звільняється від багатьох робіт з оперативного управління виробничо-господарською діяльністю, до нього не ходять щохвилини погоджувати і отримувати вказівки, кількість нарад різко скорочується, в результаті чого створюються умови для якісного виконання керівником своїх функцій.

Проте такі умови існують далеко не завжди. Багато керівників не вміють поставити справу належним чином, вони витрачають непропорційно багато часу на виконання робіт з оперативного управління діяльністю фірми. Характерною ознакою такого стану є виконання великої кількості різноманітних робіт протягом одного робочого дня.

«Розривається на частини» менеджер, по суті, не є керівником. Він або не в змозі належним чином виконувати свої основні функції, або виконує їх на шкоду здоров'ю, особовому часу, сім'ї, інтересам підвищення кваліфікації.

Основні причини в наступному: психологічна непідготовленість до делегування повноважень підлеглим, недоліки організації управління на підприємстві, у тому числі в діловодстві, відсутність чіткої системи контролю за виконанням делегованих повноважень.

Розглянемо деякі з них. Багато керівників не можуть погодитися з думкою, що на підприємстві відбуваються події, про які вони не обізнані. Вони сприймають це як обмеження свого авторитету і болісно реагують на такі випадки: чому не доповіли? чому я не в курсі справи? чому це зробили без мене? чому не порадилися зі мною? Така психологічна установка породжує серед значної частини підлеглих безініціативність, утриманство, бажання максимально обмежити свої функції, бачити в кожній непередбачуваної дрібниці привід для звернення до начальства.

Сформована технологія управлінської діяльності в організації не створює умов для делегування повноважень: близько 90% всієї інформації, використовуваної в апараті, обробляється і передається за допомогою документів, переважна частина яких розглядається керівником двічі: при надходженні і при відправленні (підписанні документа). Нечіткість в питанні про право підпису - одне з найсерйозніших перешкод на шляху делегування повноважень. Законодавчо окреслено вкрай вузьке коло документів, які повинен підписувати керівник - це плани, звіти, накази, деякі види договорів і актів, інструкцій, а також вказівки, рекомендації та інші документи. Їх

питома вага в загальному обсязі документообігу організації становить до 15%. Тим часом керівники підписують, а отже, читають, розглядають, перевіряють, обмірковують 80-90, а іноді всі 100% вихідної і внутрішньої документації.

Одна з причин того, що відбувається називалася раніше - це традиційне і далеко не завжди обов'язкове бажання керівника бути в курсі справи.

Друга - бажання керівника централізувати право прийняття всіх без винятку рішень і тим самим убезпечити себе від неправильних рішень, які можуть бути прийняті в апараті. В даний час така практика не має нічого спільного з турботою про дійсний підвищенні якості рішень.

Ще однією причиною недостатнього делегування прав підлеглим є мода на перевантаженість. Навіть керівники, які усвідомлюють, що більшість дрібних питань не повинно вирішуватися ними, продовжують демонструвати перевантаженість, щоб не змінювати панівних звичаїв.

У багатьох випадках зайва робота менеджера обумовлюється поведінкою його начальника, що вимагає, щоб менеджер з усіх питань був у курсі справ.

Делегувати в будь-якому випадку треба:

- рутинну роботу;
- спеціалізовану діяльність;
- приватні питання;
- підготовчу роботу.

Не підлягає делегуванню:

- встановлення цілей, прийняття рішень щодо вироблення політики підприємства, контроль результатів;
- керівництво співробітниками, їх мотивація; завдання особливої важливості;
- завдання високого ступеня ризику;
- незвичайні, виняткові справи;
- актуальні, термінові справи, не залишають часу для пояснення і повторної перевірки;
- завдання строго довірчого характеру.

2. Особливості делегування. Переваги та недоліки делегування

Делегування є засобом, за допомогою якого, керівник розподіляє серед співробітників ряд задач, які повинні бути виконані для досягнення цілей всієї організації. Якщо якась із задач не делегована іншій людині, керівник вимушений виконувати її сам. Це в багатьох випадках просто неможливо зробити так як час і здібності керівника обмежені. М. Фоллет, одна із класиків менеджменту відзначала, що сутність управління заключається в умінні виконання роботи підлеглими. Для здійснення якісного виконання делегування, необхідно додержуватися окремих принципів. Делегування повноважень базується на засадах: єдиноначальності; обмеження норм керівництва; закріпленої відповідальності; відповідності прав обов'язкам; звітності по відхиленням; передачі відповідальності за роботу на найнижчий рівень

Принцип єдиноначальності полягає в тому, що працівник має отримувати повноваження лише від одного керівника і відповідати лише перед ним. Працівник, виконуючи доручену роботу, не має права звертатися до керівника вищого рангу, без дозволу свого безпосереднього начальника. В свою чергу керівник вищого рівня не може віддавати свої розпорядження працівнику, без його безпосереднього начальника.

Принцип обмеження норми керування означає якою кількістю працівників може безпосередньо управляти керівник. Науковими дослідженнями встановлено, що найкращою нормою є 7-10 підлеглих, хоча на вищих щаблях управління їх кількість коливається від 4 до 8, а на найнижчих рівнях від 8 до 15. У визнанні кількості осіб, які безпосередньо і ефективно контролюються керівником значну роль відіграє рівень управління, характер розв'язання завдань, кваліфікація підлеглих і здібності керівника. Якщо не дотримуватися норм управління на досить низькому рівні, то керівництво не буде спроможне виконувати обов'язки по координації і контролю, підвищувати мотивацію підлеглих.

Оптимальна кількість працівників, які безпосередньо підпорядковані одному керівнику визначається: організаторськими здібностями керівника; кваліфікацією працюючих; типом роботи; територіальним розміщенням; мотивацією працівників; важливістю роботи. Принцип відповідності прав обов'язкам означає, що обсяг делегованих повноважень повинен відповідати обов'язкам. Дача

завдання своєму підлеглому передбачає надання йому окремих повноважень, які б відповідали виданому завданню по використанню необхідних ресурсів. Керівники не надають достатніх прав своїм підлеглим з таких причин: недовіри в спроможності підлеглих, а роботу прийдеться виконувати самому; небажанням керівників відмовлятися від своїх прав; політичними моментами.

Принцип закріпленої відповідальності при делегуванні означає, що звільнити від відповідальності керівника може лише його начальник. Делегування - це процес розподілу відповідальності за підлеглими. Але делегування відповідальності підлеглому не знімає відповідальності з керівника.

Принцип передачі відповідальності за роботу на більш низький рівень управління свідчить про спроможність забезпечення його успішного виконання. Але цей принцип часто порушується з причин: природного небажання повернутися до звичайної роботи або виконувати більш значну роботу.

Принцип звітності за відхиленнями зобов'язує інформувати керівників про всі фактичні або очікувані зміни в досягненні поставлених цілей і завдань. Це означає, що підлеглий повинен інформувати свого керівника про всі відхилення від наміченого завдання.

У будь-якій організації без делегування повноважень обійтися ніяк не можна. Правильне делегування вивільняє час власників і менеджерів для вирішення стратегічно важливих завдань: планування, спілкування з клієнтами та партнерами, пошуку нових джерел доходу. Досягти ефективного делегування повноважень можна за рахунок дотримання п'яти простих правил.

1. Донесіть думку ясно, але стисло

Чітко формулюйте завдання і очікуваний результат, але уникайте розгорнутого покрокового пояснення. Співробітник компанії повинен намагатися сам знайти найбільш ефективний спосіб вирішення проблеми. Таким чином ви підвищуєте ініціативність колективу і креативність кожного окремого індивудума в ньому.

2. Наділіть повноваженнями

Кожен раз, коли ви даєте завдання, не забувайте наділити співробітника повноваженнями (ресурсними та організаційними), достатніми для вирішення завдання. Інакше виконання завдання

перетвориться на порожню витрату часу і призведе до обопільного розчарування - вашого і співробітника, який засмутиться через провал.

Таблиця 7.1

Переваги та недоліки делегування повноважень

Недоліки	Переваги
Робітники не будуть працювати з повною віддачею («Хіба вони будуть працювати так, як я?»).Робітники ще не готові до такої роботи («їх ще вчити і вчити»).Робітники не захочуть брати на себе зайву відповідальність (вони працюють «від» і «до»).Потрібен час, щоб привчити робітників до роботи таким методом («Важко розмовляти, переконувати»).	Отримавши самостійність, робітники будуть працювати з повною віддачею. Відразу буде видно, хто хоче і може підвищувати свою майстерність, а хто ні. Розшириться коло обов'язків робітників у вияві їх ініціативи. Психологічні бар'єри долаються в самому процесі делегування.
Вузькі організаційні рамки керівника	Широкі організаційні рамки керівника
Видача завдань працівників у межах обов'язків	Видача завдань обов'язків в розширених межах
Повсякденне передавання доручень.	Разове передавання доручень.
Прийняття дрібних управлінських рішень без обґрунтування.	Право працівників на свободу маневру.
Передавання додаткових роз'яснень.	Забезпечення постійного «зворотного зв'язку» з працівниками.
Доповнення вже прийнятих рішень новими.	Право працівників вирішувати проблеми самостійно.
Гальмування тих рішень, які перестали виконуватися.	Впровадження управлінських рішень в нові ланки.
Прийняття на себе ролі розпорядника, наглядача.	Прийняття на себе ролі порадника, консультанта, арбітра, спостерігача.
Організаційне середовище наповнене неякісними рішеннями і переобтяжене управлінськими циклами:	Організаційне середовище наповнюється тими рішеннями, які працюють на самореалізацію управлінських циклів.
Керівник не виявляє усі творчі можливості	Керівник створює умови, які розширюють поле його творчих можливостей.

3. Переконайтеся в розумінні

Переконайтеся, що співробітник правильно зрозумів завдання і готовий взяти на себе відповідальність за його виконання. Якщо у нього виникають питання і сумніви, їх важливо прояснити і розсіяти ще до того, як він візьметься за справу, а не коли це з'ясується в ході виконання завдання і обернеться втратою часу.

4. Тримайте руку на пульсі дня

Проміжний моніторинг результатів виконання завдання мотивує команду і дозволяє вчасно втрутитися в процес, якщо відбулося відхилення на шляху до поставленої мети. Ступінь моніторингу для кожного співробітника може бути різною: новачки потребують пильної спостереженні набагато більше, ніж старожили компанії.

5. Виправляйте при необхідності

Втручайтеся в ситуацію, коли відхилення виразно загрожує виконанню поставленої мети. Говоріть про збій в процесі з кожним співробітником в особистій бесіді. Узгодьте новий план щодо виправлення ситуації і переконайтеся, що він почав швидко реалізовуватися. Якщо поліпшень не спостерігається, делегуйте повноваження іншому співробітнику.

3. Причини опору делегуванню повноважень та способи їх подолання

Слід об'єктивно оцінювати роботу підлеглого, що дістав найширші повноваження. Можливі помилки робітника, особливо на початкових етапах самостійної роботі, слід сприймати як нормальне явище. Враховувати потрібно не кількість помилок, а їх повторення, що свідчить про недосконалі методи, невірну оцінку ситуації, відсутність критичного погляду на свою роботу.

Виділяють наступні фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень та спричиняють опір делегуванню:

1.Недовіра до підлеглих (тобто відсутність у керівника впевненості у тому, що вони якнайкраще виконують доручену їм роботу). Наприклад, директора, який успішно працював з групою керівників провідних підрозділів апарату управління, було звільнено з роботи. Нового директора ці особи зустріли недоброзичливо. У керівника в таких умовах є усі підстави сумніватися у лояльності підлеглих. Очевидно, з широким делегуванням повноважень у такій ситуації слід почекати. Подібне може трапитися і тоді, коли працівники звикли працювати не з повною віддачею, з мінімальною відповідальністю за результати своєї праці, а новий керівник поставив порівняно із запровадженим порядком підвищені вимоги до підлеглих, поклавши на них обов'язок і надавши їм право самостійно приймати рішення і відповідати за це. У таких умовах можна передбачити реальний опір частини персоналу розширенню своїх повноважень.

2. Недооцінка здібностей підлеглих.

Дуже часто вона має апріорний характер, тобто, без випробування підлеглих в умовах самостійної роботи і підвищеної відповідальності, керівник вважає за неможливе делегувати їм навіть незначну частину своїх прав. Тим часом досить часто бувають випадки, коли, діставши можливість самостійно розв'язувати питання і діяти, працівники, у минулому малоініціативні, стають активними, підприємливими, наполегливими у досягненні мети. Тому доцільно сміливіше довіряти підлеглим самостійно вирішувати виробничі, соціальні та інші питання, залучати до процесу управління тих, хто довів свою здатність і вміння долати перешкоди.

Недооцінка можливостей підлеглих виникає нерідко з впевненістю керівника у тому, що, по-перше, прийняті ним рішення завжди оптимальні, а, по-друге, що він сам зможе виконати роботу або завдання краще, ніж підлеглі. Така переоцінка своїх можливостей призводить до постійної зайнятості керівника, бездіяльності і безініціативності підлеглих. В управлінні відоме явище, яке дістало назву «буксування за собою води». Воно полягає в тому, що, змінюючи сферу діяльності і компетентності, працівник привносить у нову роботу її навички, вміння і традиції, які використовував на попередній роботі і які принесли йому успіх. Проте не кожний добрий працівник може бути добрим керівником. Це необхідно також враховувати в разі передавання підлеглим тих або інших функцій керівництва.

3. Бажання керівника самому брати участь у розв'язанні усіх конфліктів і виробничих проблем. Як правило, такий стиль роботи малоефективний, призводить до втрати відчуття перспективи, пригнічення активності працівників, величезної завантаженості керівника.

4. Невірне розуміння престижності.

Деякі керівники вважають, що вони повинні знати все про своє підприємство і на вимогу вищої організації дати негайно вичерпну інформацію з будь-якого питання. Проте керівник не може і не повинен знати все. Він зобов'язаний розв'язувати найважливіші проблеми, що визначають діяльність підприємства. Іншою інформацією має володіти штаб керівника - апарат управління, якому і передають відповідні повноваження.

Іншою важливою проблемою престижності є встановлений у ряді організацій порядок, відповідно до якого діловий лист або будь-який інший документ, який направляють у їхню адресу, має бути

підписаний тільки першим керівником. Як правило, в цих документах йдеться про поточні, часто другорядні питання (наприклад, прохання щось прискорити, роз'яснити, змінити, перенести строк та ін.). Постійна увага першого керівника до таких питань негативно позначається на організації процесу управління, має багато інших негативних наслідків. Нерідко вважають, що такий порядок сприяє скороченню листування, перешкоджає необґрунтованому звертанню підприємств у вищі інстанції. З цим важко погодитися. Якщо є потреба контакту з вищестоящою організацією, то для останньої не має значення, хто представлятиме підприємство - директор або начальник відділу, якщо такої потреби немає, то і підпис керівника не виправдовує непотрібне листування.

5. Дріб'язкова опіка підлеглих, бажання керівника підприємства постійно контролювати усі деталі і поодинокі моменти роботи.

Керівнику не слід без потреби втручатися в роботу підлеглих. Постійні зауваження, вказівки в процесі оперативної роботи призводять до втрати самостійності, зменшення ініціативи і відповідальності працівника за справу, яку йому доручено.

6. Прагнення до влади, небажання поступитися частиною своїх прав, упевненість, що делегування повноважень, довіра до підлеглих знижують роль керівника в управлінні, не сприяють зростанню його авторитету.

Звідси свідома або інтуїтивна протидія зростанню і розвитку професійних здібностей своїх підлеглих, тенденція стримування їхніх дій у суворо обмежених рамках обов'язків і прав.

7. Наявність несанкціонованих завдань.

Вона має місце тоді, коли один функціональний керівник (начальник економічного відділу, головний бухгалтер) прагне доручити виконання несанкціонованих керівником підприємства завдань іншим підрозділам. Така практика дезорганізує роботу апарату управління, порушує принцип єдиноначальності, знижує ефективність контролю.

8. Спроби підлеглих покласти свої функції на безпосередніх керівників (делегування знизу, наприклад: нарікання на незнання проблеми (джерел, документів, людей, обставин та ін.); посилання на невдачу, яка мала місце в минулому при виконанні аналогічного завдання; відсутність контактів з людьми, від яких залежить розв'язання питання).

9. Побоювання викликати незадоволення підлеглих внаслідок покладання на них додаткових обов'язків, з одного боку, і невпевненість у собі, з іншого.

Вони викликають у керівника намагання робити якнайбільше самому, виявляючи мінімум довіри до своїх співробітників. Негативним є також побоювання помилок, які бувають на перших етапах делегування.

Керівник повинен враховувати, що підлеглі можуть виконувати делеговані їм обов'язки і досягати потрібних результатів, проте при цьому дії, принципи і методи можуть бути зовсім іншими, ніж у нього. Проте, керівники не завжди готові з цим миритися.

У процесі делегування керівник повинен вибрати відповідних робітників, розподілити сфери відповідальності, координувати виконання доручених завдань, стимулювати і консультувати підлеглих, здійснювати контроль робочого процесу і результатів, давати оцінку дій робітників. У свою чергу, від підлеглих делегування потребує самостійного здійснення дорученої діяльності і прийняття рішень під особисту відповідальність, своєчасного і докладного інформування керівника про всі незвичайні випадки, підвищення професійного рівня.

Разом з тим, підлеглі можуть чинити опір делегуванню внаслідок недостатнього рівня знань і практичних навичок, побоювання критики, відповідальності, невпевненості у своїх силах.

У практиці управління метод делегування повноважень часто спрощується до межі: робітнику просто «звалюють» завдання. Якщо справиться, значить, зможе. Але це зовсім не означає, що зуміє. Так закріплюється спотворене розуміння делегування повноважень працівникам з орієнтацією на кінцевий результат будь-якими засобами: тонка організаційно-психологічна підготовка реалізації управлінських рішень підміняється наглістю і агресивністю «крутих» виконавців.

Насправді досягнення кінцевого результату стратегічно закладається в управлінське рішення на стадії його підготовки. Так, наприклад, робітникам пропонується вибрати з позначених керівництвом проблем ті, які необхідно вирішувати насамперед. Потім визначається міра назрівання проблем: «якими були, якими стали, якими можуть стати». Далі з'ясовується, хто більше усього зацікавлений в їх рішенні, і оцінюється міра ділової активності кожної зацікавленої особи. Після цього визначається відповідальність всіх

тих, хто буде вирішувати ці проблеми, а також критерії оцінки кінцевих результатів.

Для ефективного делегування та швидкісного подолання опору, а токож запобіганню його появі, менеджеру слід використовувати наступні дії, при делегуванні повноважень:

- рішення про те, що і кому делегувати, слід приймати відразу після складання плану особистої праці;
- делегувати необхідно відповідно до можливостей і здібностей робітників, делегування має здійснюватися з урахуванням потреби мотивації і стимулювання робітників;
- виконання завдання слід делегувати цілком, а не у вигляді окремих ізольованих доручень;
- інформувати робітника про тривалість делегування;
- однорідні завдання делегувати тому самому робітнику;
- пересвідчитися у тому, чи хоче і може робітник виконати завдання;
- не доручати ту ж саму роботу двом робітникам (для надійності), які не знають про це;
- разом з роботою обов'язково передавати робітнику повноваження і компетенцію, необхідні для її виконання;
- давати повні і точні інструкції та інформацію про завдання, пересвідчитися у тому, що делеговане доручення зрозуміли вірно;
- пояснювати зміст і мету завдання;
- важливі завдання доручати у формі наказу, якщо необхідно - письмово;
- нові і складні завдання делегувати за методом, що включає п'ять етапів:

1. підготовка робітника;
2. пояснення завдання;
3. докладне роз'яснення, як виконувати роботу;
4. коригування дій робітника;
5. здійснення контролю за виконанням завдання;

- робітнику слід надавати можливість для професійного розвитку з метою якнайкращого виконання доручених йому відповідальних завдань;
- забезпечувати доступ до необхідної інформації;
- уникати втручань у робочий процес без важливих причин, тому що це «перекреслює» делегування;

- поряд із попередньою рекомендацією у робітника слід створити впевненість у тому, що, в разі виникнення труднощів і проблем він завжди може звернутися до керівника за порадою і підтримкою;
- періодично вимагати від робітника звіту про хід виконання завдання;
- контролювати кінцеві результати дорученої справи і негайно інформувати робітника про результати контролю;
- конструктивно схвалювати успіхи і критикувати недоліки у роботі підлеглого.

Менеджеру слід пам'ятати, що по-перше, ступінь участі робітників у процесі делегування відображає уміння управляти, по-друге, підлеглі позитивно оцінюють стиль керівника, якщо він багато делегує.

4. Комунікативна компентність та алгоритм ефективного лідерства

Поняття «комунікативна компетентність» (з лат. communico - роблю загальним, зв'язую, спілкуюся і competens (competentis) - здатний) означає сукупність знань про норми і правила ведення природної комунікації - діалогу, суперечки, переговорів та ін..

Комунікативна компетентність - це здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з оточуючими людьми, певна сукупність знань, умінь та навичок, що забезпечують ефективне спілкування, передбачають уміння змінювати глибину і коло спілкування, розуміти й бути зрозумілим для партнера у процесі спілкування. Вона формується в умовах безпосередньої взаємодії, оскільки є результатом досвіду спілкування між людьми, та опосередкованої, в тому числі з літератури, театру, кіно, з яких людина отримує інформацію про характер комунікативних ситуацій, особливості міжособистісної взаємодії і засоби їх вирішень. Опанування людиною комунікативних навичок передбачає запозичення з культурного середовища засобів аналізу комунікативних ситуацій у вигляді словесних і візуальних форм.

Якщо структуру комунікативної компетентності розглядати через призму психологічної структури спілкування, що включає перцептивний, комунікативний й інтерактивний аспекти, то її можна вважати складовою спілкування. Тоді комунікативний процес варто розуміти як «інформаційний процес між людьми як активними

суб'єктами, з урахуванням відносин між партнерами». Тобто, виникає «вузьке» поняття «комунікація». Однак, часто «комунікацію» розуміють як синонім спілкування, підкреслюючи, що «комунікативний вплив є психологічним впливом одного комуніканта на іншого з метою зміни поведінки останнього». Це означає, що відбувається зміна самого типу відносин, який склався між учасниками комунікації. Окрім цього, існує й широке розуміння поняття «комунікація», що застосовується у зв'язку з розвитком системи масових комунікацій у суспільстві.

До складових комунікативної компетентності належать:

- орієнтованість у різноманітних ситуаціях спілкування, заснована на знаннях і життєвому досвіді індивіда;
- спроможність ефективно взаємодіяти з оточенням завдяки розумінню себе й інших при постійній видозміні психічних станів, міжособистісних відносин, умов соціального середовища;
- адекватна орієнтація людини в самій собі - власному психологічному потенціалі, потенціалі партнера, ситуації;
- готовність й уміння будувати контакти з людьми;
- внутрішні засоби регуляції комунікативних дій;
- знання, уміння і навички конструктивного спілкування;
- внутрішні ресурси, необхідні для побудови ефективної комунікативної дії у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії.

Отже, комунікативна компетентність являє собою структурний феномен, що містить як складові цінності, мотиви, установки, так і соціально-психологічні стереотипи, знання, уміння й навички.

На думку Н. Моревої, людей з високою комунікативною компетентністю характеризують такі зовнішні, поведінкові прояви:

- швидке, своєчасне і точне орієнтування в ситуації взаємодії та партнерства;
- прагнення зрозуміти іншу людину в контексті вимог конкретної ситуації;
- установка в контакті не тільки на справу, але й на партнера; шанобливе, доброзичливе ставлення до нього, урахування його стану й можливостей;
- впевненість у собі, розкутість, адекватна включеність у ситуацію;
- суттєве задоволення спілкуванням і зменшення нервово-психічних затрат у процесі комунікації;

- уміння спілкуватися у різних статусно-рольових позиціях, встановлювати і підтримувати необхідні робочі контакти незалежно, а інколи і всупереч відносинам, які складаються;
- високий статус і популярність у тому чи іншому колективі;
- уміння організувати дружну сумісну роботу, формувати сприятливий соціально- психологічний клімат у колективі, досягати високого результату діяльності.

У контексті проблеми ефективності спілкування доцільно згадати про таке явище в людській взаємодії, як роль, що є фіксацією визначеного становища, яке займає той або інший учасник у системі міжособистісних відносин. Виокремлюють формальні, внутрішньо групові, міжособистісні й індивідуальні ролі. Зокрема, формальна роль - це поведінка, сформована відповідно до засвоєних очікувань з боку оточення, пов'язаних з виконанням тієї чи іншої соціальної функції (продавець, покупець, учень, педагог, підлеглий, керівник тощо).

Внутрішньо групова роль - це поведінка, яка очікується від особистості учасниками групи на основі сформованих взаємовідносин. Міжособистісні ролі передбачають урахування очікувань, запропонованих іншою людиною на основі сформованих відносин. Існують й інші класифікації ролей: активні - виконуються в даний момент; латентні - не виявляються у конкретній ситуації; інституціалізовані - пов'язані з офіційними вимогами організації; стихійні - зумовлені стихійно виникаючими відносинами.

Людина завжди, перебуває в контакті з іншими людьми - реальним партнером, уявним, обраним, нав'язаним тощо. Інваріантними складовими спілкування є такі компоненти, як партнери-учасники, ситуація, завдання. Варіативність же пов'язана з характеристиками самих складових - партнерів у спілкуванні, ситуацій, цілей спілкування. Тому компетентність у спілкуванні передбачає розвиток умінь адекватної самооцінки, орієнтації людини як у самій собі - власному психологічному потенціалі, так і партнерові, ситуації, завданнях.

Головною якісною характеристикою ефективного спілкування є спрямованість - орієнтація особистості, насамперед, на позитивні якості в іншій людині, що сприяє розкриттю особистісного потенціалу учасника, з яким ми спілкуємося. Акцент, зокрема, ставиться на пізнавальних процесах у структурі комунікативної компетентності. Це, перш за все, мислення - здатність аналізувати вчинки, бачити мотиви, які спонукають до них. Чинником успішного спілкування

також є соціально-психологічна перцепція, що включає ідентифікацію, емпатію, соціальну рефлексію. Таким чином, можна сказати, що комунікативна компетентність включає не тільки особистісні властивості індивіда, але й певним чином організовані пізнавальні процеси та емоційну (афективну) сферу.

До складових комунікативної компетентності належать і вміння усвідомлювати та долати комунікативні бар'єри, які можуть виникати, наприклад, при відсутності розуміння ситуації спілкування внаслідок різних поглядів, бачень (соціальних, політичних, релігійних, фахових). Бар'єри у комунікації можуть мати і психологічний характер, відображаючи індивідуальні психологічні особливості, тих, хто спілкується, їхні сформовані відносини: від дружби до ворожості у стосунках один до одного.

Передача будь-якої інформації можлива лише за допомогою знаків, точніше, знакових систем. Розрізняють вербальну і невербальну комунікації, які використовують різноманітні знакові системи. Відповідно до цього можна виокремити вербальний і невербальний рівень комунікативної складової компетентності у спілкуванні. Вербальна комунікація використовує як знакову систему людське мовлення, природну звукову мову, тобто систему фонетичних звуків, що включає два принципи: лексичний і синтаксичний. Сукупність визначених заходів, спрямованих на підвищення ефективності мовного впливу, отримала назву «переконуючої комунікації», на основі якої розроблена так звана експериментальна риторика - мистецтво переконання за допомогою промови.

Невербальна комунікація включає три знакові системи: оптико-кінетичну (жести, міміка, пантоміміка), пара- (система вокалізації - якість голосу, діапазон, тональність) й екстралінгвістичну (включення в промову, пауз, інших вкраплень, темп; організація простору і часу комунікативного процесу; візуальний контакт: частота обміну поглядами, тривалість, зміна статики і динаміки погляду, його уникання тощо). Зрозуміло, що комунікативна компетентність передбачає також уміння інтерпретувати невербальні прояви інших людей. Тут виникає серйозна проблема: якщо у вербальній комунікації за кожним словом стоїть більш-менш визначений зміст, то у невербальній системі комунікацій не тільки важко поставити зміст у відповідність до знака, але й взагалі визначити знак, тобто одиницю аналізу в цій системі. Оскільки комунікація розглядається як смисловий та ідеально-змістовий аспект соціальної взаємодії,

спілкування, обмін інформацією в різноманітних процесах спілкування, то логічним є припущення, що процес комунікації передбачає й певну маніпуляцію мовними засобами задля ефективної передачі інформації.

Для досягнення зазначеної мети передбачається виконання таких завдань:

- формування в учнів мотивації вивчення мови
- забезпечення гармонійного розвитку усіх видів мовленнєвої діяльності (слухання, говоріння, читання і письма)
- формування комунікативних умінь
- опанування найважливіших функціональних складових мовної системи з урахуванням особливостей фонетичної і граматичної систем кожної з мов навчання
- соціально-культурний розвиток особистості
- формування вміння вчитися.

Таким чином, комунікативна компетентність - це система внутрішніх (позицій спілкування, ролей, стереотипів, установок, знань, умінь, навичок) і зовнішніх ресурсів ефективної взаємодії (співпраця, переговори, розвиток позитивного ставлення до рідної мови, міжкультурної комунікації, культурна обізнаність та ін.), що забезпечують здатність встановлення та підтримки необхідних контактів з іншими людьми, а також певну сукупність знань, умінь і навичок, які сприяють ефективному Спілкуванню та розвитку людини загалом. Отже, для ефективної тренінгової діяльності необхідна розвинена комунікативна комкомпетентність, що пов’язана з адекватним використанням усієї палітри можливостей особистості.

Основна проблема багатьох систем, націлених на розвиток лідерських умінь і навичок, - це надмірне захоплення «конкретикою». Зазвичай лідерство розвивають або тренують як сукупність розрізнених технік, тобто вирішують проблему лідерства в контексті вдосконалення «малої ефективності».

Учасник подібних тренінгів може поверхнево «нахапатися» корисних навичок, але буде використовувати їх від випадку до випадку і практично не помітить будь-яких істотних змін в ефективності своїх відносин з іншими людьми.

Значний приріст ефективності у взаємодії з іншими людьми виникне тільки тоді, коли бажання стати лідером стане для людини стратегічним завданням. По суті справи, таке рішення проблеми

лідерства в контексті «великої ефективності» означає істотні особистісні зміни. Розвиток лідерських якостей здійснюється не через «нахватанность» корисних навичок, а завдяки серйозному особистісному зростанню.

Один з таких стратегічних алгоритмів лідерства як особистісного зростання, що складається з шести кроків, запропонував Нижче наводиться короткий опис шести кроків. Крок 1. Людина незадоволений існуючим станом справ. В основі всяких особистісних змін повинна лежати міцна мотиваци-онная основа. Щоб дійсно змінитися, у людини повинні бути дуже серйозні причини.

Крок 2, Людина вирішує, що йому необхідно змінити, щоб досягти бажаних цілей свого життя. Навіть якщо, на думку людини, причини незадовільного стану справ знаходяться в навколишньому його зовнішньому світі, завдання на особистісний ріст завжди є внутрішнім завданням. Не має сенсу звинувачувати світ (у багатьох випадках змінити його просто неможливо), але завжди можна прийняти відповідальність (в розумних межах) за те, що відбувається і змінити самого себе.

Стати лідером (або просто високоефективним людиною) неможливо, якщо не провести ретельну і чесну ревізію своїх особистісних якостей. Результатом такої

Крок 3. Людина долає страхи, не боїться змін, не боїться помилок. Можна, звичайно, становітьсялідероммед-повільно і поступово, старанно репетируючи способи лідерського поведінки і долаючи існуючі на шляху обмеження. Але, на моє глибоке переконання, ніщо не заважає будь-якій людині просто взяти та й стати лідером, в одночас як би переступивши всі сумніви і труднощі, це «психологія камікадзе», коли людина, забувши про все (не тільки про страхи, помилках , руських, пристойність, але навіть про самої смерті), кидається, як у вир головою, назустріч запланованої мети. Спілкування з іншими людьми перетворюється на абсолютно особливе «стан потоку» (пам’ятаєте, наприклад, як у Ільфа і Петрова - «Остапа понесло»?), Коли все заплановане виконується легко і як би само собою. Бути лідером (або успішним, або ефективним) просто - треба лише «схопити» і відчути цей стан.

Крок 4. Людина виробляє ставлення до себе як до гравця, а до своєї роботи - як до гри. В основі нашої індивідуальної життєвої стратегії можуть лежати самі різні метафори. Проблема зазвичай полягає в тому, що багато людей вибирають занадто «важкий жанр»

(на кшталт давньогрецьких трагедій, де герой, який вступив у боротьбу зі злим роком, просто зобов'язаний, зробивши подвиг, «зламатися» і загинути), в той час як для досягнення успіху краще

Крок 5. Людина вибирає таку роботу, де у нього є шанс стати переможцем. Людина не всесильна - не можна бути лідером у всіх ситуаціях, точно також як неможливо домагатися ідеального результату у всіх видах і напрямках діяльності. Бути лідером (успішним, ефективним) - не означає бути дурним. Намагайтеся прораховувати і вибирати такі сфери і ситуації життєдіяльності, які дійсно дозволять вам проявити свої лідерські якості та досягти значного успіху.

Крок 6. Людина починає діяти - активно, планомірно, цілеспрямовано.

Стратегічний алгоритм лідерства включений не випадково, адже всі способи підвищення «малої ефективності» можуть набувати самостійного і важливе стратегічне значення. У розвитку свого лідерського потенціалу можна обмежитися вивченням однієї-двох технологій, які дозволять вам більш конструктивно взаємодіяти з іншими людьми, а можна зробити лідерство головною ідеєю самовдосконалення.

4. Робочий і позаробочий час. Організація особистісної та командної роботи.

Питання раціонального використання робочого часу, режимів праці і відпочинку неможливо вирішити без врахування зайнятості виконавця на виробництві і в інших видах його діяльності - особистому господарстві, побуті, навчанні та ін. Тому виникає потреба розглянути поняття - робочий і позаробочий час. Визначити їх соціально-економічний зміст безпосередньо для працівників різних сфер і галузей.

Узагальнюючи визначення дослідників робочий час - це час протягом якого працівник виконує свої трудові функції у відповідності з правилами внутрішнього розпорядку підприємства.

Це затрати відліку часу від прибуття на роботу до її завершення, не враховуючи обідню перерву.

Загальний фонд часу поділяється на робочий і позаробочий час. Протягом робочого часу створюються матеріальні блага у суспільному виробництві. Позаробочий час - це частина календарного фонду за

добу, тиждень, рік, які залишаються у працівника на його фізіологічні та власні потреби, на утримання сім'ї, та свого розвитку як особистості. Між цими двома видами загального часу існує тісний взаємозв'язок.

По мірі зростання науково-технічного прогресу, підвищення продуктивності праці робочий час буде скорочуватись, а позаробочий - зростати, як чинник відтворення робочої сили та підвищення добробуту людей. Позаробочий час поділяється на заняте, вільне і сон. Занятий час витрачається на переходи до місця роботи і з роботи, на побутові нужди, домашню різноманітну працю, яка з розвитком побутової техніки буде скорочуватись. Зростатиме час на розваги, підвищення культурного рівня, творчої діяльності та свого професійного рівня.

Особливу увагу у позаробочому часі потрібно звертати на сон. Оскільки цей час пов'язаний із забезпеченням необхідних фізіологічних потреб людини, він повинен бути постійною величиною в межах 7-8 годин.

Для обчислення запасу праці потрібно враховувати річний фонд робочого часу працездатної людини. Галузева угода часто визначає такі параметри, включаючи норми робочого часу, перерви на відпочинок, відпустки, святкові дні, та інші чинники, що впливають на доступний час для працівника.

Залежно від конкретної галузі та країни, ці параметри можуть відрізнятися. Наприклад, в більшості країн робочий рік складається з приблизно 52 тижнів, але кількість робочих годин на тиждень, кількість відпусток і святкові дні можуть бути різними.

Для точного розрахунку запасу праці слід взяти участь усі ці фактори. Зазвичай це включає в себе відрахування часу, проведеного на відпустках, хворобах, навчанні тощо, від загального річного фонду робочого часу. Внутрішньозмінний режим робочого часу характеризується порядком чергування часу праці та відпочинку протягом робочої зміни і регулюється правилами внутрішнього трудового розпорядку. В них вказується час початку і кінця роботи, а також час перерви для відпочинку і приймання їжі. часу.

Проблема нестачі часу - одна з найважливіших в діяльності менеджера. Виграш часу - найважливіше досягнення. Тепер вже говорять «час дорожче грошей». Це обгрунтовується тим, що грошові та матеріальні ресурси так чи інакше можуть бути поповнені, а ресурси календарного часу збільшити неможливо. Тому перед менеджерами

постає завдання виконувати роботу краще і в більш стислі терміни - це значить працювати більш продуктивно, але не обов'язково більш напружено.

Роботу щодо поліпшення використання часу менеджера рекомендується проводити в трьох аспектах, вивчення трудових навичок, оцінка раціональності використання часу, складання плану використання часу та виконання його.

Вивчення трудових навичок. У кожної людини розвиваються звички, яких дотримуються, не замислюючись над тим, гарні вони чи ні. Щоб отримати ясну картину про трудові навичках, треба вести облік використання часу. Перш ніж розглядати рекомендації щодо організації робочого часу, назвемо основні види його непродуктивного витрачання. Вони діляться на притаманні нам: брак досвіду, рівня освіти або кваліфікації, неорганізованість, нераціональний розпорядок дня;

Не залежні від нас: надлишок нарад, на які ми запрошені, виклики до керівництва та очікування прийому; непотрібна звітність; виконання невластивих функцій. У управлінців середньої ланки виконання невластивих функцій становить від 20 до 40% робочого часу. Наради віднімають в середньому від 25 до 35% часу. Значно дезорганізують роботу непередбачені справи: чим менш організований працівник, тим більше у нього непередбачених справ.

В якості перших кроків до підвищення організованості корисно провести самофотографію свого робочого дня - записувати виконувані справи із зазначенням витраченого на них часу.

Підсумувавши зафіксовані витрати часу за день, кожен майже напевно щодня не дорахується кількох годин. Це показує наявність особистих резервів і підштовхне до їх виявлення та використання. Накопичивши дані за тиждень, можна буде знати структуру витрат часу і співвідношення «витрати - результати». Порівняння таких самофотографій, зроблених через деякі проміжки часу, покаже зростання ефективності використання часу.

Оцінка раціональності використання часу.

Коли зібрані фактичні дані про використання робочого часу, можна виділити різні види робіт (характерні для даної посади) і визначити їх питома вага до загальних витрат, наприклад, скільки часу витрачається:

- на одержання необхідної інформації;

- розподіл завдань і передачу повноважень з контролю їх виконання;
- поради та допомогу підлеглим;
- підготовку доповідей (офіційних і неофіційних) керівництву;
- дозвіл проблем, що виникають у підлеглих;
- на інші питання, що не піддаються класифікації.

Крім того, можна буде визначити, скільки часу витрачається на вирішення завдань, що повторюються і скільки на одноразові, вирішальні дії. Оцінюючи одноразові завдання, можна уникати помилок, враховувати причини успіхів і невдач. Аналіз щоденної повторюваної роботи допоможе знайти додатковий час для підвищення кваліфікації за рахунок передачі частини обов'язків підлеглим. Останнім часом при розробці режимів праці менеджерів більше уваги приділяється виділенню часу для самостійної роботи.

На деяких підприємствах перша половина робочого дня керівників звільняється від поточних заходів; вони можуть займатися вивченням фінансової та виробничої документації, розробкою стратегії.

Організація ефективної командної роботи починається з організації гарної команди. Але не всяка група людей, що працюють разом, може називатися командою.

Команда - це невелике число людей з взаємодоповнюючими вміннями, пов`язаних єдиним задумом, що прагнуть до загальним цілям і розділяють відповідальність за їх досягнення. У команді інтереси кожного вторинні. Кожен член команди повинен мати високий професійний рівень, вміти приймати рішення і ефективно взаємодіяти з іншими людьми. Члени команди залежать один від одного, точніше, робота одного залежить від роботи іншого. Тому в команді мають місце рівноправність і постійний обмін інформацією. Члени команди розділяють відповідальність за досягнення мети один з одним.

Існує такий феномен як командна підзвітність - це певні обіцянки, які породжують довіру і гарантують досягнення результату. На превеликий жаль менеджерів, неможливо взяти і моментально зібрати хорошу команду. Для цього група спільно працюючих людей повинна пройти в своєму розвитку ряд важливих етапів. Ось як відбувається організація команди:

Адаптація - відбувається взаємне інформування та аналіз завдань. Люди обережно спілкуються один з одним, утворюються пари і трійки.

Вони нібито перевіряють один одного і виробляють норми і принципи взаємоприйнятного поведінки, наслідком чого є деяка настороженість у колективі. Ефективність командної роботи на даному етапі низька. Групування - створюються невеликі підгрупи за симпатіями та інтересам. Виявляються розбіжності особистої мотивації і цілей командної роботи. Члени команди можуть протидіяти вимогам завдання - таким чином визначається рівень дозволеної емоційної експресії. Наприклад, секретар жбурляє паперу і дивиться, як на це відреагують.

Кооперація - члени команди усвідомлюють своє бажання працювати над вирішенням завдання. Це відкрите і конструктивне спілкування вперше виникає разом із займенником «ми».

Нормування діяльності - розробляються норми і принципи взаємодії в команді. Виникає відчуття довіри, міжособистісне спілкування знаходиться на вищому рівні.

Функціонування - це стадія прийняття рішень для конструктивного вирішення завдань. У кожного з`являється своя роль. Команда відкрито виявляє і вирішує конфлікти. Тепер уже можна говорити про справжню команді, що має єдині для всіх членів колективу мети, спільну діяльність по досягненню цих цілей, наявність хорошої і адекватної організаційної структури, хороший психологічний клімат. Організація ефективної командної роботи на цьому етапі може вважатися успішно завершеною.

Психологи описують ряд феноменів, що виникають у групі і мають відношення до ефективності командної роботи:

- ефект обсягу - результати діяльності залежать від чисельності групи (ефективність дуже маленькою або дуже великої групи буде найменшою).

- ефект якісного складу групи - результати командної роботи залежать від однорідності- різнорідності складу (краще за всіх спрацюється група, члени якої різної статі і віку, але практично однакові за соціальними характеристиками).

- конформізм - поведінка або переконання членів групи змінюються в результаті реального чи уявного тиску групи. Роль громадської думки вельми висока для кожного члена команди, і кожен поважає принципи, вироблені спільними зусиллями.

- деіндивідуалізація - втрата самосвідомості і боязнь оцінки в ситуаціях анонімності, що не концентрують увагу на конкретній людині.

- феномен зсуву ризику - група приймає або найбільш, або найменш ризиковане рішення, ніж брали б окремо її члени.

- мислення групи - всі члени групи зайняті виключно пошуком влаштовує всіх рішення і відкидають досить реалістичні варіанти.

- соціальні лінощі - якщо відповідальність поділяється на членів групи, то всі починають працювати «абияк».

Можна говорити про деякі ознаки організації гарної команди. У ній учасники вважають себе частиною робочої групи. Дотримується баланс між ефективною командною роботою і співпрацею. Члени групи почувають себе компетентними, виконують завдання самостійно і несуть відповідальність за їх виконання. Між ними йде безперервна дискусія для покращення співпраці та підвищення ефективності командної роботи. Кожна людина вільно пропонує свої ідеї і критикує інших. Члени команди знають про завдання один одного і мають уявлення про таланти і здібності кожного, що означає інтерес і повагу один до одного. У повітрі панує атмосфера відкритої та конструктивної комунікації, всі йдуть на відкритий діалог. Інформація постійно, швидко і цілеспрямовано передається один одному. Мають місце відкритість зовнішньому світу і організація конструктивного співробітництва з іншими командами.

Делегування - це передача завдань і повноважень щодо їх вирішення особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Делегування є засобом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників численні завдання, які повинні виконуватись для досягнення мети організації. Якщо завдання не делегується іншим працівникам, керівник виконує його сам.

Делегування реалізується лише у випадку прийняття повноважень, а власне відповідальність не може бути повністю делегована. Керівник не може розмежовувати відповідальність, передаючи її підлеглим. Хоча особа, на яку покладена відповідальність за вирішення певного завдання, не повинна виконувати його особисто, але вона залишається відповідальною за якісне завершення роботи.

Повноваження - це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її працівників на виконання певних завдань. Повноваження делегуються посаді, а не індивіду, який займає її в цей момент.

Делегування є засобом, за допомогою якого, керівник розподіляє серед співробітників ряд задач, які повинні бути виконані для досягнення цілей всієї організації. Якщо якась із задач не делегована

іншій людині, керівник вимушений виконувати її сам. Це в багатьох випадках просто неможливо зробити так як час і здібності керівника обмежені. М. Фоллет, одна із класиків менеджменту відзначала, що сутність управління заключається в умінні виконання роботи підлеглими. Для здійснення якісного виконання делегування, необхідно додержуватися окремих принципів. Делегування повноважень базується на засадах: єдиноначальності; обмеження норм керівництва; закріпленої відповідальності; відповідності прав обов'язкам; звітності по відхиленням; передачі відповідальності за роботу на найнижчий рівень.

Слід об'єктивно оцінювати роботу підлеглого, що дістав найширші повноваження. Можливі помилки робітника, особливо на початкових етапах самостійної роботі, слід сприймати як нормальне явище. Враховувати потрібно не кількість помилок, а їх повторення, що свідчить про недосконалі методи, невірну оцінку ситуації, відсутність критичного погляду на свою роботу.

Недооцінка можливостей підлеглих виникає нерідко з впевненістю керівника у тому, що, по-перше, прийняті ним рішення завжди оптимальні, а, по-друге, що він сам зможе виконати роботу або завдання краще, ніж підлеглі. Така переоцінка своїх можливостей призводить до постійної зайнятості керівника, бездіяльності і безініціативності підлеглих. В управлінні відоме явище, яке дістало назву «буксування за собою води». Воно полягає в тому, що, змінюючи сферу діяльності і компетентності, працівник привносить у нову роботу її навички, вміння і традиції, які використовував на попередній роботі і які принесли йому успіх. Проте не кожний добрий працівник може бути добрим керівником. Це необхідно також враховувати в разі передавання підлеглим тих або інших функцій керівництва.

У практиці управління метод делегування повноважень часто спрощується до межі: робітнику просто «звалюють» завдання. Якщо справиться, значить, зможе. Але це зовсім не означає, що зуміє. Так закріплюється спотворене розуміння делегування повноважень працівникам з орієнтацією на кінцевий результат будь-якими засобами: тонка організаційно-психологічна підготовка реалізації управлінських рішень підміняється наглістю і агресивністю «крутих» виконавців.

Насправді досягнення кінцевого результату стратегічно закладається в управлінське рішення на стадії його підготовки. Так, наприклад, робітникам пропонується вибрати з позначених

керівництвом проблем ті, які необхідно вирішувати насамперед. Потім визначається міра назрівання проблем: «якими були, якими стали, якими можуть стати». Далі з'ясовується, хто більше усього зацікавлений в їх рішенні, і оцінюється міра ділової активності кожної зацікавленої особи. Після цього визначається відповідальність всіх тих, хто буде вирішувати ці проблеми, а також критерії оцінки кінцевих результатів.

Комунікативна компетентність - це здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з оточуючими людьми, певна сукупність знань, умінь та навичок, що забезпечують ефективне спілкування, передбачають уміння змінювати глибину і коло спілкування, розуміти й бути зрозумілим для партнера у процесі спілкування. Вона формується в умовах безпосередньої взаємодії, оскільки є результатом досвіду спілкування між людьми, та опосередкованої, в тому числі з літератури, театру, кіно, з яких людина отримує інформацію про характер комунікативних ситуацій, особливості міжособистісної взаємодії і засоби їх вирішень. Опанування людиною комунікативних навичок передбачає запозичення з культурного середовища засобів аналізу комунікативних ситуацій у вигляді словесних і візуальних форм.

Головною якісною характеристикою ефективного спілкування є спрямованість - орієнтація особистості, насамперед, на позитивні якості в іншій людині, що сприяє розкриттю особистісного потенціалу учасника, з яким ми спілкуємося. Акцент, зокрема, ставиться на пізнавальних процесах у структурі комунікативної компетентності. Це, перш за все, мислення - здатність аналізувати вчинки, бачити мотиви, які спонукають до них. Чинником успішного спілкування також є соціально-психологічна перцепція, що включає ідентифікацію, емпатію, соціальну рефлексію. Таким чином, можна сказати, що комунікативна компетентність включає не тільки особистісні властивості індивіда, але й певним чином організовані пізнавальні процеси та емоційну (афективну) сферу.

Питання раціонального використання робочого часу, режимів праці і відпочинку неможливо вирішити без врахування зайнятості виконавця на виробництві і в інших видах його діяльності - особистому господарстві, побуті, навчанні та ін. Тому виникає потреба розглянути поняття - робочий і позаробочий час. Визначити їх соціально-економічний зміст безпосередньо для працівників різних сфер і галузей.

Тема 8. Заходи проти не раціонального використання часу

План лекції

1. Поглиначі часу, прокрастинація та невміння говорити «ні». «Улюблена» і «не улюблена» робота.
2. Впорядкування контактів з підлеглими.
3. Управління потоком відвідувачів, техніка їх прийому.
4. Типові помилки у використанні часу та способи їх вирішення.
5. Основні види та принципи професійно-кваліфікаційного розподілу й кооперації управлінської праці.

1. Поглиначі часу, прокрастинація та невміння говорити «ні». «Улюблена» і «не улюблена» робота.

У будь-якої людини в добі 24 години, тільки деяким вдається встигати все - працювати, відпочивати, утримувати в порядку будинок, проводити час з дітьми, а інші лише скаржаться - та де мені взяти час на все це?

Вся різниця лише в тому, що перша група людей вміє ефективно розподіляти свій час, віддаючи перевагу найбільш важливим і терміновим справам, а друга група більшу частину часу займається самосаботажем, витрачаючи дорогоцінні хвилини і навіть годинник не непотрібні, даремні, нікчемні заняття.

У тайм-менеджменті такі заняття називаються моторошним словом «хронофаги», або пожирачі часу. Напевно вам не раз доводилося ловити себе на тому, що замість того, щоб «справи робити», ви займаєтеся чимось іншим. Це ситуації, коли ви виконуєте непотрібну або неважливу роботу, вирішуєте чужі або другорядні завдання, спілкуєтеся з нецікавими людьми на абстрактні теми. Також до пожирачів часу відносяться:

1. Бажання нічого не упустити

Зрозуміло й похвально бажання шукати і вбирати потрібну інформацію, проживати кожну хвилину життя. Але варто віддавати собі звіт в тому, що все знати і все встигнути неможливо. Необхідно розставити пріоритети і дозовано розподілити отримання нових знань і нових вражень за ступенем їх важливості для вас.

2. Зайва товариськість

Комунікабельність - це добре, але якщо ви по дорозі за продуктами зупинитесь поговорити з сусідкою, обговоріть погоду з продавщицею, пограєте зі знайомими дітьми, погодуйте дворову собаку і вислухаєте розповідь сантехніка Васі про те, як його кинула дружина, то не дивуйтеся, чому на приготування вечері у вас зовсім не залишиться часу.

3. «Я не гальмо, я повільний газ»

Перш ніж сісти за роботу, Ви розгойдуєтесь по півдня. Спочатку збираєтесь з думками, потім пишите план, потім у Вас виникає бажання попити чаю для розбігу, потім сідаєте за комп'ютер і знову збираєте докупи думки, в підсумку Ваше включення в роботу може зайняти кілька годин. Допомагає попереднє планування роботи, починаючи від найпростіших і приємних завдань до більш складних і важких.

4. Поспіх

Тихіше їдеш, далі будеш - це золоті слова. У режимі поспіху мозок працює вкрай нераціонально і неефективно, змушуючи господаря йти самим звивистим і тернистим шляхом інтернет, телевізор, телефон. Тут без коментарів, самі напевно знаєте, як жеруть час ці досягнення цивілізації.

5. Відсутність чітко поставленого завдання і плану її вирішення

Якщо ми не бачимо перед собою мету ясно і чітко, то не зовсім розуміємо, куди ми йдемо. І відповідно, не в змозі підібрати оптимальний маршрут. У підсумку блукаємо в напівтемряві, здійснюючи безліч непотрібних рухів тіла і витрачаючи багато часу, яким можна було б розпорядитися більш вигідно. Як не дивно, але зайвий контроль пожирає наш час не менше, ніж повна його відсутність. Скрупульозне підрахунок витрачених на телефонні розмови хвилин, ведення надто докладних списків планування займає величезну кількість часу. Так що не варто втрачати почуття міри і кидатися з крайності в крайність.

6. Невміння говорити «ні»

Це теж вагомий хронофаг, хоча не всі про це знають. Якщо ви вважаєте, що творити добро - це ваша головна місія в цьому житті, то я за вас дуже рада, безвідмовні люди користуються величезною популярністю. Але якщо вас засмучує той факт, що у вашої подружки вашими ж стараннями завжди ідеальний манікюр, а у вас ніколи не вистачає часу на власну зовнішність, навчитеся говорити «ні».

7. Довге очікування

Намагайтеся планувати майбутні справи так, щоб вам не довелося тривалий час проводити в очікуванні, а якщо це неможливо (черга в поліклініці, пробки на дорогах), то хоча б забезпечте собі на цей час якесь корисне заняття - почитати, пов'язати, скласти важливий лист, прикинути сімейний бюджет на наступний місяць

8. Прокрастинація

Схильність людини відкладати неприємні завдання на потім, тяжіння до справ, що приносять більше задоволення або швидший результат. Як вважають деякі психологи, прокрастинація пов'язана з нашим сприйняттям часу і себе в зв'язку з ним. Незважаючи на те, що теоретично ми розуміємо, що через тиждень/місяць/рік ми будемо тією ж людиною, ким є і зараз, ми ставимося до «собе в майбутньому» байдуже. Саме тому ми відкладаємо рішення проблеми, підсвідомо звалюючи її на того, кому доведеться потім це розгрібати. Тільки ми не розуміємо до кінця, що цією людиною будемо ми ж самі.

Це лише мала частина з усіх безглуздих занять, які віднімають наш час. У кожного з нас набереться ще добрі кілька десятків власних пожирачів часу, які можна обчислити, якщо деякий час поспостерігати за собою. Що ж з ними робити, як боротися?

Для початку складіть список ваших хронофаги за ступенем шкідництва. Помістіть на чільне місце і частіше пробігає по ньому очима. Чим більше Ви будете віддавати собі звіт і ловити себе на тому, що знову займаєтеся не тим, чим треба - тим більше пожирачі часу будуть відступати.

Виховайте в собі звичку чітко формулювати мету, до якої ви хочете прийти і намічати основні віхи на шляху до її досягнення. Обов'язково записуйте на папері.

Плануйте завтрашній день, намагаючись оптимально розподілити навантаження і вибудовуючи завдання за ступенем важливості і труднощі.

Утримуйте в порядку робоче місце, щоб не доводилося по півгодини шукати потрібну папку або скачаний невідомо куди файл.

Використовуйте виникаючі між основними справами проміжки для відпочинку, розслаблення або вирішення інших, менш об'ємних завдань, навчання, саморозвитку.

Також слід розрізняти поняття «улюблена» і «не улюблена» робота. Як впливає на людину робота, яка не приносить йому задоволення. Як сказав колись один розумний чоловік, що ми створені

для того, щоб інтенсивно працювати. Я б так категорично не заявляв, але частково він правий. Робота дає людині не тільки матеріальні блага, але і можливість самореалізації, самоствердження.

Вона відкриває перед нами можливість спілкуватися і знайомиться з різними людьми, бути в курсі важливих подій і просто робить наше життя різноманітнішим і більш цікавим, приносить сенс до нашого життя. Ми в найбільшій мірі вважаємо себе потрібними.

Чи пам'ятаєте ви як одного разу дуже влучно сказав Ф.М. Достоєвський, що для того, аби знищити людину, потрібно небагато, лише запевнити її що не вона, ані її праця, нікому не потрібні! Здається, що тепер завдяки дослідженням закордоних вчених ми маємо більшу інформацію відносно цього застереження. Але що робити, якщо робота, на якій ви працюєте, не приносить вам задоволення?

На це питання дали відповідь австралійські вчені з Національного університету, які запевняють, що якщо робота не несе задоволення, то краще її кинути. Так ваша психіка буде ціліше і міцніше. (Але якщо від вашої роботи залежать рідні, то, будь ласка, зверніться до Бога, нехай Він вам допоможе все зробити найкращим чином). Справа в тому, що австралійські вчені, протягом чотирьох років проводили експеримент, намагаючись з'ясувати, як впливає на психіку не улюблена робота або її відсутність. У ході експерименту було опитано більше семи тисяч австралійців.

2. Впорядкування контактів з підлеглими

У діяльності керівника найбільше значення мають контакти з підлеглими, їхня ефективність багато в чому визначається станом відносин між керівником і підлеглими. Ці відносини грунтуються на таких принципах, дотримання яких полегшує контакти керівника, знижує рівень протистояння адміністратора і виконавця, створює передумови для об'єктивної оцінки діяльності працівника і її результатів:

1. Функції, обов'язки, права і відповідальність працівника точно і однозначно визначено і зафіксовано у відповідних документах.

2. Кожен працівник підлеглий одній особі, тобто своєму безпосередньому керівникові; передавання розпоряджень без відома керівника не допускається.

3. Кожне завдання містить вказівку про те, хто його виконує, хто за нього відповідає, що і за який час повинно бути зроблено, яким має бути результат.

4. Цілі організації, досягненню яких сприяє своєю працею виконавець, вищі за цілі підрозділу і особисті прагнення працівника. Зазначені принципи є основними. Разом з тим є безліч рекомендацій, які дають змогу за умови дотримання їх підвищити ефективність взаємодії з підлеглим, посилити вплив керівника. Розглянемо деякі з них.

Спілкуючись з підлеглими, слід мати на увазі, що їх з погляду сприйняття інформації, яка надходить від керівника, поділяють на три групи:

- активні - виявляють ініціативу, добре розуміють вказівки, точно і акуратно виконують усі елементи завдання, цікавляться метою організації, прагнуть брати активну участь у їх досягненні;
- пасивні - байдуже сприймають вказівки, байдужі до змісту роботи і справ організації;
- резистентні - чинять опір дії, часто і без підстав сперечаються з керівником, критикуючи організацію, не намагаються брати участь у її справах.

Досвід і підготовка керівника, стиль поведінки, характер, темперамент, відносини, що склалися в колективі, і багато інших причин визначають вибір тієї чи іншої форми впливу. Підлеглих слід орієнтувати на надання допомоги керівнику. Допомога може бути різною: поради, рекомендації, дострокове виконання завдання, розробка варіантів вирішення, не передбачених завданням, пошук додаткової інформації, аналогій (наприклад, повідомлення про те, як на іншому підприємстві вчинили в подібній ситуації, тощо), передбачення можливих наслідків.

Використання цих та інших форм залучення працівників до управління вимагає від них розуміння завдань, поставлених перед організацією (керівником), самостійного мислення, ініціативи, творчого підходу до виконуваних функцій, зацікавленого ставлення до праці і її результатів.

Керівник, у свою чергу, також допомагає підлеглому. Проте ця допомога не повинна призводити до ситуації, коли підлеглий перекладає виконання своїх функцій на керівника. Керівник підрозділу, наприклад, не повинен звертатися до керівників інших

підрозділів з питань, які мають вирішувати його підлеглі. Винятки з цього правила можливі, проте їх слід уникати.

3. Управління потоком відвідувачів, техніка їх прийому

Для менеджера дуже важливо під час особистих контактів з підлеглими одержати від них нову і передати необхідну інформацію. Це потребує вміння так організувати і вести бесіду, щоб, по-перше, завоювати довіру підлеглого і викликати його на відверту розмову, подруге, в зручний і зрозумілій формі передати йому необхідну інформацію, свій досвід роботи, підтримати корисну ініціативу тощо. Особисті контакти менеджера з підлеглими є важливою формою активізації їхньої діяльності. Значну частину особистих контактів менеджер здійснює в період службових прийомів, які проходять у формі бесід.

Ці прийоми можна поділити на два види: здійснювані з ініціативи (запрошення) менеджера і з ініціативи (прохання) підлеглих. Слід мати на увазі, що на практиці дуже часто менеджеру, в якості похвали, визнають його «доступність». Двері його службового кабінету завжди відчинені для кожного працівника в будь-який час і з будь-якого питання. Така форма прийому може бути виправдана для менеджера, який має у своєму підпорядкуванні не більше двох десятків працівників. У всіх випадках «політика відчинених дверей» призводить до марної втрати робочого часу.

Деякі підлеглі прагнуть створити особисті контакти з менеджером, аби прискорити реалізацію своїх ідей і пропозицій або одержати необхідну інформацію з «перших рук», а іноді й просто, звернути на себе його увагу. За такої ситуації порушується або перенасичується режим роботи менеджера. Як свідчить досвід, для раціональної організації прийому відвідувачів йому необхідно, по-перше, встановити певний перелік службових питань і категорії працівників, яких приймає безпосередньо він сам, по-друге, чітко визначити час прийому з невідкладних питань.

Прийом з невідкладних справ найчастіше проводиться на початку дня. Він відбувається у формі докладу підлеглих. З інших службових питань - у заздалегідь визначені дні тижня й числа місяця. Прийом з невідкладних оперативних справ робиться звичайно, «відкритим»,

тобто в ньому можуть брати участь, окрім менеджера, його заступники і помічники, щоб зразу на місці вирішити всі необхідні питання.

Прийом з інших службових справ менеджер веде самостійно, коли можна провести бесіду без перешкод. Він проходить у формі бесіди. Починає її підлеглий. Але керівник повинен спрямовувати навідними запитаннями так, аби підлеглий раціонально і чітко викладав і обґрунтовував свої прохання і пропозиції. Якщо бесіда з підлеглими відбувається з ініціативи менеджера, то щоб зробити її ефективнішою, слід дотримуватися певних правил. По-перше, менеджер зобов'язаний заздалегідь визначити мету бесіди. Можна виділити такі найбільш поширені за своїм змістом бесіди: ознайомлення під час прийняття нових працівників або обговорення питання просування працівників по службі.

У цих бесідах менеджер, звичайно, з'ясовує кваліфікацію працівника, його ставлення до пропонованої роботи, порівнює його з іншими кандидатурами тощо; о отримання і обміну інформацією, необхідною для прийняття рішення з якого-небудь питання, для оголошення наказу, підписання або видачі службового доручення.

Доведення наказу до безпосереднього виконавця краще здійснювати у формі бесіди. У наказі, звичайно, повністю відображені його мотиви і окремі, іноді дуже важливі подробиці. Під час бесіди керівник може зразу відповісти на запитання, які неминуче виникають у виконавця. Такі бесіди дають змогу виконавцю швидше зрозуміти зміст доручення, а менеджеру - уникнути помилок при визначенні відповідальності виконавця, строку виконання завдання чи усунення недоліків у роботі тощо.

Після визначення основної мети бесіди менеджеру необхідно попередньо ознайомитися зі станом справ і наявною інформацією з даного питання, заздалегідь попередити підлеглих про місце і час бесіди, що є важливим елементом її підготовки. Це не тільки знімає напруженість у підлеглих, але й спрощує завдання менеджера. Підлеглий у такому випадку приходить краще підготовленим для обговорення накреслених питань. До початку бесіди доцільно скласти попередній план її проведення. Досвідчений менеджер складає його подумки. Менеджеру-початківцю краще скласти письмовий план на окремому аркуші або карточці. У такому разі скорочується час бесіди і вона буде більш змістовною.

4. Типові помилки у використанні часу та способи їх вирішення

1. Ситуація: «Мені складно дається планування часу, тому що я від народження неорганізована людина».

Помилка: Якщо Ви не навчилися самоорганізації в юності, то можете все життя вважати себе дезорганізованою людиною. Однак істина полягає в тому, що будь-яка людина в будь-якому віці може навчитися організовувати свій час. Усе, що для цього потрібно - готовність піти на зміни у своєму житті, а також знання того, де, коли й як здійснювати ці зміни.

2. Ситуація: «Я переконаний, що планування часу позбавляє життя елементів непередбачуваності й робить його рутинним».

Помилка: Чітке визначення своїх цілей і пріоритетів зовсім не означає, що Вас затягне в нудну й передбачувану рутину. Насправді, при кращій організації свого часу, Ви надасте собі ще більше волі дій. Наприклад, у жаркий день Ви захочете піти додому раніше. Але перед уходом Вам зненацька нагадують, що потрібно закінчити звіт, про який Ви майже забули. У результаті Ви не тільки не йдете раніше, а ще й затримуєтеся після роботи. Якби здача звіту була у Вас заздалегідь запланована, Ви могли б внести корективи у свій робочий графік і постаратися закінчити звіт заздалегідь, щоб звільнити час наприкінці робочого дня.

3. Ситуація: «Щоб зробити більше, мені треба працювати ще старанніше».

Помилка: Занадто багато працюючи і перенапружуючись, Ви не тільки не підвищуєте власну продуктивність праці, але, швидше за все, ще й знижуєте якість роботи, на яку витрачаєте стільки часу й сил. Навчіться виключати з життя якнайбільше «завантаженості» й заміняти її роботою з найефективнішим використанням часу.

6. Ситуація: «Усі мої цілі й плани у мене в голові. Я вважаю, що немає необхідності записувати їх на папері».

Помилка: Плани й цілі, не викладені в письмовому вигляді, вірніше вважати Вашими намірами. Ваші прагнення необхідно «одягти» в чітко окреслені плани дій, перш ніж їх можна буде реалізувати. Те ж саме відноситься й до постановки цілей. Залишаючись замкненими у Вас у голові, вони навряд чи будуть керувати Вашими діями з дня у день.

7. Ситуація: «Як я можу скласти список своїх цілей, якщо хочу від життя так багато?» Помилка: Дійсно, якщо Ви захочете досягти

всіх можливих або навіть просто всіх бажаних цілей, то Вашого життя може просто не вистачити. Якщо Ви спробуєте «охопити неосяжне», швидше за все, доможетеся набагато меншого, ніж досягли б, маючи меншу кількість чітко окреслених цілей. Постарайтеся відокремити головні цілі від другорядних. Деякі люди просто не вирішуються зробити вибір. Учіться розставляти пріоритети! у вигляді електронної таблиці, що дозволить Вам автоматично підбивати підсумок по кожному виду діяльності наприкінці дня.

Наради, засідання, збори являють собою різні форми участі персоналу організації у розгляді, обговоренні, вирішенні будь-яких питань.

Дослідження свідчать, що керівники різних рангів використовують від 10 до 50 % свого робочого часу на проведення нарад і засідань, багато часу витрачається і на їх підготовку. Іноді керівник протягом робочого дня буває на трьох-чотирьох засіданнях і нарадах.

На нарадах керівник роз'яснює свою позицію, переконує присутніх, готує до правильного сприйняття свого рішення. Коли з'являється наказ, розпорядження або вказівка, робітники, що були присутніми на нараді, сприймають його як результат рішення, у підготовці якого вони брали участь.

Нарада - форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу.

Засідання - форма організаційної роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи).

Збори - присутність у певному місці людей, об'єднаних конкретною метою (збори працівників підприємства, підрозділу, членів товариства тощо).

Ефективні менеджери знають, чого їм слід очікувати від наради, доповіді або презентації, а також, яку мету мають переслідувати такі заходи. Вони запитують себе: «Чому ми організовуємо цю нараду?», «Чи хочемо ми опрацювати якесь рішення, зробити повідомлення або ж з'ясувати напрям нашої діяльності?» Вони звичайно наполягають на тому, щоб зміст таких нарад, переговорів, доповідей або презентацій ретельно обмірковувався й заздалегідь доводився до відома учасників. Вони наполягають на тому, щоб кожна нарада давали конкретну користь й просувала вирішення поставлених завдань. Керівник, що налаштований на підвищення ефективності, завжди заздалегідь обговорює завдання тієї чи іншої наради. Він робить все можливе, щоб

спілкування відповідало поставленим вимогам. Він не допустить перетворення наради в обмін «чудовими ідеями».

Одночасно намагатиметься зробити так, щоб вона не перетворилося у викладення точки зору одного учасника, а стимулювала б розумовий процес всіх присутніх. Наприкінці наради досвідчений керівник повертається до порядку денного й порівнює, чи відповідають рішення наради поставленим цілям.

Існують й інші методи підвищення продуктивності нарад. Варто пам'ятати про правило, яким часто нехтують і можна одночасно проводити нараду й слухати те, про що говорять, або самому брати участь і виступати. Але поєднувати це не можливо. Разом з тим, концентрація уваги на конкретні цілі залишається ключовим правилом.

Сконцентрованість на досягненні мети нейтралізує одну з основних проблем, що стоять перед менеджером, а саме: плутанину і невпорядкованість подій, що відволікають від змісту того, що відбувається. Спрямованість на результат дає організуючий принцип. Він надає подіям більш осмисленого характеру.

Ця цілеспрямованість перетворює одну із слабких ланок, властивих функціям менеджера - його залежність від інших людей, організації, в якій він працює, у джерело росту. Цілеспрямована робота сприяє духу колективізму.

Нарешті така позиція менеджера не дозволяє замикатися в рамках власної фірми, змушує спрямовувати свої зусилля на досягнення результатів, що стосуються даної організації в цілому, допомагає налагоджувати контакти із зовнішніми контрагентами - будь-то Керівник, що налаштований на підвищення ефективності, завжди заздалегідь обговорює завдання тієї чи іншої наради. Він робить все можливе, щоб спілкування відповідало поставленим вимогам. Він не допустить перетворення наради в обмін «чудовими ідеями». Одночасно намагатиметься зробити так, щоб вона не перетворилося у викладення точки зору одного учасника, а стимулювала б розумовий процес всіх присутніх. Наприкінці наради досвідчений керівник повертається до порядку денного й порівнює, чи відповідають рішення наради поставленим цілям.

Існують й інші методи підвищення продуктивності нарад. Варто пам'ятати про правило, яким часто нехтують і можна одночасно проводити нараду й слухати те, про що говорять, або самому брати участь і виступати. Але поєднувати це не можливо. Разом з тим,

концентрація уваги на конкретні цілі залишається ключовим правилом.

Сконцентрованість на досягненні мети нейтралізує одну з основних проблем, що стоять перед менеджером, а саме: плутанину і невпорядкованість подій, що відволікають від змісту того, що відбувається. Спрямованість на результат дає організуючий принцип. Він надає подіям більш осмисленого характеру.

Якщо необхідність наради є очевидною, то її ефективність залежить від якості підготовки і проведення. Наприклад, готуючись до наради, присвяченої прийняттю рішення, менеджер має здійснити такі заходи:

- заздалегідь вирішити і чітко сформулювати порядок денний, аби на обговоренні винести одне-два (не більше) питань, які менеджер дійсно не може вирішити самостійно або вирішення яких на основі консультацій і особистих контактів менеджера з відповідними спеціалістами є малоефективним;
- обмежити коло учасників наради працівниками, яких безпосередньо стосуються обговорювані питання; своєчасно ознайомити всіх з порядком денним, часом і місцем проведення наради і з матеріалами, які стосуються обговорюваних питань (тези доповіді або основного повідомлення, довідки та інший фактичний матеріал, запропоновані проекти рішень тощо);
- попередньо повідомити всіх учасників наради, аби вони були готові висловити свою думку чи відповісти на ті чи інші запитання;
- потурбуватися про те, щоб на нараді бути присутні стенографістка або секретар;
- забезпечити підготовку приміщення та організаційної техніки (столи, мікрофони тощо).

5. Основні види та принципи професійно-кваліфікаційного розподілу й кооперації управлінської праці

Спеціалізація і розподіл праці значно підвищують продуктивність. Якщо не будуть враховані, визначені і скоординовані відносини між окремими працівниками й організаційними підрозділами - ефективність організації буде втрачена.

Кооперація управлінської праці - це об’єднання, взаємодія групи працівників у процесі спільного виконання взаємопов’язаних трудових процесів.

Розподіл управлінської праці - це об'єктивний процес виокремлення певних її видів у самостійні сфери діяльності різних груп управлінського персоналу. Розрізняють такі види розподілу:

Функціональний - виділення функцій, об'єктивно необхідних для ефективного управління виробництвом, виконання яких закріплюється за певними працівниками або підрозділами апарату управління.

Ієрархічний - розподіл комплексу робіт з реалізації функцій між рівнями ієрархії управління

Технологічний - диференціація процесу управління на операції по збиранню, передаванню, зберіганню й опрацюванню інформації, які виконуються певними категоріями працівників.

Професійний - диференціація управлінських працівників відповідно до їх професійної підготовки.

Кваліфікаційний - закріплення робіт за управлінськими працівниками відповідно до їх кваліфікації, стажу роботи та особистісних здібностей.

Посадовий - розподіл управлінських працівників в системі управління відповідно до їх компетенції.

Організація управлінської праці - це система використання живої праці в сфері управління, що забезпечує її функціонування з метою досягнення корисного ефекту трудової діяльності.

Стосовно управлінської праці, в більш широкому розумінні, науковою слід вважати таку організацію, яка заснована на використанні досягнень науки і передового досвіду, прогресивних форм господарювання, застосування технічних засобів, створюючи тим самим умови для ефективної роботи працівників, збереження їх здоров'я і працездатності. Щодо принципів наукової організації управлінської праці (НОУП), то існують різні точки зору на висвітлення цих принципів різними авторами, які деякою мірою збігаються, але існують і розходження.

Отже, доцільно розглянути такі підходи. Принцип комплексності полягає в тому, що удосконалення організації праці має здійснюватися за всіма її елементами (напрямками), враховуючи всі аспекти - організаційний, правовий, економічний, технічний, психофізіологічний і соціальний. При цьому організаційний аспект передбачає, зокрема, встановлення певного порядку проведення роботи по кожному напряму НОУП, правовий - відповідність прав і відповідальності кожного працівника (колективу) за покладені на нього функції, технічний - виявлення і реалізацію можливостей

ефективного використання техніки (засобів праці). Важливим є економічний аспект, який потребує сумісності - витрат і результатів праці, створення стимулів до високоефективної праці при відносному зменшенні витрат на утримання апарату управління, а також соціальний і психофізіологічний, спрямовані на вирішення аналогічних завдань НОУП.

Принцип системності доповнює принцип комплексності. Якщо комплексність потребує повноти охоплення всіх напрямів і аспектів НОУП для усунення, які можуть виникнути при ізольованому їх вирішенні.

Необхідно підкреслити особливо тісний зв'язок всіх елементів організації праці з таким елементом, як розподіл і кооперація праці, якому належить особлива роль. Розподіл праці визначає вимоги до розстановки і відбору кадрів управління, до інформаційного обслуговування, змісту трудових процесів і їх організації. Але дія принципу системності виходить за рамки організації праці. Системність потребує взаємозв'язку удосконалення організації праці, виробництва і управління, механізації і автоматизації процесів управлінської діяльності. В іншому випадку ефект від удосконалення організації праці буде занижений. Так, навіть при найбільш раціональному розподілі своєчасне і якісне виконання посадових обов'язків неможливе. Якщо воно не буде підкріплене раціональною організацією інформаційного забезпечення, що в свою чергу пов'язане з системою управління. Неув'язка їх між собою викличе втрати робочого часу через несвоєчасність надходження інформації, змусить працівників виконувати не властиву їм роботу (збирання інформації, вияснення причин затримки тощо) або переробляти вже виконану.

Принцип регламентації передбачає встановлення і суворе дотримання певних правил, положень, інструкцій, нормативів, заснованих на об'єктивних закономірностях, притаманних науковій організації праці. При цьому важливо розмежувати елементи організації праці, за якими потрібна жорстка регламентація, від тих її елементів, за якими можлива «саморегламентація» свого часу, тобто вільний вибір форм і методів організації праці виходячи з наявних рекомендацій.

Принцип спеціалізації - один з основоположних принципів організації будь-якого виду праці. Спеціалізація управлінської праці полягає в закріпленні за кожним структурним підрозділом підприємства або закладу, а всередині його - за кожним працівником

певних функцій, робіт або операцій. Забезпечується спеціалізація різними видами і формами розподілу праці. Послідовне здійснення спеціалізації створює передумови для підвищення продуктивності праці управлінського персоналу, а отже, скорочення його чисельності.

Разом з тим надмірно вузька спеціалізація може негативно впливати на змістовність праці і стримувати використання творчого потенціалу спеціалістів. Тому розвиток спеціалізації не повинен входити в протиріччя з вирішенням цих важливих соціально-економічних проблем. Протиріччям вузької спеціалізації слугує взаємозаміна працівників, сумісність посадових обов'язків.

Принцип стабільності передбачає постійність виконуваних функцій, способів їх здійснення структурою управлінського апарату. Звичайно постійність не можна розуміти як незмінність - організація праці повинна бути гнучкою, здатною до перебудови, якщо це викликано об'єктивною необхідністю (зміною завдань підприємств, розвитком самоуправління, переходом від командно-адміністративних методів керівництва до економічних, усуненням структурних надлишків, впровадженням сучасних засобів технічного оснащення процесів управління і т. д.). Перебудові організації праці повинні передувати аналіз обумовлюючих його факторів, старанна оцінка існуючого положення.

Принцип цілеспрямованої творчості переслідує дві взаємопов'язані цілі: забезпечення творчого підходу при проектуванні і впровадженні наукової організації праці і максимальне використання творчого потенціалу працівників. Як в будь-якій сфері науки, творчий процес в області організації праці і управління повинен включати: аналіз існуючої практики і протиріч, що склалися, та вивчення досягнень науки і передового досвіду; висунення нових ідей; підготовку і проведення експериментів; аналіз їх результатів; внесення необхідних корективів; визначення можливої сфери застосування інновацій; прийняття відповідного рішення і творче використання його в конкретних умовах. Тільки такий підхід дозволить знайти ефективні шляхи удосконалення практики проектування і впровадження НОУП.

Більш повне використання творчого потенціалу працівників досягається за рахунок впровадження наукової організації їх праці. Так, раціональний розподіл її звільняє керівників і спеціалістів від виконання не відповідних їхній кваліфікації робіт і дає можливість

більшу частину часу присвячувати аналітичній і конструктивній діяльності, пошуку прогресивних рішень.

У повсякденному житті ми зіштовхуємось з тим, що не можемо зробити все заплановане. Перша група людей вміє ефективно розподіляти свій час, віддаючи перевагу найбільш важливим і терміновим справам, а друга група більшу частину часу займається самосаботажем, витрачаючи дорогоцінні хвилини і навіть годинник не непотрібні, даремні, нікчемні заняття.

У тайм-менеджменті такі заняття називаються моторошним словом «хронофаги», або пожирачі часу. Напевно вам не раз доводилося ловити себе на тому, що замість того, щоб «справи робити», ви займаєтеся чимось іншим. Це ситуації, коли ви виконуєте непотрібну або неважливу роботу, вирішуєте чужі або другорядні завдання, спілкуєтеся з нецікавими людьми на абстрактні теми.

У діяльності керівника найбільше значення мають контакти з підлеглими, їхня ефективність багато в чому визначається станом відносин між керівником і підлеглими. Ці відносини грунтуються на таких принципах, дотримання яких полегшує контакти керівника, знижує рівень протистояння адміністратора і виконавця, створює передумови для об’єктивної оцінки діяльності працівника і її результатів.

Підлеглих слід орієнтувати на надання допомоги керівнику. Допомога може бути різною: поради, рекомендації, дострокове виконання завдання, розробка варіантів вирішення, не передбачених завданням, пошук додаткової інформації, аналогій (наприклад, повідомлення про те, як на іншому підприємстві вчинили в подібній ситуації, тощо), передбачення можливих наслідків.

Для менеджера дуже важливо під час особистих контактів з підлеглими одержати від них нову і передати необхідну інформацію. Це потребує вміння так організувати і вести бесіду, щоб, по-перше, завоювати довіру підлеглого і викликати його на відверту розмову, подруге, в зручний і зрозумілій формі передати йому необхідну інформацію, свій досвід роботи, підтримати корисну ініціативу тощо. Особисті контакти менеджера з підлеглими є важливою формою активізації їхньої діяльності. Значну частину особистих контактів менеджер здійснює в період службових прийомів, які проходять у формі бесід.

Спеціалізація і розподіл праці значно підвищують продуктивність. Якщо не будуть враховані, визначені і скоординовані

відносини між окремими працівниками й організаційними підрозділами - ефективність організації буде втрачена.

Щодо принципів наукової організації управлінської праці (НОУП), то існують різні точки зору на висвітлення цих принципів різними авторами, які деякою мірою збігаються, але існують і розходження.

Тема 9. Встановлення пріоритетів при опрацюванні управлінських рішень

План

1. Причини невдалих рішень, типові помилки при прийнятті рішень.
2. Процес прийняття управлінських рішень.
3. Суть поняття «результат». Система управління за результатами.

1. Причини невдалих рішень, типові помилки при прийнятті рішень

Хто з нас ніколи не помилявся? З упевненістю можна сказати - ніхто. Але якщо ти керівник, то твоя помилка - це недоотриманий прибуток підприємства. Так які ж помилки найчастіше роблять керівники?

Незважаючи на всі зусилля менеджера, рішення іноді виявляється невдалим через непередбачені обставини. На щастя, таке буває не часто. Набагато частіше невдачі виникають через комбінацію помилок у процесі виконання, об’єктивних обмежень або суб-оптимізації.

У багатьох випадках менеджери не можуть оцінити важливість кожного з етапів у процесі прийняття рішення.

Вони можуть пропустити один етап або не приділити йому достатньої уваги перед тим, як перейти до наступного. Іноді це залежить від певного стилю роботи менеджера: приймати швидкі рішення або від нездатності бачити наслідки невдалих рішень. Важливим чинником може бути особистість менеджера. Іноді трапляється, що менеджер досяг ряду успіхів - важливі рішення виявилися правильними. При цьому в деяких менеджерів виникає враження, що вони взагалі не можуть помилятися. Але вони незабаром потрапляють у неприємності, яких звичайно буває досить, щоб «повернути їх на землю». Однак деякі особи просто не сприймають негативні результати і продовжують процес, не усвідомлюючи, що

частиною успіху вони зобов'язані скоріше удачі, ніж своїм особистим видатним здібностям.

Проблема може виникнути і від небажання менеджера визнати помилку. Інші менеджери демонструють нездатність прийняти рішення (нерішучість), вони занадто довго коливаються й упускають оптимальний момент для ухвалення рішення.

Звичайно, не всі менеджери потрапляють у ці пастки, більшість їх уникає. Але навіть у такому випадку це не обов'язково означає, що кожне рішення спрацьовує як очікується.

Інший чинник, який менеджери повинні враховувати, - об'єктивні обмеження, або обмеження, накладені на рішення витратами, людськими можливостями, фінансами, термінами, технологією і наявністю інформації. Через ці обмеження менеджери не можуть постійно сподіватися на опрацювання рішення, оптимального з огляду максимальної вигоди (наприклад, найбільшого прибутку, мінімальних витрат). Замість цього їм часто доводиться обходитись задовільним рішенням.

Інша причина невдалих рішень може полягати в тому, що організації звичайно розглядають проблему в масштабі структурних підрозділів (відділів, секцій, департаментів тощо). Звичайно, розбивка за підрозділами іноді може бути виправдана з погляду здійсненності контролю і кадрових обмежень. Однак може виникнути субоптимізація - результат спроб різних відділів досягти рішення, що було б оптимальним саме для них.

На жаль, те, що є оптимальним для одного відділу, може бути далеко не оптимальним для організації в цілому.

Так чи інакше на прийняття невдалих рішіень впливають помилки зроблені управлінцем під час процесу прийняття рішення.

Всі помилки, чинені керівниками можна умовно розділити на кілька груп.

Група 1. Природні (неминучі) помилки - це помилки:

- в прогнозах тенденцій на ринку, можливих дій конкурентів, попиту і т.д.
- оцінках ситуації в організації, якості продукції, здібностей працівників;
- непередбачені, передбачувані події, наслідки власних дій і т.п.

Група 2. Помилки упередження:

- неприйняття переходу від моделі управління «наказ-виконання» до моделі управління «узгодження інтересів»;

- прагнення всі рішення погоджувати до отримання «ідеального» рішення або максимальної задоволеності всіх ключових співробітників;
- неприязнь до поведінкових технологіям, наприклад, до використання правил, методик для проведення комерційних переговорів, командної роботи, вирішення конфліктів.;
- упередження проти якісних методів стимулювання, оцінки працівників;
- ставлення до роботи над стратегією як до заняття абсолютно непрактичного;
- занижена оцінка реального потенціалу працівників;
- боязнь делегувати відповідальність своїм підлеглим.

Група 3. Помилки незнання:
- закономірностей зміни стадій розвитку організацій;
- методів формулювання посадових функцій;
- сучасних мотиваційних систем;
- методів аналізу ситуації;
- управлінських технологій.

Група 4. Помилки невміння:
- формулювати цілі своєї фірми;
- доводити загальнофірмові цілі до цілей підрозділів і працівників;
- прораховувати свої рішення на реалізація;
- планувати багатоваріантно;
- забезпечити фактичне виконання рішень;
- використовувати індивідуальні особливості працівників.

Група 5. Дисфункціональні схильності:
- схильність до самоцентрізму, тобто стягнення максимуму рішень і проблем організації на себе;
- демотивувальний стиль керівництва, тобто упор на підкреслення упущень працівників, а не на оцінку їх досягнень;
- «інформаційна жадібність», тобто прагнення знати і контролювати в організації все;
- дублювання порядку, коли керівники дають завдання, що повторюють посадові інструкції, положення про відділи і.;
- схильність давати завдання, влаштовувати розгляду «через голову підлеглих керівників»;
- перевантаження кращих працівників за принципом: «вантажити на того, хто везе»;

- поспішність у видачі завдань, від чого у підлеглих виникає установка: «не поспішай виконувати - скоро скасують»;

- необов'язковість на слово, зневага взятими зобов'язаннями, даними обіцянками та відомостями, що руйнує репутацію керівника - його найцінніший капітал;

- схильність піддаватися маніпулюванню з боку підлеглих.

Група 6. «Управлінські ілюзії»:

- віра в непогрішність своїх рішень, переконаність у тому, що головні причини збоїв в управлінні - в низьку виконавчу дисципліну, в зовнішніх обставинах, а не у власних прорахунках;

- культ матеріального стимулювання, зведення всієї мотивації до доплат, премій, бонусів, небажання «включати» більш складну мотивацію персоналу.

Отже, можна зробити висновок, що усвідомлене регулювання процесу прийняття управлінського рішення дозволяє впливати на якість управління в організаціях і попереджати помилки в управлінській діяльності.

2. Процес прийняття управлінських рішень

Під технологією прийняття управлінських рішень слід розуміти склад та послідовність процедур, що призводять до вирішення проблем організації, в комплексі з методами розробки та оптимізації альтернатив.

Для керівника прийняття рішень не є самоціллю. Менеджер повинен бути стурбований не самим вибором альтернативи, а роздільною здатністю певної управлінської проблеми. Для вирішення ж проблеми дуже часто потрібно не одиничне рішення, а певна послідовність рішень і, головне, їх здійснення.

Розглянемо процес прийняття управлінського рішення.

ОПР - це особа, яка приймає рішення. Важливо відрізняти ОПР від експертів, які можуть залучатися до процесу розробки рішення на різних етапах цього процесу. У багатьох випадках рішення приймаються колективно. В якості ОПР при цьому виступає група людей. Їх вплив на процес прийняття рішення, інформація, якою вони володіють, нарешті, інтереси, які вони переслідують, можуть як збігатися, так і відрізнятися. І тим не менш вони все разом - це групове ОПР.

В рамках нормативного підходу постає проблема визначення кола осіб, які повинні бути включені до складу групового ОПР, і тих, кого треба залучити як експертів (джерел інформації).

Тому рішення - його не одномоментний акт, а результат процесу, що розвивається в часі і має певну структуру. Виходячи з цього, можна дати таке визначення цього процесу.

Процес прийняття рішень (ППР) - це циклічна послідовність дій суб'єкта управління, спрямованих на вирішення проблем організації і полягають в аналізі ситуації, генерації альтернатив, прийняття рішення та організації його виконання.

Розглянемо зміст кожної з основних процедур ППР.

1. Аналіз ситуації. Аналіз управлінської ситуації вимагає збору та обробки інформації. Цей етап виконує функцію сприйняття організацією зовнішнього і внутрішнього середовища. Дані про стан основних факторів зовнішнього середовища і стан справ в організації надходять до менеджерам і фахівцям, які класифікують, аналізують інформацію і порівнюють реальні значення контрольованих параметрів із запланованими або прогнозованими, що, в свою чергу, дозволяє їм виявити проблеми, які слід вирішувати.

2. Ідентифікації проблеми. Перший крок на шляху вирішення проблеми - визначення або діагноз, повний і правильний. Кажуть, що правильно сформулювати проблему - значить наполовину вирішити її. Існує два погляди на сутність проблеми. Згідно одному з них проблемою вважається ситуація, коли поставлені цілі не досягнуті чи існує відхилення від заданого рівня, наприклад, майстер може встановити, що продуктивність праці або якість виробів на його ділянці нижче норми. Згідно з іншим як проблему можна розглядати також потенційну можливість підвищення ефективності. Поєднуючи обидва ці підходу, будемо розуміти під проблемою розбіжність між бажаним і реальним станом керованого об'єкта.

3. Визначення критеріїв вибору. Перш ніж розглядати можливі варіанти вирішення проблеми, що виникла, керівникові необхідно визначити показники, за якими буде проводитися порівняння альтернатив і вибір найкращої. Наприклад, приймаючи рішення про придбання нового обладнання, можна орієнтуватися на критерії ціни, продуктивності, експлуатаційних витрат, ергономічності і т. п., а у разі прийняття рішення про прийом на роботу нового співробітника критеріями вибору серед кандидатів можуть бути освіта, досвід роботи, вік, особисті якості.

4. Розробка альтернатив. Наступний етап - розробка набору альтернативних рішень проблеми. В ідеалі бажано виявити всі можливі альтернативні шляхи вирішення проблеми, тільки в цьому випадку рішення може бути оптимальним. Однак на практиці керівник не має (і не може розташовувати такими запасами знань і часу, щоб сформулювати і оцінити кожну можливу альтернативу.

5. Вибір альтернативи. Розроблені можливі варіанти вирішення проблеми необхідно оцінити, тобто порівняти переваги і недоліки кожної альтернативи та об'єктивно проаналізувати ймовірні результати їх реалізації. Для зіставлення варіантів рішення необхідно мати стандарти або критерії, за якими їх можна порівнювати. Такі критерії вибору були встановлені на третьому етапі. З їх допомогою і проводиться вибір найкращої альтернативи.

6. Узгодження рішення. В сучасних системах управління в результаті розподілу праці склалося становище, при якому готують, розробляють рішення одні працівники організації, приймають або затверджують - інші, а виконують - треті. Саме організація, а не окремий керівник має реагувати на виникаючі проблеми. І не один керівник, а всі члени організації повинні прагнути до підвищення ефективності її роботи. Тому в групових процесах прийняття рішень досить суттєву роль відіграє стадія узгодження.

7. Управління реалізацією. Для успішної реалізації рішення насамперед необхідно визначити комплекс робіт і ресурсів та розподілити їх за виконавцями і термінами, тобто передбачити, хто, де, коли і які дії повинен зробити і які для цього необхідні ресурси. Якщо йдеться про досить великі рішення, це може вимагати розробки програми реалізації рішення. У ході здійснення цього плану керівник повинен стежити за тим, як виконується рішення, надавати у разі необхідності допомогу і вносити певні корективи.

8. Контроль і оцінка результатів. Навіть після того як рішення остаточно введено в дію, процес прийняття рішень не може вважатися завершеним, так як необхідно ще переконатися, чи виправдовує воно себе. Цієї мети і служить етап контролю, що виконує в даному процесі функцію зворотного зв'язку. На цьому етапі проводяться вимірювання і оцінка наслідків рішення або зіставлення фактичних результатів з тими, які керівник сподівався отримати.

Сучасні умови господарювання і управління досить різко ускладнилися і відповідно ускладнилися умови підготовки та реалізації рішень. Зросли вимоги до рівня професіоналізму

розробників і ОПР. Знань і досвіду одного навіть дуже грамотного і професійного людини недостатньо для того, щоб прийняти якісне управлінське рішення. Тому збільшується роль значущості моделей колективного (партисипативного) прийняття рішень, що надають позитивний вплив не тільки на процес вироблення рішення, але і на високий рівень його виконання.

3. Суть поняття «результат». Система управління за результатами

Результат - кінцевий наслідок послідовності дій. Можливі результати містять перевагу, незручність, вигоду, збитки, цінність і перемогу. Результат є етапом діяльності, коли визначено наявність переходу якості в кількість і кількості в якість. Мета що описує бажаний, але можливо, ще не досягнутий результат.

Складання цільових моделей - це початковий етап процесу управління за цілями - концепції, широко використовуваної сучасним менеджментом. її суть полягає в наступному. Менеджмент як цілісна система управління орієнтується на досягнення всієї сукупності цілей і задач, що стоять перед організацією. Тому кожен керівник, від вищого до нижчого, повинен мати чіткі цілі в рамках покладених на нього обов´язків. Відповідну цільову орієнтацію роботи свого підрозділу він повинен забезпечувати протягом планового періоду часу.

Цілі та задачі менеджменту не тільки доводяться, але і погоджуються (шляхом попереднього обговорення) з менеджерами всіх рівнів, що направляють свої зусилля, ресурси й енергію на їхнє досягнення. Стимулом до розробки системи управління за результатами послужила незадоволеність керівників фінських підприємств американською системою управління по цілях. Певний вплив на розвиток такого типу управління зробило також японське управлінське мислення.

Фінська школа управління на сьогоднішній день - один з наймолодших. Фінляндія є крупним торговим партнером країн Балтії, Росії та України, тому досвід управління організаціями у Фінляндії становить для них великий інтерес у силу того, що ця концепція на практиці приносить відчутні результати. Ця теорія управління у Фінляндії - це певна практична «філософія» управління (стратегічне управління, ситуаційне управління, інтегроване розвиток керівників і організацій і т. д.).

Основна концепція авторів сучасного фінського менеджменту (Тімо Санталайнена, Эеро Воутілайнен, Пертті Порреніе і Іоуко Х. Ніссен), протягом останніх 20 років активно працюють в області вдосконалення системи управління організаціями у Фінляндії, присвячена націлювання керівників на результативність. Концепція управління за результатами формувалася крок за кроком. На сьогодні ця система впроваджена на багатьох підприємствах і в організаціях Фінляндії. Успіхи в економіці, особливо за останній час, - переконливий доказ вмілого управління.

Управління є взаємодією між керівником і підлеглим йому персоналом, гармонійним поєднанням людських і матеріальних ресурсів з метою виконання завдань і досягнення цілей, що стоять перед організацією. Основна ідея управління за результатами полягає в тому, що жодна організація не представляє ніякої цінності сама по собі, але вона є впорядкованою формою, яка об'єднує окремих індивідів та їх групи для досягнення певних результатів

Управління за результатами - це сукупна система управління, мислення та розвитку, за допомогою якої досягаються цілі, визначені і погоджені всіма членами організації. При цьому ефективно використовуються особливості господарської ситуації, творчі здібності людей, а також стилі і техніка управління. Управління за результатами в кожній організації унікально, тому що полягає в роз'ясненні кожному працівнику сенсу його праці, у створенні умов для вільного розвитку фізичних і розумових здібностей людини для досягнення спільно узгоджених результатів і поліпшення рівня життя. Праця в системі управління за результатами не має примусового характеру, тобто його зміст, послідовність, місце і час виконання обумовлюються тільки результатами, у визначенні яких бере участь і керівництво, і персонал. Виходячи з цього, можна дати наступну схему управління:

1) управління діяльністю, яке складається з планування діяльності, постановки виробничих завдань, створення системи вимірювання виробничої роботи, контролю за виконанням завдань;

2) управління персоналом, до якого відносяться забезпечення співпраці між усіма членами трудового колективу, кадрова політика, навчання, інформування, мотивація працівників;

3) управління найважливішими зв'язками організації;

4) постійне вдосконалення управління діяльністю організації і персоналу, зовнішніми зв'язками організації, у тому числі поліпшення

планування діяльності підприємства, дослідження і розвиток мікроклімату в організації, вдосконалення розподілу праці.

В умовах управління за результатами ініціативний і творчий персонал - найцінніший ресурс. Джерелом такого управління є переконання в тому, що кожна людина здатна до саморозвитку незалежно від того, на якому рівні організації він працює. При цьому керівник повинен бути демократичним, гнучким, готовим до співпраці, приділяти основну увагу результату, довіряти працівнику і делегувати йому обов'язки, а також давати можливість підлеглим домагатися успіху. За своїм характером робота такого керівника, на відміну від традиційних методів керівництва, що ґрунтуються на наказах, полягає в наданні впливу на поведінку і дії людей, через їх мотивування на досягнення загальних цілей організації. Дії керівника визначаються тим, як він уявляє собі свої функції та завдання, яку позицію займає по відношенню до них, з яких передумов виходять його дії. Отже, дії керівника - це стиль, спосіб його роботи.

Фінська школа підготовки та перепідготовки керівників, яка за останні два десятиліття досягла міжнародного рівня, виділила ряд найважливіших факторів, необхідних для успішної діяльності керівника:

- вміння досягати результатів і бажання багато працювати для цього;
- бажання і здатність нести відповідальність за доручену роботу і вміння приймати ризиковані рішення;
- готовність починати процеси змін, керувати ними і використовувати їх в інтересах організації;
- готовність використовувати відкритий спосіб управління, вітати співробітництво;
- мистецтво приймати швидкі рішення;
- здатність зосереджуватися на сьогодення і майбутнє;
- здатність бачити зміни всередині організації і поза нею, ефективно використовувати їх;
- готовність до тісних соціальних взаємин;
- готовність до загального керівництва;
- творчий підхід до своєї роботи;
- постійне самовдосконалення і хороша загальна психологічна і фізична форма;
- вміння правильно використовувати свій час;
- готовність до мотивування себе і персоналу;

- готовність працювати на чолі добре професійно підготовленого персоналу;
- міжнародний кругозір.

На результативність діяльності впливають такі фактори: швидкий розвиток технології, вдосконалення управління; зміна цінностей, фізичний стан керівника, його особисте ставлення до постійного розвитку.

Велика увага в системі управління за результатами приділяється персоналу. При цьому виходять з того, що кожна людина хоче досягти успіху в роботі; люди доброзичливі і володіють багатьма здібностями; більшість працівників прагне до відповідальної роботи, отримання задоволення від неї; людина хоче вчитися і постійно розвиватися; у кожного є невикористані творчі здібності. Тому для максимального використання творчих здібностей членів організації, коли вже визначена мета, виконавцю надається свобода вибору стосовно засобів її досягнення. А коли мета неясна і немає можливості використовувати свої здібності, у людини відсутня мотивація до праці. Таким чином, в умовах розглянутого підходу до управління у підлеглих у багато разів більше можливостей для досягнення результату, ніж при традиційній системі управління, заснованої на переказах.

Керівник за результатами багато в чому відрізняється від керівника-виконавця. Риси перший створюють основу для формування бажаного типу керівника. Однак ефективність управління залежить багато в чому і від інших факторів, а не тільки від відмінних рис самого керівника. Цими факторами є перш за все зміни, що відбуваються в різних ситуаціях практики управління, а також у тому людському оточенні, в якому здійснюється керівництво. Тому в дослідженнях відмінних рис керівника починаючи з минулого десятиліття стали приділяти велику увагу діям керівника.

Найбільш старим і часто використовуваних протягом останніх десятиліть чином одновимірного управлінського мислення був авторитарно-демократичний підхід. Спочатку були виділені три способи управління: демократичний, авторитарний і ліберальний. Демократичний спосіб управління на основі практичного досвіду і досліджень виявився найбільш прийнятним. Пізніше одномірне управлінське мислення уявлялося так, що авторитарність і демократичність - це крайні точки одного виміру, а використовуваний в кожному конкретному випадку спосіб управління є між ними.

Прихильниками такої позиції були Р. Танненбаум, У. Шмідт, К. Арджіріс, У. Бенніс.

У багатьох випадках менеджери не можуть оцінити важливість кожного з етапів у процесі прийняття рішення.

Вони можуть пропустити один етап або не приділити йому достатньої уваги перед тим, як перейти до наступного. Іноді це залежить від певного стилю роботи менеджера: приймати швидкі рішення або від нездатності бачити наслідки невдалих рішень. Важливим чинником може бути особистість менеджера. Іноді трапляється, що менеджер досяг ряду успіхів - важливі рішення виявилися правильними. При цьому в деяких менеджерів виникає враження, що вони взагалі не можуть помилятися. Але вони незабаром потрапляють у неприємності, яких звичайно буває досить, щоб «повернути їх на землю».

Проблема може виникнути і від небажання менеджера визнати помилку. Інші менеджери демонструють нездатність прийняти рішення (нерішучість), вони занадто довго коливаються й упускають оптимальний момент для ухвалення рішення.

Під технологією прийняття управлінських рішень слід розуміти склад та послідовність процедур, що призводять до вирішення проблем організації, в комплексі з методами розробки та оптимізації альтернатив.

Для керівника прийняття рішень не є самоціллю. Менеджер повинен бути стурбований не самим вибором альтернативи, а роздільною здатністю певної управлінської проблеми. Для вирішення ж проблеми дуже часто потрібно не одиничне рішення, а певна послідовність рішень і, головне, їх здійснення.

Процес прийняття рішень (ППР) - це циклічна послідовність дій суб’єкта управління, спрямованих на вирішення проблем організації і полягають в аналізі ситуації, генерації альтернатив, прийняття рішення та організації його виконання.

Сучасні умови господарювання і управління досить різко ускладнилися і відповідно ускладнилися умови підготовки та реалізації рішень. Зросли вимоги до рівня професіоналізму розробників і ОПР. Знань і досвіду одного навіть дуже грамотного і професійного людини недостатньо для того, щоб прийняти якісне управлінське рішення. Тому збільшується роль значущості моделей колективного (партисипативного) прийняття рішень, що надають

позитивний вплив не тільки на процес вироблення рішення, але і на високий рівень його виконання.

Тема 10. Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку

План

1. Тайм-менеджмент організацій.
2. Організаційні зміни і розвиток організації. Управління змінами організації.
3. Сприйняття організаційних змін та чинники опору на них.
4. Критерії і показники ефективності управління.

1. Тайм-менеджмент організацій

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні перед великим числом організацій стоїть завдання впровадження технологій тайм-менеджменту. Причиною цьому служать наступні фактори:

1) Тенденції змін соціального та економічного середовища змушують керівників організацій взяти курс на підвищення ролі самоконтролю у прийнятті рішень, розстановки пріоритетів в організації та плануванні роботи персоналу.

2) В організаційній системі підприємства гостро стоїть проблема підвищення ефективності роботи і зростає роль таких нематеріальних активів, як інтелектуальний капітал, лояльність співробітників по відношенню до організації-роботодавця, можливість творчості і самовираження. У даному аспекті розгляду найбільш актуальною стає самостійність співробітника в організації своєї роботи .

3) Нині система відносин «роботодавець - найманий службовець» виходить на новий ступінь розвитку, коли в організаційній системі підвищується роль особистості співробітника. І впровадження технологій тайм-менеджменту якраз сприяє створенню психологічного комфорту, дає йому «моральну» свободу.

«Мистецтво встигати», тайм-менеджмент, управління часом - одне з найнеобхідніших мистецтв для сучасної людини та будь-якої організації. Тайм-менеджмент як система управління часом включає в себе ряд елементів, які в сукупності дають значне скорочення часу, необхідного для здійснення різних виробничих процесів. До цих

елементів відносяться, аналіз використання робочого часу, постановка цілей, які хоче досягти керівник в ході використання тайм-менеджменту, планування робочого часу, вироблення різних методів боротьби з причинами нераціонального використання часового ресурсу.

Впровадження сучасного тайм-менеджменту в організації дає наступні переваги:

1. Організаційні переваги полягають в наявності ясного і чіткого плану і суворого графіка роботи, у зменшенні різних перешкод, в більшій динамічності і послідовності, зниженні витрат часу на менш важливі справи. Крім того, управління часом дозволяє швидше і ефективніше адаптуватися в навколишній обстановці, підвищити ефективність взаємовідносин з іншими людьми та ін.

2. Психологічні переваги. Людина, що знає ціну своєму часу, набуває впевненості в собі і своїх діях, позбувається необхідності постійного вибору і метань від одного заняття до іншого. Вона краще зосереджується на дійсно важливих проблемах, більш стійка і готова до подолання різного роду несподіванок.

3. Переваги в діловій сфері: підвищується результативність прийнятих рішень, ефективніше відбувається координація із зовнішніми і внутрішніми контрагентами, стає краще видно взаємозв'язок між проблемами та методами їх вирішення та ін.

Зараз у бізнес-середовищі відомий розхожий афоризм: «У майбутньому будуть два типи компаній - швидкі і мертві». Організації, що недооцінюють «фактор часу» і не здатні ефективно управляти часом, просто приречені на втрату найважливішої стратегічної переваги, втрату конкурентоспроможності і на швидке вимирання.

2. Організаційні зміни і розвиток організації. Управління змінами організації

Організація є динамічною системою, вона постійно і безперервно змінюється. Відповідно змінюються і всі її складові: керуюча і керована системи, технології, техніка, професійний, кваліфікаційний та віковий склад працівників, організаційні структури управління, цілі, продукція тощо. Усі зміни є постійними, взаємопов'язаними і, як правило, здійснюються з участю працівників організації. Зміни зумовлюють необхідність нововведень, які найчастіше приводять до зміни: цілей організації; організаційної структури управління; техніки,

технологічних процесів, конструкцій виробів; можливостей або поведінки працівників; механізму управління виробничо-господарською діяльністю; географії реалізації виробів; функціонування підрозділів і служб тощо.

Відомий американський економіст Ч. Бернард (1886-1961 рр.) стверджує, що перед реалізацією певних організаційних змін доцільно:

- зробити зважений вибір управлінських важелів з метою забезпечення необхідного впливу на підлеглих, причетних до змін;
- враховувати структуру та обсяги витрат, які зумовлюються змінами, та ймовірність їх повної окупності;
- брати до уваги фактор часу;
- спрямовувати зміни в напрямку підвищення ефективності діяльності організації.

Організаційні зміни є одним із найважливіших об'єктів управління. Організаційні зміни - сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватись у таких напрямах: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів, управління виробничо-господарською діяльністю.

Технологія управління організаційними змінами реалізується через загальні функції менеджменту, охоплюючи такі етапи:

1. Планування організаційних змін.
2. Організування колективів працівників та окремих виконавців - учасників організаційних змін.
3. Мотивування працівників-учасників організаційних змін.
4. Контролювання результатів організаційних змін.
5. Регулювання відхилень, збоїв тощо, виявлених у процесі організаційних змін.

Більшість провідних фірм світу для забезпечення ефективного управління організаційними змінами активно використовують науково обгрунтовані рекомендації, стандарти, механізми.

Згідно з моделлю Грейнера існує три способи розподілу влади між різними рівнями організації при здійсненні організаційних змін.

- Поділ повноважень. Передбачає спільну участь керівників і підлеглих у визначенні необхідних змін, виробленні альтернативних підходів.
- Однобічні дії. Базується на використанні законної влади для забезпечення змін.

- Делегування повноважень. Вище керівництво на ліберальних засадах передає підлеглим інформацію про необхідність змін, а потім делегує повноваження для здійснення коригуючих дій.

Цілком природним є те, що в кожній організації існує певний опір змінам, спричинений: невизначеністю ситуації, що склалась; ймовірністю виникнення конфліктних ситуацій; можливістю особистих втрат; упевненістю, що зміни не принесуть нічого доброго; очікуванням негативних наслідків тощо. Знання причин, що породили опір змінам, аргументів, що висловлюються при цьому, є найважливішою передумовою його подолання.

Для подолання опору змінам використовують такі заходи:

- відкрите обговорення ідей (індивідуальні бесіди, виступи перед колективом, проведення конференцій, симпозіумів тощо);
- залучення підлеглих до прийняття управлінських рішень;
- підтримка працівників (емоційна, матеріальна, професійна тощо), які є активними учасниками процесів, пов'язаних зі змінами;
- переговори щодо впровадження новинок;
- аргументоване пояснення прогнозованих переваг від впровадження змін;
- висунення окремих працівників на більш високі посади;
- доручення особі, яка може найбільше опиратись змінам, провідної ролі в прийнятті рішень про нововведення;
- маневрування з метою отримання згоди на зміни;
- примус через погрози (звільнення з роботи, блокування службового росту, підвищення заробітної плати тощо);
- створення механізму стимулювання людей за нововведення;
- реорганізація структури управління тощо.

Об'єктивність організаційних змін зумовлює необхідність розв'язання проблеми розвитку організацій в умовах постійної динаміки внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування.

Організаційний розвиток - довгострокова діяльність з удосконалення процесів розв'язання проблем та оновлення в організації з допомогою агента змін шляхом ефективного спільного регулювання, використання культурних постулатів, теорії й технології прикладної науки про поведінку, дослідження дією.

Отже, основними складовими організаційного розвитку є культура, її спільне регулювання, агенти змін і дослідження дією. Культура характеризується нормами поведінки, почуттями, стосунками між працівниками, розумінням цінностей тощо. Спільне

регулювання культури полягає в управлінському впливі на її найважливіші параметри. Формальні робочі групи (керівники та їх підлеглі) виступають головними об'єктами діяльності в процесі організаційного розвитку. Агент змін (каталізатор) - зовнішній консультант, який є представником служб організаційного розвитку (на підприємстві такими службами можуть бути відділ кадрів, відділ технічних нововведень та інші).

Дослідження дією складається з таких етапів:

- діагностики стану організації (здійснюється за результатами інтерв'ю, опитування, спостереження, вивчення документів);
- передавання отриманих даних членам організації;
- прийняття рішень щодо вироблення конкретних планів дій;
- реалізації планів дій;
- оцінювання результатів розроблення та впровадження планів дій шляхом збору відповідних даних та повторення розглянутого.

Для ефективної реалізації складових елементів організаційного розвитку необхідно мати чіткий план, до розробки якого залучають працівників організації, консультантів.

Сучасна концепція організаційного розвитку побудована на існуванні ієрархії форм його реалізації на підприємстві. Кожна із зазначених форм реалізації організаційного розвитку існує у взаємозв'язку зі стратегією розвитку підприємства в цілому та не повинна суперечити інноваційному розвитку персоналу. Тому для успішної реалізації організаційних змін та розвитку доцільно забезпечити прозорість інформації та використовувати розгалужену систему матеріального і морального стимулювання.

3. Сприйняття організаційних змін та чинники опору на них

Природа речей така, що люди не люблять зміни, навіть найменші. Навіть тоді, коли розуміють їх необхідність. Зміна - це вихід із звичного середовища. У вашій організації працюють люди, у кожного з яких є своє сприйняття змін і своя реакція на них. Сукупність їхнього сприйняття та дій може привести як до успіху, так і до невдачі.

Щоб збільшити ймовірність успішності змін, варто взяти до уваги помилки, яких можна допуститись, щоб або попередити їх виникнення, або зменшити їхній вплив.

1. Несвоєчасність пропонованих змін

Проаналізуйте, чи ті зміни, які ви пропонуєте, є актуальними для вашої команди чи організації. Можливо, вони вже застаріли, поки ви їх обдумували, чи змінилась ситуація на ринку. Чи, з іншого боку, ваша команда чи організація не готові до впровадження таких змін з точки зору фінансів, людського потенціалу, технологічно . Оцініть, наскільки пропоновані зміни підтримують і сприяють реалізації візії та стратегічних цілей, чи підтримують цінності організації.

2. Зміни відбуваються ніби поза системою

Кожна організація - це система, у якої є свої складові. Змінюючи щось у одній складові, ви змінюєте систему цілком. Уявіть собі плесо води. Це система молекул води з цілим підводним світом, яка віднайшла рівновагу. Якщо ви кинете маленький камінець, ви внесете в цю усталену систему зміну, розбалансуєте її, вона втратить рівновагу - підуть хвилі. І ці хвилі будуть йти доти, поки система не віднайде нові рівновагу, включивши у себе вкинутий камінець. І це вже буде нова система, із камінцем. Так само і найменші зміни в організації зачіпають інші її складові. Важливо вміти побачити цей вплив.

Гарольд Лівітт, американський психолог, який займався вивченням психології управління, пропонує підходити до змін з точки зору системи. «Діамант Лівітта» складається із чотирьох складових.

Люди - якщо ви змінюєте їхні завдання та обов'язки, чи будуть вони вміти їх виконувати; якщо ви робите зміни в оргструктурі, то зміни потребують і функції та повноваження працівників, і люди мають мати відповідні навички; якщо ви впроваджуєте нову технологію, то вам потрібно навчати людей та наймати тих, хто вже вміє з нею працювати.

Завдання - якщо ви змінюєте рівень компетентності працівників, то вам потрібно змінити для них цілі та завдання; якщо ви змінюєте оргструктуру, то вам потрібно змінити і цілі та завдання для підрозділів та людей; якщо ви покращуєте технологію, то і цілі та завдання повинні зростати, а спосіб їх виконання змінюватись.

Структура - якщо ви підвищуєте рівень компетентності працівників (наймаючи більш компетентних чи розвиваючи тих, що вже працюють), потрібно відкоригувати і структуру управління; якщо ви змінюєте цілі компанії, то вам потрібно змінити і структуру (створити новий підрозділ чи розширити існуючі); автоматизація може зробити непотрібними певні посади і потрібно буде змінити оргструктуру.

Технологія - якщо ви змінюєте рівень комп'ютерної грамотності працівників, ви маєте дати їм і відповідне програмне та технічне забезпечення; зміни цілей і функцій може вимагати і нової технології для виконання; якщо потрібно зменшити кількість працівників, потрібно автоматизувати їхню роботу чи змінити технологію.

Наприклад, ви вирішили впровадити систему навчання та розвитку працівників всіх рівнів у вашій компанії. При цьому ви плануєте використовувати спеціалізоване програмне забезпечення. Подумайте, які зміни це нововведення принесе з точки зору персоналу, структури і завдань/цілей для підрозділів і організації в цілому?

3. Ігнорування людей, які є учасниками і клієнтами змін

Обов'язковим етапом планування та впровадження змін має бути аналіз стейкхолдерів - кого прямо або опосередковано торкнуться зміни. Для такого аналізу можна скористатись, наприклад, ось такою простою матрицею, де зафіксовані зацікавлені сторони:

Коли ви зрозумієте, хто де знаходиться, проаналізуйте причини, які спонукають людей займати ту чи іншу позицію, і продумайте ретельний план щодо зміни їхньої позиції. Що потрібно робити, щоб опонент став для початку хопером і зрештою прихильником? Що потрібно, щоб пасивний прихильник став активним двигуном і разом з вами просував потрібні зміни?

Одним з найкращих інструментів для залучення в процес змін всіх зацікавлених є фасилітовані групові обговорення змін, прийняття групових рішень, напрацювання групою домовленостей та правил впровадження змін. Ви самі можете фасилітувати роботу груп або запрошувати зовнішнього фасилітатора. Люди стають промоутерами змін тоді, коли розуміють і поділяють їх необхідність, мають можливість висловитись і бути почутими, коли враховуються їхні думки, ставлення і пропозиції.

4. Відсутність ретельного планування процесу впровадження змін

Впровадження навіть на перший погляд незначної зміни потребує проектного підходу та ретельного планування. Чим ретельнішим буде ваш план, тим більша ймовірність вдалого завершення планованої зміни.

5. Відсутність комунікацій зі всіма стейкхолдерами

Відсутність комунікацій породжує тривогу, опір змінам, конфлікти, домислювання, плітки і збайдужіння. У плані впровадження змін у вас має бути план комунікацій щодо цих змін зі

всіма стейкхолдерами, враховуючи зовнішніх. Їх може бути кілька, виходячи із ситуації і потреб ваших цільових аудиторій. Він має включати період до початку змін, період їх впровадження та період їх завершення. При цьому варто задіяти всі наявні у компанії канали комунікацій. Тут, як кажуть, кашу маслом не зіпсуєш. І не варто очікувати, що необхідність змін всім керівникам і так зрозуміла, і що лінійні керівники повинні вміти самі доносити інформацію до своїх працівників. Варто полегшити їм життя і сформулювати потрібні повідомлення, надати всю необхідну інформацію у всіх потрібних формах та навчити керівників комунікувати про зміни своїм працівникам. Особливо коли зміни не надто популярні і проводяться у кризовий для організації час.

6. Ігнорування ризиків

Закон Мерфі працює, і якщо щось може статись, то це обов'язково станеться. Особливо якщо не мати запасного плану дій. Часто при впровадженні змін не проводиться аналіз можливих ризиків, які можуть настати як через вплив зовнішнього середовища (економіка, політика, законодавство, суспільство, культура тощо), так і під впливом внутрішніх сил та обставин. Для аналізу ризиків ви можете скористатись таким інструментом як PEST-аналіз (і його модифікації PESTC, PESTL та ін.) і матрицею аналізу ризиків:

При цьому варто визначитись, яка подія стане «курком», тобто буде ініціювати альтернативний план дій. Який вам, звичайно, потрібно розробити заздалегідь.

Звернемось до попереднього прикладу - впровадження системи розвитку персоналу. Вочевидь, є ризик, що закладені в бюджет на програмне забезпечення кошти керівництво вирішить використати на більш нагальну потребу. Ймовірність виникнення такої ситуації може бути середньою, і вплив на успішність проекту - високим. Яким буде ваш альтернативний план дій?

Або керівники ключових підрозділів займуть негативно-пасивну позицію. І це може суттєво загальмувати впровадження цієї системи, створити негативне враження на інших керівників. Ймовірність такої проблеми може бути високою і вплив на успішність проєкту -теж. Як ви зрозумієте, що починаються проблеми? Яким буде ваш план дій, по-перше, щоб до цього не дійшло, і, по-друге, якщо Мерфі все-таки спрацює?

7. Незавершеність

Часто буває так, що впровадження якоїсь зміни не має кінця. Вам потрібне так зване «заморожування» (за моделлю змін Курта Левіна). Що це означає? Вам потрібно:

- Ідентифікувати ознаки готовності: зміни набрали потрібно форми і люди почали працювати новими способами. Наприклад, зміни у процес рекрутингу формально внесені, він протестований і всі задіяні працівники працюють у його рамках без нагадувань і помилок.

- Зміни потрібно узаконити: у вас є затверджене Положення про рекрутинг як офіційний документ і всі із ним офіційно ознайомлені та зобов'язалась дотримуватись.

- І відсвяткувати: це обов'язково! Адже вам потрібно, щоб зі змінами асоціювались якомога більше позитивних емоцій. Та й з рештою, ви та ваша команда змін цього заслужили.

Якщо цього не зробити, у людей складеться враження нескінченності змін і повної відсутності їх результатів. А це дуже демотивує, і спонукати людей до найменших змін у майбутньому буде важко через відсутність у них віри в успішність таких проектів.

Звичайно, це не всі пастки, які трапляються на шляху організаційних змін. Однак якщо добре попрацювати, щоб оминути хоча б їх, то успішності змін та задоволення від результатів вам точно не уникнути.

4. Критерії і показники ефективності управління

«Ефект» і «ефективність» - різні поняття. Економічний ефект - це результат праці людини в процесі виробництва матеріальних благ (кількістьвипущеної продукції на ділянці, заводі, приріст знову створеної вартості в народному господарстві).

Але ефект сам по собі недостатньо характеризує діяльність людини. Для більш повної її характеристики важливо знати, з якими витратами отриманий цей ефект, тобто в що обійшовся результат. Однакові витрати праці можуть дати різний ефект, і навпаки, той самий ефект може бути досягнутий різними витратами праці. Ціль суспільного виробництва - одержання більшого ефекту з найменшими трудовими, матеріальними і грошовими витратами. Тому необхідно отриманий результат порівняти з тими витратами, за допомогою яких він отриманий, тобто віднести ефект до витрат, зіставити одну абсолютну величину - ефект з іншою абсолютною величиною - витрати. Таке зіставлення дає відносну величину - ефективність.

Управлінська праця відноситься до найбільш складних видів людської діяльності, і її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи. Тому для виміру її ефективності часто застосовуються непрямі методи.

На практиці при оцінці ефективності праці працівників управління широко застосовуване поняття «економічна ефективність управлінської праці» є більш вузьким поняттям, тому що являє собою тільки економію живої й уречевленої праці, яка одержується в сфері управління матеріальним виробництвом за рахунок оптимізації і раціоналізації управлінської діяльності.

Критерієм оцінки ефективності праці працівників апарату управління є також соціальна ефективність, що через відсутність кількісних вимірників визначається головним чином якісними показниками. Критерій же економічної ефективності управлінської праці дає можливість кількісно виміри™ ефективність праці в апараті управління. Тому він знайшов більше практичне застосування.

Для визначення ефективності праці управлінського персоналу необхідно встановити критерії і показники, за якими проводиться оцінка. Під критеріями розуміють найбільш загальну кількісну характеристику результатів управлінської праці. Окремі результати діяльності апарату управління є показниками управлінської праці. Вони носять підлеглий характер стосовно критерію і є основою при його визначенні. Таким чином, сукупність показників праці і буде виражати критерій оцінки.

Для визначення економічної ефективності управлінської праці використовуються різні способи: за показниками підприємства, організації і функціонуванню праці управлінського персоналу, обсягу переданої інформації; за якістю і швидкістю прийнятих рішень; за виконанням функцій управлінських ланок.

До показників, що характеризують працю в сфері управління, відносяться: зниження трудомісткості обробки управлінської інформації; скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації; скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці; механізації й автоматизації трудомістких операцій у сфері управління. Це показники, які кількісно вимірюються. Такі показники в сфері управління, як підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якості роботи, поліпшення

умов праці, обгрунтованість управлінських рішень, культура управління й інші, не вимірюються чи узагалі вимірюються неповно.

У сфері впливу управлінської праці на виробництво показники, які кількісно вимірювані, є: приріст прибутку; збільшення обсягів реалізації продукції; зростання продуктивності праці; зниження фондомісткості; збільшення фондовіддачі; прискорення оборотності оборотних коштів; збільшення рентабельності виробництва; зменшення невиробничих витрат; зниження трудомісткості продукції; зменшення обсягів незавершеного виробництва; зниження собівартості продукції; економія заробітної плати; зменшення втрат робочого часу; підвищення культури виробництва; підвищення рівня організаційної роботи; поліпшення умов праці; підвищення якості продукції; підвищення кваліфікації виробничого персоналу; зростання технічного рівня оснащення виробництва.

В результаті вдосконалення системи управління підприємства дістають економічний і соціальний ефект: збільшується обсяг і підвищується товарність виробництва, забезпечується ритмічна робота підприємств, досягається економія живої і уречевленої праці, підвищується якість продукції, полегшується і змінюється характер праці, зростає задоволеність працею, скорочується плинність кадрів. Проте не всі елементи економічного і соціального ефекту мають кількісний вираз. Це ускладнює оцінку ефективності управління. При цьому слід враховувати не тільки кількісні, а й якісні показники.

Хоча управлінська праця належить до продуктивної, але вона безпосередньо не створює певних матеріальних цінностей і бере участь у процесі виробництва опосередковано, забезпечуючи своєчасне і якісне виконання технологічний операцій. Тому правомірно визначати вплив певних змін в управлінні на кінцеві результати виробничо-фінансової діяльності підприємств. Тільки працю обмеженої кількості працівників у сфері управління можна оцінити за безпосередніми результатами їх роботи (облікові працівники, друкарки тощо).

Ефективність - це оціночний критерій діяльності колективу працівників у будь-якій сфері, включаючи управління. Тому забезпечення високої ефективності управління є складовою частиною загальної проблеми підвищення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва. Визначають її на основі загальних методологічних принципів, прийнятих в економіці.

Існують різні підходи до визначення ефективності управління.

Розраховують синтетичні показники ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо).

Фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо).

Застосовують якісну оцінку ефективності за допомогою експертів.

Застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

При визначенні ефективності управління обчислюють абсолютну і порівняну ефективність витрат на управління. Абсолютна ефективність виражається загальною величиною ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів удосконалення системи управління виробництвом. Порівняльна ефективність показує, наскільки один варіант ефективніший за інший, проектований або діючий.

Залежно від характеру розроблених заходів об’єктом оцінки ефективності управління можуть бути: управління в цілому (система, організація, методи), його структура, рівень використання управлінської праці, ефективність роботи кожного структурного підрозділу. Для оцінки ефективності управління використовують трудові, вартісні, інформаційні, технічні (технологічні) показники. Найбільш загальні із них - оперативність роботи апарату управління, надійність і оптимальність систем управління.

Оперативність роботи апарату управління відображає своєчасність використання постанов, наказів і розпоряджень вищестоящих організацій, керівників і головних спеціалістів підприємства.

Надійність системи управління виявляється у безпосередньому її функціонуванні, яке забезпечує досягнення цілей виробництва. Показники надійності системи такі: безвідмовність (безперервне збереженні працездатності), готовність (ефективне збереження працездатності), відновлю-ваність (швидке усунення збоїв у роботі і відтворення здатності функціонувати у заданому режимі).

На практиці висока надійність управлінської системи підприємництва (об’єднання) забезпечується при науково обгрунтованій структурі управління та інформаційної системи, раціональній технології процесів управління, правильному підборі і розстановці кадрів, ефективному стилі управління тощо.

Оптимальність системи управління характеризується рівнем застосування сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень, обгрунтованістю співвідношення централізації і децентралізації управління, керованістю підприємства та ін. Керованість підприємства або структурного підрозділу показує рівень забезпечення заданої організаційної стійкості підприємства (цеху, бригади) і своєчасність переведення його з одного кількісного (якісного) стану в іншій, що відповідає поставленій меті.

Ефективність організації управління можна оцінити за іншими загальними показниками, які характеризують стан системи управління на підприємстві

а) коефіцієнтом якості використання управлінських робіт; б) коефіцієнтом стабільності кадрів;

в) коефіцієнтом, що характеризує співвідношення між темпами зростання обсягу виробництва і витратами на управління.

Як часткові показники, що характеризують організацію праці управлінського персоналу, застосовують також коефіцієнт використання робочого часу і кваліфікації кадрів, коефіцієнт умов праці і організації робочих місць та ін. На підставі зазначених коефіцієнтів визначають зведений коефіцієнт рівня організації управлінської праці.

Для визначення ефективності удосконалення управління використовують і такі показники:

а) порівняння витрат на раціоналізацію з результатами діяльності об’єкта управління;

б) співвідношення витрат на удосконалення управління і на сам процес управління;

в) динаміку витрат на управління порівняно із загальними витратами виробництва.

На практиці для оцінки ефективності системи управління найчастіше використовують три групи показників:

- загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства - валова продукція в динаміці, вихід валової продукції на одного середньорічного працівника, фондовіддача, прибуток на одного працівника, рентабельність виробництва тощо; показники продуктивності управлінської праці - виробництво валової продукції на одного управлінського працівника або на 1 людино-день, затрачений в управлінні, вихід валової продукції на 1 грн. витрат на

управління, сума прибутку на 1 людино-день, затрачений в управлінні, тощо;

- показники економічності апарату управління - питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих і загальному фонді оплаті праці, питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо.

Для визначення ефективності роботи кожного структурного підрозділу використовують дані про виконання конкретних завдань і рівень досягнення поставлених перед ними цілей.

Практичним результатом удосконалення системи управління може бути зниження витрат на управління, яке досягається за рахунок скорочення чисельності працівників апарату управління і підвищення продуктивності праці. Проте не будь-яке вдосконалення управління призводить до зниження питомих витрат на управління. Оскільки управління є складовою виробничо-фінансової діяльності підприємств, то свідченням підвищення його ефективності може бути зростання економічних показників господарювання при незмінних або навіть дещо зростаючих витратах на управління.

Оцінюючи ефективність заходів удосконалення організації управління виробництвом, слід врахувати, що фактичний ефект від такого удосконалення значно виший суми економії витрат на управління. Удосконалення системи управління не тільки призводить до підвищення продуктивності праці управлінського персоналу, а й сприяє кращій організації і підвищенню результативності праці всіх працівників підприємства, зростанню виробітку, скороченню простоїв людей, техніки тощо. Крім того, підвищується загальна культура виробництва і управління, зміцнюється дисципліна праці, поліпшуються умови, за яких людина в повній мірі може розвивати свої здібності.

Ефективність окремих заходів, пов’язаних з раціоналізацією системи управління (зміна структури управління, норм управління і обслуговування, забезпеченості кваліфікованими кадрами тощо), можна оцінити за допомогою факторного аналізу. При цьому треба обов’язково забезпечити елімінування впливу інших факторів на формування кінцевих результатів виробничо-фінансової діяльності підприємств (якість земель, забезпеченість основними фондами, робочою силою, характер спеціалізації тощо).

«Мистецтво встигати», тайм-менеджмент, управління часом - одне з найнеобхідніших мистецтв для сучасної людини та будь-якої

організації. Тайм- менеджмент як система управління часом включає в себе ряд елементів, які в сукупності дають значне скорочення часу, необхідного для здійснення різних виробничих процесів. До цих елементів відносяться, аналіз використання робочого часу, постановка цілей, які хоче досягти керівник в ході використання тайм-менеджменту, планування робочого часу, вироблення різних методів боротьби з причинами нераціонального використання часового ресурсу.

Організація є динамічною системою, вона постійно і безперервно змінюється. Відповідно змінюються і всі її складові: керуюча і керована системи, технології, техніка, професійний, кваліфікаційний та віковий склад працівників, організаційні структури управління, цілі, продукція тощо. Усі зміни є постійними, взаємопов'язаними і, як правило, здійснюються з участю працівників організації. Зміни зумовлюють необхідність нововведень, які найчастіше приводять до зміни: цілей організації; організаційної структури управління; техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; можливостей або поведінки працівників.

Отже, основними складовими організаційного розвитку є культура, її спільне регулювання, агенти змін і дослідження дією. Культура характеризується нормами поведінки, почуттями, стосунками між працівниками, розумінням цінностей тощо. Спільне регулювання культури полягає в управлінському впливі на її найважливіші параметри. Формальні робочі групи (керівники та їх підлеглі) виступають головними об'єктами діяльності в процесі організаційного розвитку.

Природа речей така, що люди не люблять зміни, навіть найменші. Навіть тоді, коли розуміють їх необхідність. Зміна - це вихід із звичного середовища. У вашій організації працюють люди, у кожного з яких є своє сприйняття змін і своя реакція на них. Сукупність їхнього сприйняття та дій може привести як до успіху, так і до невдачі.

Управлінська праця відноситься до найбільш складних видів людської діяльності, і її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи. Тому для виміру її ефективності часто застосовуються непрямі методи.

На практиці при оцінці ефективності праці працівників управління широко застосовуване поняття «економічна ефективність управлінської праці» є більш вузьким поняттям, тому що являє собою

тільки економію живої й уречевленої праці, яка одержується в сфері управління матеріальним виробництвом за рахунок оптимізації і раціоналізації управлінської діяльності.

Для визначення ефективності роботи кожного структурного підрозділу використовують дані про виконання конкретних завдань і рівень досягнення поставлених перед ними цілей.

Практичним результатом удосконалення системи управління може бути зниження витрат на управління, яке досягається за рахунок скорочення чисельності працівників апарату управління і підвищення продуктивності праці. Проте не будь-яке вдосконалення управління призводить до зниження питомих витрат на управління. Оскільки управління є складовою виробничо-фінансової діяльності підприємств, то свідченням підвищення його ефективності може бути зростання економічних показників господарювання при незмінних або навіть дещо зростаючих витратах на управління.

Практичні заняття
Змістовий модуль 1. Основи тайм-менеджменту
Практичне заняття Тема 1. Основні поняття теорії тайм-менеджменту

План

1. Які з перерахованих властивостей часу Вам вже знайомі? Можете навести приклади зі свого життя або професійного досвіду,що ілюструють які-небудь з перерахованих властивостей часу?

2. Наведіть як приклад будь-які життєві або професійні ситуації, коли найбільш підходящим символом до переживання часу буде «крапка», «колесо», «відрізок», «спіраль», «пряма»?

3. Наведіть приклади фізичного часу, не виходячи за межі чотирьох стін своєї квартири.

4. Наведіть приклади біологічного часу, що мають безпосереднє ставлення до Вашого тіла.

5. Наведіть приклади соціального часу, пов'язаного з організацією (групою), де Ви працюєте (навчаєтесь).

6. Виявить і сформулюйте які-небудь особливості особисто Вашого психологічного часу, наприклад, пов'язані з вашою пам'яттю, увагою, настроєм та ін.

7. Які види економічного часу Вам добре знайомі, які Ви пережили у своєму житті?

Рекомендована література

Основна

1. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навч. посібник. 2-е вид., доп., перер. Вінниця: ВНТУ, 2016. 150 с.
2. Сазерленд Джефф. Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час. К.: Вид-во: КСД, 2016. 280 с.
3. Данюк В.М., Кицак Т.Г. Організація праці менеджера: практикум. Київ: КНЕУ. 2014. 214 с.

Додаткова

1. Крикун О. А. Самоменеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2014. 344 с.

2. Скібіцька Л. І. Тайм-менеджмент:навч.посібник для студ. економ. Вузів. К. : Кондор, 2009. 528 с.
3. Хміль Ф.І. Ділове спілкування : навч. посіб. К. : Академвидав, 2009. 280 с.
4. Чайка Г.Л. Самоменеджмент менеджера (навчальний посібник).Видавництво «Знання», 2014. 516 с.

Практичне заняття Тема 2. Час менеджера та принципи його ефективного використання

План

1. Індивідуальний фонд часу і його структура. Поняття часової перспективи.
2. Внутрішні концепції часу.
3. Прийоми виконання розкладу при простому плануванні.
4. Значення використання біоритміки.
5. Індивідуальний стиль. Складання рамкового плану дня.

Рекомендована література

Основна

1. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навч. посібник. 2-е вид., доп., перер. Вінниця: ВНТУ, 2016. 150 с.
2. Сазерленд Джефф. Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час. К.: Вид-во: КСД, 2016. 280 с.
3. Данюк В.М., Кицак Т.Г. Організація праці менеджера: практикум. Київ: КНЕУ. 2014. 214 с.

Додаткова

1. Крикун О. А. Самоменеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2014. 344 с.
2. Скібіцька Л. І. Тайм-менеджмент:навч.посібник для студ. економ. Вузів. К. : Кондор, 2009. 528 с.
3. Хміль Ф.І. Ділове спілкування : навч. посіб. К. : Академвидав, 2009. 280 с.
4. Чайка Г.Л. Самоменеджмент менеджера (навчальний посібник).Видавництво «Знання», 2014. 516 с.

Практичне заняття Тема 3. Аналіз витрат часу в системі тайм-менеджменту. Планування робочого часу. Прийняття рішень про пріоритети в тайм-менеджменті»

Завдання для виконання:

1. Порівняйте можливості з інвентаризації часу, які закладені в органайзер і в хронокарту Гастева. У чому полягають переваги урахування часу за допомогою хронокарти Гастева в порівнянні з органайзером?

2. У чому, на Вашу думку, слабкі сторони обліку часу за допомогою хронокарти Гастева в порівнянні з органайзером?

3. Запропонуйте власну систему аналізу особистої ефективності витрат часу (на основі органайзеру з можливостями якісного обліку часу), що включає 2-3 напрямки (показника) аналізу.

Рекомендована література

Основна

1. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навч. посібник. 2-е вид., доп., перер. Вінниця: ВНТУ, 2016. 150 с.

2. Сазерленд Джефф. Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час. К.: Вид-во: КСД, 2016. 280 с.

3. Данюк В.М., Кицак Т.Г. Організація праці менеджера: практикум. Київ: КНЕУ. 2014. 214 с.

Додаткова

1. Крикун О. А. Самоменеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2014. 344 с.

2. Скібіцька Л. І. Тайм-менеджмент:навч.посібник для студ. економ. Вузів. К. : Кондор, 2009. 528 с.

3. Хміль Ф.І. Ділове спілкування : навч. посіб. К. : Академвидав, 2009. 280 с.

4.Чайка Г.Л. Самоменеджмент менеджера (навчальний посібник).Видавництво «Знання», 2014. 516 с.

Практичне заняття Тема 4. Планування особистої кар'єри менеджера і роль тайм-менеджменту в даному процесі

План

1. Сутність та зміст успіху. Системна концепція людини.
2. Визначення поняття «кар'єра». Адаптивно - розвиваюча концепція.
3. Ефективність та планування кар'єри.

Рекомендована література
Основна

1. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навч. посібник. 2-е вид., доп., перер. Вінниця: ВНТУ, 2016. 150 с.
2. Сазерленд Джефф. Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час. К.: Вид-во: КСД, 2016. 280 с.
3. Данюк В.М., Кицак Т.Г. Організація праці менеджера: практикум. Київ: КНЕУ. 2014. 214 с.

Додаткова

1. Крикун О. А. Самоменеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2014. 344 с.
2. Скібіцька Л. І. Тайм-менеджмент:навч.посібник для студ. економ. Вузів. К. : Кондор, 2009. 528 с.
3. Хміль Ф.І. Ділове спілкування : навч. посіб. К. : Академвидав, 2009. 280 с.
4.Чайка Г.Л. Самоменеджмент менеджера (навчальний посібник).Видавництво «Знання», 2014. 516 с.

Змістовий модуль 2. Тайм-менеджмент як засіб підвищення ефективності діяльності

Практичне заняття Тема 5. Цілепокладання в системі тайм-менеджменту. Самоконтроль і самомотивація.
I. Теоретична частина. Кейс «Новорічне бажання»
II. Перевірка виконання самостійної роботи.
III. Завдання для виконання.

Завдання 1 «Дерево цілей»

1. Для того щоб примусити теоретичні знання «працювати», необхідно «прикріплювати» їх до конкретних субстанцій. В даному випадку Вам слід асоціювати дерево цілей особисто з собою. Якщо у Вас є чітко сформульована генеральна мета - візьміть її за основу побудови. Якщо така відсутня, перерахуйте 5-7 цілей високого порядку і сконструюйте їм «надбудову» - формальну генеральну мету, наприклад, «задоволення життям» (мета 0 рівня).

2. Декомпозуйте «великі» цілі (I рівня) в 2-4 цілі II рівня і т. ін. Дійдіть до того рівня деталізації, який дозволить Вам охопити перелік простих дій, які необхідно виконати для досягнення генеральної мети.

3. Привласніть цілям кожного рівня свій колір. Виділіть їх маркерами. Можливо, для Вас зручнішим виявиться вертикальне колірне розділення, у такому разі, об'єднуватися будуть цілі однієї гілки, але різних рівнів. «Грайтеся» з Вашим деревом, поки не зрозумієте: так воно має виглядати!

4. Надайте «дереву» презентабельний вигляд.

Форма звітності для завдання 1

Цілі високого порядку	**Цілі II рівня**
1.	1.
2.	2.
…	…
n	n

Завдання 2 «Відповідність цілей і дій»

1. Випишіть 5 важливих для Вас цілей.

2. 5 основних видів діяльності, якими Ви займаєтеся останнім часом (основних за часом, а не за значимістю).

3. Привласніть кожній меті і дії назви у вигляді заголовних літер (див. таблицю).

4. Тепер занесіть у таблицю позначення

+ має непряме відношення до досягнення мети;

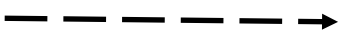
++ має відношення до досягнення мети;

+++ має пряме відношення до досягнення мети.

5. Підсумуйте результати.

6. Відповідно до проставлених позначок намалюйте стрілки між кружечками, зображеними нижче.

+

++ 

+++

Форма звітності для завдання 2

Короткий опис дня	**Короткий опис цілей**					**Сума дій**
	А	**Б**	**В**	**Г**	**Д**	
О						
П						
Р						
С						
Т						
Сума цілей						

Досить нескладно самостійно зробити висновки з вправи, зокрема щодо вірогідності досягнення кожної з цілей.

№ з/п	Висновки до «відповідності цілей і дій»
1	
2	
3	

Завдання 3 «Рольові функції»

1. Постарайтеся якомога точніше визначити перелік своїх рольових функцій.
2. Запишіть їх на аркуші паперу. Проранжуйте елементи отриманого списку.
3. Спробуйте дати кількісну оцінку кожної з ролей по комплексному показнику: час, що приділяється формально, +/- увага, що приділяється = час, що приділяється фактично.

Завдання 4 «Успіх по Еймену»

1. Дайте відповіді на питання в тій послідовності, у якій вони приводяться. Можливо, у Вас піде на це досить багато часу, але це дасть Вам украй важливий матеріал для визначення того, що для Вас означає поняття успіху.
2. Коли закінчите відповідати, уважно прочитайте Ваші відповіді - принаймні двічі - постарайтеся осмислити їх. Поставтеся до них серйозно.

Шаблони та форма звітності для завдання 4

1. Оцініть наведені нижче десять понять із погляду їхньої важливості для Вас (I - найбільш важливе, 10 - найменш важливе). Запишіть потім ці поняття в послідовності від I до 10, тобто в порядку убування їх значимості.

№ з/п	поняття	оцінка
1	Здоровий глузд	
2	Гроші	
3	Особисті відносини	
4	Популярність	
5	Особисті досягнення	
6	Спадщина	
7	Чесність	
8	Віра в себе	
9	Віра у Вищі Сили	
10	Думка оточення про Вас	

2. Виходячи з того, як Ви відповіли на пункт 1, запишіть, що Ви робите, щоб розвити перші п’ять понять. Успіх - це процес. Що Ви робите, щоб його прискорити?

1	
2	
3	
4	
5	

3. Уявіть собі, що Ви читаєте власну біографію. Виділіть головні події у своєму житті. Відзначте те, що зіграло для Вас вирішальну роль. Що з того, що сталося має для Вас неперевершену цінність?

	Головна подія в житті
1	
2	
3	
…	

4. Чи приділяєте Ви досить часу людям і речам, які значать для Вас дуже багато? Чи не доводиться Вам приділяти більшу частину часу й енергії тому, що, навпаки, не має для Вас першорядного значення?

	Що не має першорядного значення
1	
2	
3	
…	

5. У якій віковій групі Ви перебуваєте (отроцтво, юність, повноліття, середній вік)? Наскільки змінювалися Ваші цілі й ціннісні установки при переході з однієї вікової групи в іншу? Наскільки вони, на Вашу думку, можуть змінитися протягом найближчих десяти років?

	Цілі й ціннісні установки (тоді)	Цілі й ціннісні установки (зараз та через 5-10 років)
1		
2		
3		
…		
n		

6. Згадайте історію Вашого емоційного розвитку в дитинстві. Наскільки, на Вашу думку, ці зміни сприяли або заважали просуванню до успіху? Як конкретно це відбилося на перемогах і поразках? Наведіть приклади.

№ з/п	Приклад події	Відбиток на перемогах / поразках
1		
2		
3		
…		
n		

7. Назвіть п’ять осіб, які викликають у Вас замилування й бажання наслідувати. Опишіть, що саме Вас в них приваблює, які якості хотілося б Вам перейняти.

№ з/п	Особистість	Що приваблює?
1		
2		
3		
…		
n		

8. Назвіть п’ять осіб, які, навпаки, не викликають у Вас ніяких позитивних емоцій. Поясніть, що саме в них Вас відштовхує. Будьте конкретні.

№ з/п	Особистість	Що відштовхує?
1		
2		
3		
…		
n		

9. Наведіть п’ять прикладів того, як Ви випробували відчуття поразки. Як Вам здається, що Вас очікує в майбутньому - повторення успіху або нові поразки?

№ з/п	Приклад відчуття поразки	Очікування в майбутньому
1		
2		
3		
…		
n		

10. Наведіть п’ять прикладів того, як Ви відчули перемоги. Докладніше опишіть ці ситуації.

№ з/п	Приклад відчуття перемоги	Приклад відчуття перемоги
1		
2		
3		
…		
n		

11. У Вашому житті є три головні сфери: а) сфера відносин (із дружиною, чоловіком чи коханою людиною, з дітьми, батьками, друзями); б) робота/фінанси (Ваша професія, школа, робота в будинку, фінансовий стан і тощо); в) приватна сфера (фізичне й душевне здоров’я, духовні інтереси, інтелектуальна сфера та ін.). Наскільки важлива кожна із цих сфер для Вас? Оцініть важливість кожної з них за десятибальною шкалою (10 балів для тієї сфери, що поглинає всі Ваші сили й енергію, 1 бал для сфери, що Вас практично не цікавить). Сфера відносин_____ Робота/фінанси_____ Приватна сфера _____ Скільки часу приділяєте Ви кожній із цих сфер? Чи відповідає це важливості кожної з них для Вас?

12. Виходячи з раніше даних Вами відповідей постарайтеся вказати для кожної із цих сфер Ваші цілі, які Ви хотіли б здійснити протягом року, п’яти, десяти років. Цілі повинні мати позитивний характер і бути конкретно сформульовані. Постарайтеся докладніше розповісти про те, що собою являє кожна із цих цілей.

Сфера відносин - (укажіть, що Ви хотіли б одержати від тих або інших людей і що готові їм дати).

Один рік

1._____

2._____

3._____

П’ять років

1. _____

2. _____

3. _____

Десять років

1. _____

2. _____

3. _____

Робота/фінанси - вкажіть, чого саме Ви хотіли б добитися, скільки годин у день готові працювати, яку платню одержувати, які перспективи для себе намітили.

Один рік

1 _____

2 _____

3 _____

П’ять років

1 _____

2 _____

3 _____

Десять років

1 _____

2 _____

3 _____

Приватна сфера

Один рік

1 _____
2_____
3 _____
П'ять років
1 _____
2 _____
3 _____
Десять років
1 _____
2 _____
3 _____

Щоб закріпити й перетворити в програми життєдіяльності отриману в результаті вищенаведеного інформацію, Д.Эймен пропонує Вам вправу, яку він назвав «Односторінкове диво». За твердженням автора, воно покликано допомогти направити в потрібне русло Ваші думки, слова й дії. Д. Эймен «...назвав цю вправу дивом, тому що встиг переконатися, як швидко й успішно воно дозволяє багатьом зосередитися й змінитися на краще». «Візьміть аркуш паперу. Чітко сформулюйте й запишіть Ваші основні цілі. Виходьте із трьох основних напрямів: «Сфера відносин», «Робота/фінанси», «Приватна сфера». Під рубрикою «Сфера відносин» напишіть: «Дружина/кохана людина», «Діти», «Члени родини», «Друзі». Під рубрикою «Робота/фінанси» напишіть: «Поточні справи й фінансовий стан», а також «Плани на майбутнє». Під рубрикою «Приватна сфера» опишіть Ваше фізичне й душевне самопочуття, духовні інтереси, інтелектуальні запити тощо, як правило, ця сфера Вашого існування закрита для всіх, крім Вас, і лише Ви розумієте, що в ній відбувається. Під кожною з рубрик коротко і ясно опишіть найсуттєвіше, найтиповіше для цієї сфери Вашого життя. Пишіть про те, чого б Вам хотілося досягти, не пишіть про небажані моменти. Будьте позитивні у своїх висловлюваннях, пишіть від першої особи. Пишіть із надією й упевненістю, що Ваші плани здійсняться. Зробіть перший варіант, потім протягом кількох днів вносьте виправлення (Ви відразу зрозумієте, що це Вам неодмінно захочеться зробити). Потім покладіть листок туди, де він буде постійно потрапляти Вам на очі (на холодильник, біля ліжка, біля дзеркала, у ванній кімнаті). Тим самим щодня Ви зможете бачити те, що є для Вас найважливішим. Це дозволить Вам співвідносити Ваші вчинки з Вашими позитивними цілями. Це зробить Ваше існування більше осмисленим, Ви зможете витрачати більше енергії на те, що для Вас особливо важливо.

ОДНОСТОРІНКОВЕ ДИВО

Чого я хочу?_____
Що я роблю для здійснення своїх планів? _____
Ваше ім'я_____
СФЕРА ВІДНОСИН
Чоловік/дружина, кохана людина:_____
Діти:_____
Родина: _____
Друзі: _____
РОБОТА/ФІНАНСИ
_____
_____
ПРИВАТНА СФЕРА
Фізичний стан: _____
Емоційний стан: _____
Духовне життя: _____
Інтереси: _____

Що Ви скажете на схилі віку? Якби Ви могли почати життя спочатку, то трудилися б над здійсненням колишніх цілей? Або все-таки спробували б домогтися того, чого домоглися інші? Вирішувати Вам. Нехай інші дають Вам поради, як поводитися зі своїм життям, нам здається, Ви набагато краще впораєтеся із цим завданням. Порівняйте отримані цілі з тими, які виписані на Вашому «Дереві цілей» після виконання завдання 2.1. Якщо потрібно, відкоригуйте своє «Дерево».

Практичне заняття Тема 6. Філософія і технологія корпоративного тайм-менеджменту.

Виберіть яку-небудь звичну для себе діяльність, наприклад, часто виконувану роботу по дому. Використовуючи формулу закону часу як ресурсу, запропонуйте способи (або хоча б ідеї) удосконалення його чотирьох основних компонентів, які дозволять вам затрачати менше часу на дану роботу.

1. Складіть графік своєї денної фізичної, інтелектуальної, та емоційної активності згідно з хронометражем.

2. Складіть власний список правил «хорошого» дня з 8-12 таких правил.

1. Як можна переформулювати мету роботи, щоб робити її швидше?

2. Як можна змінити спосіб виконання даної роботи, щоб робити її швидше?

3. Як можна змінити енергетичні витрати на виконання даної роботи, щоб робити її швидше?

4. Як можна позбутися перешкод, що уповільнюють цю роботу?

5. Опишіть власну систему роботи з інформацією. Які сторони Вашої персональної системи роботи з інформацією є особливо сильними, ефективними, а які потребують вдосконалення?

Рекомендована література
Основна

1. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навч. посібник. 2-е вид., доп., перер. Вінниця: ВНТУ, 2016. 150 с.

2. Сазерленд Джефф. Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час. К.: Вид-во: КСД, 2016. 280 с.

3. Данюк В.М., Кицак Т.Г. Організація праці менеджера: практикум. Київ: КНЕУ. 2014. 214 с.

Додаткова

1. Крикун О. А. Самоменеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2014. 344 с.

2. Скібіцька Л. І. Тайм-менеджмент:навч.посібник для студ. економ. Вузів. К. : Кондор, 2009. 528 с.

3. Хміль Ф.І. Ділове спілкування : навч. посіб. К. : Академвидав, 2009. 280 с.

4.Чайка Г.Л. Самоменеджмент менеджера (навчальний посібник).Видавництво «Знання», 2014. 516 с.

Практичне заняття Тема 7. Тайм-менеджмент і делегування повноважень

1. Гра «Доручення підлеглому задачі або діяльності із сфери завдань керівника».
2. Принципи делегування.

Рекомендована література

Основна

1. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навч. посібник. 2-е вид., доп., перер. Вінниця: ВНТУ, 2016. 150 с.

2. Сазерленд Джефф. Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час. К.: Вид-во: КСД, 2016. 280 с.

3. Данюк В.М., Кицак Т.Г. Організація праці менеджера: практикум. Київ: КНЕУ. 2014. 214 с.

Додаткова

1. Крикун О. А. Самоменеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2014. 344 с.

2. Скібіцька Л. І. Тайм-менеджмент:навч.посібник для студ. економ. Вузів. К. : Кондор, 2009. 528 с.

3. Хміль Ф.І. Ділове спілкування : навч. посіб. К. : Академвидав, 2009. 280 с.

4.Чайка Г.Л. Самоменеджмент менеджера (навчальний посібник).Видавництво «Знання», 2014. 516 с.

Практичне заняття Тема 8. Заходи проти нераціонального використання часу

1. Метод «Альпи».
2. Щоденник часу.
3. Індивідуальний робочий стиль.
4. Тест «Режим вашого життя та праці».

Рекомендована література

Основна

1. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навч. посібник. 2-е вид., доп., перер. Вінниця: ВНТУ, 2016. 150 с.

2. Сазерленд Джефф. Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час. К.: Вид-во: КСД, 2016. 280 с.

3. Данюк В.М., Кицак Т.Г. Організація праці менеджера: практикум. Київ: КНЕУ. 2014. 214 с.

Додаткова

1. Крикун О. А. Самоменеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2014. 344 с.

2. Скібіцька Л. І. Тайм-менеджмент:навч.посібник для студ. економ. Вузів. К. : Кондор, 2009. 528 с.

3. Хміль Ф.І. Ділове спілкування : навч. посіб. К. : Академвидав, 2009. 280 с.

4.Чайка Г.Л. Самоменеджмент менеджера (навчальний посібник).Видавництво «Знання», 2014. 516 с.

Практичне заняття Тема 9. Встановлення пріоритетів при опрацюванні управлінських рішень

План

1. Причини невдалих рішень, типові помилки при прийнятті рішень.
2. Процес прийняття управлінських рішень.
3. Суть поняття «результат». Система управління за результатами.

Рекомендована література

Основна

1. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навч. посібник. 2-е вид., доп., перер. Вінниця: ВНТУ, 2016. 150 с.

2. Сазерленд Джефф. Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час. К.: Вид-во: КСД, 2016. 280 с.

3. Данюк В.М., Кицак Т.Г. Організація праці менеджера: практикум. Київ: КНЕУ. 2014. 214 с.

Додаткова

1. Крикун О. А. Самоменеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2014. 344 с.

2. Скібіцька Л. І. Тайм-менеджмент:навч.посібник для студ. економ. Вузів. К. : Кондор, 2009. 528 с.

3. Хміль Ф.І. Ділове спілкування : навч. посіб. К. : Академвидав, 2009. 280 с.

4.Чайка Г.Л. Самоменеджмент менеджера (навчальний посібник).Видавництво «Знання», 2014. 516 с.

Практичне заняття Тема 10. Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку

1. Кейс «Самоконтроль - огляд минулого дня».
2. Кейс «Контроль як функція самоменеджменту».

Рекомендована література

Основна

1. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навч. посібник. 2-е вид., доп., перер. Вінниця: ВНТУ, 2016. 150 с.

2. Сазерленд Джефф. Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час. К.: Вид-во: КСД, 2016. 280 с.

3. Данюк В.М., Кицак Т.Г. Організація праці менеджера: практикум. Київ: КНЕУ. 2014. 214 с.

Додаткова

1. Крикун О. А. Самоменеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2014. 344 с.

2. Скібіцька Л. І. Тайм-менеджмент:навч.посібник для студ. економ. Вузів. К. : Кондор, 2009. 528 с.

3. Хміль Ф.І. Ділове спілкування : навч. посіб. К. : Академвидав, 2009. 280 с.

4.Чайка Г.Л. Самоменеджмент менеджера (навчальний посібник).Видавництво «Знання», 2014. 516 с.

Самостійна робота

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення модулю навчальної дисципліни, а саме: підручниками, навчальними та методичними посібниками, конспектами лекцій, методичними вказівками тощо. Методичні матеріали для самостійної роботи студентів передбачають можливість проведення самоконтролю. Навчальний матеріал модулю дисципліни, для засвоєння студентом у процесі самостійної роботи, виноситься на підсумковий контроль поряд з навчальним матеріалом, який опрацьовувався при проведенні аудиторних занять.

Самостійна робота студентів в межах вивчення дисципліни «Тайм- менеджмент» здійснюється в двох напрямках: самопідготовка та виконання індивідуального завдання у формі реферату. Самостійна робота сприяє формуванню необхідних базових знань та набуттю практичних навичок.

Самопідготовка включає опрацювання лекційного матеріалу, основної літератури та додаткових джерел; розв’язування задач та аналіз практичних ситуацій; підготовку відповідей на контрольні тестові запитання.

Індивідуальні завдання

Індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ) - це вид науково-дослідної роботи студента, яка містить результати дослідницького пошуку, відображає певний рівень його навчальної компетентності.

Мета ІНДЗ: самостійне вивчення частини програмового матеріалу, систематизація, узагальнення, закріплення та практичне застосування знань із навчального курсу, удосконалення навичок самостійної навчально-пізнавальної діяльності. Результати досліджень подаються у реферативній формі.

Зміст ІНДЗ: завершена теоретично-практична робота у межах навчальної програми курсу, яка виконується на основі знань, умінь та навичок, отриманих під час лекційних, практичних занять і охоплює декілька тем або весь зміст навчального курсу.

Індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ) оформляється у вигляді реферату, проте є деякі особливості, які виокремлюють даний вид роботи.

Структура ІНДЗ студента вищого навчального закладу повинна складатися з таких частин:

- вступ (в ньому відображається актуальність даного дослідження та важливість його розв’язання в контексті даної дисципліни, його об’єм 1-1.5 друкованих аркуші);
- основна частина (вона може складатися з декількох параграфів у яких здійснено виклад основного матеріалу дослідження, кожен із яких виділяється логічною завершеністю та має окрему назву, об’єм - не менше 5 друкованих аркушів);
- висновки (в них підводиться підсумок проведеної роботи та відображаються основні узагальнення дослідження, об’єм 1-2 друкованих аркуші);
- список використаних джерел (повинен містити не менше 12 праць, які використанні при підготовці реферату і оформленні відповідно до сучасних вимог оформлення бібліографії).

ІНДЗ має особливості:

- друга сторінка мікро дослідження повинна містити зміст роботи, який відображає основні частини роботи з вказаними сторінками;
- вступ окрім актуальності роботи повинен містити визначення предмету та об’єкту дослідження, а також завдання;

- основна частина роботи провина ґрунтуватися не лише на науковому аналізі та узагальнені літератури, але і на матеріалах або проведеного дослідження під час проходження студентами виробничої практики або статичних досліджень;

- основна частина повинна поглиблено розкривати суть проблеми, що розглядається;

- зміст висновків повинен містити підсумок проведеної роботи та відповідати завданням дослідження;

- об'єм ІНДЗ повинен бути не менше 15 сторінок друкованого тексту;

- тематика мікро досліджень є індивідуальною для кожного студента групи.

ІНДЗ повинно бути оформлене друкованим текстом (електронний варіант на дискеті повинен додаватися), оформлення з дотриманням основних вимог, аналогічних реферату.

Тематика ІНДЗ:

1. Історія виникнення тайм-менеджменту Предмет, завдання і функції дисципліни.
2. Хто такий тайм-менеджер?
3. Основні задачі тайм-менеджменту.
4. Види тайм-менеджменту.
5. Методи управління часом.
6. Система управління часом.
7. Тайм-менеджмент в управлінні.
8. Управління особистим часом в тайм-менеджменті.
9. Планування особистої роботи менеджера.
10. Основні методики планування.
11. Принципи тайм-менеджменту.
12. Самомотивування та самоконтроль менеджера
13. Розвиток менеджерського потенціалу
14. Індивідуальний фонд часу і його структура
15. Сутність корпоративного тайм-менеджменту.
16. Система управління за результатами.
17. Управління змінами організації.
18. Критерії і показники ефективності управління.
19. Принципи та методи тайм-менеджменту.
20. Якості ефективного менеджер.
21. Основні принципи тайм-менеджменту.

22. Правила планування робочого часу за Л. Зайвертом.
23. Визначення пріоритетів у життєдіяльності.
24. Компетентність працівника в часі.
25. Розділення повноважень як інструмент з управління часом.
26. Самодісціпліна при виконанні завдань. Поліпшення самоконтролю.
27. Організація часу за допомогою мобільного телефону, смартфону і КПК.
28. Принципи ефективної роботи з органайзером.
29. Центрування і планування в діяльності працівника.

Методи навчання

Під час лекційного курсу застосовуються презентації, роздатковий матеріал, дискусійне обговорення проблемних питань. На практичних заняттях використовуються методи діалогу, мозкового штурму, аналізу конкретних ситуацій, вирішуються ситуаційні завдання.

Пояснювально-ілюстративний метод - застосовується в ході лекцій та у процесі самостійної роботи студентів для передачі великих масивів навчальної інформації в опрацьованому вигляді.

Репродуктивний метод - застосовується в ході практичних занять і процесі самостійної роботи, передбачає набуття студентами навичок використання визначених алгоритмів вирішення навчальних та професійних завдань.

Метод проблематизації та евристичний метод - застосовуються в ході лекційних, практичних занять, самостійної та індивідуальної роботи.

Глосарій

«Білі комірці» - фахівці-спеціалісти здатні до адаптації нових підходів та використання наявних ідей і розробки варіантів творчого застосування вживання старих устояних моделей до нового інформаційного капіталу.

«Золоті комірці» («higher-level») - фахівці, які здатні генерувати і реалізовувати нові ідеї та знання, що системно реінвестують у свій потенціал.

«Поглиначі» часу- це ті люди чи інші фактори, що найбільшою мірою відбирають (поглинають) час.

«Сині комірці» - типові фахівці-спеціалісти, які володіють стандартними методичними підходами і здатні до реалізації заданої програми типових професійних дій.

«Чорні комірці» («low-level») - недостатньо кваліфіковані спеціалісти здатні лише до підконтрольних фрагментарних дій.

Адаптація - це процес пристосування або зміни власної поведінки працівника до нових професійних, соціальних або економічних умов праці в організації.

Аналіз використання часу передбачає, насамперед, проведення інвентаризації усіх видів діяльності і затрачуваного на них часу.

Бюрографія - метод фіксації інформації шляхом застосування одночасно з буквеними скороченнями для позначення найважливіших елементів інших скорочень та графічних символів.

Воля- це свідоме регулювання людиною своєї поведінки та діяльності, пов’язане з подоланням внутрішніх та зовнішніх перешкод.

Встановлення пріоритетів - прийняти рішення про черговість вирішення задач, тобто яким із задач варто віддати першорядне, другорядне і т.д. значення.

Делегування - це процес передачі менеджерами владних повноважень співробітникам, які займають позиції на нижчих рівнях ієрархії.

Демотивація - це результат внутрішнього конфлікту, коли співробітник розуміє, що йому необхідно рухатися вперед, але він не хоче робити цього.

Ділова кар'єра - це поступове просування працівника по щаблям службової ієрархії або послідовна зміна сфери діяльності в межах певної організації впродовж всього трудового життя, а також відповідна зміна розмірів винагороди та можливості самореалізації на кожному етапі кар'єрного зростання.

Ділові якості - здатність знаходити (у межах компетенції, наданих повноважень) найкращий підхід до ситуацій, що виникають та найкоротший шлях для досягнення мети, оперативно приймати самостійні обґрунтовані рішення, послідовно забезпечуючи їх виконання.

Інвентаризація робочого часу - процес аналізу основних складових робочого дня менеджера (часових витрат, часових втрат та «поглиначів часу) з метою здійснення аналізу свого робочого стилю та розкриття причин виникаючих дефіцитів часу.

Кадровий резерв - це група керівників і фахівців, що володіють здатністю до управлінської діяльності, відповідають вимогам, що пред'являються посадою того або іншого рангу, піддалися відбору і що пройшли систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

Кайрос - зручний момент, зручні обставини для виконання певного завдання, реалізації певної дії.

Кар'єра - це результат усвідомленої позиції та поведінки людини у сфері трудової діяльності, що пов'язаний з баченням працівником свого трудового майбутнього, шляхів професійного зростання та самореалізації.

Кваліфікація - рівень підготовленості, майстерності, ступінь готовності до виконання праці за визначеною спеціальністю чи посадою, що визначається розрядом, класом чи іншими атестаційними категоріями.

Компетентність - це володіння людиною відповідною компетенцією, що містить її особистісне ставлення до предмета діяльності.

Компетенція - це сукупність взаємопов'язаних якостей особистості, які є заданими до відповідного кола предметів і процесів та необхідними для якісної продуктивної дії.

Концепція - це система поглядів на ті чи інші явища, процеси, спосіб розуміння, трактування певних явищ.

Менеджер - особа в організації, яка реалізує управлінську діяльність, розробляє управлінські рішення, вирішує управлінські завдання.

Морально-психічні якості зумовлюють можливість керівника приваблювати людей до себе, без чого неможливо розраховувати на успішну управлінську діяльність.

Обмеження - це фактори, що стримують потенціал і результати роботи окремого менеджера чи групи (організації) у цілому.

Організовування діяльності менеджера - це процес підготовки і здійснення відповідних заходів, спрямованих на досягнення поставленої перед системою мети.

Планування робочого часу - процес розробки планів і альтернативних варіантів діяльності менеджера, що спрямовані на встановлення та досягнення цілей.

Потенціал- це ступінь потужності або сукупність засобів, джерела, що є в наявності для мобілізації, досягнення певної мети, здійснення плану, рішення будь-якої задачі, можливості окремої особи.

Потенціал менеджера - це знання та уміння (мистецтво) виконувати професійно роботу у сфері менеджменту.

Пріоритет - переважне, провідне значення кого-, чого-небудь, перевага над кимсь, чимсь.

Професійний саморозвиток - це свідомий, цілеспрямований процес підвищення рівня своєї професійної компетентності й розвитку професійно значущих якостей відповідно до зовнішніх соціальних вимог, умов професійної діяльності та власної програми розвитку.

Рефреймінг - це спеціальний прийом, який дозволяє побачити ситуацію, факт, дію по-іншому, під іншим кутом зору.

Розвиток - це специфічний процес зміни, результатом якого є виникнення якісно нового, поступальний процес сходження від нижчого до вищого, від простого до складного.

Ротація кадрів - планове службове переміщення або істотна зміна посадових обов'язків працівника, переведення співробітника з однієї посади на іншу, переміщення з одного підрозділу компанії в інший.

Самовдосконалення - особисті зміни, виникнення нових поглядів, відчуттів, зміни особистості, результатом яких є розвиток власного «Я».

Самоконтроль - це процеси, за допомогою яких людина в змозі управляти своєю поведінкою в умовах суперечливого впливу соціального оточення або власних біологічних механізмів, зокрема при схильності до імпульсивних поривів і сильній залежності від зовнішніх впливів.

Самоменеджмент - це мистецтво керувати собою, своїм часом, своїм життям, свідомо робити свою кар'єру через самооцінку, самовизначення, саморозвиток.

Самомотивація (внутрішня мотивація) - це прагнення здійснювати діяльність заради неї самої, заради нагороди, яка міститься в самій цій діяльності.

Самопізнання - це вивчення себе як частини природи, виявлення своїх біологічних особливостей і потреб, це розуміння себе як частини соціуму, це усвідомлення себе як морального та духовного феномену.

Саморозвиток - це усвідомлений і керований особистістю процес, в результаті якого відбувається удосконалення фізичних, розумових і моральних потенцій людини, розгортання її індивідуальності.

Саморозвиток менеджера - це процес усвідомленого цілеспрямованого розвитку себе як керівника, який включає самостійне вдосконалення своїх знань, умінь, особових і функціональних якостей, компетенції в цілому, що забезпечують ефективність професійної діяльності.

Самофотографія робочого часу- послідовний запис протягом дня усієї виконуваної роботи та фіксування часу, що витрачається на кожен з видів роботи.

Ситуаційний аналіз - аналіз, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони особистості, визначити якості, які треба розвивати і над якими працювати.

Службово-професійне просування - це запропонована організацією послідовність різних посад, які працівник потенційно може обіймати впродовж трудового життя.

Тайм-менеджмент - це послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб оптимально та зі змістом використовувати свій час

Управлінська праця- це вид суспільної праці, основним завданням якої є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому.

Управлінське мистецтво - це систематизовані теоретичні узагальнення про кращі зразки (еталони), прийоми, методи та засоби успішної керівної діяльності, розвинуте вміння, з одного боку, ефективно використовувати теоретичні знання, а з іншого - діяти в тих

ситуаціях, для яких наука управління ще не виробила необхідних рекомендацій.

Функції самоменеджменту - це завдання та дії за допомогою яких щоденно вирішується безліч завдань і проблем менеджера.

Ціль - конкретний кінцевий результат, який необхідно досягти в результаті виконання певних дій.

Якості менеджера - сукупність характеристик менеджера, зумовлених такими чинниками: генотипом людини; впливом соціуму; освітою; досвідом.

Навчальне видання

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник для закладів вищої освіти

Укладач Н. М. Малярчук

Підписано до друку 01.05.2024 Формат 60х84/16.
Папір офсет. Друк цифров. Ум. друк. арк. 10,17
Тираж 300 пр. Зам. № 326 (821)

Видавець і виготівник «Сочінський М. М.»
20300, м. Умань, вул. Тищика, 18/19
Свідоцтво суб’єкта видавничої справи
ДК № 2521 від 08.06.2006.
тел. (068) 854-66-19, (067) 104-64-88
vizavi-print.jimdo.com
e-mail: vizavi008@gmail.com
e-mail: vizavi003@gmail.com