

Міністерство освіти і науки України
КНДУ «Науково-дослідний інститут
соціально-економічного розвитку міста»

О.Ю. Могилевська
С.А. Павловський
М.Ю. Поворозник
Л.В. Парій
А.М. Ребрина
О.Є. Наголюк
В.В. Братух

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

**2-ге видання,
перероблене і доповнене**

Київ – 2025

УДК 339.138 (07)
ББК 65.290
М 74

Рекомендовано Вченою радою КНДУ «Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку міста (протокол №1 від 21 лютого 2025 р.)

Рецензенти:

Сидоренко О.В. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія»;

Драган О.І. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки праці та менеджменту Національного університету харчових технологій;

Момот О.М. – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, підприємництва, менеджменту Київського міжнародного університету.

Тайм-менеджмент: навчальний посібник; 2-ге видання, перероблене і доповнене / О.Ю. Могилевська, С.А. Павловський, М.Ю. Поворозник, Л.В. Парій, А.М. Ребрина, О.Є. Наголюк, В.В. Братух. Київ. КНДУ «Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку міста». 2025. 242 с.

ISBN 978-617-95465-27-5

Представлений навчальний посібник містить теоретичні положення та практичні рекомендації щодо використання технік та методик тайм-менеджменту в якості інструменту підвищення ефективності використання часу на особистому, командному та корпоративному рівнях, що створює основу для розробки та впровадження гнучких методів планування, організаційного розвитку в умовах високої невизначеності бізнес-середовища. В додатки включені – тести, питання та завдання для контролю, тематика рефератів, есе, практикум, глосарій, бібліографічний список. Посібник має на меті допомогти читачеві освоїти креативні технології управління часом з надбанням практичних навичок, необхідних для самоорганізації та ефективного управління компанією.

Навчальний посібник призначений для студентів вищих навчальних закладів та слухачів бізнес-шкіл, викладачів, аспірантів та менеджерів – усіх тих, хто цікавиться актуальними питаннями тайм-менеджменту – стратегічною складовою загальної системи менеджменту підприємства.

ISBN ISBN 978-617-95465-27-5

© Могилевська О.Ю., Павловський С.А.,
Поворозник М.Ю., Парій Л.В., Ребрина А.М.,
Наголюк О.Є., Братух В.В., 2025
© КНДУ «НДІ соціально-економічного розвитку
міста», 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	4
ТЕМА 1. Управління часом. Філософія Тайм-менеджменту.....	7
ТЕМА 2. Поняття концепції «Час».....	20
ТЕМА 3. Час – стратегічний ресурс організації та людини.....	27
ТЕМА 4. Система управління часом.....	39
ТЕМА 5. Цілепокладання, планування, виконання.....	45
ТЕМА 6. Принципи та правила планування.....	54
ТЕМА 7. Прийняття рішень та контроль.....	76
ТЕМА 8. Система міжособистісних комунікацій менеджера.....	89
ТЕМА 9. Способи підвищення особистої ефективності.....	107
ТЕМА 10. Самоорганізація та самомотивація.....	122
ТЕМА 11. Персональна компетентність у часі.....	129
ТЕМА 12. Корпоративний тайм-менеджмент. Система наукової організації управлінської праці.....	139
ТЕМА 13. Ефективні стратегії тайм-менеджменту. Успішна практика світових лідерів.....	170
ВИСНОВКИ.....	180
ТЕСТИ.....	184
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ.....	191
ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ.....	196
ТЕМАТИКА ЕСЕ.....	198
ОРІЄНТОВАНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ....	200
ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ.....	203
ПРАКТИКУМ.....	207
ГЛОСАРІЙ.....	212
БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК.....	227
ДЛЯ НОТАТОК.....	239

ПЕРЕДМОВА

*Ви любите життя? Тоді не витрачайте безрозсудно час,
бо це матеріал, з якого зроблено життя.
Бенджамін Франклін*

Час – це життя, нераціонально витрачений час неможливо поповнити і неможливо повернути. Витрачати свій час – означає розтратити своє життя, і навпаки – взяти свій час під контроль – означає опанувати своє життя і використовувати його найкращим чином. Ми можемо насолоджуватися життям лише тоді, коли знаємо, як краще використати час, зробити працю найбільш раціональною і, нарешті, зробити багато з того, що ми хотіли б зробити, проживши своє життя так, «щоб не було болісно соромно за безцільно прожиті роки» (М.О. Островський). «Ми витрачаємо півжиття на те, щоб знайти застосування часу, який все життя намагаємося зберегти» (Вілл Роджерс). Повернути втрачений час неможливо, у нас у всіх одна і та ж кількість часу – справжній момент! На що ми витрачаємо наш час сьогодні і як його витратити завтра – кожен вирішує для себе сам.

Тайм-менеджмент – це мистецтво управління часом. Використовуючи цю методику, ви можете суттєво підвищити свою ефективність, збільшити доходи та вивільнити додатковий час. Однією з головних ідей є те, що тайм-менеджмент – це управління не лише своїм часом, а й своїм життям. У зв'язку з цим класик менеджменту Пітер Друкер говорив: «Не можна керувати часом, можна керувати лише собою». Друга ідея – якість тайм-менеджменту визначає якість вашого життя. Ви можете поглянути на будь-який аспект свого життя, і стане зрозуміло, що позитивні відчуття від життя, ваш успіх та ефективність ваших дій визначаються тим, наскільки якісно ви використовуєте свій час.

Час – основний ресурс кожної людини. Від того, як ми ставимося до кожної години та хвилини свого життя, багато в чому залежить наша доля. Тайм-менеджмент, або наука управління часом, пропонує всілякі техніки та прийоми, що дозволяють берегти дорогоцінний час, розподіляти його раціональніше і, завдяки цьому, швидше досягати своїх цілей. У навчальному посібнику описані способи ефективного планування часу на особистому, командному та корпоративному рівнях, а також методи та правила досягнення особистої ефективності шляхом самомотивації та розстановки пріоритетів. Ви зможете вивчити суть, завдання технік тайм-менеджменту, щоб потім застосовувати їх на практиці.

Протиріччя між обсягом знань, що є в суспільстві, і здатністю людини опанувати цей обсяг знань особливо гостро виражене сьогодні. Причин зниження ефективності роботи сучасної людини безліч:

- надто великий потік інформації для сприйняття та обробки;
- безліч поточних завдань, що потребують перемикання уваги та прийняття оперативних рішень;
- низький рівень виконавської дисципліни;
- невміння зберігати отриману інформацію;
- невміння знайти у обробленому потоці необхідні дані;
- значна витрата часу на систематизацію інформації;
- страх перед діями за планом чи суворою інструкцією (міф про те, що систематизація гальмує особисту свободу виконавця та свободу творчого мислення);
- низький рівень використання інформаційних технологій;
- дефіцит часу;
- визнання менеджером своєї управлінської некомпетентності.

Потік отриманої та опрацьованої інформації в усіх галузях людської діяльності з появою інформаційних технологій значно зріс, а методи роботи з інформацією поки що залишаються незмінними. Креативні технології корпоративного тайм-менеджменту допоможуть Вам успішно впоратися із цим завданням.

Термін «тайм-менеджмент» відображає найбільш поширене визначення сфери управлінської діяльності, що оформилася в самостійний напрямок менеджменту організації другої половини ХХ ст. Тайм-менеджмент включає всю сукупність технологій планування роботи співробітника організації, які застосовуються співробітником самостійно задля підвищення ефективності використання робочого дня за умов зростаючого обсягу завдань. Використовуються також технології самоменеджменту та персональної організації праці, які формують інноваційну корпоративну культуру.

Тайм-менеджмент спочатку склався як практична дисципліна, що розроблялася переважно консультантами з управління, ніж вченими. Ряд вітчизняних та західних фахівців із корпоративного управління розробляли практичні технології планування, пропонуючи їх менеджерам-практикам у формі книг та навчальних курсів. Найбільшого поширення набули дослідження в цій галузі: Л. Образцової, Є. Попова, С. Кові, Л. Зайверта, К. Меллера, Т. Пітерса, Р. Уотермана та ін. Зусиллями цих дослідників тайм-менеджмент до 70-х рр. ХХ ст. сформувався як самостійна наукова теорія, що пропонує менеджеру-практику широкий вибір систем планування та самоорганізації.

Як правило, застосування технологій тайм-менеджменту залишалося керівництвом організації на власний розсуд співробітника. Тому у науковому менеджменті порівняно рідко торкалися питання самоменеджменту та персональної організації праці. Класики наукового менеджменту, зокрема Ф. Тейлор, вперше порушили питання про централізоване впровадження технологій

персональної організації праці, розглядаючи при цьому в основному фізичну працю. Директор Центрального Інституту праці О.К. Гастєв механістичному підходу у такому впровадженні «зверху» протиставив ідею «організаційно-трудої бацили», що спонукає співробітника організації самостійно вдосконалювати робочі процеси. Голова Ліги «Час» П.М. Керженцев із спільної організації праці переніс акцент на «час» і став розглядати його як один із найважливіших ресурсів організації та співробітника. Засновник Теорії вирішення винахідницьких завдань Г.С. Альтшуллер вперше вказав на вироблення за допомогою хронометражу «почуття часу», що переростає в «почуття ефективності», та змінює культуру людини та організації. Нарешті, гуру менеджменту П. Друкер, звернувши увагу на складність управління творчою та управлінською працею «згори», без залучення самостійної ініціативи співробітника, окреслив завдання підвищення ефективності управлінської та творчої праці як ключове для менеджменту XXI століття.

В останні роки дедалі більша кількість організацій усвідомлює потребу в централізованому корпоративному впровадженні технологій тайм-менеджменту. Ця потреба обумовлена низкою чинників. Насамперед, це зростаючі темпи суспільного розвитку та технічного прогресу, які вимагають передачі співробітникам організації великих повноважень, прийняття ними самостійних рішень, самостійної організації та планування своєї діяльності в умовах висококонкурентного середовища.

Тема 1. УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ. ФІЛОСОФІЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

*Ми витрачаємо півжиття на те, щоб знайти застосування часу,
який все життя намагаємось зберегти.
Вілл Роджерс*

Час – це життя, нераціонально витрачений час неможливо заповнити та неможливо повернути. Ми можемо насолоджуватися життям лише тоді, коли знаємо, як краще використовувати час, зробити працю найбільш раціональною і, нарешті, зробити багато з того, що ми хотіли б зробити.

Тайм-менеджмент (ТМ) – у перекладі з англійської означає «керування часом».

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ – це мистецтво управління часом.

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ – це облік та оперативне планування особистого та робочого часу.

Це не просто спосіб краще організувати свій час, це справжнє керування власним життям. У зв'язку з цим Пітер Друкер говорив: «Не можна керувати часом, можна керувати лише собою».

Ми всі в рівному становищі перед невблаганним плином часу. Наші унікальні здібності, професійна компетентність, прагнення досягти більшого, часто стикаються з хронічною його нестачею. Це єдиний ресурс, якого не вистачає всім, незалежно від віку, психологічного типу, соціального та матеріального становища.

«Мистецтво встигати», тайм-менеджмент, управління часом – одне з найнеобхідніших мистецтв сучасної людини. Тайм-менеджмент – це не лише щоденники, плани та терміни. Це технологія, що дозволяє використовувати непоправний час вашого життя відповідно до ваших цілей та цінностей.

Дефіциту часу немає. В людини достатньо часу для того, щоб зробити все, що вона намітила. *«Недостатньо бути зайнятим. Питання в тому: чим Ви зайняті?» (Генрі Давид Торо).*

Якщо говорити про ідею управління часом, то, можливо, вона існує рівно стільки, скільки існує людство.

Ряд наукових джерел стверджує, що можливо першою спробою зробити управління часом свідомою потребою людини став один із моральних листів,

написаних *Луцієм Аннеєм Сенекою*, у перші десятиліття нової ери, в яких він рекомендує:

- письмовий облік всього часу;
- розподіл часу на добре і погано витрачений час;
 - оцінювання життя за наповненістю прожитого часу: «утримаєш у руках сьогоднішній день – менше залежатимеш від завтрашнього»;
- введення жорсткого режиму дня.

Час – одна з базових властивостей світу, в якому ми живемо. Здається, що час – це дуже проста, звичайна, знайома всім «рiч». Але це враження оманливе, iснує навіть спеціальний роздiл науки, присвячений вивченню часу, – «темпорологія», що виник на стику фiлософiї та фiзики. Будь-який вчений, що вивчає час, скаже, що чим простiше на першiй погляд якийсь об'єкт чи явище, тим складнiшим може бути характер його устрою та функцiонування. Це, в свою чергу, вiдноситься i до такого явища, як «час», яке мало вивчено i на сьогоднішнiй день.

Проте сучасна наука може видiлити ключовi атрибути часу. Найважливиших, суттєвих властивостей (атрибутив) часу всього п'ять:

- порядок проти хаосу;
- тривалiсть;
- послiдовнiсть;
- повторюванiсть, частота;
- пов'язанiсть iз конкретними об'єктами, явищами.

Докладнi коментарi до кожного з п'яти атрибутiв зажадали б надто серйозних фiлософських дослiджень, тому ми лише звертаємо вашу увагу на п'ятий атрибут часу – невиддiльнiсть часу вiд будь-якого об'єкту чи явища. Важливо розумiти, що просто часу не буває, а завжди iснує час iснування чогось. Тайм-менеджмент – це не просто «управлiння часом», а управлiння часом будь-якого об'єкту (себе самого, підлеглих та iн.) або процесу життєдiяльностi (роботи, вiдпочинку та iн.). Компетентнiсть у часi – це вмiння спiввiдносити, узгоджувати свiй персональний час з часом iнших людей, своєї роботи, органiзацiї тощо.

Окрiм п'яти атрибутiв, без яких iдея часу у принципi неможлива, у рiзних фiлософських ученнях також видiляються дванадцять властивостей феномену часу.

- Iснує реальний час та моделi часу. Людство, намагаючись досягнути природу часу, намагається «загнати» час у рамки будь-яких моделей. Подiбною моделлю є, наприклад, годинник. Однак годинник сам по собi нiчого не говорить нам про реальний час життя, наприклад, будь-

якої людини. Годинник не описує реального часу жодного з існуючих землі предметів. Годинник – лише конвенційна (існуюча за згодою) модель часу, яка дозволяє людям домовлятися про однакове розуміння часу того чи іншого об'єкта. Найзрозумілішим прикладом для менеджерів є планування. План із зазначенням термінів досягнення тих чи інших завдань – це модель часу, а реальний час, який займатимуть виробничі процеси з урахуванням найрізноманітніших несподіваних обставин, – це щось зовсім інше.

- Реальний час не існує сам по собі, а «прив'язаний» до будь-яких об'єктів чи явищ. Це базовий атрибут часу, але не буде зайвим підкреслити, що міркувати про «час», взагалі, можна хіба що у філософських теоріях найвищого ступеня абстракції. Для управління складною багатокомпонентною системою, якою є сучасна організація, важливіше розуміти, що кожен із її структурних елементів має власний час.
- Існує багато видів реального часу, специфічних для різних об'єктів та явищ. Чи знаєте ви, якими є часові стандарти роботи психолога, вчителя, адміністратора тощо? Відповіді на ці питання дуже швидко підводять до розуміння того, що щодо малознайомих об'єктів і явищ ми всі оперуємо «життєвими моделями» часу та маємо недостатньо адекватне розуміння реального часу цих явищ та об'єктів. Реальний час інших людей (зокрема і членів сім'ї, співробітників, підлеглих та інших) можна зрозуміти лише емпатійним шляхом, опинившись на їхньому місці, чи з допомогою серйозного об'єктивного виміру та аналізу цього «чужого» часу.
- Реальний час відображає зміну властивостей об'єкту щодо інших об'єктів. Отже, будь-який час – відносний. Не буває працівників, які працюють швидко чи повільно. Бувають працівники, які працюють повільніше, ніж зазначено у часових стандартах виконання будь-яких трудових операцій. Чи правильні ці стандарти, чи є вони взагалі – це вже інше (і дуже важливе) питання. Бувають працівники, наприклад, які працюють швидше за інших працівників. Але чи це може стати нормою для всіх інших? Чи не страждає від цього якість процесу результату їхньої роботи?
- Реальний час безперервний. Ми звикли оперувати дискретними одиницями часу – хвилинами, годинами, днями, тижнями тощо. Дискретність дозволяє нам жорстко формалізувати наші плани та відповідно до них «формалізувати» також навколишню реальність, заганняючи її в рамки точних планових термінів. Але при цьому не можна забувати, що багато процесів відбуваються безперервно і не вписуються в наші формалізовані плани. У багатьох складних управлінських ситуаціях перед менеджерами виникає проблема – діяти

за планом чи обставинами. Креативні менеджери, які досягають великих успіхів, зазвичай виходять за рамки плану і діють інтуїтивно, відповідно до реального часу процесів, що відбуваються.

- Реальний час – вектор («стріла часу») – незворотний, асиметричний. Незворотність часу пов'язана з незворотністю причин та наслідків. Існування «стріли часу» може викликати у людини природний страх перед майбутнім. Але до «стріли часу» можна ставитися і по-іншому, розуміючи її як своєрідну гарантію творчої свободи у творенні майбутнього, вибору з багатьох шляхів розвитку.
- Реальний час простих об'єктів одновимірний (монохронізм), реальний час складних систем – багатовимірний (поліхронізм).
- Реальний час неоднорідний.
- Моделі часу можуть бути індивідуальними та соціальними (груповими). Індивідуальні моделі часу вивчає психологія. Приклади соціальних моделей часу: наукові історичні хронології, календарі, графік роботи співробітника, сітка мовлення телеканалу тощо.
- Моделі часу, як правило, допускають оборотність (інверсію) часу, але погано враховують багатовимірність та неоднорідність реального часу. Вдалим прикладом тут є планування. Планування завжди починається з постановки мети, тобто з передбачуваного кінцевого результату, ніби він уже був досягнутий. Плануючи систему заходів, вкладених у досягнення мети, ми по суті рухаємося проти «стріли часу», вибудовуючи події у потрібній нам послідовності. Однак насправді послідовність і тривалість подій (та й самі події) можуть бути зовсім іншими.
- Існує вічна проблема узгодження моделей часу із реальним часом. Використання «доброї» моделі гарантує успішність та компетентність у часі. Використання «поганої» моделі призводить до асинхронності та неуспіху (розпаду та загибелі). Ця властивість – своєрідний ключовий момент у розумінні природи часу для будь-яких спеціалістів-практиків. Усвідомлюємо ми це чи ні, але в основі нашої професійної діяльності завжди лежить якась суб'єктивна модель часу (і заснована на цій моделі практика управління часом). Якщо дана суб'єктивна модель часу з високим рівнем подібності співвідноситься з реальним часом об'єктивних процесів і явищ (трудових операцій, об'єктів діяльності тощо), можна сподіватися на високу ефективність.

У різні історичні періоди людству було притаманне дуже різне розуміння часу. Ряд сучасних наук (історія, філософія, культурологія, антропологія та ін.) намагаються реконструювати уявлення про час у різні історичні епохи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Уявлення про час у різні історичні епохи

Історична епоха	Візуальна метафора, що відображає характер уявлень про час цієї епохи	Короткий опис моделі часу
Тварини, первісні люди	«Крапка»	Вічність, нескінченне справжнє, сконцентроване на моменті, що переживається
Стародавній світ, перші цивілізації	«Цикл»	Вічність, розгорнута в цикл вічного повернення: народження, розквіт, занепад, смерть і знову...
Середньовіччя	«Відрізок»	Обмежений час існування людини та речей, відміряний Богом
Новий час, епоха просвітництва	«Пряма»	Час – універсальна властивість усіх речей, атрибут світу. Час – нескінченний
Сучасність	«Спіраль»	Час – нескінченний рух, що включає циклічний розвиток

Людська культура «працює» так хитро, що існуюча в ній інформація, будь-які ідеї та уявлення не зникають, а накопичуються. Це означає, що в житті сучасного людства ми можемо зустріти всі п'ять історичних типів уявлень про час, які не забулися, збереглися і присутні як у свідомості людей, так і різних життєвих ситуаціях.

«Час – це цикл нашого життя, його тривалість, ритм, його періоди, які мають різне значення та сенс для особистості. Час – це цінність, оскільки нам вдається наповнити його глибоким змістом та реалізувати себе у ньому. Час є певним заходом швидкості, продуктивності тощо; водночас відбуваються витрати, тобто знищення часу, виною яких непомітно є ми. Час – це швидкість, терміни, ритми, періоди, етапи та певні структури різних процесів і явищ. Поєднуючи всі ці часові структури і явища, можна сказати: час неодмінно включає в себе енергетичний аспект, час – це енергія нашого життя».

Довгий час вважалося, що є лише об'єктивний час, а об'єктивний час пізнається лише точними науками, передусім фізикою. І навіть, незважаючи на появу саме в галузі точного знання низки складних темпоральних концепцій (теорія відносності А. Ейнштейна; теорія багатовимірного, що має кілька

тимчасових та просторових координат, Всесвіту – модель Калуци-Клейна; концепція внутрішнього часу І. Пригожина; енергетична теорія часу Н. Козирєва та ін.), деякі представники точних наук абсолютизували фактично механічний час, заперечували його якісну характеристику і тим самим право гуманітарного та філософського знання в цілому специфіки людського часу. Проте, саме у зазначеному вище різноманітті темпоральних концепцій часу сучасної фізики, психологія може знайти інтерпретації багатьох відомих феноменів психологічного та особистісного часу.

У вітчизняній науці теорія часу як четвертої координати протягу, яка потенційно могла б слугувати підставою концептуалізації людського часу, була створена М. Аксьоновим. Ідеї М. Аксьонова свого часу були не зрозумілі, але отримали блискуче підтвердження та подальший розвиток Г. Мінковським та А. Ейнштейном у 1908 році.

Однак, незважаючи на наявність філософських ідей, що дозволили підійти до вивчення специфіки часу людини (концепції часу А. Бергсона та ін.), філософії екзистенціалізму, присвяченої проблемі життя та смерті людини (буття та небуття), на проблему людського часу у вітчизняній філософії та психології було накладено табу. Сучасним прикладом є трагічна доля книги талановитого філософа Н.Н. Трубнікова, яка була присвячена історико-філософській постановці проблеми людського часу та визнана ненауковою. Лише після смерті її автора його друзям-філософам вдалося опублікувати цю працю.

Із дефіцитом часу пов'язані техногенні катастрофи; неоптимальні рішення; несвоєчасні дії, що призводять до тяжких соціальних наслідків; висока психологічна ціна праці та зниження працездатності. Д.А. Опанін вважав основним детермінантом праці конвеєрного типу високий примусовий тип роботи на конвеєрі. Проблема дефіциту часу в професіях різного типу, у різних умовах праці та станах людини досліджувалася низкою психологів, а саме: В.П. Зінченко, Д.М. Завалішиною, В.А. Пономаренко, Г.М. Зараковським та іншими. Психологія, що ніби не має права вивчати об'єктивний час, нібито обмежений часом існуючої поза людиною об'єктивної реальності, зберегла свою науковість завдяки категорії «відображення», яка давала право досліджувати «вторинний» час – відображення об'єктивного часу.

Проте, щоб визначити специфіку сучасного підходу та її емпірично обґрунтувати, учений-психолог К.І. Абульханова спробувала визначити контекст проблеми психологічного часу, тобто розглянути його в контексті інших часів, позначити його основні контури та координати. Багатогранність проблеми часу загалом, тобто наявність різних часів, пов'язаних із різними якістьми буття людини у світі, ускладнює вирішення цього завдання. Соціальний час; соціально-економічний, тобто продуктивність праці, робота та вільний час; природний час; темпи розвитку технічних систем; історичний час – всі ці модальності часу можна розглядати і вивчати, і навіть регулювати в певних межах, ізольовано один

від одного, як це й робилося досі. Але насправді у структурі соціального світу, у його онтологічному та історичному способі організації всі ці часи певним чином взаємопов'язані, і ці найскладніші функціональні взаємозв'язки можуть бути відкриті лише через категорію людини. Так, наприклад, менеджер як продуктивна сила не може діяти швидше, ніж дозволяють природні особливості його організації. Але як суб'єкт праці він може підвищувати темпи своєї діяльності через її оптимальну соціальну організацію, через вироблення певних професійних навичок або використання більш досконалих технічних пристроїв.

По-друге, у ряді випадків час «заявляє» про себе у явній категоричній формі, яка стала проблемою сьогодення, – у формі «дефіциту». Сам спосіб соціального життя дедалі частіше ставить людину в ситуацію дефіциту часу. Це проявляється або в надмірно високому темпі життя, неадекватному його глибині та змісту, або в необхідності прийняття радикальних рішень або дій, які потребують іншого часу, щоб досягти необхідної конструктивності.

Час, як соціально-філософська, соціально-економічна, біосоціальна, соціально-історична та інші категорії, має, мабуть, свої універсальні особливості. Деякі з них були розкриті в історії філософії (А. Бергсон, І. Кант, М. Хайдеггер та ін.), але низка інших є породженням розвитку цивілізації та потребують додаткового наукового обґрунтування. Ці особливості породжені методом функціонування людини за умов технічного прогресу. Для їхнього розуміння та аналізу необхідно залучення поняття «організація часу».

Організація часу передбачає узгодження та вирішення низки суперечливих тенденцій сучасного науково-технічного прогресу. Технічний прогрес, з одного боку, багаторазово множить біологічні та психічні часові можливості людини (швидкості його інтелекту, пам'яті тощо), з іншого – наштовхується на обмеження існуючих природних ритмів, швидкостей та темпів людини. Техніка, замінюючи людину автоматичними системами, роботами, вивільняє його робочий час для переробки зростаючих обсягів інформації.

Тенденція технічного прогресу зростає непропорційно до професійного прогресу, випереджаючи розвиток часових здібностей людини. Цей дисбаланс веде не тільки до зростання аварійності, але й до втрати людиною робочого та життєвого комфорту, перенапруги, нервово-психічного зносу людини та кризи екології.

Тенденція розвитку технічного прогресу також приходиться у суперечність із тенденцією культурно-морального розвитку людства, оскільки збереження часу внаслідок технічної досконалості наштовхується на тенденцію знецінення часу у духовній культурі. Відбувається зникнення часових перспектив, необхідних для розвитку цивілізації, людина втрачає життєві перспективи, сприйняття майбутнього. З цих причин організація часу має вирішуватися як комплексна

проблема як технічного, так і духовного прогресу людства, та її екзистенційного буття як особистості.

Еволюція тайм-менеджменту

Можна виділити *три основні етапи розвитку ТМ*.

1. Тейлоризм (час найбільшої популярності – 1910-1940 рр.), названий на ім'я одного із засновників сучасного наукового менеджменту Фредеріка Тейлора.
2. Класичний тайм-менеджмент (1950-1990 рр).
3. Сучасний тайм-менеджмент (кінець ХХ – початок ХХІ століття).

Тайм-менеджмент зазвичай сприймається сучасними менеджерами як західна технологія. Поруч із науковими працями Ф. Тейлора варто згадати роботи двох яскравих діячів радянської наукової організації праці (НОП) 20-х рр. ХХ століття, ідеї та досвід яких особливо важливі для розвитку вітчизняного тайм-менеджменту, – Олексія Гастева та Платона Керженцева.

Для О. Гастева, директора Центрального інституту праці (ЦІП), ідеї Г. Форда і Ф. Тейлора, безумовно, були дуже значущими, але деякі з його розробок дозволили одному з «батьків» наукового менеджменту Ф. Гілберту заявити, що з точки зору НОП найбільший інтерес викликають теорії О. Гастева: «методологія вузької бази» та «трудова установка».

Ідея «вузької бази», невірно зрозуміла сучасниками, стає несподівано актуальною в наші дні завдяки підвищенню ролі особистості, її творчої та розумової праці, ефективності підприємства. На відміну від Ф. Тейлора, який акцентував увагу на системі та організації, та Г. Форда, який удосконалював техніку виробництва, О. Гастев фіксував основну увагу на людському факторі, на його провідній ролі у загальній ефективності. У О. Гастева розгляд організаційної ефективності загалом починається з особистої ефективності окремої людини на його робочому місці. Це і є «методологія вузької бази».

При цьому, на відміну від класиків наукового менеджменту, О. Гастев розглядав робітника як активне джерело вдосконалення прийомів роботи. Це відобразилося в його концепції трудової установки. Як зазначав О. Гастев, Ф. Тейлор створив інструкційну картку, але ні він, ні Ф. Гілбрет не створили методики, яка «заражала б маси, змушувала їх проявляти безперервну ініціативу» [79].

З виробленням мислення, спрямованого на ефективність, пов'язана ще одна важлива ідея О. Гастева – його уявлення про роль стандартизації у підвищенні не лише «механічної», а й «творчої» ефективності. Стандартизація дій,

напрацювання автоматизму сприяє тому, що «нервова енергія звільнятиметься для нових і нових ініціативних стимулів», збільшуючи «міць даного індивіда до безмежності». Таким чином, О. Гастев вперше спростував одне з найпоширеніших заперечень проти наукової організації особистої роботи: її нібито несумісність із творчим мисленням [79].

Історія О. Гастева, як і історія всієї радянської НОП, – це історія ентузіазму, що може викликати логічний скептицизм у сучасного менеджера. Менш відомо інше – це ще історія грамотного та економічно ефективного господарювання, яке за часом збіглося з новою економічною політикою, яке підживлювалося не лише революційним ентузіазмом, а й здоровим економічним інтересом. Отже, ентузіазм і глибокі теоретичні розробки не заважали О. Гастеву та її колегам домагатися цілком відчутних практичних результатів. При грамотному підході до справи ентузіазм цілком сумісний із капіталізмом. Більше того, ентузіазм – єдиний засіб досягти конкурентної переваги у ситуаціях, коли з погляду здорового глузду це абсолютно неможливо.

Ліга «Час», під керівництвом П.М. Керженцева, пред'являла до своїх членів досить жорсткі вимоги, завдяки яким вони не просто закликали до організації часу, а й пред'являли те, до чого закликали. Кожен член ліги повинен був враховувати та планувати свій час; засідання осередків ліги були дуже короткими і проходили з жорстким дотриманням повістки; члени осередків розробляли конкретні способи підвищення ефективності підприємств, у яких ці осередки організовувалися, тощо.

У своїй книзі «Боротьба за час» П.М. Керженцев писав: «Ми маємо неосяжні природні ресурси... Потенційні можливості нашого господарства виняткові. Але які реальні засоби, щоб їх використати? Ми маємо великий запас робочої сили, але ця робоча сила не грамотна, не навчена, не кваліфікована. Наше заводське обладнання бідне та недостатнє. Нарешті наші матеріальні, наші фінансові ресурси мізерні. Працюючи за таких умов, ми змушені виявити максимум економії у витрачанні матеріальних ресурсів та максимум обліку та розрахунку в організації нашого господарства. Тому для нас особливо важливо застосувати в цьому випадку принципи наукової організації праці».

Неважко знайти найкращий спосіб використання ресурсів, оптимальну організаційну структуру, ефективну фінансову стратегію. Важко знайти сильну ідею, яка зможе об'єднати фірму, суспільство, державу для досягнення єдиних цілей.

Тайм-менеджмент став популярним лише у другій половині ХХ століття і щодо нього досі багато міфів та помилок. Основні з них: «Тайм-менеджмент стосується лише роботи», «Тайм-менеджмент потрібен лише керівникам та менеджерам», «Тайм-менеджмент зовсім не підходить до слов'янського менталітету».

Чергова хвиля тайм-менеджменту розпочалася з виходом на початку 70-х років минулого століття книги Данила Граніна «Це дивне життя». У ній розповідається про біолога А.А. Любищева, який у молодості поставив собі глобальну мету: розробити періодичну систему біологічних об'єктів, подібну до періодичної системи Д. Менделєєва. Підрахувавши кількість потрібного часу, А. Любищев зрозумів, що на вивчення всіх необхідних дисциплін, постановку експериментів, проведення досліджень знадобиться понад 120 років. А. Любищев вирішив порозумітися з «Часом». Понад п'ятдесят років він вів хронометраж, планував свою роботу, писав звіти щодо використання часу. Кажуть, що у 76 років він встигав набагато більше, ніж його молоді колеги.

Досягнути своєї мети А. Любищев не встиг – поставлене ним завдання не вирішено й досі. Але його велика мета та його система хронометражу та планування допомогли йому вирішити найскладніше для будь-якої людини завдання – порозумітися з незворотною, неблаганно поточною «річкою Часу». Тут уперше з'являється ідея хронометражу як основи системи керування особистим часом. Прозвучала також важлива ідея бюджетування витрат часу – гнучкішого методу, ніж звичайне планування. Але головне значення виходу цієї книги не стільки в описі конкретних методів підвищення особистої ефективності, скільки в тому, що вона викликала значний інтерес до організації особистого часу. Поступово кристалізувалася основна ідея «любищевського» підходу – ефективне мислення як основа особистої ефективності та хронометраж як інструмент вироблення цього мислення. Інакше висловлюючись, особиста ефективність не зводиться до набору технік і прийомів; найбільший результат дає усвідомлене управління часом як спосіб мислення.

Сучасний тайм-менеджмент охоплює кінець ХХ – початок ХХІ століття. Як соціальна практика та один із найважливіших напрямів бізнес-консультування, ТМ набагато більше розвинений на Заході. Існують не лише окремі консультанти, а й цілі консалтингові організації, що спеціалізуються на ТМ. Як приклад використання ТМ в сучасному західному бізнес-консультуванні можна навести бестселер Стівена Кові, що вийшов у 1990 році, – «7 звичок високоєфективних людей» (Covey S.R. «7 Habits of Highly Effective People». N.Y., 1990). С. Кові пропонує у своїй книзі цілісну концепцію досягнення особистісної зрілості (maturity), яка досягається ніби у два етапи: від залежності до незалежності («особиста перемога»), від незалежності – до свідомої взаємозалежності («суспільна перемога»). Звичка (habit) визначається як єдність знань, навичок та прагнень, що сприяє досягненню особистісної зрілості та високої ефективності людини.

Серед докладно описаних С. Кові семи звичок особливе відношення до ТМ має звичка №3 «Робити перші речі в першу чергу» («Put first things first»), яка є необхідною умовою для здобуття незалежності («особистої перемоги»).

С. Кові вважає, що можна виділити **чотири покоління ТМ**, між якими існує наступність. Перше покоління «тейлоризм» було сфокусовано на формальному описі діяльності, що дозволяє провести інвентаризацію та облік часу. Друге покоління було «схиблене» на календарях та органайзерах і зробило наступний крок: від обліку минулого часу – до планування майбутнього. Третє покоління (існуюче в даний час), зберігши досягнення першої та другої «хвиль» ТМ, змістило фокус своєї уваги на проблему пріоритетів (співвіднесення фактичних витрат часу та планів з цінностями), а також на оперативне короткострокове планування та контроль за виконанням поставлених завдань (тобто реальну ефективність). Визнаючи високу технологічну ефективність третього покоління ТМ, С. Кові справедливо критикує його за «нелюдність», оскільки головна проблема для сучасної людини полягає не так у тому, щоб керувати часом, як у тому — щоб керувати собою («...the challenge is not to manage time, but to manage ourselves»).

Таким чином, на думку С. Кові, четверте покоління ТМ має розвиватися на зовсім іншому ціннісному базисі, де першорядне значення мають не «речі» та пов'язаний з ними «час», а «відносини» та «результати». Головною цінністю об'єктивістського, нелюдського підходу до ТМ є «продуктивність» (кількість «речей» за одиницю «часу»), тоді як головною цінністю «гуманізованого» ТМ має стати «ефективність» (значні за рівнем «результати», досягнуті завдяки «відносинам»). Далі С. Кові пропонує власний підхід до управління часом у контексті четвертого покоління ТМ.

Постійний тиск терміновості та постійна зайнятість неважливими справами позбавляють людину можливості повноцінного та глибокого спілкування з іншими людьми. С. Кові пропонує **шість принципів побудови системи ТМ**, що допомагають розкрити людині її внутрішній потенціал, досягти найважливіших цілей свого життя:

1) **узгодженість** – взаємопов'язаність, єдність всіх елементів індивідуальної системи ТМ (за С. Кові: єдність між баченням та місією, ролями та цілями, пріоритетами та планами, бажаннями та дисципліною);

2) **збалансованість** – під «балансом» С. Кові розуміє гармонійний розподіл часу таким чином, щоб його було достатньо на досягнення важливих цілей у різних сферах життєдіяльності (родина, робота, здоров'я тощо);

3) **зосередженість** – необхідно пам'ятати про ключове значення видів активності свого життя. Для цього С. Кові пропонує основну увагу приділяти не щоденному плануванню (що характерно для ТМ третьої «хвилі»), а тижневому. Тижневе планування дозволяє резервувати досить великі відрізки часу (пів дня - день) для важливих, але не термінових справ;

4) **«людяність»** – у відносинах з іншими людьми ТМ третьої «хвилі» орієнтований на «точність» у розкладі та субординацію. Для ТМ четвертого покоління «ефективність» набагато важливіша ніж дотримання «ритуалів». Якщо ваше спілкування з людиною вийшло за встановлені розкладом рамки, але при цьому допомагає встановленню глибоких та повноцінних стосунків, не слід відчувати почуття провини!

5) **гнучкість** – ваші плани є вашими слугами, але не панами! Плани мають бути зручними для вас, відповідаючи вашим звичкам, стилю роботи тощо. У разі потреби ви можете легко змінити заплановане;

6) **компактність** – ваші ТМ-інструменти (наприклад, органайзер) повинні бути максимально компактними та зручними для роботи в будь-яких «польових» умовах. Подібна портативність допоможе вам не втратити жодної важливої ідеї, вчасно зафіксувавши її.

Система ТМ по С. Кові складається з двох розділів: стратегічне довгострокове планування та тижневе короткострокове планування. **Довгострокове планування** розгортається в наступний ланцюжок: індивідуальна «місія» особистості – ролі – цілі. **Короткострокове планування** представлено таким чином: актуальні ролі – завдання – тижневий план – щоденне виконання плану та делегування.

Як прикладний ТМ-інструмент С. Кові пропонує авторський варіант органайзера (на тиждень), а також докладно описує алгоритм роботи з ним. Робота з органайзером проходить у чотири етапи:

1. **Визначення ключових ролей.** Ґрунтуючись на особистісних цінностях («місії»), необхідно виділити 5-7 ключових ролей, пов'язаних з найважливішими життєвими завданнями на цей період. Це можуть бути ролі сімейні (батько, чоловік, брат та ін.), трудові (керівник проекту, голова комітету та ін.), внутрішньоособистісні (читач, уболівальник за футбольну команду та ін.). Ролі можуть бути зовнішніми або внутрішніми, причому список ролей не є фіксованим – ви пишете його самі, даючи ролям свої назви, при цьому кожен новий тиждень він може бути різним.

2. **Вибір завдання.** У межах кожної ролі намічається 2-3 важливі результати, які мають бути досягнуті протягом тижня. При цьому не можна забувати, що ці завдання (короткострокові цілі) повинні бути частиною довгострокових стратегічних цілей.

3. **Упорядкування плану на тиждень.** Складання плану полягає у заповненні тижневого органайзера, коли намічені завдання «прив'язують» до конкретних днів та періодів часу. При складанні тижневого плану С. Кові рекомендує дотримуватись ряду стандартних ТМ-правил: вибирати найбільш

зручний для досягнення поставленої мети час; резервувати час; планувати види активності відповідно до власних ритмів активності (фізичної, інтелектуальної, емоційної, духовної) тощо.

4. Адаптація денного плану. Щоденне планування є адаптацією заздалегідь намічених на тиждень справ до актуальних (тобто термінових) завдань дня, що настав. Кові вказує на те, що можна використовувати будь-які зручні способи визначення пріоритетів як третього покоління ТМ («матрицю Ейзенхауера», метод АВС та ін.), так і четвертого покоління (визначення терміновості відповідно до ланцюжка стратегічного планування: «місія – ролі – цілі», коли пріоритетними є справи, які роблять внесок у місію). Цікавою є ідея Кові про те, що розстановка пріоритетів має бути «м'якою», тобто заснованою на інтуїтивному застосуванні принципів ТМ (узгодженість, збалансованість, «людяність» та ін.).

Можна зазначити, що *для сучасного ТМ характерні три тенденції*: 1) «гуманізація»; 2) диференціація; 3) комп'ютеризація. «Гуманізація» означає пріоритетність саме «індивідуального» ТМ, пов'язаного з особистісним зростанням та самовдосконаленням, і певною мірою відторгнення «рольового» та «соціального» ТМ. Якщо «рольовий» та «соціальний» ТМ є засобом адаптувати людину до «зовнішнього часу» (часу організаційних та технологічних процесів), то «індивідуальний» ТМ націлений на досягнення та оволодіння своїм «внутрішнім часом». Головним аспектом «внутрішнього часу» є особистісне самовизначення: чітке розуміння своїх життєвих цілей. Таким чином, «гуманізація» ТМ означає його «психологізацію» — серйозне зближення з психологією особистісного самопізнання, розвитку та самовдосконалення з різними духовними практиками.

Якщо говорити про ситуацію з ТМ в Україні, то наша економіка на початок ХХІ століття перебуває у дуже дивному стані. З одного боку, в країні є високотехнологічні підприємства, які за своїм рівнем цілком відповідають світовим стандартам. На рівні виробничих технологій та організації системи управління загалом ці організації копіюють західний (високоєфективний у часовому аспекті) інжиніринг. Погано те, що копіювання це часто не стикається з вітчизняною «часовою» ментальністю.

Тема 2. ПОНЯТТЯ КОНЦЕПЦІЇ «ЧАС»

*Час – це єдине, що не можна накопичити,
він не зберігається та не збільшується.
Його можна лише обміняти – на гроші чи знання.
Час – це взагалі найважливіше.
Тадао Андо*

Види часу

Відповідно до однієї з базових властивостей часу («прив'язаність» до конкретних об'єктів), виділяють як мінімум чотири види часу, пов'язані з вивченням різних «шарів» навколишньої реальності



Рис. 2.1. Види часу

Якщо говорити про практику тайм-менеджменту, то тут, зрозуміло, більшою мірою потрібні знання, пов'язані із соціальним та психологічним часом. Час – це дещо інтуїтивно знайоме і зрозуміле кожній людині і за бажання кожен із нас може сформулювати своє розуміння часу. Існує навіть спеціальний розділ науки, присвячений вивченню часу, – «темпорологія», що виник на стику філософії та фізики.

У наведеній нижче таблиці (табл. 2.1) наводяться приклади різних видів часу.

Таблиця 2.1

Види часу

Види часу	Приклади
Фізичний (та хімічний)	Час згасання старих чи народження нових зірок; час ядерного розпаду; час протікання хімічних реакцій (наприклад, горіння) та ін.
Біологічний	Час появи – зростання – вимирання популяцій окремих біологічних видів; час фізіологічних циклів-біоритмів живих істот (репродуктивного, харчового та ін.); час життя окремої живої істоти (особі); життєвий цикл живої клітини та ін.
Соціальний	Час соціальних змін (реформ, революцій тощо); час соціальних інститутів та організацій; час інформаційно-

	комунікативних процесів (новини, чутки, мода тощо); час соціальних конфліктів та ін.
Психологічний	Час протікання психічних процесів та станів людини; час формування характеристик особистості (характеру); час життєвих криз людини та ін.

Можна виділити ключові *атрибути часу*:

1. Порядок проти хаосу.
2. Тривалість.
3. Послідовність.
4. Повторюваність, частота.
5. Пов'язаність із конкретними об'єктами, явищами.

Слід звернути увагу на п'ятий атрибут часу – невіддільність часу від будь-якого об'єкта чи явища. Важливо розуміти, що просто часу не буває, а завжди існує час існування чогось.

ТМ – це не взагалі «управління часом», а управління часом будь-якого об'єкта (себе самого, підлеглих та ін.) чи процесу життєдіяльності (роботи, відпочинку, ін.). Компетентність у часі – це вміння співвідносити, узгоджувати свій персональний час з часом інших людей, своєї роботи, організації тощо.

Крім атрибутів, без яких ідея часу у принципі неможлива, у різних філософських навчаннях також виділяються *властивості феномена часу*.

Існує реальний час та моделі часу. Подібною моделлю є, наприклад, годинник. Однак годинник не описує реальний час жодного з існуючих на землі предметів. Годинник – лише модель часу, яка дозволяє людям домовлятися про однакове розуміння часу того чи іншого об'єкта. Найзрозумілішим прикладом для менеджерів є виробниче планування. План із зазначенням термінів досягнення тих чи інших завдань – це модель часу, а реальний час – виробничі процеси з урахуванням найрізноманітніших несподіваних обставин.

Моделі часу можуть бути індивідуальними та соціальними (груповими). Індивідуальні моделі часу вивчає психологія. Приклади соціальних моделей часу: наукові історичні хронології, календарі, графік роботи співробітника, сітка мовлення телеканалу тощо.

Існує вічна проблема узгодження моделей часу із реальним часом. Використання «доброї» моделі гарантує успішність та компетентність у часі. Використання «поганої» моделі призводить до асинхронності та неуспіху (розпаду та загибелі). Ця властивість – своєрідний ключовий момент у розумінні природи часу для будь-яких спеціалістів-практиків. Усвідомлюємо ми це чи ні, але в основі нашої професійної діяльності завжди лежить якась суб'єктивна

модель часу (і заснована на цій моделі практика управління часом). Якщо дана суб'єктивна модель часу з високим рівнем подібності співвідноситься з реальним часом об'єктивних процесів і явищ (трудових операцій, об'єктів діяльності тощо), можна сподіватися високу успішність професіонала.

Індивідуальний фонд часу

В соціології робочого часу є поняття «індивідуальний фонд часу», що дозволяє описати «продуктивні» і «непродуктивні» витрати часу кожної людини. Нижче наводиться схема, що відображає індивідуальний фонд часу:



Рис. 2.2. Індивідуальний фонд часу

Хороший менеджер для того, щоб ефективно управляти своїми підлеглими, повинен мати достатньо повне уявлення про індивідуальний фонд часу кожного співробітника, особливо про реальну картину його робочого часу. «Впровадження» у своє життя «індивідуального ТМ» також неможливе без складання повної картини власного індивідуального фонду часу. Схема індивідуального фонду часу надалі лягає основою інвентаризації та аналізу часу.

Індивідуальний фонд часу складається з **робочого** та **позаробочого** часу. Для зручності та ефективності подальшого аналізу **робочий** час можна поділити на фактичний час роботи; регламентовані (планові, «нормальні») перерви у роботі; нерегламентовані (випадкові) перерви у роботі.

Зрозуміло, що будь-який управлінець зацікавлений у скороченні передусім нерегламентованих перерв у роботі, які можуть бути як з вини співробітника, так і з вини внутрішніх організаційних обставин або через втручання будь-яких перешкод із зовнішнього середовища.

Позаробочий час умовно може бути поділено на чотири підвиди:

- 1) пов'язаний з роботою – дорога до місця роботи; підготовка до роботи;
- 2) домашня праця – прибирання квартири; покупки; ремонт та ін;
- 3) самообслуговування – догляд за собою; харчування; пасивний відпочинок;
- 4) вільний час – всі види активного відпочинку, а також різноманітні непрофесійні заняття «для душі».

Щоб відобразити зразкове співвідношення робочого та позаробочого часу, у соціології праці використовується так звана «структурна схема індивідуального фонду часу».



Рис. 2.3. Структура індивідуального фонду часу

При розгляді структури індивідуального фонду часу важливо звернути увагу, 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. Подані на схемі пропорції (розміри секторів кола) також умовні, оскільки можуть сильно варіювати у представників різних соціальних груп.

Ось, наприклад, за дослідженнями соціологів, жінки (незалежно від свого соціального стану) в середньому витрачають на домашню працю 27% індивідуального фонду часу, а чоловіки – 15%. Слід зазначити, що у деяких випадках буває досить складно виділити час праці та час відпочинку у «чистому вигляді». Складність полягає у тому, що різні види діяльності мають для різних людей різну суб'єктивну цінність. Наприклад, дорога на роботу (яка зазвичай

класифікується як «пов'язаний з роботою неробочий час») у переповненому громадському транспорті є, швидше, неприємним додатком до роботи, пов'язаним із витратою фізичних та емоційних сил. У той же час, дорога з роботи для багатьох людей сприймається як прогулянка на свіжому повітрі, тобто як відпочинок.

Часова перспектива та часова транспектива

Для чіткішого розуміння видів психологічного часу можна запропонувати схему, що ілюструє суб'єктивний час людини загалом. Внутрішня концепція, філософія часу, часова транспектива частково усвідомлюється людиною.



Рис. 2.4. Суб'єктивний час людини

У кожен момент часу людина перебуває в тому самому часі, який суб'єктивно відчувається нею як «теперішній». Проте за своєю природою «теперішній» час є вкрай невловимим тимчасовим інтервалом і постійно «вислизає» від чіткого усвідомлення. Реально людині набагато зручніше усвідомлювати час, пов'язаний з будь-якою конкретною ситуацією його життєдіяльності. Це актуальне усвідомлення включає не тільки постійно зникаючий «теперішній» час, а й оцінку цього самого теперішнього у зв'язку з актуальним минулим і актуальним майбутнім.

Сприйняття часу і уявлення про час нерозривно пов'язані між собою (на рис. 2.4 зображені у вигляді сфери, всередині якої людина, що біжить) і разом складають ситуативну **часову перспективу** особистості. За бажання людина може повністю, ясно і чітко усвідомити свою часову перспективу в будь-якій ситуації життєдіяльності, їй достатньо лише зосередити увагу на відчутті сьогодення та раціонально оцінити (проаналізувати) часові аспекти того, що нещодавно було, та те, що зараз станеться.

Протягом свого життя людина рухається від однієї ситуації до іншої (ланцюжок стрілок у верхній частині рис. 2.4), і тут вже вступають в силу часові закони та правила. Саме на основі цих законів людина вибудовує *трансспективу* власного життя, відрізняючи події від буденності та вибудовуючи їх в осмислений (взаємопов'язаний) ланцюжок: з минулого через сьогодні в майбутнє. Минуле багато в чому визначає поведінку людини в теперішньому (від одних подій минулого вона біжить, інші намагається повторити або утримати і т.п.), а майбутнє як би притягує сьогодні до себе, також багато в чому визначаючи його часові властивості.

Трансспектива – це невидима лінія, яка спрямовує вчинки людини від подій минулого (спогадів про них) до мрій та цілей майбутнього через розуміння та оцінку теперішніх подій. «Концепція часу» задає вектор суб'єктивного часу людини, а також формує саму суб'єктивну «систему відліку» індивідуального особистісного часу, визначаючи його «масштаб».

«Концепція часу» виражається у життєвій стратегії особистості і може бути частково усвідомлена і частково змінена. Наприклад, людина може переглянути своє розуміння «подій» і наново вибудувати трансспективу власного життя таким чином, щоб його життєві плани досягнення раціонально поставлених цілей стали більш реалістичними і досяжними.

Важливо розуміти, що для успішного вирішення завдань стратегічного ТМ необхідно розібратися зі своєю часовою трансспективою. Щоб успішно керувати часом свого життя, непогано було б знати, «від чого я біжу, чого прагну, і взагалі, за якими законами протікає час мого життя».

Для ефективного вирішення завдань повсякденного, «оперативного» ТМ досить добре розібратися у своїй часовій перспективі. Справа в тому, що у кожної людини існує ніби власний спосіб сприйняття та уявлення часу. У когось переживання теперішнього моменту триває секунди, а у когось – хвилини. Хтось краще пам'ятає своє «актуальне минуле» (і орієнтується на нього в сьогодні), хтось більшою мірою керується у своєму сьогодні інтуїтивними припущеннями про «актуальне майбутнє». Точне знання всіх цих стильових особливостей, того, як ви звикли поводитися з часом, дозволить вам більш ефективно освоїти та застосовувати методи ТМ.

Основні типи внутрішніх концепцій часу

Такі види психологічного часу, як «сприйняття часу» та «подання часу», зазвичай не викликають складнощів у розумінні, а от «концепція часу» викликає багато питань. Як приклад, який пояснює ідею внутрішньої філософії часу, добре підійдуть три основні типи концепції часу, виділених Н.Ю. Григоровською У таблиці 2.2 у формі короткої характеристики суб'єктивного часу вказано три типи «концепцій часу», що відповідають трьом різним типам особистості.

Типи концепції часу

	1. «Час - лінійний ланцюг окремих подій»	2. «Час - безперервний розгалужений потік альтернатив»	3. «Час - стала величина, простір, поле»
Символічне зображення			
Ключові ознаки (головні тези внутрішньої філософії)	Час – чужа для людини абстракція, об'єктивна закономірність, невблаганний ворожий механізм. Час незворотний, все що трапляється – одноразово. Час відсторонений від людини, досягається лише розумом. Людина невільна, залежна від часу.	Час – потік реальних подій, що переживаються людиною. Час пластичний, його можна уповільнювати, прискорювати, звертати, повторювати та ін. Час – дружній внутрішній ресурс. Освоюється та досягається інтуїтивно. Людина вільна по відношенню до свого часу.	Час – складна абстракція, яку людина сприймає як принцип життя, керівництво до дії. Інтеграція розуму та почуття, свободи та залежності. Час як об'єктивний, але пізнаваний і прийнятий людиною порядок. Це правила, дотримуючись яких, людина стає мудрішою та ефективнішою.
Прояв в повсякденному житті	1) Короткострокове планування; 2) Прагнення жорсткого контролю часу з допомогою авторитарних ритуалів; 3) Мінімізація бажань та планів; 4) Робота на вузький конкретний результат; 5) Спрощене розуміння причин та наслідків подій, прагнення знайти головну причину або скоротити їх число; 6) Ролі: «організатор», «виконавець»	1) Довгострокове планування; 2) Гнучкі адаптивні плани («органічний час»); 3) Гнучкий та неавторитарний контроль за часом; 4) Максимізація бажань та планів; 5) Робота на систему результатів, здатність передбачити короткострокові та довгострокові результати; 6) Комплексне розуміння причин та наслідків; 7) Ролі: «творець», «аналітик»	1) Максимально гнучке та творче ставлення до часу; 2) Здатність до довгострокового планування та детального опрацювання короткострокових планів; 3) Слабкість контролю часу; 4) Прагнення до «золотої середини» у бажаннях, планах; 5) Роль: «прогнозист» – людина, здатна «відчувати» віяння часу та «вгадувати» хід розвитку подій.
Емоційне відношення до часу	Страх, тривога, проблеми контролю, залежність, слабкість	Азарт, гра, ризик, надія, впевненість, воля	Спокій, розуміння, умиротворення, прийняття

Тема 3. ЧАС – СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЛЮДИНИ

*Одна з непоправних втрат – втрата часу.
Жорж Бюффон*

Час є ключовим, тобто стратегічним, ресурсом організації чи людини, необхідним для досягнення успіху у чомусь конкретно чи стійкого процвітання загалом. Час як стратегічний ресурс знаходиться в одному ряду з такими ресурсами як гроші, інформація, технології, люди (персонал) та ін.

У бізнес-середовищі відомий розхожий афоризм: «У майбутньому будуть два типи компаній – швидкі та мертві». Організації, що недооцінюють «фактор часу» і не здатні ефективно керувати часом, просто приречені на втрату найважливішої стратегічної переваги, втрату конкурентоспроможності. Існує кілька стратегій, що дозволяють підвищити індивідуальну та корпоративну ефективність управління часом. У табл. 3.1 наведено приклади використання стратегій оптимізації часового ресурсу в організації.

Таблиця 3.1

Стратегії управління часом в організації

Стратегії управління часом	Приклад використання в організації
1. «Прискорити»	<ul style="list-style-type: none"> 1) прискорення виконання операцій; 2) ефективне прогнозування; 3) ефективна система прийняття рішень; 4) ефективна система комунікацій; 5) підвищення особистої ефективності працівника; 6) робота на випередження конкурентів.
2. «Сповільнити»	<ul style="list-style-type: none"> 1) збільшення терміну експлуатації обладнання, матеріальної бази тощо; 2) проведення кадрової політики щодо закріплення цінних співробітників; 3) створення різноманітних стратегічних запасів.
3. «Накопичити»	<ul style="list-style-type: none"> 1) встановлення пріоритетів на всіх рівнях діяльності, в усіх підрозділах; 2) формування навичок резервування часу у менеджерів та співробітників; 3) реструктурування фонду робочого дня організації.
4. «Упорядкувати»	<ul style="list-style-type: none"> 1) ефективне планування; 2) впровадження ефективної системи зворотного зв'язку та контролю; 3) забезпечення точності у часі як найважливішої цінності організації, що пов'язана з системою контролю та мотивації.

Основний закон часу як стратегічного ресурсу

Навіть якщо глибоко усвідомити і прийняти той факт, що час є стратегічним ресурсом (як людини, так і організації), слово «ресурс» передбачає щось потенційно можливе. Наведені у табл. 3.1. стратегії управління часом є скоріше «ідейними показниками», що задають загальний напрямок у пошуках рецептів «поводження» з часовим ресурсом.

Зручною метафорою для переведення часового ресурсу з «потенційної форми» до «актуальної» є так званий закон «часу як стратегічного ресурсу». Закон можна коротко подати у вигляді наступної формули:

$$\text{ЧАС РОБОТИ} = \text{ЦІЛЬ} \times (\text{СПОСІБ РОБОТИ} + \text{ЕНЕРГІЯ}) - \text{ПЕРЕШКОДИ}$$

Розшифруємо цю формулу:

1) *час роботи* (будь-якого явища чи процесу в життєдіяльності окремої людини чи організації) залежить від

2) *мети роботи* (яка має бути «якісною метою»), а також від

3) *способу роботи* (у даному випадку під «способом роботи» у найширшому розумінні розуміється структура та склад конкретної діяльності, включаючи її внутрішні та зовнішні компоненти; важливо також виділити особливу підструктуру – включені у спосіб роботи ТМ-технології) та

4) *енергії*, витраченої на діяльність (під «енергією» розуміються будь-які витрати зусиль та засобів як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру, що дозволяють ефективно реалізувати використований спосіб роботи) за відсутності

5) *перешкод* (будь-яких внутрішніх або зовнішніх перешкод, які ускладнюють або унеможливають виконання роботи та досягнення мети).

Таким чином, оптимізувати час роботи («прискорити», «уповільнити», «накопичити», «упорядкувати») можна шляхом ТМ-технологічних маніпуляцій з одним із чотирьох (або з кількома одразу) компонентів наведеної формули: метою роботи, способом роботи, енергією, перешкодами. Наприклад, добрі джерела енергії (потужні, необмежені, дешеві тощо) зазвичай дають можливість використання стратегії «прискорення» часу. Якісне цілепокладання полегшує встановлення пріоритетів і дозволяє використовувати стратегію «накопичення» часу. Боротьба з перешкодами зазвичай ведеться в контексті суворого обліку та контролю витрат часу, що пов'язано зі стратегією «упорядкування».

Математична форма запису закону часу як ресурсу також не випадкова. «Складання» способу роботи та її енергетичної бази відображає існуючу з-поміж них синергію, оскільки, з одного боку, без достатньої енергії робота взагалі неможлива, з другого боку, технологічно «досконалі» способи роботи дозволяють економити енергію. «Множення» на мету підкреслює вкрай важливу роль мотивації та чіткого «образу мети» для оптимізації часу роботи. Слід також акцентувати першорядну важливість мети в цьому законі часу: якщо немає свідомого бажання «розібратися» з часовими аспектами будь-якої діяльності, то модернізація решти всіх компонентів (покращення способу роботи, збільшення енергії, усунення перешкод) буде малоефективна. «Віднімання» перешкод означає, по можливості, максимальне усунення будь-яких неефективних витрат часу.

Параметри індивідуального стилю роботи

Пошук прийомів організації часу, та й життя в цілому, пов'язані з глибоким аналізом індивідуального стилю роботи конкретної людини. У зв'язку з цим важливо визначити такі параметри, як темперамент, сенсорні переваги, пріоритетність цілей та багато іншого. Для людини, яка займається напруженою інтелектуальною працею, характерне використання у роботі *трьох основних блоків*:

1. Блок накопичення та обробки нової інформації.
2. Блок віддачі та розподілу інформації.
3. Блок відпочинку та релаксації.

Кожен із цих блоків є невід'ємною частиною гармонійного розвитку особистості. Тож порушення пропорцій між цими блоками чи ігнорування одного з них призводить до зменшення працездатності, отже, ефективності праці.

З метою вдосконалення процесу організації праці необхідно провести детальний аналіз основних перешкод – «поглиначів» часу. Існує відомий вислів про те, що час – гроші, і коли відомі основні поглиначі часу, розумно їх уникати.

Поглиначі часу

У процесі роботи людина часто відволікається від основного заняття на інші справи. Таким чином відбувається поглинання часу. Менеджера, який працює в офісі, відривають від справи в середньому один раз на вісім хвилин. Через це тільки на дрібні відволікання йде до двох годин на день. А скільки безцінного часу витрачається на перегляд електронної пошти, телефонних дзвінків, обговорення різних питань? Всі ці фактори можуть бути віднесені до поглиначів часу.

Хронофаги (від давньогрецького «χρόνος» – час, «φάγομαι» – буду їсти; також **поглиначі часу, пожирачі часу**) – один із термінів управління часом, що позначає будь-які відволікаючі від діяльності об'єкти, що заважають і відволікають від основної діяльності (роботи і інших запланованих справ). Хронофаги можуть бути одухотвореними (наприклад, колеги з дозвільними розмовами, друзі з порожніми дзвінками, замовники, які люблять поговорити тощо) або неживими (комп'ютерні ігри, телевізор і ін.).

***Поглиначі часу – неефективно організовані процеси,
що ведуть до його втрат***

Дуже часто нас відривають від роботи як наша власна недисциплінованість, думки на особисті теми, так і телефонні дзвінки або колеги, які потребують уваги. Після кожної такої перерви нам потрібен якийсь час для того, щоб знову вникнути в роботу, а рівень нашої ефективності дедалі більше знижується.



Рис. 3.1. Причини падіння ефективності роботи.

Приклади **поглиначів часу**:

1. Нечітка постановка мети.
2. Відсутність пріоритетів у справах.
3. Спроба забагато зробити за один раз.
4. Відсутність повного уявлення про майбутні завдання та шляхи їх вирішення.
5. Погане планування трудового дня.

6. Особиста неорганізованість, «завалений» письмовий стіл.
7. Надмірне читання.
8. Погана система інформації з проблем вашої професійної діяльності.
9. Нестача мотивації (байдуже ставлення до роботи).
10. Пошук записів, пам'ятних записок, адрес, телефонних номерів.
11. Недоліки кооперації чи поділу праці.
12. Телефонні дзвінки, що відривають від справ.
13. Незаплановані відвідувачі.
14. Нездатність сказати «ні».
15. Неповна, запізніла інформація.
16. Відсутність самодисципліни.
17. Невміння довести справу до кінця.
18. Відволікання (шум).
19. Затяжні наради.
20. Недостатня підготовка до розмов та обговорень.
21. Відсутність зв'язку (комунікації) чи неточний зворотний зв'язок.
22. Балаканина на приватні теми.
23. Зайва комунікабельність.
24. Надмірність ділових записів.
25. Синдром «відкладання».
26. Бажання знати усі факти.
27. Тривалі очікування (наприклад, домовленої зустрічі).
28. Поспіх, нетерпіння.

29. Занадто рідкісне делегування (передоручення) справ.

30. Недостатній контроль над дорученими справами.

Внутрішні та зовнішні перешкоди

Зазвичай перешкоди розглядаються як щось зовнішнє стосовно діяльності, часові властивості якої вони погіршують. Але це не зовсім правильно, тому що перешкоди можуть бути, наче міни, «закладені» і в самих основних компонентах діяльності – цілепокладанні, способі роботи, енергетичних характеристиках. Можна «копати» і ще глибше, виділивши серед перешкод «**внутрішні**», пов'язані з психологічними проблемами в самому працівнику, та «**зовнішні**», пов'язані з неефективністю організаційної структури, її слабким функціонуванням та із соціально-психологічними причинами. Запропонована нижче таблиця дозволить дещо систематизувати «поглиначів часу» та поглянути на них дещо свіжішим поглядом (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Поглиначі часу

	Внутрішні	Зовнішні
Мета	<ul style="list-style-type: none">- Відсутність усвідомлених цілей;- Розмитість, нечіткість цілей;- Наявність цілей за відсутності пріоритетів;- Незнання способів та ресурсів досягнення цілей;- Погана концентрація на цілі.	<ul style="list-style-type: none">- Невідомість цілей та місії організації, слабе планування;- Відсутність чи нечіткість посадових інструкцій;- Слабе керівництво (постановка завдань, інструктаж, контроль);- Неузгодженість цілей організації та співробітників.
Спосіб	<ul style="list-style-type: none">- Нестача знань, навичок, досвіду;- Надмірна старанність;- Уникнення чи пошук допомоги;- Відсутність плану, чіткого сценарію роботи;- Нерівномірність роботи.	<ul style="list-style-type: none">- Відсутність ресурсів, інструментів, тощо;- Поганий розподіл праці;- Відсутність системи навчання, контролю за якістю, впровадження інновацій;- Невпорядковані комунікації.
Енергія	<ul style="list-style-type: none">- Фізична втома чи хвороба;- Нестача часу на відпочинок, невміння відпочивати;- Відсутність урахування біоритмів;- Слабка мотивація;- Відсутність навичок самомотивації;- Відсутність самодисципліни.	<ul style="list-style-type: none">- Ігнорування чинника часу у системі організації діяльності;- Ігнорування цінності часу в корпоративній культурі, що склалася;- Відсутність системи делегування;- Низька згуртованість колективу.

Основна користь у вивченні цієї таблиці менеджерами полягає у більш глибокому та комплексному розумінні природи та причин часових перешкод. Використання даної схеми дозволяє перейти від «пошуків винних» чи порожніх нарікань щодо «об'єктивних труднощів» до конструктивного «поділу відповідальності». «Поділ відповідальності» у цьому випадку означає, що «внутрішні» і «зовнішні» перешкоди в організації, зазвичай, доповнюють одна одну і перебувають у синергізмі. Наприклад, працівник вкрай повільно працюватиме, якщо достеменно не знає, що має робити («відсутність цілей»), а з боку менеджменту ми, швидше за все, виявимо щось на кшталт «слабкого керівництва» або «відсутності посадових інструкцій». Скажімо, повільне виконання роботи через брак навичок, швидше за все, поєднуватиметься з відсутністю корпоративної системи навчання.

«Поділ відповідальності» означає, що ТМ-завдання зі скорочення перешкод (відповідно до закону часу як стратегічного ресурсу) має вирішуватися не лише як завдання індивідуального чи рольового ТМ, а й як завдання соціального ТМ, тобто потребує заходів щодо реінжинірингу організації.

«Поглиначі» часу в аспекті ділового етикету

«Поглинач» часу – нечітка постановка мети. Від нечіткої постановки мети страждають багато хто, навіть цілеспрямовані люди. Ви насамперед маєте навчитися розпізнавати не локальну мету, а глобальну. Наприклад, якщо ділова людина нечітко ставить мету ділової зустрічі, то ймовірність успіху ділової комунікації та коректного відстоювання своїх ділових інтересів різко знижується. До того ж, якщо ділова людина не продумає свою мету, тобто не вибудує образ майбутнього результату, то, швидше за все, вона змарнує свій робочий час. Адже уявлення про те, що «час – гроші» у будь-якій бізнес-культурі в наші дні є аксіомою.

«Поглинач» часу – особиста неорганізованість. Так-сяк організований діловий простір письмового столу, кабінету, хаос у документації, виснажливі пошуки ділових паперів говорять оточуючим про легковажність та безвідповідальність. Подібні якості не поєднуються з професіоналізмом і діловим успіхом. Добре відомо, що ідеальний порядок на столі, у портфелі, підготовлені ділові папери перед призначеною зустріччю свідчать про повагу до партнера, сприяють налагодженню контакту та створенню клімату довіри.

«Поглинач» часу – телефонні дзвінки, що відривають від справ. У діловому телефонному етикеті існує суворе правило: під час ділової комунікації віч-на-віч телефон слід відключати (або попросити секретаря тимчасово не з'єднувати Вас ні з ким). Якщо зробити це з якоїсь причини неможливо, наприклад Ви чекаєте важливого для Вас дзвінка, необхідно заздалегідь попередити про це Вашого партнера. Якщо специфіка Вашої роботи включає такі ситуації, що Ви особисто спілкуєтеся з відвідувачами, начальством, колегами,

підлеглими і в той же час Вам можуть дзвонити, то запам'ятайте наступне. Коли Вашу очну розмову з будь-ким перериває телефонний дзвінок, залежно від ситуації можливі різні варіанти дій:

- Попросіть вибачення у партнера, зніміть трубку, попросіть того, хто телефонує, почекати біля телефону або передзвонити пізніше, пояснивши ситуацію.
- Попросіть вибачення у партнера, зніміть телефонну трубку, поясніть чому Ви не можете поговорити зараз і передзвоніть самі, коли закінчите особисту розмову.
- Попросіть вибачення у партнера, зніміть слухавку і тільки в крайньому випадку проведіть ділову розмову по телефону, причому, стисло.

Пам'ятайте, що етикет наказує не переривати особисту розмову з людиною телефонними розмовами, це дозволяє йому відчувати свою значущість та Ваше поважне ставлення до нього.

«Поглинач» часу – затяжні наради. Це справжній біч сучасних організацій. Люди засідають годинами, відчувають стрес, хворіють, конфліктують. Час витрачається, ситуація не покращується. Ефективні наради потрібно ретельно планувати та готувати. Чітко поставлена мета, детальний порядок денний, розподілені ролі учасників – складові економії робочого часу на нараді. Про корпоративну культуру співробітників на нараді варто сказати особливо: жодних запізнь та ранніх уходів, вимкнені мобільні телефони, публічні виступи лаконічні та по суті, налаштованість на співпрацю – ось що рекомендує бізнес-етикет.

«Поглинач» часу – тривалі очікування (наприклад, домовленої зустрічі). Запізнюватися на роботу, ділову зустріч, нараду, переговори, змушувати ділових партнерів чекати себе – означає зазіхати на їхній час. До того ж, це презентація себе як ненадійної, непередбачуваної, безвідповідальної людини. За той час, поки Ваші партнери чекали на Вас, втрачаючи свій «найдефіцитніший ресурс» – час, вони могли б зробити щось корисне, що сприяє діловому успіху.

Особливість поглиначів часу полягає в тому, що вони різні для різних людей. Кожен має свій індивідуальний набір улюблених поглиначів – нешкідливих доти, доки ми не підрахуємо, у що обходиться їх зміст. Часу не вистачає всім, натомість ніхто серйозно не враховує витрати часу. Хто може сказати, скільки годин минулого року він витратив на творчу роботу, на читання, а скільки годин було втрачено і чому?

Оптимізація витрат часу. Боротьба з поглиначами

Розглянемо організацію діяльності з мінімізації витрат часу на прикладі одного з найпоширеніших поглиначів – часу, що витрачається на дорогу. Як часто буває прикро витрачати на те, щоб дістатися потрібного місця, півтори-дві години, коли вирішення самого питання, заради якого приїхав, займає від трьох до п'яти хвилин. Витрати часу незрівнянні, хоч би як ми себе переконували у важливості та необхідності цієї поїздки: заради трьох-п'яти хвилин результативної дії губляться безповоротно півтори-дві години. Чи можна оптимізувати ці витрати, зробити шлях із одного пункту до іншого максимально корисним? Один із варіантів вирішення цієї проблеми, що дозволяє здійснити переміщення та ефективно використовувати час на дорогу, будується на застосуванні простих правил:

- ретельна підготовка до подорожі;
- оптимальний вибір часу, маршруту та типу транспорту;
- наповнення дороги корисним змістом (почитати улюблену книжку чи конспект лекції, послухати улюблену музику, аудіокнигу, урок англійської мови тощо).

Дотримуючись цих правил, потрібно пам'ятати, що кожна ваша дія повинна приносити зиск. Для визначення користі заходу задайте собі два питання:

- 1) «Оптимізуючи час на дорогу, яку вигоду отримую саме я?»
- 2) «За допомогою яких інструментів я можу цього досягти?»

Відповіді на ці питання допоможуть знайти вирішення проблеми. Перш ніж почати готуватися до поїздки, слід врахувати кілька важливих аспектів.

1. Потрібно скоротити до оптимуму кількість переміщень.

Визначаючи найкращу кількість поїздок, слід пам'ятати про принцип «золотої середини»: йдеться про оптимізацію, а не мінімізацію переміщень. Якщо поїздки неминучі, у ваших силах самостійно визначити їхній час, вид транспорту та маршрут пересування. Комбінування цих трьох складових дає можливість вибрати найкращий на даний момент варіант. Хороший спосіб оптимізації витрат часу на дорогу – визначити виїзні дні. Здійснювати всі необхідні поїздки у четвер – такий принцип часто використовується в компаніях, де менеджери мають певні дні, на які призначаються всі роз'їзди.

2. Потрібно відчувати впевненість у тому, що заходи, заради яких відбуваються поїздки, будуть використані «на всі сто».

Активно застосовуйте такі принципи:

- по можливості заздалегідь домовляйтеся про зустріч по телефону;

- намагайтеся вирішувати більшість питань телефоном чи електронною поштою;
- плануєте більшість зустрічей в офісі, без виїздів (цей підхід є актуальним для менеджерів);
- делегуйте виїзні заходи службам доставки, кур'єрським службам тощо;
- координуйте свої переміщення із колегами, друзями, рідними. Принцип простий, але дуже ефективний. Узгоджуйте передбачувані поїздки: якщо комусь по дорозі і він може вирішити ваше питання разом зі своїм, доручіть йому це завдання.

3. Час у дорозі має приносити додаткову вигоду, не пов'язану з метою переміщення.

Принцип «вторинної вигоди» здійснюється за допомогою «наповненості» часу переміщення корисними процесами, які пов'язані з заходом, заради якого відбувається поїздка: слухання музичних записів, касети з уроками англійської; читання журналу, конспекту лекцій; гра у шахи; дзвінки, перевірка своїх SMS. Це – свідомий зміст. Все залежить від того, який ваш внутрішній настрій на шлях: це буде відпочинок, цілеспрямований рух, поспіх чи щось інше. Визначити типові для себе стани у русі і можливість їх використання кожен може сам, потрібно лише сфокусуватися на цьому. Якщо людина здатна піти у себе на час довгої поїздки, вона долає і простір, і час.

4. Введіть коефіцієнт «Корисність переміщення».

Даний коефіцієнт є середньою складовою відповідей на два питання: «Така поїздка дійсно доцільна саме зараз чи це забаганка моменту?» і «Чи готовий ти заплатити непоправним часом свого життя за користь, яку отримаєш від виїзного заходу?» Введення та застосування такого коефіцієнта забезпечує усвідомлений підхід до проблеми, що дозволяє вирішити її якісніше за менший проміжок часу. Наступна низка порад стосується використання часу так званого вимушеного очікування у нескінченних пробках, чергах, літаках, поїздах. Очікування – один із найпоширеніших поглиначів часу, з яким можна впоратися, якщо дотримуватися нехитрих, але ефективно працюючих правил та рекомендацій.

Корисний час очікування

Якщо ви добираєтеся на роботу на метро – не прогайте можливість з користю витратити ці щоденні півтори-дві години. Звичайно, ваші можливості в підземці в годину пік обмежені, але утримати в руках книгу невеликого формату, заздалегідь роздрукований документ або смартфон цілком можливо.

Техніки боротьби з поглиначами часу:

1. Зниження «дрібнодробності» роботи.
2. Нормування часу на «плинність».
3. Управління робочим навантаженням.

4. Використання «дір часу».

Зниження «дрібнодробності» роботи

Щоразу, коли ми розпочинаємо нову справу, нам потрібно в середньому 15 хвилин для того, щоб зорганізуватись, морально налаштуватися та підготувати себе до просування завдань. Це означає, що важливо вміти групувати схожі види діяльності або відводити певний час, наприклад, для телефонних дзвінків, звітів або клієнтури.

Нормування часу на «плинність»

Ви не повинні займати плановою діяльністю більше 60% свого часу в плані Вашого робочого дня, і цей час має бути відведений для найважливіших заходів (категорія «А» або «В» за методом Ейзенхауера). Інші 20% мають бути залишені для незапланованих подій, тривалих виробничих нарад та непередбачених управлінських потреб. 20%, що залишилися, Ви підстрахуєте себе від непередбаченого.

Управління робочим навантаженням

Дуже часто нас відривають від роботи як наша власна недисциплінованість, думки на особисті теми, так і телефонні дзвінки або колеги, які потребують уваги. Після кожної такої перерви нам потрібен якийсь час для того, щоб знову вникнути в роботу, а рівень нашої ефективності дедалі більше знижується, і в результаті ваша продуктивність далека від оптимальної.

Використання «дір часів»

Один із типових поглиначів часу – час, проведений у громадському транспорті чи автомобілі. Існує декілька способів оптимізації транспортного часу:

- Читайте чи слухайте аудіокниги.
- Вчіться.
- Обмірковують конкретний перелік питань.
- Робіть вихідні дзвінки.

Отже, будь-який процес неефективного використання часу може бути змінений за допомогою створення системи певних правил та принципів, що оптимізують діяльність та дозволяють отримувати додаткові резерви часу. Крім того, подібна робота сприяє більш усвідомленому ставленню до власного життя – виробляє навичку, необхідну кожній успішній сучасній людині: виділяти неефективні процеси та вміти їх покращувати.

Отже, яким чином можна перевести час у розряд повноцінно робочого? Насамперед – ніщо не відверне від запланованих справ правильно вмотивовану людину. Причому в тому, що стосується марно витраченого часу, відіграє роль як зовнішня, корпоративна мотивація, так і внутрішня. Для того, щоб використати кожен момент життя з користю для себе, кожному необхідно прислухатися до себе, своїх справжніх бажань і замислитися над тим, що саме допомагає їхньому якнайшвидшому досягненню, а що тільки відтягує момент реалізації. У цьому випадку, багато з перерахованих вище поглиначів стануть незначними і самі собою припинять своє існування. З іншими ж можна боротися за допомогою деяких прийомів тайм-менеджменту.

Непогано, наприклад, почати з хронометражу і з'ясувати, що є поглиначами часу кожного зі співробітників. Таким чином, можна попередньо налаштувати людину на виявлення хронофагів та боротьбу з ними. Головне, не перестаратися, не надто довіряти сухим цифрам, таблицям, звітам і не вимагати, щоб це забирало надто багато часу. У багатьох українських компаніях ведення таймінгу стає самим по собі вже серйозним поглиначем часу, а до бажаних результатів не призводить, оскільки люди дуже швидко вчаться обходити жорсткі часові рамки, продовжують марнувати час і при цьому використовувати звіти, як прикриття.

Людину необхідно переконати, що використовувати час ефективно – приємно і корисно. Щойно він побачить, скільки його часу «згоряє» марно, то з більшою ймовірністю захоче виправити ситуацію. І тут на допомогу може прийти так званий «Stop Doing лист». Стоп лист представляє собою список тих справ, які необхідно припинити робити. У цьому випадку дуже зручно використовувати результати хронометражу, під час якого було виявлено поглиначі часу. Вони і вноситимуться в стоп лист насамперед.

Має сенс задати настрій, щоб співробітник завжди тримав фокус уваги на своїх цілях у житті. Людина, яка знає, чого хоче і чого прагне, не захоче витратити час на справи, які віддаляють її від бажаного. З погляду фахівця з розвитку персоналу, дуже важливо допомогти людині визначити цілі та правильно розставити життєві пріоритети. Дати можливість зрозуміти, що станеться, якщо вона не позбавиться хронофагів, які втрати при цьому зазнає, починаючи від матеріальних і закінчуючи здоров'ям та можливостями.

Тема 4. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ

*Режим часу – перший крок. Складання плану – другий.
Боротьба за виконання плану – третій і вирішальний
на шляху дієвої та вирішальної раціоналізації
витрачання свого та чужого часу.
О. Гастєв*

Як від розуміння основних теоретичних положень закону часу як ресурсу перейти до практики управління часом? Зробити це легко, оскільки ТМ за визначенням – творче заняття, де вітається новаторський підхід, що дозволяє більш ефективно використовувати час. Можна, скажімо, вибрати якийсь окремих компонент закону часу як ресурсу (мета, спосіб роботи, енергію, перешкоди), який, на вашу думку, є найслабшим місцем у вашому персональному чи організаційному управлінні часом і займатися його вдосконаленням. Але крім такого «локального» підходу, коли йдеться про «точкове вирішення окремих проблем», можна говорити і про «глобальний» підхід, коли вибудовується ціла система управління часом.

У класичному ТМ система управління часом запозичує із загального менеджменту циклічну шести-компонентну «функціональну схему». Вона включає п'ять компонентів-функцій (постановка мети, планування, прийняття рішення, виконання рішення, контроль над виконанням рішення, постановка нової мети тощо), що йдуть один за одним і замкнуті в цикл, і один «наскрізний» компонент, присутній на всіх етапах циклу (інформація, комунікація).



Рис. 4.1. Система управління часом

Ідея відображеної на схемі системи ТМ полягає в тому, що процес управління часом аналогічний до процесу управління організацією. Наприклад, будь-який управлінський процес починається з формулювання мети. Мета носитиме, швидше за все, виробничий характер, припустимо: «Виготовити

партію продукції X». Але компонентом цієї виробничої мети може бути і «часова мета»: «Якнайшвидше або до конкретної дати виготовити партію продукції X».

У наведеній нижче таблиці перераховані елементи системи ТМ, а також деякі відповідні даним елементам напрями та методи керування часом (табл. 4.1). Повертаючись до наведеного прикладу (Як зробити так, щоб виробниче завдання було вирішено терміново?), для досягнення ТМ-мети («терміновість») можна використовувати наведені у відповідній графі таблиці методи ТМ-оптимізації мети.

Таблиця 4.1

Елементи системи ТМ та управління ними

№	Елемент системи ТМ	Напрями і методи управління
1	Постановка цілей	<ul style="list-style-type: none"> • Створення у співробітників високого рівня ТМ-мотивації. • Декларативне включення ТМ в особисту та організаційну систему цінностей та цілей. • Повний аналіз сильних та слабких сторін (SWOT-аналіз). • Виділення пріоритетів. • Виділення рівнів цілей (цінності – цілі – завдання). • Письмова фіксація термінів (використання особливої ТМ-документації).
2	Планування	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз існуючих часових витрат, нормування трудових операцій. • Облік усіх рівнів під час планування (від довгострокового до щоденного). • Системний підхід, узгодження планів окремих підрозділів. • Оптимальний розподіл часу за етапами майбутньої роботи. • Реальне скорочення планових термінів, пов'язане із системою мотивації.
3	Ухвалення рішення	<ul style="list-style-type: none"> • Використання стратегій виділення пріоритетів при прийнятті рішень, наприклад, упорядкування справ за ступенем важливості та термінами («матриця Ейзенхауера»). • Побудова системи делегування. • Оптимізація процедур ухвалення рішень, наприклад, ефективне проведення нарад. • Впровадження заходів щодо інформаційно-технічної підтримки рішень.
4	Виконання рішення	<ul style="list-style-type: none"> • Модернізація порядку (режиму роботи) дня. Розподіл справ на «гнучкі» та жорсткі». • Забезпечення ритмічності роботи, облік індивідуальних біоритмів.

		<ul style="list-style-type: none"> • Навчання навичок індивідуального планування часу. • Впровадження заходів щодо вдосконалення навичок роботи.
5	Контроль за виконанням	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка та письмова фіксація схем контролю. • Розробка каналів та способів оперативного контролю. • Різносторонній контроль (процес, результати, самоконтроль).
6	Комунікації, управлінська інформація	<ul style="list-style-type: none"> • Планування інформаційних мереж та інформаційних потоків в організації. • Розробка та впровадження систем електронного документообігу. • Вивчення «технік» особистої роботи з телефоном, кореспонденцією, комп'ютером та іншою оргтехнікою. • Формування навичок ефективного проведення нарад, розмов, зустрічей.

Наприклад, оголосити всім співробітникам, що «терміновість» роботи відтепер є важливим компонентом місії організації (декларування «часової цінності»), а також підкріпити цю декларацію впровадженням будь-яких мотиваційних заходів (краще заохочувального характеру), які б реально стимулювали співробітників до поведінкової реалізації цінності.

«Терміновість» у виконанні виробничої мети має досягатися не лише через прийняття ТМ-мети, а й за допомогою ефективного планування, прийняття рішень тощо. Таким чином, розробка та впровадження системи ТМ – це комплексне вирішення завдань з часової оптимізації організаційних процесів. Встигати вчасно досягається завдяки **«компетентності організації у часі»**.

«Завдяки яким внутрішньо-організаційним факторам ви встигаєте/не встигаєте вчасно робити роботу?» Відповідаючи це питання, можна назвати низку чинників:

1. Наявність чітких та надихаючих **стратегічних (довгострокових) цілей**.
2. Ефективна система планування, пов'язана з фіксацією **середньострокових і короткострокових цілей** всіх підрозділів організації.
3. **Гнучке планування**: 1) використання різних стратегій резервування часу («прискорити», «накопичити», «упорядкувати», «уповільнити»); 2) виділення пріоритетів; 3) використання алгоритмів відпрацювання несподіванок («сценаріїв»).

4. Ефективна система **прийняття рішень** різного типу та рівня.
5. Ефективна система **контролю**, що враховує часовий фактор.
6. Цілеспрямоване проектування **інформаційних мереж**, контроль обсягу інформації та її використання.

Головний сенс поняття «компетентність організації в часі» – можливість швидко виявити, в якій ланці (з перерахованих шести) управлінського процесу все робиться легко і швидко (вчасно), а в якій настає «гальмування».

Для того, щоб прийняття рішень в організації не перетворилося на «поглиначі часу», необхідно створити чітку систему прийняття рішень. По-перше, треба виділити типи рішень, притаманних діяльності організації. По-друге, рішення необхідно формалізувати, включивши їх до посадових інструкцій. По-третє, до посадових інструкцій має бути включений опис процедури («технології») прийняття рішення певного виду. Якщо говорити про роль ТМ-консультанта, то він може виступати і в ролі дослідника (виявлення типів рішень, притаманних діяльності організації), і в ролі проектувальника (розробка відповідної частини посадових інструкцій та «технологій»), а також у ролі наставника (тренера), який навчає співробітників практичного застосування «технологій» прийняття рішень. "Компетентність організації в часі" передбачає системне існування всіх шести внутрішньо-організаційних факторів. Відсутність або порушення хоча б одного з компонентів - "точка" для докладання зусиль.

Компетентність менеджера у часі

За аналогією з компетентністю організації в часі можна говорити про **компетентність менеджера в часі** (менеджера можна без проблем замінити на словосполучення «будь-яка людина»). У контексті індивідуального або рольового ТМ можна виділити сім факторів/причин компетентності у часі:

1. Усвідомленість та **впорядкованість особистих цілей**, їх гармонійна +
2. узгодженість з цілями організації (та близьких людей).
3. **Регулярне планування** свого часу, письмова фіксація завдань і підзавдань, термінів, ресурсів та інших.
4. **Ефективне планування** – вміння виділяти пріоритети, резервувати час, ділити справи на «гнучкі» і «жорсткі», враховувати особисті біоритми і т.п.
5. Вміння **використовувати інших людей** як часовий ресурс, цілеспрямований розвиток навичок делегування.

6. Рефлексія, самоаналіз, творчість, навчання, тренування – постійний пошук способів *зробити свою роботу ефективніше* та швидше.
7. «*Енергетичний самоменеджмент*» – оптимальне співвідношення роботи та відпочинку, використання методів самомотивації.
8. Жорстка *воля, самоконтроль*, створення схем зовнішнього контролю, здатність долати перешкоди, перемагати незапланований хаос.

Власна система управління часом

Розробка власної ТМ-системи зручна для організації особистого часу. При цьому необхідно дотримуватись таких правил.

1. *Створіть власну, зручну для вас систему керування часом.* Ваша система ТМ має бути суб'єктивно зручною для досягнення саме ваших життєвих цілей.
2. *Дотримуйтесь цієї системи.* Знайдіть внутрішні сили та зовнішні ресурси, які допоможуть вам не зрадити власну ідею.
3. *Усе записуйте.* Запис – це спосіб зворотного зв'язку та діалог із самим собою. Записи допоможуть вам зробити систему керування часом більш ефективною.

Таблиця 4.2

Критерії проектування особистої системи ТМ

№	Критерій	Зміст критерію
1	Загальна стратегія управління часом (Як мені зручніше це робити?)	Існує дві основні стратегії: 1) зовнішній облік часу - стратегія, заснована на проектуванні таких зовнішніх умов діяльності, які оптимізують часові витрати; 2) розвиток внутрішнього потенціалу - стратегія, заснована на тренуванні навичок та розвитку здібностей, що дозволяють оптимізувати витрати часу.
2	Напрямок (У якій сфері мого життя я хотів би використати ТМ?)	Напрямок визначається у найзагальнішому вигляді: у житті в цілому; на роботі; у сім'ї; у взаєминах із друзями тощо.
3	Характер чи специфіка управління часом (Якому типу моєї життєвої активності має відповідати система ТМ?)	Умовно можна назвати два типи діяльності: творча (інтелектуальна, інтуїтивна, проектна) чи рутинна (фізична, автоматизована, конвєсного типу) робота. Залежно від обраного типу діяльності ваша система ТМ матиме різний профіль. Наприклад, для рутинної роботи вкрай

		важливі енергетичні аспекти та оптимальний спосіб роботи, а для творчої роботи – специфічна перешкодостійкість.
4	Вибір пріоритетного елемента в особистій системі ТМ (Що я хочу в першу чергу поліпшити?)	Пріоритетний елемент — це те, що ви хочете змінити у своїх відносинах з «часом» насамперед. Він може бути й досить узагальненим, на кшталт уміння ставити «хороші» цілі, і досить конкретним, наприклад, позбавлення якогось одиничного «поглинача часу».
5	Постановка мети (У досягненні чого мені повинен допомогти ТМ?)	Виберіть важливу для вас життєву мету (у тій сфері життєдіяльності, де ви вирішили впроваджувати свою систему управління часом) і сформулюйте її двічі: вперше як — «звичайну» ціль, а вдруге — як «нову» ціль, яку ви досягатимете з використанням своєї ТМ-системи. Переконайтеся, що "нова" мета відрізняється від "звичайної" і ви збираєтеся досягти її швидше, ефективніше.
6	Вивчення чи вибір необхідних способів (технік) управління часом (Як я повинен діяти?)	Підбір якогось конкретного ТМ – інструментарію (технік, прийомів, методів роботи) задля досягнення поставленої мети — останній крок у втіленні своєї системи ТМ. Насамперед необхідно приділити увагу ретельній постановці проблеми, без чого застосування навіть найдосконаліших технік малоефективне.

Щоб ваша ТМ-проектувальна діяльність була більш цілеспрямованою, необхідно спиратися на **шість критеріїв проектування особистої системи управління часом** (табл. 4.2). Наведені в таблиці 4.2 критерії дозволять вам більш точно визначити, якої саме системи управління часом ви потребуєте.

Тема 5. ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ, ПЛАНУВАННЯ, ВИКОНАННЯ

*Той, хто дозволяє вислизати своєму часу,
випускає із рук своє життя.
Той, хто тримає в руках свій час,
тримає у руках все життя.
Алан Лейкен*

Концепція системи «Тайм-менеджмент» включає чотири пункти:

1. Насамперед, необхідно **сформулювати мету**. Це головний, ключовий момент, тому що, не вибравши мету, той напрямком, яким слід йти, неможливо говорити про управління часом.

2. Далі йде **визначення пріоритетів**.

3. Після чого **створюється база для рішень** – це перелік тих завдань і питань, які потрібно вирішувати, щоб досягти поставленої мети.

4. І, нарешті, головна відмінна риса системи «Тайм-менеджмент» – **встановлення зв'язку між базою для вирішення та плануванням часу**, тобто розподіл часу у розрізі завдань та питань, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети.

У своїй книзі «My Life Tree» («Мое дерево життя») К. Міллер каже, що філософія «Тайм-менеджменту» – це філософія «ялинки» – ідея, підказана самою природою:

- 1) дерево має стовбур, який тримає на собі великі гілки;
- 2) гілки несуть у собі гілочки, на яких розташовані голки.

Іншими словами:

- стовбур – це основні цілі, які ви поставили перед собою як в особистому, так і професійному житті;

- великі гілки – ключові області, тобто основні сфери, на яких необхідно сконцентрувати свою увагу для досягнення поставлених цілей;

- гілочки – це завдання, які необхідно виконувати в кожній із ключових областей;

- голки є практичними заходами та деталями, які необхідні для завершення кожного завдання.

Найважливіше місце у цьому дереві займає коріння, тобто наше ставлення до життя. Тому, перш ніж формулювати цілі, необхідно визначитися з нашим ставленням до життя. При цьому кожен з нас буде у своїй свідомості певну картину життя, представлену з окремих фрагментів (родина, здоров'я, будинок, господарство, навчання, робота, розвиток, відпочинок тощо). Найбільше задоволення, відчуття щастя можливе тоді, коли ми реалізуємо себе у всіх цих сферах, а не тільки в якійсь одній. Система «Тайм-менеджмент» рекомендує встановлювати цілі у всіх основних напрямках життя, у всіх його фрагментах.

Формулювання цілей – ключовий момент, з якого треба починати керування часом.



Рис. 5.1. Головний секрет ефективного управління часом

Одне із сучасних наукових визначень свідчить: «Мета є уявна модель бажаного результату діяльності, ідеальний образ майбутнього». Вчитайтеся в це визначення, і ви зрозумієте, чому саме цілепокладання є «головним секретом» ефективного управління часом.

Розуміння того, що цілепокладання є ключовим фактором у побудові ефективної індивідуальної системи ТМ (в рамках «індивідуального» ТМ), зазвичай приходить дуже швидко і не потребує особливих доказів. Проте ситуація значно ускладнюється, якщо говорити про цілепокладання у контексті управління організацією. Справа в тому, що головною проблемою створення корпоративної системи ТМ (у рамках «соціального» ТМ) є узгодження та підпорядкування цілей діяльності організації та життєвих цілей окремих співробітників.

Система цілей організації є складною і включає в себе безліч компонентів: місію фірми, бачення, елементи стратегії, корпоративні цілі, функціональні цілі і, нарешті, індивідуальні цілі співробітників. Оптимальне співвідношення цих компонентів можна уявити у вигляді своєрідної «екологічної» метафори:






Місія фірми, бачення, елементи стратегії

Корпоративні цілі (Цілі фірми як єдиної системи; цілі по відношенню до зовнішнього середовища; стратегічні довгострокові плани)

Функціональні цілі (Цілі підрозділів; цілі по відношенню до інших підрозділів та по відношенню до організації як до єдиної системи; оперативне планування)

Індивідуальні цілі співробітників

Рис. 5.2. Система цілей організації

Цілі – це початкова точка відліку для тайм-менеджменту. Вибираючи цілі, необхідно чітко усвідомлювати власні цінності, основу свого життя. Поставте собі запитання – що справді важливо у моєму житті? Потрібно чітко розуміти, яке місце у вашому житті займає здоров'я, сім'я, бізнес, кар'єра тощо.

Є дуже просте правило, яке дозволяє визначити, що для вас важливо – це сім способів тайм-менеджменту, які гарантують високу продуктивність. Точніше, це методи правильної організації свого мислення.

Сім способів правильної організації власного мислення (7 R)

Перше «R» – Resistance (реакція, опір). У разі невдачі ми починаємо «тиснути» на ситуацію, засмучуємося і злимося, але найкращий спосіб у цій ситуації — відступити назад і запитати себе: «Можливо, є шлях краще?»

Друге «R» – Reevaluate (перегляд, повторний розгляд ситуації). Щоразу, відчуваючи реакцію, наново розглядайте все, що відбувається, і ставте собі питання: «Це справді найкращий спосіб?»

Третє «R», що дає нам високу ефективність роботи, – це Reorganization (реорганізація). Вам необхідно постійно змінювати розклад своєї роботи, щоб робити більше найважливіших справ.

Четверте «R» – Restructuring (реструктуризація). Вона має на увазі, що необхідно проводити якнайбільше часу, займаючись тими 20% роботи, які мають найвищу цінність, і якнайменше часу – решті.

П'яте «R» – Reengineering (реінжиніринг). Це постійне спрощення робочого процесу, постійний пошук способів виконувати свою роботу простіше та швидше.

Шосте «R» – це Reinventing (переосмислення). Подумайте, що вам дійсно подобається робити, і як можна почати нове життя, роботу.

Сьоме «R» – Regain control (повернення контролю). Почавши знову контролювати своє життя, ви берете на себе повну відповідальність за все, що відбувається.

Наукове знання про «керування часом» ґрунтується на **двох «китах»:**

1. Вміле планування часу.
2. Звичка у деталях виконувати заплановане.

Над цими «китами» головною метою є отримання конкретних результатів роботи. Результат – це вищий критерій ефективності праці, в тому числі і раціонально витраченого часу.

Основні елементи «стратегії управління часом»

1. **Аналіз реальної ситуації з використанням часу та часових втрат,** який включає набір операцій і дій: дослідження, тестування, зіставлення, консультації, які безпосередньо передують плануванню.

2. **Планування використання часу,** що передбачає: постановку цілей, розробку плану використання часу та доведення його до виконавця.

3. **Реалізація плану.** На цій стадії приймаються рішення та конкретні завдання.

4. **Організація контролю, обліку, аналізу, оперативного коригування та ходу виконання планів.**

Отримання запланованих результатів роботи у оптимальному режимі – одна з головних цілей процесу управління часом, оскільки без гідних результатів життя перетворюється на безглуздий набір дій.

Відомо, що немає однакових людей, кожен з нас особистість, у якої в різні моменти життя існують свої потреби. Напевно не існує «правильного» способу прожити своє життя, однак є засоби та інструменти, щоб людина змогла побудувати своє життя навколо своїх ідеалів та потреб. Можна вивчити та набути нових навичок та скоригувати поведінку, але неможливо змінити себе, свою сутність – і ніхто не повинен цього робити. Пройшовши процес самопізнання та

розкриття природних схильностей, потреб та бажань, можна закласти фундамент особистої системи управління часом (тайм-менеджмент).

Крок на шляху до оволодіння мистецтвом управління часом – діагностика проблем, пов'язаних із організацією планування.

Процедура діагностики включає три рівні:

1) Перший рівень: визначення технічної помилки. Це, як правило, легко виправні методичні помилки у підходах до планування часу.

2) Другий рівень: визначення зовнішніх чинників. Це чинники довкілля, що існують поза особистим контролем. Визнаючи наявність таких факторів, людина перестане шукати власні недоліки та визначить ефективніший спосіб впоратися із зовнішніми впливами або виключить їхній вплив.

3) Третій рівень: визначення психологічних перешкод. Психологічні перешкоди в даному контексті означають приховані внутрішні сили та переконання, які заважають досягати цілей та жити згідно з особистими уявленнями. Отже, доцільно, з'ясувавши їхню природу, звільнитися від їхнього впливу.

При визначенні причин невдач необхідно розглянути всі групи помилок і перешкод. Інакше можна виправити ситуацію лише наполовину (впоравшись із впливом зовнішніх чинників, залишаться психологічні перешкоди).

Наприклад, керівник зазнає труднощів у делегуванні повноважень, що є необхідною функцією менеджменту. Скориставшись *трирівневою процедурою діагностики* цієї проблеми, з'ясуємо:

- **можлива технічна помилка:** незнання прийомів ефективного делегування повноважень;

- **можливий вплив зовнішніх факторів:** у підпорядкуванні немає людини, якій можна доручити конкретну справу;

- **можливі психологічні перешкоди:** почуття провини, що виникає, перед підлеглим через звернення з проханням виконати конкретне завдання.

Таким чином, діагностувавши будь-яку проблему, можна знайти її рішення, що, безумовно, підвищить ефективність організації життя.

Пропагуючи тайм-менеджмент своїм співробітникам важливо пам'ятати, що ця система зрозуміла не всім. Якщо в людини завдання кудись подіти час, який його лише обтяжує, то він і тайм-менеджмент – дві речі несумісні.

Найпродуктивніше спочатку визначитися з цілями та цінностями: навіщо людині тайм-менеджмент потрібен. Основні складові тайм-менеджменту – це облік часу, оптимізація часу, планування дня та організація мотивації. А робиться це для того, щоб не просто працювати максимально ефективно, а осмислено сприймати все, що ви робите.

SMART-ТЕХНОЛОГІЯ постановки цілей (за Д. Доурденом)

У західному тайм-менеджменті, орієнтованому на бізнес (тобто в контексті «рольового» та «соціального» ТМ), для ефективної постановки організаційних цілей рекомендується використовувати технологію SMART. Технологія SMART визначає критерії якості мети, яких необхідно дотримуватися при цілепокладанні. Назва технології є аббревіатурою, складеною з перших букв англійських слів, які називають відповідні критерії якості цілей:

- 1) **S (specific)** – кожна мета має бути описана як чіткий, конкретний результат;
- 2) **M (measurable)** – мета має бути вимірною за допомогою конкретних індикаторів та стандартних процедур вимірювання;
- 3) **A (assignable)** - мета має бути не випадковою, обґрунтованою, доведеною, життєво необхідною для організації;
- 4) **R (realistic)** – мета має бути реалістичною, в принципі досяжною;
- 5) **T (time related)** – мета має бути чітко визначена в часі, мають бути конкретні терміни (і контрольні точки) її досягнення.

Технологія SMART спочатку призначалася для контролю над якістю вже сформульованих цілей, але може бути використана як спосіб цілепокладання. **Алгоритм постановки організаційних цілей** за допомогою системи **SMART** виглядає так:

- 1) пишеться список можливих цілей, і група експертів проводить специфікацію результату, намагаючись якомога точніше описати **передбачуваний результат (S)**;
- 2) кожна з цілей обґрунтовується, експерти оцінюють значимість кожної мети для діяльності організації, причому для цього можуть бути розроблені окремі критерії для **оцінювання важливості цілей (A)**;
- 3) експерти прогнозують та оцінюють **ступінь досяжності цілей (R)**, аж до застосування числових оцінок ймовірності досягнення цілей;
- 4) для кожної з цілей вибирається по 3-5 критеріїв вимірювання та **контролю досягнення (M)**. Одним з таких поширених критеріїв вимірності мети є фінансові показники, а в ролі механізмів

застосування цього критерію зазвичай використовується прийнята у створенні система фінансової документації;

- 5) для обраних цілей вказуються точні терміни їх досягнення, потім пишеться план, у якому виділяються проміжні *етапи досягнення цілей (Т)*.

Слід зазначити, що в ідеальному варіанті алгоритм постановки цілей за допомогою системи SMART оперує з надмірною кількістю цілей, поступово на кожному етапі цілепокладання відкидаючи слабкі цілі, які отримали найнижчі або негативні оцінки з боку експертів. На останньому, п'ятому, етапі цілепокладання залишається невелика кількість «хороших» цілей (як правило, 5-7) і відбувається свого роду перехід від стратегічного цілепокладання до оперативного планування.

Технологія постановки (або контролю якості вже поставлених) цілей SMART є дуже зручним та компактним інструментом. Ця управлінська технологія легко може бути включена до формату нарад. Крім того, технологія SMART може бути легко адаптована і до цілепокладання в контексті «індивідуального» ТМ.

Для визначення **особистих цілей** необхідно пройти чотири ступені:

Розробка загальних уявлень про життєві устремління. Для цього доцільно проаналізувати своє життя, позначити найбільші успіхи та сформулювати уявлення про майбутнє, позначити те, чого хотілося б досягти.

Розподіл життєвих цілей у часі. Необхідно уточнити характер цілей та класифікувати їх на предмет довгострокових (чого хотілося б досягти в житті), середньострокових (чого хотілося б досягти у найближчі п'ять років) та короткострокових (чого хотілося б досягти у найближчі дванадцять місяців).

Конкретизація уявлень про розвиток професійної кар'єри. Даний етап характерний процесом визначення довгострокових, середньострокових та короткострокових професійних цілей.

Інвентаризація цілей. На останньому етапі встановлення цілей необхідно скласти повний список цілей за наступною структурою:

- Особисті цілі (цілі життя);
- Професійні цілі (цілі кар'єри);
- Досвід, який ще необхідно набути (особистий та професійний).

Щоб перейти від цілепокладання до планування досягнення цілей, необхідно докладно проаналізувати існуючий стан справ, зробити свого роду

ревізію доступних і недостатніх для досягнення цілей ресурсів, причому не тільки зовнішніх, а й внутрішніх (психологічних якостей, здібностей тощо). Для прояснення точки старту можна провести **ситуаційний аналіз** та **SWOT-аналіз своєї життєвої ситуації та особистісних особливостей**.

Як підготовчий крок до оперативного планування можна здійснити **ресурсний аналіз (аналіз «мета – засіб»)** (рис. 5.3).

Після проведення ресурсного аналізу зручно здійснити перехід до **аналізу «мета – завдання»**, тобто безпосередньо до оперативного планування. Сутність оперативного планування – визначення послідовності конкретних практичних завдань, що ведуть до досягнення цілей (рис. 5.4).

Мета	
1. Стати керівником відділу маркетингу.	
Засоби для досягнення мети	
1. Заявити про себе – для цього успішно розкрутити бренд X. 2. Налагодити відносини із NN. 3. Трудовий стаж. 4. Вища освіта.	
Наявні засоби	
1. Дослідження з брендів, наявність перспективи. 2. Найчастіше спілкуюся з NN, допущений до нарад топ-менеджерів. 3. Трудовий стаж – 4 роки. 4. Неповна вища освіта – 2 роки.	
Відсутні засоби	
1. Підтримка колег. 2. Довіра із боку NN. 3. Трудовий стаж – 1 рік. 4. Відсутність диплома про вищу освіту.	
Дії для досягнення мети	
1. Агітую колег на участь у суперпроекті. 2. Доповіді для NN кожні 2 тижні.	
Заходи щодо покращення прийнятих дій (ідеї)	
1. Зацікавити всіх проектом з бренду X. 2. Зробити презентацію проекту. 3. Акцентувати увагу до проекту на робочих нарадах.	

Рис. 5.3. Аналіз «мета - засіб»

МЕТА	ЗАВДАННЯ	ПРІОРІТЕТ
Стати керівником відділу маркетингу	Підготувати презентацію проекту по бренду X.	3
	Аналіз даних по вивченню брендів.	2
	Виступати на нараді (робота по бренду X) 1 раз/міс.	1
	Вирішити з NN питання з організації презентації.	4
	Провести презентацію.	5
	Реалізація проекту з просування бренду X.	6

Рис. 5.4. Аналіз «мета – завдання»

Якщо, наприклад, цілепокладання передбачає ряд цілей, пов'язаних з кар'єрним зростанням, то не буде зайвим включити в ситуаційний аналіз оцінку власних лідерських якостей: вміння переконувати, надихати, працювати в команді і керувати нею, розподіляти ролі, делегувати та ін. Нижче наводиться приклад ситуаційного SWOT-аналізу, заснованого на оцінці внутрішніх ресурсів особистості (рис. 5.5).

Таблиці для такого ситуаційного аналізу, що нагадує SWOT, можна легко модифікувати, включаючи в неї будь-які значущі для оцінки актуальної ситуації види ресурсів, як зовнішні, так і внутрішні.

	Професійні якості	Особисті якості	Лідерські якості
Сильні сторони	1. Хороша базова освіта за фахом. 2. Стаж роботи понад 10 років із подібними проектами. 3. Є власні унікальні способи роботи та технології.	1. Швидка навченність. 2. Творчі здібності до інноваційних рішень. 3. Якщо робота захоплює, роблю її легко та швидко.	1. Вмію конструктивно працювати в команді, виконуючи свою роль відповідально та точно. 2. Вмію переконувати людей, відстоювати свою позицію.
Слабкі сторони	1. Немає навичок роботи з новим програмним забезпеченням. 2. Немає досвіду роботи з новою документацією щодо проекту.	1. Погана витривалість, швидко втомлююся. 2. Емоційно залежний від настроїв інших людей. 3. Часто приймаю чужу думку із солідарності.	1. Не вмію відстоювати свою думку у конфліктних ситуаціях. 2. Не люблю делегувати повноваження.

Рис. 5.5. Аналіз внутрішніх ресурсів

Конфліктність, суперечливість цілей

Гармонійність є показником, пов'язаним не так з самими цілями, як з особистісними стратегіями їх досягнення. Майже всі цілі особистості конфліктні між собою, тому, що ділять між собою єдиний час і ресурси людини. Від особистості може вимагатися справжнє мистецтво, щоб, не створюючи протиріч і конфліктів, досягти синергізму між цілями. Подолати суперечливість цілей або хоча б досягти прийняттого компромісу між ними можна завдяки використанню таких ТМ-інструментів, як розстановка пріоритетів та планування.

Пріоритетність цілей

Пріоритетність є похідним показником двох попередніх властивостей. Передбачається, що поєднання важливості та терміновості (наявність жорсткої дати та часу досягнення результату) задає ієрархію цілей, визначає черговість їх досягнення. Пріоритетність часто може стати серйозною проблемою для людини, яка зацікавлена в більш ефективному управлінні власним часом. Ставлення людини до часу і до обставин власного життя може змінюватися, вона може змінювати оцінку своїх сил і можливостей, принагідно змінюючи масштаб важливих довгострокових цілей. Таким чином, пріоритетність є динамічною властивістю цілей, що постійно змінюється.

Тема 6. ПРИНЦИПИ ТА ПРАВИЛА ПЛАНУВАННЯ

*Пам'ятайте, що кожна хвилина, покладена на планування,
заощаджує десять хвилин вашої праці.
Брайан Трейсі*

У найбільш загальному сенсі плануванням можна називати будь-яку інтелектуальну проєктувальну діяльність, яка створює схему майбутньої діяльності. Оскільки мова йдеться про управління часом, то будь-яке планування в контексті ТМ пов'язане з оптимальним розподілом часу на вирішення різних завдань і, по суті, має безпосереднє відношення до так званого «календарного планування».

Можна виділити *три основні ознаки календарного планування*:

1. На досягнення мети виділяється оптимальний для її досягнення проміжок (тривалість) часу.

2. Вибудовується чітка ієрархія цілей та окремих завдань. Передбачається, що найважливіші цілі (завдання) досягаються в першу чергу, їх виконанню виділяється найбільший та найзручніший час.

3. Оскільки час є загальним ресурсом, то планування передбачає розподіл та координацію часових витрат на досягнення різних цілей (завдань) протягом виділеного проміжку часу.

У *довгостроковому плануванні* розподіл і координація часових витрат на досягнення різних цілей можливі лише у приблизному «чорновому» варіанті. У *короткостроковому оперативному плануванні* (у масштабі тижня та кожного дня), навпаки, оптимальний розподіл та координація часових витрат на досягнення різних цілей – ключовий фактор у досягненні намічених цілей.

Технологія планування за методом «Альпи», «Парето», Ейзенхауера.

Багато людей зазнають труднощів із плануванням, тому що вони бачать у ньому лише «обмірковування», під яким часто мають на увазі «погляд у порожнечу» або «порожнє мріяння». Отже, необхідно перетворити уявлення про планування на щось конкретне, розглядаючи планування, скоріше як «письмову роботу», ніж «розумову». Час, витрачений на планування, можна визначити як «час рішень», тому що саме цьому й присвячено планування: прийняття рішень про те, що, коли і як слід зробити. Під час довгострокового, середньострокового та короткострокового планування слід скласти список та визначити пріоритети. Усі завдання, згадані у списку, є рівноцінними. Після складання списку слід розподілити справи у порядку їхньої значимості нині, завершивши його

визначенням пріоритетів. Жоден список не може бути повним, доки він не показує порядок важливості справ. У практиці тайм-менеджменту є методи планування часу, застосування яких покликане раціонально організувати власне життя.

Планування за принципом Парето

У ситуації, коли людина перевантажена справами і завданнями, на виконання яких їй не вистачає часу, і вона ніяк не наважується відмовитися від низки не дуже важливих справ, доцільно на практиці застосовувати правило 80/20. Італійський економіст Вільфредо Парето одного разу зауважив, що 20% зусиль дають 80% результатів. Принцип Парето каже: «Якщо всі предмети розмістити у порядку їхньої цінності, то 80 відсотків цінності припадає на предмети, що складають 20 відсотків їх загальної кількості, тоді як 20 відсотків цінності припадає на предмети, що складають 80 відсотків їх загальної кількості». Виходячи з правила 80/20, у списку з десяти справ – дві забезпечать 80 відсотків успіху. Отже, треба знайти ці дві справи, включити до категорії «А» та здійснити їх. Згідно з цим принципом, решта вісім можуть залишитися незробленими, тому що цінність їх результатів буде набагато меншою, ніж у двох, найбільш плідних справ. Практика показує, що:

- 80% вартості торгових угод забезпечує 20% всіх клієнтів;
- 80% виробництва забезпечує 20% підприємств;
- 80% часу, пропущеного через хворобу, припадає на 20% працюючих;
- 80% відсотків досьє, що використовується, припадає на 20% папок досьє;
- 80% бруду накопичується на 20% площі підлоги, якою найбільше ходять;
- 80% прання посідає 20% предметів одягу;
- 80% кращого телевізійного часу припадає на 20% програм, найбільш улюблених телеглядачами;
- 80% часу читачі газет витрачають на читання 20% матеріалів, опублікованих у газеті;
- 80% телефонних дзвінків роблять 20% телефонних абонентів;
- 80% необхідних даних одержують із 20% джерел інформації;
- у школі вчителі витрачають 80% своїх сил на 20% учнів (зазвичай проблемних чи талановитих);
- 80% їжі поглинається у 20% найпопулярніших ресторанів.

Дані факти підтверджують існування небезпеки ув'язнути у справах, що приносять слабкі результати, та посилюють ступінь важливості осередку 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. Відповідно до цього

принципу 80% задоволення в нашому житті приносять 20% витрачених сил – більша частина успіху буде результатом 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 марнувати час марно!

Розподілити час можна і на основі інших міркувань, а не лише з погляду задоволення. Це можуть бути: забезпечення фінансової стабільності, просування кар'єрними сходами, підтримання хорошої фізичної форми тощо. Важливо визначити сенс корисного проведення часу, оскільки «час, витрачений даремно, це існування, а час, спожитий з користю, це життя» (Едвард Юнг).

Планування за системою Франкліна

Система планування Бенджаміна Франкліна допомагає значно підвищити ефективність роботи як за рахунок більш ефективного управління часом, так і за рахунок планування самої роботи. Інші системи планування часу мають свої переваги, проте вони, як правило, ґрунтуються на обліку вже витраченого часу. На відміну від цих систем, система Франкліна «спрямована вперед» – вона працює з тим, що має бути зроблено. Глобальне завдання ділиться на підзавдання, які, в свою чергу, поділяються на ще дрібніші підзавдання. Візуально ця система представлена у вигляді ступінчастої піраміди, а процес її застосування – як процес будівництва цієї піраміди.

Будівництво піраміди Франкліна здійснюється так – основа піраміди слугує опорою всім іншим поверхам. У її основу закладаються життєві цінності людини, інакше кажучи, те, чого вона хоче від життя. Для одного – це матеріальне благополуччя та впевненість у завтрашньому дні, для іншого – благополучна сім'я; для третього – слава та високий соціальний статус, для четвертого – влада, для п'ятого – самопізнання тощо. Процес визначення життєвих цінностей людини є найбільш важливим у побудові піраміди, оскільки, якщо на цьому етапі буде допущена помилка (наприклад, людина вибере «пізнання» та «служіння людям», хоча насправді для нього важливі насамперед «відомість» і «високий соціальний статус»), то згодом його неминуче буде спіткати розчарування.

Отже, спершу треба скласти список життєвих цінностей, не шкодуючи ресурсу часу, в даному випадку набагато важливіше добре обдумати складений список. Необхідно переконатися, що вибрані цінності не суперечать одна одній. Другий поверх піраміди спирається на перший, в основі якого постановка глобальної мети. Процес будівництва другого поверху заснований на ухваленні людиною рішення про те, чого вона хоче досягти, виходячи з раніше складеного списку життєвих цінностей. На даному етапі важливо переконатися, що обрана мета дійсно відповідає всім життєвим цінностям зі складеного на попередньому етапі списку. Третій поверх піраміди спирається на другий і є генеральним планом, в якому відображені необхідні дії для досягнення поставленої на попередньому етапі мети. Поставивши собі мету, слід скласти генеральний план

досягнення мети. Четвертий поверх піраміди є довгостроковим проміжним планом із зазначенням конкретних цілей і конкретних термінів. Важливо вказати – досягненню якого саме пункту генерального плану сприяє досягнення цієї конкретної мети. Ще більш важливою є вказівка конкретного терміну.

Таким чином, слід скласти план на найближчі 4-5 років, запитавши: «Що я можу зробити в найближчі роки для досягнення цілей, намічених у генеральному плані?» У складеному плані необхідно вказати конкретні цілі та конкретні терміни з точністю до кількох місяців, а також вказати, якому пункту генерального плану відповідає досягнення цієї мети. П'ятий поверх піраміди є короткостроковим (на термін від кількох тижнів до кількох місяців) планом. Згідно з довгостроковим планом, у короткостроковому міститься відповідь на запитання: «Що я можу зробити в найближчі тижні або місяці, щоб досягти тієї чи цієї мети?» Пункти довгострокового плану розбиваються на більш конкретні завдання.

Таким чином, слід скласти план терміном від двох-трьох тижнів до двох-трьох місяців і, як і на попередньому етапі, вказати конкретні терміни з точністю до декількох днів. Шостий поверх піраміди є складанням плану на день на основі короткострокового плану. У цьому плані малі завдання вирішуються за день, більші розбиваються на підзавдання. Як правило, план на день не просто складається заздалегідь, а складається зі списку раніше призначених справ. За потреби протягом дня допустимо вносити корективи.

Складаючи план на день, бажано вказати час виконання кожного завдання. У рамках одного дня в системі Франкліна використовується класифікація завдань за трьома категоріями: першочергові, другорядні та малозначні. Першочерговими є завдання, які не терплять зволікань. Другорядними є завдання, які також бажано вирішити якнайшвидше, але не станеться нічого страшного, якщо, в крайньому випадку, вони будуть затримані на день-два (втім, якщо тягнути з вирішенням другорядної задачі занадто довго, вона може перейти в розряд першочергових). Малозначними вважаються завдання, які треба колись вирішити (добре, звичайно, сьогодні), але терміни не підтискають і, якщо сьогодні немає часу, то можна відкласти їх на завтра, на післязавтра або на початок наступного місяця.

Людина, яка правильно планує свій день, встигає, як правило, вирішити всі першочергові завдання, їй часто вистачає часу і на те, щоб розібратися з другорядними, а якщо пощастить, то і на малозначні завдання залишається час. Якщо завдання не вирішене, воно переноситься у план наступного дня. Якщо ж якесь завдання переноситься з однієї сторінки щоденника на іншу, так і залишаючись незакінченим, слід задуматися про необхідність його виконання. У випадку, коли виконання даного завдання все ж таки вважається необхідним, це означає, що сталася помилка при розстановці пріоритетів.

Полегшити використання системи планування за Франкліном можуть спеціальні щоденники, структура яких має такий вигляд: перші (або останні) сторінки щоденника відведені під список життєвих цінностей, що відповідає першому поверху піраміди, опис глобальної мети (другий поверх) та таблицю для запису генерального плану, яка узгоджено з третім поверхом піраміди. На початку щоденника є декілька відповідним чином розмічених сторінок, виділених під список цілей на рік, що є фактично довгостроковим планом і відповідає четвертому поверху.

Планування за методом «Альпи»

Метод планування «Альпи» відносно простий, складання щоденного плану займає в середньому не більше десяти хвилин. Процес складання плану складається з п'яти стадій:

1. Складання завдань.
2. Оцінка тривалості запланованих дій.
3. Резервування часу (в співвідношенні 60:40).
4. Прийняття рішень щодо пріоритетів та передоручення окремих операцій.
5. Контроль (облік незробленого).

У низці існуючих у практиці самоменеджменту методів планування використання методу «Альпи» дає такі основні переваги:

- Краще налаштування на наступний робочий день.
- Планування наступного дня.
- Чітке уявлення про завдання дня.
- Упорядкування перебігу дня.
- Подолання забудькуватості.
- Концентрація на найбільш суттєвому.
- Зменшення обсягу «паперової» роботи.
- Прийняття рішень про встановлення пріоритетів та передоручення.
- Скорочення перешкод та небажаних перерв.
- Зменшення стресів та нервової напруги.
- Поліпшення самоконтролю.
- Підвищення задоволеності та мотивації.
- Виграш у часі за рахунок методичної організації праці.

Практика показує, що при успішному використанні техніки планування часу і методів наукової організації праці з'являється реальна можливість щоденної економії від 10 до 20% часу. Процес планування за методом «Альпи» складається з наступних етапів.

Перший етап – складання завдань. З метою складання завдань на день слід записати необхідні завдання наступного дня:

- завдання зі списку справ або з тижневого (місячного) плану;
- невиконане напередодні;
- справи, що додалися;
- терміни, яких треба дотриматися;
- завдання, що періодично виникають.

При цьому рекомендується використовувати скорочення, що відповідають виду діяльності або рубрикам у формулярі «План дня», наприклад:

В – візити, наради;

Д – делегування справ;

К – контроль;

П – у процесі, у справі;

ПВ – поїздки, відрядження;

ПР – письмова робота, ділові листи, диктування;

С – секретар;

Т – телефонні розмови;

Ч – процес читання (звітів, циркулярів, газет тощо).

При використанні даних скорочень складений у такий спосіб список завдань на день може виглядати, наприклад, так:

ПВ – нове приміщення для офісу;

В – Петрова (навчальне навантаження);

В – Іванов (експертна оцінка);

П – робота над навчальним посібником з тайм-менеджменту;

К – Сидорова (штатний розклад);

ПР – Васильєв (службова записка);

Ч – дипломні роботи заочників;

Т - Григор'єв (навчально-ознайомча практика).

Складання списку завдань має відповідати таким вимогам:

- у першому наближенні розподіляти їх за пріоритетністю;
- поділяти їх на зтяжні та короткі, нетривалі;
- перевіряти ще раз завдання, пов'язані з особистим контактом на предмет можливості їх виконання більш раціональним шляхом (за допомогою телефону тощо).

Реалістичність складання плану дня полягає в обмеженні списку завдань лише фактично необхідними справами. На другому етапі складання плану на день необхідно оцінити приблизну тривалість запланованих дій (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Визначення тривалості видів діяльності

Вид діяльності	Кількість необхідного часу
В – Петрова (навчальне навантаження)	2 години
В – Іванов (експертна оцінка)	1 година
П – робота над навчальним посібником з тайм-менеджменту	4 години
К – Сидорова (штатний розклад)	1 година
ПР – Васильєв (службова записка)	0,5 години
Ч – дипломні роботи заочників	1,5 години
Т - Григор'єв (навчально-ознайомча практика)	0,5 години
Разом:	10 годин

Цілком очевидно, що тривалість деяких справ неможливо оцінити абсолютно точно, подібна навичка приходить лише з досвідом. Але, з іншого боку, необхідно пам'ятати про те, що будь-яка робота часто вимагає стільки часу, скільки його є в розпорядженні людини. Тому визначення для виконання окремих

завдань конкретного проміжку часу передбачає виконання цього завдання тільки у встановлений час. Коли для виконання завдання визначено конкретний проміжок часу, людина працює більш зосереджено, максимально позбавляючись різних перешкод.

Третій етап складання плану полягає у резервуванні часу на непередбачувані обставини. Суть методу «Альпи» полягає в тому, що планом має бути охоплено не більше 60% часу, а 40% необхідно залишити як резервний час на непередбачені обставини. Так, восьмигодинний робочий день має бути строго розпланований лише на п'ять годин (що становить 60% робочого часу) і три години необхідно залишити незапланованими для виконання конкретних, але несподіваних справ. У разі, коли заплановано понад 60% часу, слід обов'язково довести складений список завдань до зазначених параметрів, встановлюючи пріоритети, делегуючи повноваження та скорочуючи визначений раніше на завдання час. Якщо після виконаної роботи не вдається скоротити запланований час до шістдесяти відсотків, слід перенести на наступний день справи відповідно до розставлених пріоритетів. Це означає, що завдання з категорії «А» та «В» не можуть бути перенесені на наступний день, відповідно перенесення справ категорії «С» не суттєво позначиться на результатах прожитого дня.

Четвертий етап планування полягає у прийнятті рішень щодо пріоритетів та застосуванні мистецтва делегування повноважень. Мета цього етапу – скоротити час, відведений на виконання завдань дня до п'яти-шести годин. З цією метою необхідно: по-перше, встановити пріоритети для справ та уточнити відповідно до них завдання дня. По-друге, слід перевіряти ще раз для кожного завдання певну потребу в часі і, відповідно, скоротити час на справи до необхідного. Важливою є оцінка кожної дії на предмет можливості її делегування і раціоналізації. Після зробленої аналітики остаточний варіант плану дня повинен мати встановлену структуру (табл. 6.2).

На п'ятому етапі здійснюється контроль за виконанням складеного плану дня та перенесення незробленого на інший день. Як показує досвід, не всі завдання вдається виконати, і не всі заплановані розмови можуть відбутися, тому їх доводиться переносити на наступний день. Якщо одна й та сама справа кілька разів переноситься день у день, тоді існують дві можливості: рішуче довести її до кінця, тим самим завершивши, або відмовитися від виконання цього завдання через її неактуальність.

Структура плану дня

Вид діяльності	Пріоритет	Кількість необхідного часу	Делегування
В – Петрова (навчальне навантаження)	А	1	
В – Іванов (експертна оцінка)	А	1	
П – робота над навчальним посібником з тайм-менеджменту	В	2	
К – Сидорова (штатний розклад)	В	1	Доручається пані М.
ПР – Васильєв (службова записка)	С	0.5	Доручається пані Н.
Ч – дипломні роботи заочників	А	1.5	
Т – Григор'єв (навчально-ознайомча практика)	С	0.5	
Разом:		6 годин	

Фахівці у галузі самоменеджменту наполегливо рекомендують складати план дня напередодні увечері. Це пов'язано з тим, що складання плану після робочого дня сприяє набуттю впевненості та концентрації сил наступного дня. Підсвідомість людини таким чином переробляє завдання наступного дня і готує можливі рішення. Отже, новий робочий день стає доступним для огляду, запланованого і керованого.

Планування за принципом Ейзенхауера

Принцип Ейзенхауера слід застосовувати під час виконання щоденних планів, класифікуючи всі справи за рівнем їх важливості за чотирма категоріями:

Справи категорії «А» – це важливі та термінові справи, які потрібно зробити негайно. Саме з приводу цієї категорії справ є вислів у тому, що «треба жити так, щоб важливі справи не перетворювалися на термінові».

Справи категорії «В» – це важливі та нетермінові справи, на які часто не вистачає часу. Як правило, це справи, пов'язані з власним удосконаленням у різних галузях. Практика показує, що часто трапляється так, що справи категорії «А» виникають через недостатню увагу до справ «В». Отже, необхідно провести детальний аналіз справ «А» щодо їх важливості та терміновості. Часто трапляється так, що людина працює із наслідками замість того, щоб знайти причини. Можливо, не слід приділяти так багато часу на наради, а впровадити у

корпоративну культуру філософію бізнесу та професійний підхід. Або вдосконалювати організацію власної праці з метою максимально можливого запобігання кризовим ситуаціям та непередбаченим обставинам.

Справи категорії «С» – це неважливі та термінові справи, яким часто надають категорію «А». Однією з причин такої помилки є нерозуміння природи важливого та термінового в житті, що властиво більшості людей, бо будь-яка термінова справа автоматично зараховується до категорії важливого. Життєвий досвід показує, що саме справи категорії «С» найчастіше спричиняють аврари, напруження і безперервні кризові ситуації. Проте згідно із законами менеджменту на добре організованому підприємстві не повинно бути суєти та необґрунтованого поспіху.

Справи категорії «D» – це неважливі та нетермінові справи, виконання яких доцільно уникати. Парадокс полягає в тому, що зазвичай це ті справи, які робити легко і приємно. Тривалість виконання цієї категорії справ невелика. Але результат завжди очевидний. Саме тому переважна більшість людей намагаються розпочинати робочий день із виконання неважливих та нетермінових справ. Одним з основних принципів самоменеджменту є вміння відокремлювати основні справи від справ другорядних, важливі від неважливих, термінові від нетермінових.

	ТЕРМІНОВІ СПРАВИ	НЕТЕРМІНОВІ СПРАВИ
ВАЖЛИВІ СПРАВИ	<p>Квadrant А Вирішення криз. Невідкладні завдання. Проекти, у яких підходять терміни здавання.</p>	<p>Квadrant В Планування нових проектів. Оцінка одержаних результатів. Превентивні заходи. Налагодження стосунків. Визначення нових перспектив, альтернативних проектів.</p>
НЕВАЖЛИВІ СПРАВИ	<p>Квadrant С Переривання, перерви. Деякі телефонні дзвінки. Деякі наради. Розгляд нагальних матеріалів. Суспільна діяльність.</p>	<p>Квadrant D Рутинна робота. Деякі листи. Деякі телефонні дзвінки. "Поглиначі" часу. Розваги.</p>

Рис. 6.1. Матриця Ейзенхауера

Матриця Ейзенхауера класифікує всі майбутні завдання за ступенем їх важливості за чотирма категоріями: категорія «А» – важливі та термінові справи, категорія «В» – важливі та нетермінові справи, категорія «С» – неважливі та термінові справи, категорія «D» – неважливі та нетермінові справи. Часові витрати розподіляються за чотирма квадрантами матриці з урахуванням пріоритетності виконуваних завдань.

Підвищення ефективності планування

Завдання планування полягає у оптимальному розподілі витрат часу на різні види активності (завдань), створені задля досягнення мети у межах всього доступного для планування інтервалу часу. Але при цьому важливо розуміти, що чим більш довгостроковим буде ваше планування, тим вища похибка буде у розподілі часових витрат на різні завдання. У процесі короткострокового оперативного планування – у тижневому чи щоденному плануванні – можна досягти відносно точного і справді ефективного розподілу часу на різні види діяльності.

Для вирішення завжди актуальної задачі з *оперативного (щоденного або щотижневого) планування* витрат часу можна використовувати так звані «золоті пропорції планування часу».

«ЗОЛОТІ ПРОПОРЦІЇ» ПЛАНУВАННЯ ЧАСУ

1. **В. Парето:** 20% жорстко запланованих часових витрат мають забезпечувати 80% досягнутих цілей.
2. **Л. Зайверт:** 60% – на заплановане виконання основних завдань та функцій; 20% – на творчість та самоорганізацію (гнучке планування); 20% – на перешкоди, резервний час на позапланові витрати.
3. **Метод ABC:** 15% – заплановане виконання основних пріоритетних завдань; 20% – виконання другорядних завдань; 65% – допоміжні завдання, перешкоди і т.п.

Автором *першої «золотої пропорції»* є найвідоміший економіст та спеціаліст з менеджменту *Вільфредо Парето (Принцип Парето)*. Наприкінці XIX століття італійський економіст Вільфредо Парето виявив, що 20% населення Італії має 80% національного багатства. Згодом це правило (80:20) почало застосовуватися для багатьох інших ситуацій. В області управління часом воно означає, що ми часто використовуємо 20% інформації протягом 80% часу, а 20% клієнтів забезпечують нас 80% роботи. Те саме відбувається з використанням часу. Як правило, 80% всього часу ми витрачаємо на справи, що дають 20% ефекту.

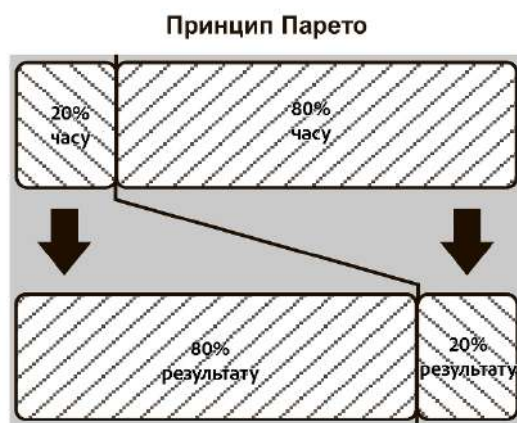


Рис. 6.2. Принцип Парето

Виходячи з пропорції Парето, у списку з десяти справ – дві забезпечать 80 відсотків успіху. Отже, треба знайти ці дві справи, включити до категорії «А» та здійснити їх. Згідно з цим принципом, решта вісім можуть залишитися незробленими, тому що цінність їх результатів буде набагато меншою, ніж у двох, найбільш плідних справ.

Друга «золота пропорція» планування часу 60:20:20 запропонована класиком ТМ *Лотаром Зайвертом*: 60% робочого часу – на заплановане виконання основних завдань та функцій; 20% часу – на творчість та самоорганізацію (гнучке планування); ще 20% часу – резервний час на непланові витрати, зокрема на перешкоди.

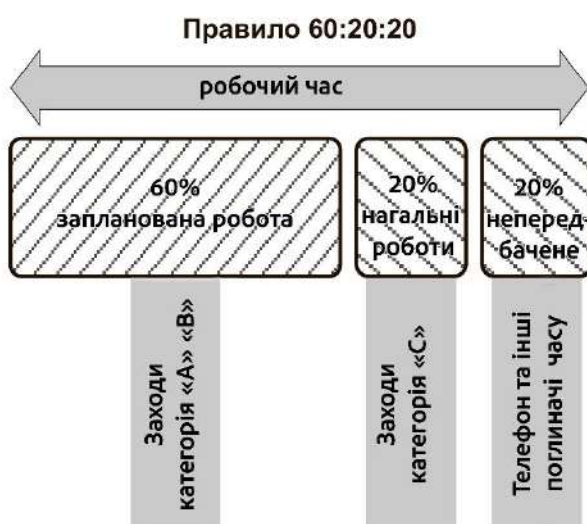


Рис. 6.3. Правило 60:20:20 (Л. Зайверт)

Ви не повинні займати плановою діяльністю більше 60% свого часу в плані Вашого робочого дня, і цей час має бути відведений для найважливіших заходів

(категорія «А» або «В» за методом Ейзенхауера). Інші 20% мають бути залишені для незапланованих подій, тривалих виробничих нарад та непередбачених управлінських потреб. 20%, що залишилися, Ви підстрахуєте себе від непередбаченого. Це правило, звичайно, взято у середньому.

В якості *третьої «золотої пропорції»* 15:20:65 можна навести поширений у західному ТМ метод пріоритетного планування (так званий *метод ABC*): 15% часу – жорстко планований час виконання головних пріоритетних завдань; 20% – виконання другорядних завдань; 65% – допоміжні завдання, перешкоди тощо.

Для використання ABC-аналізу необхідно дотримуватися таких правил:

- 1) скласти список усіх майбутніх завдань;
- 2) систематизувати їх за важливістю та встановити черговість;
- 3) пронумерувати ці завдання;
- 4) оцінити завдання відповідно категоріям А, В та С;
- 5) завдання категорії А (15% від загальної їх кількості) вирішує перший керівник;
- 6) завдання категорії В (20%) підлягають передорученню;
- 7) Завдання категорії С в силу своєї малозначущості підлягають обов'язковому передорученню.

Завдання			Ступінь вкладу для досягнення мети, %	Виконавець
Тип	Ступінь важливості	Кількість, %		
А	Найбільш важливі	15	65	1-й керівник
В	Важливі	20	20	Підлягає передорученню
С	Малоістотні	65	15	Підлягає обов'язковому передорученню

Рис. 6.4. ABC-аналіз

Якщо припустити, що відведений на виконання щоденних завдань проміжок часу дорівнює стандартним восьми годинам, то розподіл часу на виконання завдань відповідно до «золотих» пропорцій буде таким:

	Кількість годин в день на завдання (8-годинний робочий день)		
	Важливість висока	Важливість середня	Важливість низька
Парето	1,5 години	6,5 годин	
Зайверт	5 годин	1,5 години	1,5 години
ABC	1 година	1,5 години	5,5 годин

Рис. 6.5. Оперативне планування відповідно до «золотих пропорцій»

Важко сказати, яка із запропонованих пропорцій оперативного планування часу ефективніша. Швидше за все, тут слід говорити про «сумісність» індивідуального стилю діяльності з «золотими пропорціями», що рекомендуються.

Значення планування

Часте заперечення проти планування дня полягає у тому, що все швидко змінюється. Але *плани і потрібні для ситуацій, коли все змінюється*. План існує не для того, щоб загнати себе в жорсткі рамки і не реагувати на зовнішні обставини, що змінюються. План – це якраз спосіб орієнтуватися в обставинах, що змінюються. Необхідно врахувати: план обов'язково має бути матеріальним (на папері чи електронному вигляді). «Найгостріша пам'ять тупіша за тупіший олівець». Голова людини не здатна тримати надто багато інформації одночасно. Обов'язково записуйте всі завдання на день та регулярно переглядайте цей список протягом дня. Це потребує лише кілька хвилин, але дасть вам керованість та підконтрольність ваших завдань, можливість нічого не забувати та правильно розставляти пріоритети.

План дня має бути в одному місці, і обов'язково в письмовому вигляді. При цьому план може бути в Outlook або Excel, на паперовому бланку або в щоденнику – це не принципово.

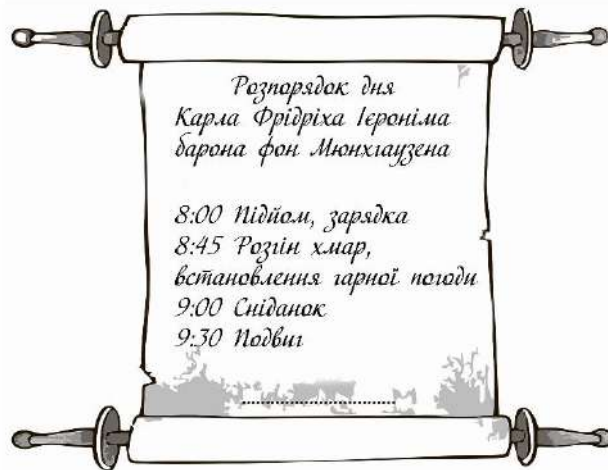


Рис. 6.6. План дня

При слові «планування» наш мозок несвідомо додає «жорстке та детальне», але це не так. Є багато різних видів планування, зокрема дуже гнучких. Важливо вибрати той метод, який оптимально підходить саме для ваших особистісних особливостей та специфіки вашої роботи.

Кайрос та хронос

Виконання багатьох завдань не так просто запланувати.

Наприклад:

«Якщо зустріну гендиректора – вирішити питання з рекламаціями».

«Поїду додому – не забути заїхати в автосервіс, перевірити гальма».

На який час записати ці завдання у щоденнику, на який час встановити нагадування в Outlook або мобільному телефоні?

Древні греки мали два різні слова для позначення часу. «Хронос» – лінійний, астрономічний, вимірний час, звичний нам час щоденників та органайзерів. «Кайрос» – зручний момент, зручні обставини для здійснення будь-якої справи.



Хронос – у грецькій міфології персоніфікація часу. Згідно з одним з варіантів міфу, Хронос породжує вогонь, воду та повітря. Оскільки імена Хронос і Кронос близькі за звучанням, давні греки приписували Кроносу контроль над часом.



***Кайрос** – маловідоме грецьке божество, що втілює щасливу мить. Його зображення зустрічалися вкрай рідко, оскільки вважалося, що не кожен виявляється гідним побачити Кайроса, вловити мить його появи та скористатися нею. Міфи розповідають, що Кайроса ніхто не міг утримати, він невразливий і миттєво проноситься повз. Що таке щаслива нагода? Це лише не пізнаний нами закон, це заслужений людиною збіг обставин, коли йому надається можливість зробити крок назустріч власній Долі.*

Багато завдань практично неможливо прив'язати до жорсткого часу виконання. Можливість їх виконати пов'язана з наявністю потрібного «кайроса», контексту, сукупності сприятливих обставин. Згадайте свій робочий день – скільки завдань у вас прив'язано до жорсткого «хроносу», а скільки – до гнучкого «кайросу»?

Звичайне жорстке планування у щоденнику чи електронному календарі до управління «кайросовими» завданнями не пристосовано. Ми не можемо записати «кайросове» завдання під чітким часом у щоденнику чи поставити електронне нагадування, так як не знаємо точно, коли коридором пройде гендиректор або коли ми проїжджатимемо повз автосервіс.

Контекстне планування

***Контекст (кайрос)** – сукупність умов, сприятлива для виконання будь-якого завдання.*

Контекстне планування - техніка планування, що складається з:

1. Виявлення типових особистих «кайросів»;

2. Заведення відповідних списків завдань, прив'язаних до цих «кайросів»;
3. Перегляду цих списків при наближенні «кайросів».

Таблиця 6.3

Типові контексти (кайроси)

Кайроси	Приклади
Місце	«у банку» «в автосервісі»
Людина або група людей	«коли зловлю Скумбрійовича» «на засіданні Правління»
Обставини внутрішні	«коли хочеться/не хочеться працювати» «під час припливу натхнення»
Обставини зовнішні	«коли шеф буде у гарному настрої» «коли нарешті ухвалить закон про...»

Важливо виявити саме ті «кайроси», які є актуальними для вашої роботи, і навчитися їх ефективно використовувати.

Планування «кайросових» завдань у щоденнику

Визначте, який із найпоширеніших типів щоденника більше вам підходить.

З оглядом тижня – зручний для координації зустрічей та завдань різних днів між собою; дає гарний огляд загальної картини тижня.

З оглядом дня – зручний при великій кількості завдань на день; дає можливість детальнішого планування конкретного робочого дня.

1. Виділення розділів у щоденнику на типові контексти:

- виявити актуальні для вас контексти (як правило, достатньо 5-7);
- створити розділи у щоденнику або категорії в Outlook, що відповідають цим контекстам;
- при наближенні будь-якого контексту («кайроса») досить зазирнути у відповідний розділ органайзера і освіжити у пам'яті необхідні справи.

Наприклад:

Виходячи з кабінету, заглянули до розділу «Офіс» (або «Колеги»). Побачили завдання: «Якщо зустрінете гендиректора зможете вирішити питання з рекламаціями».

2. Стікери для гнучких завдань.

Інший спосіб управління «кайросовими» завданнями в щоденнику — записувати їх на стікери та прикріплювати на ті дні, в які ви припускаєте настання «кайроса». Якщо «кайрос» відкладеться, завдання можна буде легко перекинути на інший день. Таким чином, у вашому щоденнику зникне шлейф завдань, що викреслюються і переписуються, що переходять з дня на день через відсутність «кайроса».

3. Закладка із контекстними завданнями.

Багаті можливості для покращення планування у щоденнику дає така найпростіша річ, як *закладка*. На цьому аркуші можна:

- виписувати завдання, які не прив'язані жорстко до конкретного дня, так, щоб вони завжди були перед очима;
- тримати список найактуальніших на даний момент контактів;
- виписувати «теми для роздумів», тобто не завдання, які вимагають виконання, а думки, які потребують розвитку.

Приклад контекстного планування. Про Олександра Сергійовича Пушкіна розповідають, що, читаючи розгромну рецензію на якийсь із своїх творів, він виписував ім'я автора та назву рецензії на папірець, який клав у спеціальну кришталеву вазу. Коли наступав «кайрос» («єхидний настрій»), Пушкін діставав з вази один з таких папірців і писав на автора рецензії епіграму.

Контекстне планування в Outlook та Lotus Notes.

В Outlook і Lotus Notes контекстне планування зручно налагодити за допомогою категорій завдань. Кожному завданню, що створюється, присвоюється одна або кілька «кайросових» категорій; причому, що ціно, завдання може бути видно одночасно з кількох категорій. Наприклад, завдання «Дати Іванову вказівки щодо звіту до проекту X» можна віднести і до категорії «Підлегли», і «Звітність», і «Проекти». Таким чином ми побачимо це завдання і перед планеркою, відкривши категорію «Підлегли», і перед розмовою з керівником, відкривши категорію «Звітність», і при плануванні робіт за проектом X, відкривши категорію «Проекти». У такій можливості бачити те саме завдання з різних категорій — одна з головних переваг електронного планування перед паперовим.

Дошки для контекстного планування.

Планування середньострокових завдань можна організувати не лише в щоденнику, а й наочно – на великому аркуші ватману чи білій магнітній дошці. Таке планування особливо зручне у командній роботі. Найчастіше при цьому зустрічається структурування завдань з таким «кайросами», як і/або проекти. Дошка планування виглядає приблизно так:

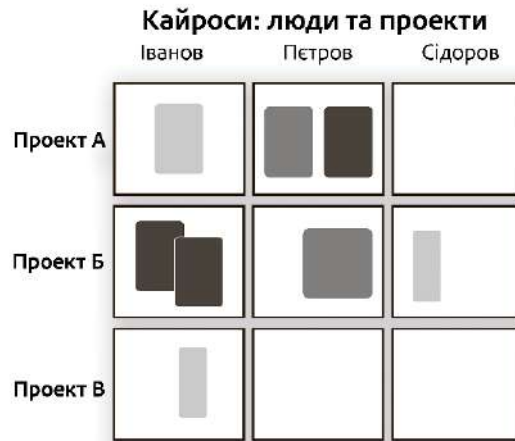


Рис. 6.7. Дошка контекстного планування топ-менеджера

Стовпці – менеджери підрозділу. Рядки – проекти (продуктові серії). На перетині стовпця та рядка розміщуються стікери із завданнями менеджера з відповідного проекту. Різними кольорами стікерів позначається пріоритетність та інші параметри завдань. При плануванні роботи по проекту топ-менеджер переглядає відповідний рядок та бачить усі завдання щодо проекту. При контакті з одним із підлеглих топ-менеджер переглядає відповідний стовпчик та бачить усі завдання, за які відповідає підлеглий. Таким чином, завдання одночасно плануються щодо «кайросів» «Люди» та «Проекти».

Техніка довгострокового планування

Вище наведено гнучке планування «кайросових» завдань. Але у багатьох завдань є більш менш жорсткий термін виконання. Для того, щоб тримати всі ці завдання під контролем, потрібні лише три основні розділи у вашій системі планування.

Основні розділи у системі довгострокового планування

1. ДЕНЬ: завдання на сьогодні – план дня у щоденнику.
2. ТИЖДЕНЬ: середньострокові завдання – виконання прогнозується найближчими тижнями-місяцем.
3. РІК: довгострокові завдання – всі інші.

Увечері, під час планування наступного дня, проглядається розділ «ТИЖДЕНЬ». Все, що «дозріло до виконання», найбільш актуальне, переноситься в розділ «ДЕНЬ». Щотижня, при плануванні наступного тижня, проглядається розділ «РІК». Все найбільш актуальне переноситься до розділу «ТИЖДЕНЬ». Як правило, при цьому не потрібні розділи "місяць", "квартал" тощо. Усі завдання цих горизонтів планування вже перебувають у розділі «РІК» і

при його щотижневому перегляді будуть за необхідності переміщатися до розділу «ТИЖДЕНЬ».



Рис. 6.8. Система довгострокового планування

Така система дозволяє:

- з одного боку, не заганяти себе у рамки жорсткого плану, не намагатися прописувати майбутнє надто детально, складаючи плани на тиждень/місяць;
- з іншого боку, гарантувати собі, що потрібне завдання згадається у потрібний час, за рахунок регулярного перегляду розділів «ТИЖДЕНЬ» та «РІК».

Планування дня

Коли краще запланувати робочий день?

Планувати день із вечора – добре закривається минулий робочий день, легше переключитися в режим неробочого часу та відпочинку, новий день починається з досить ясної та певної картини майбутніх справ, а не хаосу. Зручно у більш стабільній та передбачуваній діяльності.

Планувати день з ранку – добре поєднується з вирішенням «уточнюючих завдань», тобто узгодженням (або підтвердженням) часу зустрічей з контрагентами, роздачою доручень та уточнюючої інформації підлеглим тощо. Зручно в менш передбачуваній діяльності, коли вище значимість «уточнюючих завдань».

У будь-якому випадку, до плану в жодному разі не можна ставитися як до закону. План повинен постійно коригуватися у разі зміни обставин. Часу на це знадобиться максимум 5-7 хвилин у сукупності протягом дня, а заощадить грамотне планування – години, а іноді й тиждень, звільнений від зайвої роботи.

Три типи завдань у плануванні дня

- «жорсткі» зустрічі – прив'язані до конкретного моменту часу («презентація о 12.00»);
- «гнучкі» завдання – не прив'язані до жорсткого часу («дізнатися час презентації»). «Гнучкі» не означає «не обов'язкові» і не означає «що не мають терміну виконання» – у цього завдання може бути термін, але немає конкретного моменту часу, в який ви повинні його вирішувати;
- «бюджетовані» завдання – великі пріоритетні завдання, які не мають жорсткого терміну виконання, але потребують досить великого ресурсу часу («підготуватися до презентації – 2 години»).

Така класифікація допомагає оптимально поєднувати жорстке та гнучке планування. Зустрічі плануються жорстко, а «гнучкі» завдання більш м'яко.

Алгоритм планування дня

Пріоритетний перелік завдань є гнучким планом, бо хоч він і не прив'язує завдання до жорсткого часу виконання, але диктує послідовність виконання завдань. Спочатку – уточнюючі, потім – життєво важливі, і насамкінець, якщо залишиться час, – решта.

Найбільш «м'які» з пріоритетних завдань варто оцінити щодо необхідного для їх виконання часу. Іншими словами, не запланувати жорсткий термін їхнього виконання, а забюджетувати певний ресурс часу на них – годину, півтори години тощо. Бюджетувати має сенс завдання тривалістю від 45 до 60 хвилин. Звичайно, при бюджетуванні ви не завжди зможете точно передбачити тривалість виконання роботи. Нічого страшного, краще неточна оцінка тривалості роботи, ніж жодної оцінки. Як тільки ви почнете бюджетувати час, вам доведеться набагато жорсткіше і реалістичніше дивитися на свій список завдань – зате і відсоток його фактичного виконання зростатиме. Останній елемент плану дня: графік жорстких зустрічей, прив'язаних до конкретного часу. Яким би хаотичним і непередбачуваним не було життя навколо нас, з того, наскільки ви пунктуальні, люди будуть судити про те, наскільки організовано і відповідально ви виконуватимете надалі свої ділові зобов'язання. Щоб нікуди не запізнюватися, під час планування зустрічей обов'язково закладайте резерви часу на:

- дорогу, що особливо актуально у великих містах (потрібний додатковий резерв на пробки);
- допоміжні справи (увійшов, підготувався; склав ноутбук у портфель, одягнувся);

- організаційні нестиковки, наприклад: контрольно-пропускний режим в офісі, плутанина на адресах.

План дня виглядатиме приблизно так:

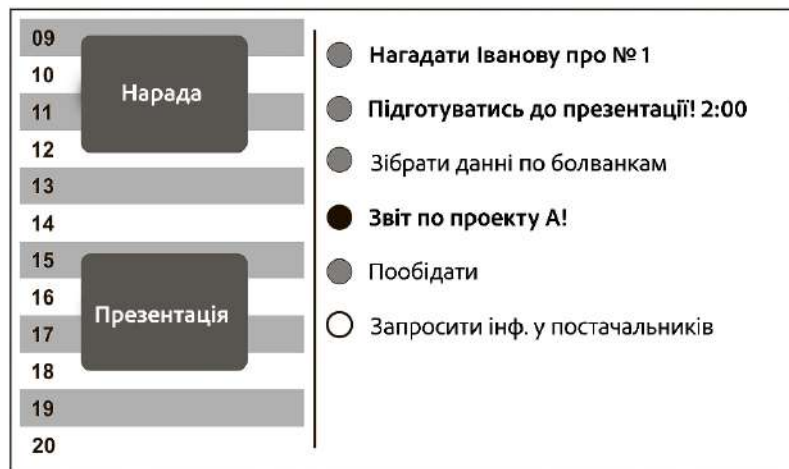


Рис. 6.9. План дня

Ліворуч – «жорсткі» зустрічі, причому не просто списком, а з наочною прив'язкою до сітки часу. Праворуч – список «гнучких» завдань, найбільш пріоритетні з них виділені напівжирним шрифтом. Завдяки наочності лівої частини плану ми відразу бачимо ділянки часу, в які можемо виконувати завдання, що «бюджетуються». При цьому видно, чи вистачить на них часу. Зверніть увагу, що в цьому плані дня багато «повітря», тому що можна не намагатися розписати всі завдання. Завдяки цьому план стійкий до будь-яких зовнішніх перешкод. Якщо з'являється нове завдання, можна просто дописати його в «гнучкий» список, оцінити його пріоритетність та запустити виконання.

Тема 7. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ТА КОНТРОЛЬ

*Ставтеся до часу як до грошей;
як найкращим чином витратити його,
отримавши максимальне задоволення?*

І. Пирогова

Ухвалення рішень

«Характер використання часу» передбачає як мінімум два ключові аспекти рішення: про спрямування (тобто цілі) та обсяг (тобто конкретні терміни, тривалість) витрат часу.

Весь процес цілепокладання та планування є ні що інше, як прийняття рішень про характер використання часу власного життя. У контексті ТМ можна говорити про прийняття стратегічних рішень, пов'язаних із вибором цінностей та визначенням довгострокових цілей та планів. Також можна говорити і про прийняття оперативних рішень, пов'язаних із короткостроковим цілепокладанням та досягненням поставлених цілей.

Основні *відмінності між стратегічними та оперативними рішеннями* відображені на наступній схемі:



Рис. 7.1. Відмінності між стратегічними та оперативними рішеннями

Основними особливостями *стратегічних рішень* є:

Оскільки стратегічні рішення пов'язані з довгостроковим цілепокладанням і плануванням, їх прийняття вимагає значно більших витрат часу на обмірковування і підготовку.

Стратегічні рішення повинні прийматися комплексно з урахуванням усієї системи взаємозв'язків, що існують між довгостроковими цілями, щоб забезпечити належну якість цілепокладання.

Ухвалення стратегічних рішень вимагає від людини максимального залучення. Під залученням розуміється психологічна ціна рішення – воно має бути емоційно привабливим, підкріпленим вагомими аргументами.

Прийняття *оперативних рішень* характеризується протилежними якостями:

Прийняття оперативних рішень має займати якнайменше часу. Найчастіше це наполеглива вимога зовнішньої ситуації.

Якщо в стратегічних рішеннях найголовнішим є їх якість, то в оперативних рішеннях завжди доводиться йти на компроміс, обираючи доступне співвідношення швидкості та якості рішення.

Важливо, щоб ухвалення оперативних рішень було з малим залученням. В ідеалі оперативні рішення мають прийматися рутинним чином, не викликаючи значних сумнівів та роздумів.

Слід сказати, що технологія прийняття рішень на ТМ, особливо на початкових етапах його застосування у життєдіяльності людини та організації, вкрай затребувана. Навіть найпрекрасніші плани часто виявляються недостатньо реалістичними, а список врахованих «поглиначів часу» далеко не повним.

Досягати успіху – це не просто досягати поставленої мети, але ще й робити це вчасно і для того, щоб окреслити сфери застосування ТМ (насамперед рольового та соціального ТМ), найзручніше використовувати поняття «компетентність у часі». У найзагальнішому вигляді *компетентність у часі* – це якісь чинники чи причини, що дозволяють організації (людині) виконувати заплановані справи, вкладаючись у заздалегідь встановлені терміни.

Компетентність організації у часі

Можна виділити шість факторів:

1. Наявність ясних та надихаючих **стратегічних (довгострокових) цілей**; якісно сформульована та доведена до кожного співробітника корпоративна місія. Включення «часу» в корпоративну культуру та стратегію організації як цінності та мети. Пов'язаність чинника часу із системою мотивації та винагородою співробітників.

2. Ефективна система (механізм) планування, пов'язана з фіксацією **середньострокових та короткострокових цілей** для всіх підрозділів організації. Зв'язок (механізм «трансляції» планів) з оперативним управлінням (завдання, виконавці, ресурси, нормативи, контроль тощо).

3. Гнучке планування: 1) використання різних стратегій резервування часу («прискорити», «накопичити», «упорядкувати», «уповільнити»); 2) виділення пріоритетів; 3) використання алгоритмів відпрацювання несподіванок («сценаріїв»).

4. Ефективна система (механізм) **прийняття рішень** різного типу та рівня.

5. Ефективна система (механізм) **контролю**, що враховує часовий фактор.

6. Цілеспрямоване проектування інформаційних **мереж** та інформаційних потоків, контроль над обсягом інформації та її **використанням**.

Головний сенс поняття «компетентність організації в часі» – можливість швидко виявити, в якій ланці (з перерахованих шести) управлінського процесу все робиться легко і швидко (вчасно), а в якій настає «гальмування».

Компетентність менеджера у часі

За аналогією з компетентністю організації у часі можна говорити про **компетентність менеджера у часі**. У контексті індивідуального чи рольового ТМ можна виділити сім факторів компетентності у часі:

1. Усвідомленість та **впорядкованість особистих цілей**, їх гармонійна узгодженість з цілями організації (та близьких людей).

2. **Регулярне планування** свого часу, письмова фіксація завдань і підзавдань, термінів, ресурсів тощо.

3. **Ефективне планування** – вміння виділяти пріоритети (достатньо часу для основних справ), резервувати час, ділити справи на «гнучкі» і «жорсткі», враховувати індивідуальні біоритми тощо.

4. Вміння **використовувати інших** як часовий ресурс, цілеспрямований розвиток навичок делегування.

5. Рефлексія, самоаналіз, творчість, навчання, тренування – постійний пошук способів **зробити свою роботу ефективніше** та швидше, постійне вдосконалення навичок, знань, умінь.

6. **«Енергетичний самоменеджмент»** – оптимальне співвідношення роботи та відпочинку, вміння добре відпочивати, використання методів самомотивації.

7. Жорстка **воля**, самоконтроль, створення схем зовнішнього контролю, здатність долати перешкоди, перемагати незапланований хаос.

Види контролю тайм-менеджменту

Досягнення мети є довгим і складним процесом і для управління такою «тонкою матерією», як час, контроль особливо важливий. У ТМ найбільш затребуваними є два види контролю: процесуальний та підсумковий.

Процесуальний контроль в ідеалі пов'язаний з безперервним спостереженням за процесом діяльності.

Підсумковий контроль проводиться наприкінці діяльності (або після досягнення окремих самостійних завдань у структурі діяльності).

Також важливо розрізняти зовнішній контроль та внутрішній (самоконтроль).

Внутрішній контроль передбачає різні процедури самоперевірки. Отже, внутрішній контроль можна розуміти як самоконтроль.

Зовнішній контроль передбачає включення до процедури контролю додаткової ланки у вигляді зовнішнього контролера. Причому у ролі такого зовнішнього контролера можуть виступати як люди, так і безособові стандарти діяльності.

У наведеній нижче таблиці перелічені деякі способи контролю, що використовуються у ТМ.

Таблиця 7.1

Способи контролю, які використовуються в ТМ

	Процес	Результат
Самоконтроль	1. Ведення хронометражу протягом дня. 2. Позначки в органайзері протягом дня. 3. Хронометраж окремих витрат часу. 4. Фіксація перешкод. 5. Використання інтуїції. 6. Створення «часового середовища» та пам'яток.	1. Щоденний огляд виконаних завдань, досягнутих цілей. Аналіз причин успіхів/невдач. 2. Щоденний експрес-аналіз якості часу. 3. Планове підбиття підсумків по завершенню планового періоду (тижня, місяця та ін.).
Зовнішній контроль	1. Письмова фіксація домовленостей, строків звітів з делегованих завдань. 2. Взаємні зобов'язання (договір) під час спільної роботи. 3. Використання «нагадувачів», «будильників», «контролерів часу».	1. Усна чи письмова звітність перед зацікавленими особами відповідно до договору. 2. Використання консультантів, презентація перед заінтересованою групою, отримання оцінки та зворотного зв'язку.

МЕТОД «П'ЯТИ ПАЛЬЦІВ» (підсумковий ТМ-контроль за Л. Зайвертом)

Лотар Зайверт пропонує дуже простий та зручний метод щоденного підсумкового ТМ-контролю – так званий метод «п'яти пальців». Метод є елементарною мнемотехнікою, в якій за кожним із пальців руки закріплений один із контрольованих параметрів якості досягнення мети. Достатньо лише подивитися на долоню руки та за першими літерами назв пальців згадати параметри, на підставі яких здійснюється контроль.



М (мізинець) – міркування, думки, знання, інформація. Що нове сьогодні дізнався? Яких важливих знань набув? У чому зросла моя компетентність, посилився професіоналізм?

Б (безіменний) – близькість до мети. Які оперативні завдання, що наближають мене до досягнення важливих цілей (довгострокових стратегічних), я вирішив сьогодні? І навпаки, досягнення яких цілей було недостатнім, неуспішним?

С (середній) – стан. Які справи були особливо цікавими? Що було з позитивними емоціями і високою мотивацією? Навпаки, які справи були нудними, суб'єктивно важкими?

В (вказівний) – внесок, послуга, допомога, співпраця. Які досягнення у сфері спілкування та людських відносин були сьогодні? Кому я допоміг, кому надав ланцюгову послугу, з ким порозумівся? Чи я познайомився з новими людьми? Чи покращилися мої стосунки зі старими знайомими? Чи, навпаки, з ким виник конфлікт?

В (великий) – веселість, бадьорість. Чи оптимально я розпоряджався своїми індивідуальними енергетичними ресурсами протягом дня? Що зроблено мною сьогодні для підтримки здоров'я та фізичної форми?

«П'ятипальцевий» метод підсумкового контролю зручний перш за все своєю компактністю – він дає можливість швидко та якісно проконтролювати найбільш значущі підсумки дня. При всій його простоті метод «п'яти пальців»

може бути цілком серйозним аналітичним інструментом, глибина застосування якого залежить лише від бажання суб'єкта контролю.

Хронометраж

Хронометраж – один із допоміжних інструментів тайм-менеджменту. Він дозволяє провести аудит, інвентаризацію вашого часу, зрозуміти, куди він реально витрачається.

Суцільний хронометраж на початковому етапі може спричинити труднощі. У такому разі можна скористатися показниками, для яких не потрібна повна картина дня. Одні показники фіксуються з метою їхнього збільшення; інші – з метою зменшення. Для фіксації таких показників достатньо протягом дня записувати лише час роботи, наприклад, над пріоритетним проектом. Наприкінці дня цей час підсумовується та зображується на діаграмі.

Мета	Показник
Хочу вчасно йти з роботи.	Тривалість затримки після робочого дня.
Хочу більше часу приділяти пріоритетним проектам.	Кількість часу на день, приділена пріоритетному проекту, % такого часу від загального робочого дня.
Хочу менше напружуватись на роботі, виконувати більше роботи меншими зусиллями.	Кількість часу на день, проведеного у «ресурсному», високо-енергійному робочому стані.

Рис. 7.2. Приклади показників для хронометражу

Кроки хронометражу:

1. Кілька днів фіксувати всі роботи тривалістю від 10-15 хвилин.
2. Намітити 2-3 ключові показники.
3. З'ясувати їх фактичні значення.
4. Встановити нормативи.
5. Відстежити у динаміці – показник покращиться сам.



Приклад відстеження ключових показників

Наприклад, ми хочемо за допомогою хронометражу відповісти на такі запитання:

Яку кількість (або відсоток) часу я витрачаю на довгострокові пріоритетні проекти? (Як правило, це близько 20-30% робочого часу; бажано довести цей відсоток до 60-70%).

Яку кількість часу я витрачаю на завдання, які, в принципі, міг би делегувати, але чомусь роблю сам? (У класичному тайм-менеджменті вважається, що цей показник не повинен перевищувати 10%).

Який відсоток часу я витрачаю на поглиначі? (Показник часто сягає 50%, двома-трьома тижнями хронометражу його вдається знизити до 10-20%).

Ввечері візьміть сформований у ході хронометражу «портрет» дня і відзначте справи, які стосуються, відповідно, пріоритетних довгострокових; тим, які можна було б делегувати; поглиначі.

	П	Д	8	9	10	11	12	13
Неврахований час			■—■		■—■			
Лист В.М.				■—■				
Нарада					○—○			
тлф. Н.П.							■—■	
Інтернет данні по МРК								■—■

Рис. 7.3. «Портрет» дня, сформований у ході хронометражу

Тепер підрахуйте, скільки часу у вас вийшло за якою категорією. Наприклад, пріоритетні довгострокові – 2 години 30 хвилин; поглиначі – 1 година 45 хвилин.

Необхідно щодня відзначати ці показники на графіку. По горизонталі – дні тижня, по вертикалі – ваш показник, виражений у годинах чи хвилинах.

Людина так влаштована, що, як тільки ви почали наочно фіксувати деякий кількісний показник, він сам почне змінюватися на краще. Час на поглиначі часу почне знижуватися, час на пріоритетне завдання – підвищуватися. Наочність зміни показника на графіку підштовхуватиме вас до того, щоб цей показник покращувався.

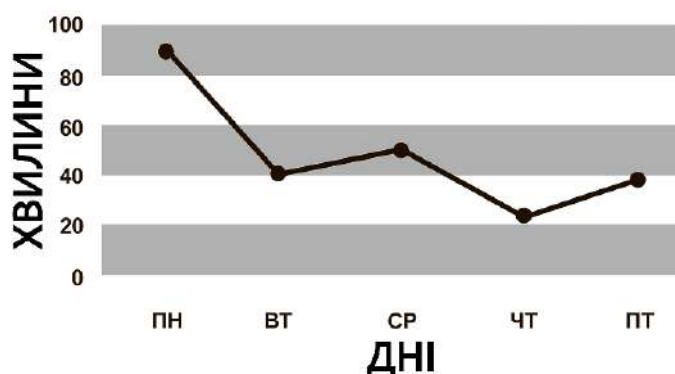


Рис. 7.4. Вимірювання витрат часу на «поглиначі» часу

Органайзер

Часом народження органайзерів можна вважати 1920-1930 роки, коли англійська компанія «Filofax» (назва, похідна від «file of facts»), творчо переробивши індивідуальні картки технічних завдань, що використовуються на американських заводах, створила зручний інструмент обліку та планування індивідуального часу.

Професійні органайзери «Filofax» включають такі блоки, як система календарного планування, розклад зустрічей, управління проектами, система накопичення ідей та корисної інформації та ін. Адже не випадково девіз компанії: «Все, що потрібно, – під рукою» («Everything in Hand»).

Найбільш зручним індивідуальним ТМ-інструментом для інвентаризації часу (надалі також для планування та контролю) є **простий органайзер (або щоденник)**. Головною складовою простого органайзера є листок денного обліку часу, який виглядає як таблиця, яка в найменшому вигляді містить три стовпці: час початку події, час закінчення події і, власне, опис самої події. При їх заповненні обов'язково слід дотримуватися наведених нижче **правил обліку часу**.

Облік часу має бути щоденним, без пропуску днів. Загальний час обліку часу – від 2 тижнів до 2 місяців. Допустима точність обліку - не менше 15 хвилин. Облік часу має бути об'єктивним.

Таблиця 7.2

Аркуш денного обліку часу (органайзер)

Початок	Закінчення	Тривалість	Справа, завдання	Примітка
7.30	7.50	0.20	Підйом (намагався прокинутись)	Довго прокидався!
7.50	8.10	0.20	Зарядка	
8.10	8.25	0.15	Вмивання	
8.25	8.40	0.15	Ранковий чай (сніданок)	
8.40	9.05	0.25	Дорога на роботу	Запізнився на 5 хв!
9.05	9.30	0.25	Планерка	
9.30	10.25	0.55	Перегляд вхідних документів	Занадто довго!
10.25	11.45	1.20	Поточні питання у відділі	
11.45	13.00	1.15	Обговорення з А.А. проекту N	Досить продуктивне
13.00	14.05	1.05	Обідня перерва	Звичка запізнюватись на 5 хв!
14.05	16.00	1.55	Нарада зі збуту у головному офісі	Явно затягнута
16.00	16.40	0.40	Відвідувач X з особистого питання	Не в приймальні години
16.40	17.00	0.20	Розмовляв по телефону з економістом	
17.00	17.15	0.15	Вечірній звіт керівників проектів	
17.15	17.35	0.20	Міський дзвінок (від партнерів)	
17.35	18.20	0.45	Звіт на кінець дня	
18.20	19.00	0.40	Дорога додому - прогулянка пішки	Дихав свіжим повітрям, отримував задоволення!
19.00	20.00	1.00	Вечера	

Наприкінці кожного тижня обліку складається коротке резюме, що містить відповідь на такі питання:

1) Які перешкоди забирають найбільше часу. Як їх можна усунути?

2) На які види діяльності витрачається найбільше часу? На які види діяльності слід скоротити витрати часу? Як це зробити?

3) Чи існує періодичність (ритм) у будь-яких видах діяльності чи перешкодах? Як можна використати (оптимізувати) цю періодичність?

Карта спільних операцій

Спроби проаналізувати часові витрати відразу кількох співробітників у процесі спільної роботи робилися ще з часів Ф. Тейлора. Зокрема, учень Тейлора Генрі Лоуренс Гант для оптимального планування, узгодження та контролю

спільної діяльності у часі запропонував графічний спосіб відображення операцій, що отримав назву «графік Ганта». «Графік Ганта» (також званий «мережевим графіком»), що активно використовується з 1940-х років ХХ століття, став відправною точкою для так званого «мережевого аналізу», дуже популярного в сучасній економіці. Нижче наведено найпростіший приклад графіка Ганта (рис. 7.5).

Завдання, операції	Виконавець	Ресурси	Тиждень 1	Тиждень 2	Тиждень 3	Тиждень 4
Операція А	Іванов І.І.					
Операція Б	Петров П.П.					
Операція В	Сидоров С.С.					
Операція Г						
Операція Д						

Рис.7.5. Приклад графіка Ганта

Незважаючи на те, що «графік Ганта» спочатку розроблявся як інструмент календарного планування, закладена в ньому ідея подання часу спільної роботи може використовуватися також для інвентаризації та аналізу часу. Розвиток ідей Ганта призвів до появи так званих «карт спільних операцій», які дозволяють не тільки аналізувати узгодженість дій кількох працівників у часі, а й виявляти розподіл часового ресурсу для людей і машин. Наприкінці 1950-х – на початку 1960-х років з'явився такий напрямок дослідження та моделювання складних видів діяльності, як мережевий аналіз. Сьогодні мережевий аналіз застосовується у різних розділах економіки (організаційне проектування, управління проектами, логістика, побудова маркетингових мереж та інших) для вирішення найрізноманітніших управлінських (планування, контроль, тощо) і наукових завдань.

Хронокарта Гастєва

В одній зі своїх робіт 1923 року з характерною назвою «Час» «батько» вітчизняного ТМ О.К. Гастєв пише: «Проводити облік часу – це і є справжня установка на час. Облік часу ми висуваємо як перше і єдине завдання всіх, хто серйозно ставить проблему часу, а не надає їй крикливо-викривального характеру».

Головним методом обліку та аналізу часу, по О.К. Гастєву стала так звана «хронокарта». Хронокарта по суті своїй є своєрідним «гібридом» органайзера і графіка Ганта. У своєму первісному вигляді хронокарта виглядала як таблиця, де по вертикалі (у рядках) перераховувалися події, а по горизонталі (у стовпцях) зазначалася їхня тривалість. За допомогою хронокарти можна враховувати не лише індивідуальний, а й колективний час, а вносити до хронокарти позначки про витрати часу може не тільки сама людина, а й зовнішній спостерігач (інспектор часу).

У початковому вигляді хронокарта Гастева включала наступні стовпці: порядковий номер події, код (Гастев пропонував виділяти п'ять типів часових витрат – сон, прийом їжі, робота, відпочинок, самообслуговування), конкретний опис події, години доби від 01 до 24 годин (з інтервалом 15 або 30 хвилин). О.К. Гастев також запропонував прості та чіткі **правила щодо заповнення хронокарти**:

1. Позначки необхідно робити кожні півгодини.
2. Позначки найкраще (зручніше для аналізу) робити суцільним штрихуванням.
3. Неробочі витрати часу (наприклад, відпочинок чи перешкоди) слід позначати особливо, наприклад, точками чи хрестиками.
4. Відмічати кожні півгодини слід відразу ж, як ці півгодини закінчуються.
5. Не заповнюйте картку заднім числом або вперед.
6. Слід встановити номенклатуру витрат часу, надавши кожній свою літеру (код, категорію).
7. Доцільно завжди носити хронокарту із собою! Потрібно зробити її зручною для роботи.
8. Заповнені хронокарти слід зберігати в одному місці. На картах обов'язково має бути зазначена дата заповнення.
9. Для виявлення номенклатури витрат часу, а також для формування досвіду роботи з хронокартою потрібен один місяць.
10. З появою навички – починайте відзначати витрати часу кожен чверть години. Найвищий рівень обліку часу – «фотографія робочого дня» – щохвилинний облік витрат часу!
11. Для контролю за заповненням хронокарти слід використовувати «інспекторів часу».

Слід зазначити, що О.К. Гастев розглядав хронокарти в першу чергу, як інструмент «соціальної інженерії», вважаючи, що, обробивши та узагальнивши зібрані за допомогою карт відомості, можна встановити, чим різняться між собою основні соціальні групи (робочий, директор, студент та ін.) за характером та способами використання свого часу. Облік часу, за Гастевим, дозволяє виявити «соціальний скелет» праці, що дозволить краще організувати його й ефективніше керувати ним. О.К. Гастев також вважав, що постійна робота з хронокартою впливає і на особистість, виховуючи ошадливість, дисциплінованість, здатність планувати свій робочий день.

Щоденний експрес-аналіз часових витрат із використанням органайзера

Органайзер з можливостями якісного обліку часу є набагато потужнішим інструментом, ніж хронокарта. Органайзер більш універсальний, він дозволяє не лише враховувати час, а й наприкінці кожного робочого дня здійснювати експрес-аналіз витрат часу, оперативно коригуючи плани наступного дня (або навіть тижня, а то й місяця).

Для щоденного підбиття ТМ-підсумків кожного дня можна використовувати шість показників, три з яких є кількісними, а три якісними.

Для кількісного експрес-аналізу підсумків дня вводиться три показники, формули розрахунку яких наводяться нижче:

1. **Корисність** дорівнює сумі всіх часових витрат на планові та важливі непланові справи (з кодом «1» і «0,5») за мінусом всіх часових витрат на непланові справи (з кодом «0»). При суворому обліку витрат часу справи з кодом «0,5» вважаються неплановими.

При отриманні позитивного результату можна зробити висновок про те, що день пройшов з високим ступенем організованості, час був використаний для досягнення запланованих цілей.

2. **Продуктивність** дорівнює сумі всіх часових витрат, пов'язаних з високим рівнем мотивації (з кодами «+2» та «+1») за мінусом усіх часових витрат, пов'язаних з низьким рівнем мотивації (з кодами «-2» та «-1»).

При отриманні позитивного результату можна дійти висновку, що витрати часу принесли вам почуття задоволеності, пов'язані з високим рівнем мотивації. Тобто щодо витрат внутрішніх сил і енергії цей день був продуктивним.

3. **Ефективність** дорівнює сумі всіх часових витрат, пов'язаних з високим рівнем ККД виконаної роботи (з кодами «+2» та «+1»), за винятком усіх часових витрат, пов'язаних з низьким рівнем ККД (з кодами «-2» та «-1»).

При отриманні позитивного результату можна зробити висновок про те, що витрати часу принесли вам реальний успіх і були дійсно ефективними, а вибрані способи досягнення цілей та технології оптимальними.

4. Цей метод також передбачає прості підрахунки, але за своєю аналітичною складовою є якісним, дозволяючи оцінити ступінь збалансованості часових витрат візуально.

Перший крок у аналізі збалансованості полягає у побудові діаграми Парето, що відображає часові витрати на кожну з основних субкатегорій (категорій) діяльності протягом дня. Як правило, враховуються ті види діяльності, сумарна тривалість яких становить понад годину. Нижче як приклад наводиться фрагмент діаграми Парето:

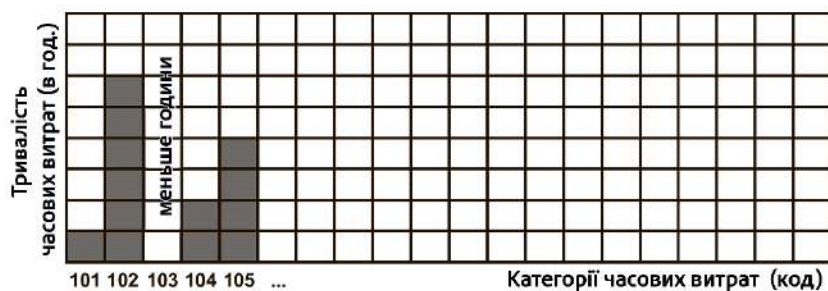


Рис. 7.6. Діаграма Парето

Другий крок – візуальна оцінка побудованої діаграми. Добре збалансованою є діаграма, що відповідає правилу Парето: найрезультативніші категорії діяльності мають становити приблизно 20% часових витрат дня, решта – 80%. При цьому «результативні категорії» – це не просто «де було найбільше роботи», а такі, де було досягнуто найзначніших (з погляду глобальних життєвих цілей) результатів за обліковий день.

Якісний експрес-аналіз полягає у складанні свого роду «короткого звіту» для себе, що дозволяє узагальнити і компактно представити деякі важливі ТМ-результати за обліковий день.

5. **Делегування.** Тут вказується скільки разів протягом дня було використано делегування, а також кому саме і що було делеговано. У цьому полі рекомендується відзначити випадки успішного і неуспішного делегування, і навіть записати оргвисновки.

6. **Головний результат, досягнення дня** (на основі записів у стовпці «*Результат, ефект*»). Тут записується одне головне досягнення дня, а якщо є – остаточне вирішення будь-якої важливої задачі. У цьому полі психологічно важливо відзначити просування до досягнення будь-якої стратегічної мети.

7. **Головні втрати, перешкоди дня.** При аналізі особливу увагу слід звернути на ті види діяльності, де за показниками «витрати енергії» та «ефективність» одночасно стоять максимальні негативні оцінки («-2»). Необхідно не тільки вказати одну-дві головні перешкоди, але також записати ідеї щодо їх подолання та запобігання.

Тема 8. СИСТЕМА МІЖОСОБИСТІСНИХ КОМУНІКАЦІЙ МЕНЕДЖЕРА

*Зміни мислення, і ти зміниш своє життя.
Брайан Трейсі*

Керівник безперервно перебуває під постійною «інформаційною напругою», працюючи з величезними масивами найрізноманітнішої інформації. Але якщо потоки документованої інформації найчастіше є обмеженими (формалізованими), то потоки особистісної інформації (пов'язаної з безпосереднім спілкуванням) можуть збільшуватися до безкінечності. Тобто саме люди, а не папери можуть стати головним поглиначом часу керівника.

Радикальним (і технологічним) методом, який дозволить вирішити проблему незапланованого та неконтрольованого спілкування, є створення впорядкованої системи міжособистісних комунікацій керівника (менеджера).

Побудова такої системи складається з кількох етапів:

1. Проведення ревізії свого повсякденного кола спілкування.
2. Розміщення пріоритетів у спілкуванні.
3. Оцінка характеру контактів.
4. Створення власної мережі спілкування.
5. Створення правил спілкування.

Якщо ви є керівником, посада якого передбачає наявність помічників (секретарів, офіс-менеджерів тощо), то дуже важливо грамотно використовувати цих співробітників як «комунікативні фільтри», що позбавляють вас від надмірного спілкування та інформаційного навантаження.

Ефективність спілкування багато в чому залежить від індивідуально-психологічних особливостей особистості.

Індивідуально-психологічні особливості особистості

Особистість кожної людини наділена тільки їй властивим поєднанням психологічних рис та особливостей, що утворюють її індивідуальність, що становлять своєрідність людини та її відмінність від інших людей. Індивідуальність проявляється у межах темпераменту, характеру, звичках, переважаючих інтересах, в якості пізнавальних процесів (сприйняття, пам'яті та

інших), здібностях тощо. Основу соціальної підструктури особистості становить єдність та взаємозв'язок соціального досвіду та спрямованості особистості.

Соціальні норми представляють собою правила чи моделі поведінки, санкціоновані соціальними групами і очікувані у реальній поведінці від тих, хто у цих відносинах. На основі соціального досвіду виробляються вміння, навички, знання та звички людини. Якщо характер людини містить відповідь на питання "Що вона робитиме в тій чи іншій ситуації", то соціальний досвід дасть відповідь "Як вона поведеться у певній ситуації».

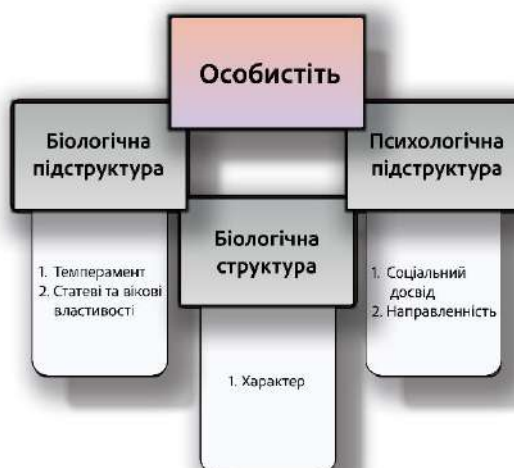


Рис. 8.1. Структура особистості

Спрямованість особистості – це також категорія більш соціальна, ніж генетично визначена. Спрямованість визначає домінуючу тривалий час ту чи іншу цінність, яка лягає основою мотивації поведінки людини. Заради цієї цінності (основного мотиву) людина готова відмовитися від багатьох привабливих та бажаних альтернатив.

Властивості темпераменту – індивідуальний тип і ритм психічних процесів, ступінь стійкості почуттів, напруженість вольових зусиль проявляються у мисленні, емоційній сфері, поведінці, манері триматися.

Типи темпераменту проявляються у поведінці людей, у відношенні до трудової діяльності, до інших людей і до самого себе.

Сангвінік – це володар сильного типу нервової системи. Сангвініки високо активні, вирізняються великою працездатністю. Їх здатність діяти цілеспрямовано, підпорядковувати роботі всього себе, не ставити роботу в залежність від свого настрою, створюють необхідні передумови для виконання організаторської діяльності.

Флегматик. Цей темперамент пов'язаний з сильним, врівноваженим, але інертним, малорухливим типом. Вони повільні, витривалі, незворушні. Високопродуктивний у діяльності, яка потребує методичності, точності, пунктуальності. Інновації застосовні лише тоді, коли вони детально, послідовно розписані.

Меланхолік. Це сором'язливі люди, які трудно вживаються в колектив, часто бувають недовірливими, надмірно уразливими і схильні до підозрливості. Їхня праця найбільш продуктивна там, де потрібні висока чутливість, обережність. Однак у більш спокійних умовах внаслідок здатності до концентрації уваги, що часто виражається у високому почутті відповідальності, він буде невтомним.

Прикладне значення вчення про темперамент полягає, насамперед, у застосуванні цього знання як до себе, так і розуміння психологічних особливостей співрозмовника, визначенні тих негативних і позитивних рис, які дають про себе знати у поведінці.

Типологія ділових якостей особистості

Якості, які мають сприятливий вплив на оточуючих, можна розділити на дві групи: 1) природні; 2) соціальні.

I група «Природні»:

- здатність до спілкування (комунікабельність);
- здатність до співпереживання (емпатичність);
- здатність до розуміння (рефлексивність);
- здатність до дії словом (промовистість);
- візуальна привабливість.

II група «Соціальні»:

- освіта та виховання;
- етичні цінності;
- психічне здоров'я;
- володіння людинознавчими технологіями.

Життєвий та професійний досвід – якості, що загострюють інтуїцію (вміла орієнтація у конкретній ситуації та правильний вибір моделі поведінки). Немає досконалих людей. Є люди, налаштовані на постійну роботу над собою, і є ліниві люди, які сподіваються на випадок. Для успішного міжособистісного спілкування визначальними рисами особистості є: впевненість у собі; товариськість; здатність до самоствердження; врівноваженість; об'єктивність. У

кожної людини ці якості виявляються різною мірою, причому одні можуть компенсувати нестачу інших.

Інформація та комунікація в самоменеджменті Принципи раціональної організації роботи в офісі

Роль інформації та комунікації у соціальному спілкуванні та визначенні якості людського буття. Здійснюючи комунікацію, необхідно розуміти, що кожна особа має свої рамки сприйняття, які можуть спотворювати отриману інформацію. Це проблема комунікації. Відповідно до словників, слово «communication» може означати: передачу повідомлення (думок, відомостей, новин), інформацію, спілкування, зв'язок, звістки тощо. Комунікація – це передача та отримання інформації, процес досягнення розуміння та взаєморозуміння. Відомо, що люди розуміють лише інформацію, яку вони розпізнають. Отже, щоб донести інформацію результативно, потрібно зробити її очевидною.

Проблеми у здійсненні комунікації пов'язані, зазвичай, з такими чинниками, як:

1. Спотворення повідомлення з наступних причин:

- низька професійна непридатність, через яку відбувається ненавмисне спотворення інформації;
- спотворення інформації через фільтрацію (підсумовування та узагальнення);
- свідоме спотворення інформації;
- відмінність у статусах (прагнення формувати лише позитивну інформацію з метою одержання схвалення);
- страх покарання та необхідність відчуття безпеки справи.

2. Інформаційні навантаження, внаслідок яких стає неможливим реагувати на всю отриману інформацію, класифікуючи її на необхідну і непотрібну, істотну і несуттєву, визначати ступінь її об'єктивності.

3. Незадовільна структура інформації, що виражається як у складності управління, так і багаторівневості, що сприяє її спотворенню.

Функція «Інформація та комунікації» є важливою сполучною ланкою між усіма функціями самоменеджменту, оскільки у будь-якій діяльності існує постійна потреба в отриманні та обміні інформацією. У реальному житті людині доводиться справлятися з величезними обсягами інформації, при цьому, як правило, вона отримує, обробляє та поширює набагато більше інформації, ніж це дійсно необхідно. Отже, робота з інформацією має бути впорядкована та

систематизована, орієнтована на досягнення професійних та життєвих цілей. Як правило, людина не має уявлення про те, яка її частина часу відводиться на виконання функції "Інформація та комунікації" і, як правило, до половини всього обороту інформації в результаті виявляється зайвою. Саме тому велике значення така сфера наукового знання, як самоменеджмент, надає раціональному підходу до оволодіння інформацією.

Ця тема багатогранна та вивчає такі аспекти, як:

- доцільне та раціональне читання;
- раціональне проведення нарад, співбесід та телефонних розмов;
- раціональне ведення листування (кореспонденції).

Раціональне проведення наради

Серед різних видів діяльності менеджера будь-якого рівня значну частину часу займають наради. Практика показує, що залежно від рівня менеджера від 50% до 80% його робочого часу йде на участь у нарадах та конференціях. Важко у трудовому процесі знайти інший такий вид діяльності, у якому одночасно стільки людей втрачають багато часу, як при проведенні нарад. Існують різні типи нарад, кожна з яких має свої особливості та свої завдання:

1. Інформаційна нарада (брифінг) – нарада, присвячена інструктажу співробітників організації з метою розуміння кожним свого завдання під час виконання місії чи визначення політики фірми. Брифінг характеризується роз'ясненням незрозумілих питань та формулюванням корпоративних ідей.

2. Консультація збирається для конструктивного обміну інформацією, не маючи на меті прийняття рішення. Консультація характеризується зверненням за порадою з актуальної проблеми, донесення інформації про ідеї та вислуховування різних думок.

3. Рада об'єднує людей рівних за статусом, які мають рівноцінні професійні знання та кваліфікацію для обговорення ділових питань. Рада характеризується прийняттям спільного рішення, що передбачає повну відповідальність за нього всіх членів групи з обговоренням розбіжностей під час винесення резолюції.

4. Комітет – нарада, на якій представники різних інтересів спілкуються на рівних підставах для вироблення рішення з питань, що становлять взаємний інтерес. Комітет характеризується вирішенням розбіжностей у вигляді голосування, можливістю компромісу та відчуттям влади.

5. Переговори – нарада представників різних інтересів, у якому рішення приймаються з урахуванням домовленості, а не голосування. Переговори

характеризуються одночасною відмінністю та збігом цілей, за яких кожна сторона намагається отримати максимальні умови для досягнення угоди.

Деякі джерела стверджують, що при точному аналізі витрат на звичайні, середнього масштабу конференції, з урахуванням витрат на їх підготовку та проведення, посадових окладів учасників, додаткових витрат та витрат на відрядження, втрат часу – виявиться, що витрати (залежно від числа та ієрархічного рівня учасників) можуть досягати \$30 за хвилину! Причини нераціонально витраченого часу та грошей криються в тому, що здебільшого такі збори незадовільно підготовлені, невміло проведені та підбиті їх підсумки. Найчастіше наради продовжуються надто тривалий час, а у багатьох випадках у них немає потреби. Таким чином, висловлювання про те, що найкращі наради – ті, які взагалі не проводяться, мають під собою всі підстави. Наведені нижче поради та правила сприяють раціональній підготовці та проведенню нарад, а також правильному підведенню його підсумків.

Підготовка наради

Перш ніж розпочати підготовку, необхідно перевірити необхідність скликання наради. Проводити нараду доцільно лише в тому випадку, якщо виникає крайня необхідність обмінятися інформацією, думками, проаналізувати складні ситуації, прийняти рішення з комплексних питань. Нарада також необхідна і у випадку, коли існує впевненість у тому, що колективна робота буде в кілька разів ефективніша, ніж самотійна. В інших випадках доцільніше знайти альтернативи проведенню наміченої наради. Такою альтернативою може бути, наприклад, вирішення питання по телефону або селектору, об'єднання з нарадами з інших питань.

Важливим є розуміння необхідності особистої участі у нараді. За умови не обов'язкової особистої участі у нараді, яку скасувати неможливо, може бути два варіанти: відмова від участі зовсім або делегування співробітника з метою отримання досвіду. Кваліфіковані керівники, які володіють основами самоменеджменту, рекомендують по можливості обмежувати тривалість особистої участі у різноманітних нарадах. Запрошувати на наради потрібно лише співробітників, які мають безпосереднє відношення до теми наради, тих, хто має відповідні спеціальні знання, майбутніх відповідальних виконавців рішень, а також досвідчених радників і людей, які вміють вирішувати проблеми та вести конференції.

За дотримання цієї рекомендації гранично обмежується кількість учасників наради, що, безумовно, є умовою її раціонального проведення. Не менш важливий принцип раціональної наради – розумне призначення дати та часу її проведення, при визначенні яких необхідно враховувати їхню прийнятність для учасників та можливість підготуватися до призначеної дати. Вибір приміщення, де планується нарада, є невід'ємною складовою його успішного проведення.

Аудиторія має бути пристосована та мати максимально комфортні умови для такого роду заходів. Зокрема, не повинно виникати проблем щодо організаційних засобів, без яких нарада може просто не відбутися. На етапі підготовки важливим є точне визначення мети наради та порядку денного. Порядок денний слід скласти регламентовано, тобто, із зазначенням часу, що відводиться на обговорення кожного питання.

Показовим моментом, що формує імідж, є складання та строки розсилки запрошення на майбутню нараду. Розсилати запрошення слід не пізніше ніж за тиждень до вказаного в ньому терміну наради. При складанні тексту запрошення необхідно чітко сформулювати тему та цілі засідання із зазначенням відведеного часу у годиннику. Це дасть змогу окремим учасникам за бажанням брати участь лише в обговоренні конкретного питання згідно з порядком денним (рис. 8.2).

ЗАПРОШЕННЯ НА НАРАДУ		
Тема.....		
Дата.....	Час.....	Місце проведення.....
Документи для обговорення.....		
Учасники		
.....		
Пункти порядку денного.....		

Рис. 8.2. Запрошення на нараду

Проведення наради

Починати нараду слід у призначений час. Це свідчить як про поважне ставлення до учасників, що з'явилися вчасно, так і сприяє формуванню позитивного іміджу пунктуального керівника, який проводить дану нараду. З позиції самоменеджменту доцільно повідомити про ціну хвилини майбутньої наради, про намір провести її раціонально, а також висловити впевненість в успішному проведенні наради. Перед тим, як розпочати проведення наради, необхідно погодити з учасниками регламент спільної роботи, що дає підстави обмежити дорогоцінний час на виступи та порядок прийняття рішень. Невід'ємною складовою будь-якого офіційного заходу є складання протоколу (рис. 8.3).

Протокол наради	

(організація)	
Місце проведення: _____	Дата: _____
Були присутні: _____	
перелік учасників у посадовому або алфавітному порядку)	
Слухали: _____	
(формулювання питання, проблеми)	
Доповідач: _____	
(посада, П.І.Б.)	
Вирішили: _____	
(констатуючі та поручницькі рішення з обов'язковим зазначенням відповідальних виконавців, термінів та потрібних результатів виконання)	
Підписи:	
Голова	
Секретар	

Рис. 8.3. Формуляр-приклад протоколу наради

Як показує практика, більшість нарад характеризуються бурхливими дискусіями, які не мають жодного відношення до їхньої теми. У цій ситуації доцільно рішуче перервати дискусію, що відхиляється від теми, що є значним принципом раціонального проведення таких заходів. Не менш важливий принцип раціональної наради – максимальне досягнення поставленої мети щодо змісту актуальної інформації, аналізу проблем, вироблення альтернативних та пошуку конструктивних рішень. Отже, головне завдання головуєчого на нараді полягає у координації ходу дискусії. На етапі завершення наради слід чітко сформулювати та оголосити прийняті в її ході рішення та узгоджені заходи. Ця процедура дозволяє заручитися згодою учасників та виключити можливі непорозуміння. Після цього необхідно підбити підсумки, зробити висновки і що не менш важливо, сформулювати завдання кожного учасника наради щодо виконання конкретних доручень. Завершувати нараду слід точно у призначений час і обов'язково на конструктивній ноті, висловивши позитивний настрій.

Таким чином, дотримуючись всіх принципів та вищевикладених рекомендацій раціонального проведення нарад, головуєчий може сформувати свій імідж не тільки як високоорганізованого менеджера, але і як професіонала в галузі проведення корпоративних заходів. Завершення наради не закінчується на підбитті підсумків. Після його завершення обов'язковим є здійснення аналізу підготовки, проведення та підбиття підсумків наради. Проаналізувати проведений захід слід на предмет:

- розуміння теми та мети наради його учасниками;
- організаційних моментів у частині своєчасного отримання необхідної інформації, наприклад, порядку денного та супровідних матеріалів;
- своєчасного початку засідання;

- дотримання порядку денного та регламенту;
- досягнення поставленої мети;
- розподілу за підсумками доручень та встановлення строків їх виконання;
- виявлення неефективно використаного часу.

Якщо короткий протокол з важливими даними та результатами наради необхідно надати його учасникам у завершенні засідання, то чіткий підсумковий протокол має бути складений не пізніше ніж через сорок вісім годин після його завершення. Відповідно до принципів самоменеджменту, після виконання функції «ухвалення рішення», слід здійснювати контроль за його виконанням. Дотримання цього принципу, безперечно, є обов'язковою умовою раціонального проведення нарад. За підсумками здійснення контролю, виявлені невиконані завдання чи невирішені проблеми мають стати першим пунктом порядку денного чергової наради.

Успішність проведення наради будь-якого рівня багато в чому залежить від її голови. Професійно підготовлений із позиції самоменеджменту голова – необхідна фігура для раціонального проведення наради. Завдання голови – правильно визначити проблеми, організувати проведення наради щодо встановленого регламенту, забезпечивши обговорення всіх заявлених питань з метою досягнення поставленої мети.

Голова наради виконує дві принципові функції: несе повну відповідальність за проведення наради згідно з встановленими правилами та забезпечує максимальну ефективність, контролюючи поведінку всіх учасників та оцінюючи внесок кожного у досягнутий результат. Обидві ці функції виконуються головою одночасно.

Друга функція забезпечується лідерськими рисами голови. Отже, не кожна людина здатна виконувати роль голови наради, оскільки наявність лідерських якостей у цьому випадку – умова не бажана, а обов'язкова. Функції лідерства та можливості управління дискусією визначають наявність таких якостей, як:

- ясне та швидке мислення;
- вміння уважно слухати;
- здатність ясно і коротко висловлювати думку;
- вміння внести ясність у погано викладене бачення;
- неупередженість та об'єктивність судді;
- вміння запобігати конфліктним ситуаціям;

- терпіння, терпимість та наполегливість;
- дружелюбність, енергійність та ділові якості.

У численних джерелах можна ознайомитися з різними класифікаціями типів лідерства, проте найактуальнішу можна уявити так.

Типи лідерства

Суверен – інакше, «патріархальний король». Лідер у образі суворого, але коханого батька. Здатний придушувати негативні емоції і навіювати людям впевненість у собі. Його висуюють у лідери на основі кохання та шанують.

Ватажок – у ньому послідовники бачать вираз своїх бажань, які відповідають певному груповому стандарту. Особа ватажка – носій таких стандартів. Його намагаються наслідувати члени групи.

Тиран стає лідером, тому що вселяє послідовникам почуття покори і несвідомого страху.

Лідер-тиран – це домінуюча, авторитарна особистість, зазвичай його бояться і підкоряються йому.

Організатор – об'єднує послідовників, постає як сила для підтримки Я-концепції та задоволення потреб кожного. Вміє знімати відчуття провини, тривоги. Його шанують.

Спокусник стає лідером, граючи на слабкостях інших. Виступає в ролі магічної сили, даючи вихід пригніченим емоціям інших людей. Запобігає конфліктам, знімає напругу. Його люблять і не помічають всіх його недоліків.

Герой – лідер, який жертвує собою заради інших. Часто виразно проявляється у ситуаціях групового протесту. Його хоробрість поєднує людей. На нього орієнтуються, бачать у ньому стандарт справедливості. А він вміє притягнути за собою інших. Поганий приклад – постає як джерело заразливості для безконфліктної особистості, заряджає інших емоційно.

Кумир тягне, притягує, заряджає послідовників позитивною енергією. Його люблять, обожнюють, ідеалізують.

Ізгой – це, по суті, антилідер. Він є об'єктом агресивних тенденцій, через що розвиваються групові емоції. Часто група об'єднується для боротьби з антилідером, але у разі його зникнення група розпадається, якщо немає інших загальногрупових стимулів.

Процес освіти лідерів багато в чому визначається рольовими потребами групи, на які багато в чому впливає стиль керівництва ведучого. Під час проведення наради її ведучий виконує важливу функцію самоменеджменту – контроль, який має здійснюватися розумно та тактовно. Одним із завдань контролю в даному контексті є запобігання постановці та обговоренню питань, що не належать до порядку денного засідання. Комунікативна складова проведення нарад є не менш важливою, ніж організаторські здібності ведучого. Оскільки нарада – це насамперед ділове спілкування, слід враховувати специфічну характеристику його учасників, які можуть бути умовно розподілені згідно з наступною класифікацією, яку пропонує український науковець, академік Богдан Будзан (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Класифікація учасників наради Б. Будзана

Типи учасників наради	Поведінка ведучого наради
«Сперечальник»	Зберігати спокій і діловитість. Дати учасникам можливість відхилити його затвердження.
«Негативіст»	Визнати, оцінити його знання та досвід
«Позитивіст»	Запропонувати йому підбити підсумки, свідомо втягнути в дискусію
«Всезнайка»	Закликати учасників прийняти певну позицію щодо його тверджень
«Балакучий»	Тактовно переривати, нагадувати про регламент
«Сором'язливий»	Ставити неважкі питання, зміцнювати його впевненість у своїх силах
«Незацікавлений, пасивний»	Поцікавитись його роботою, навести приклади з його сфери інтересів
«Схильний до розпитувань»	Адресувати його запитання до учасників
«Велика шишка»	Уникати прямої критики, застосувати техніку «так, але»

Необхідним атрибутом ділового спілкування, що сприяє раціональному використанню часу, є використання візитної картки в процесі спілкування.

Робота з документами в офісі

Управління потоком документів – це свого роду мистецтво, оволодівши яким можна заощаджувати багато часу. Один із найнадійніших способів роботи з документами полягає в тому, щоб брати кожен документ у руки лише один раз. Це можна здійснити, якщо не відкладати на завтрашній день необхідну реакцію на отриманий документ (відразу розпочати відповідь на лист або вжити заходів відповідно до отриманої інформації). Практика показує, що при використанні даного методу з'являється можливість зберігати одну годину на день, що дорівнює 220 годинам на рік. Проте існує й протилежна думка, яка стверджує, що для правильного сприйняття документа його необхідно прочитати кілька разів. Така думка цілком обґрунтована, оскільки трапляються ситуації, за яких

потрібен час для обмірковування отриманої інформації, перш ніж на неї відреагувати.

Отриману інформацію, оформлену письмово, слід класифікувати відповідно до розставлених пріоритетів наступним чином:

«До виконання» – за можливості негайного реагування на отриману інформацію слід зробити це відразу;

«Прийняти до відома» – після прочитання інформації необхідно ухвалити рішення про подальші дії, які можуть виражатися у відстроченні роботи з даною інформацією або позбавлення від неї за допомогою кошика для сміття;

«Прочитати» – цю категорію документів не слід читати двічі, тому зберігати їх слід у поодиноких випадках;

«Для паперів, які витрачають дорогоцінний час» – в цю категорію повинна надсилатися та інформація, яка не потрапляє в жодну з перерахованих вище категорій.

Не менш важливим завданням є не тільки правильне розподілення, а й зберігання документації. Вся ділова документація має бути систематизована, це дає можливість не лише економити час, а й покращити умови зберігання інформації. Послідовність організації файлової системи має визначатися відповідно до особливостей професійної діяльності. Однак існують універсальні рекомендації, дотримання яких значно раціоналізує працю:

- розподіл документів за основними категоріями, що визначає загальні параметри завдань;
- великі категорії розбиваються на більш дрібні, а дрібні розподіляються по персоналіям;
- файли розподіляються за рівнем затребуваності: ті, із якими доводиться працювати частіше, – на першому плані, за ними йдуть інші;
- нову інформацію слід одразу розподіляти, окрему – відправляти до архіву, а непотрібну – видаляти.

Значним моментом під час роботи з документацією є правильність визначення значущості та доцільності зберігання інформації. Оскільки більшість інформації досить швидко старіє і втрачає свою актуальність, слід добре обміркувати доцільність зберігання кожного документа. Обробка непотрібних відомостей займає багато часу.

Раціональна робота з інформацією

Практика показує, що обов'язкова робота менеджера з інформацією часто займає у керівника на день більше однієї години. Незадовільне виконання даної роботи тягне за собою значні втрати часу, яких можна уникнути за рахунок раціоналізації. Наявність системи опрацювання нової інформації значно збільшує ефективність ділової діяльності.

Інформація може надходити в різних формах: письмово (газети, журнали, листи, звіти, службові записки), електронною поштою, в усній формі (телефоном, під час зустрічей, презентацій). Слід враховувати, що термінові способи передачі не завжди визначають її важливість. Дотримання наведених нижче порад Богдана Будзана допоможе значно швидше впоратися з листуванням та заощадити час:

1. Подбайте про те, щоб на ваш стіл клали тільки ту вхідну кореспонденцію, яка дійсно важлива для вашої роботи. Рішуче відмовтеся від ознайомлення з будь-якою «рутинною поштою».

2. Доручіть помічнику або секретарю попередньо сортувати вхідну кореспонденцію за спрямованістю та пріоритетністю, розкладаючи її по спеціальним папкам.

3. Розпорядіться, щоб до вхідних листів відразу додавалися необхідні пояснювальні та довідкові матеріали.

4. Все, що позбавлене інформаційної цінності та не вимагає подальшого опрацювання або збереження, негайно відправляйте у кошик для паперів.

5. Під час читання листа одразу ж позначте всі важливі місця в тексті, щоб полегшити собі та іншим подальшу його обробку.

6. Робіть на листі позначки та зауваження щодо обробки, вказуючи, наприклад, ключові слова майбутньої відповіді, виконавця та термін виконання, місце в архіві тощо. Використовуйте для цього стандартні формуляри.

7. Кореспонденцію, що підлягає обробці в іншому місці або підрозділі, негайно надсилайте за призначенням.

8. Максимально обробляйте кореспонденцію одразу під час ознайомлення з нею.

9. Обробка будь-якої кореспонденції полягає не тільки в читанні, а й у вжитті якихось заходів, рішень.

Для раціонального ведення кореспонденції її слід також після обробки класифікувати так: «до негайного виконання», «до обговорення та повторного перегляду» та «в архів». Економії часу при обробці кореспонденції можна досягти прагненням до того, щоб кожен документ або лист аналізувалися один раз. Раціональна обробка вихідної кореспонденції – ділові листи, незалежно від їх типу, мають бути короткими та чітко складеними, що включають лише необхідну інформацію у лаконічній формі.

Отримавши інформацію в письмовому вигляді, яка має на увазі відповідь на неї, слід написати прямо на отриманому листі коротку резолюцію, поставити дату, підпис і відправити оригінал листа його автору, залишивши собі ксерокопію. У випадку, коли існує необхідність отримати коротку і швидку відповідь на надісланий лист, рекомендовано використовувати «листи-маятники», які полегшують партнерові складання «відповідей». У цьому випадку в кінці листа міститься формуляр для очікуваної відповіді, в який партнеру достатньо вписати ключові слова, а потім надіслати лист назад. Такий спосіб листування має свої переваги: як відправник, так і одержувач мають перед очима одночасно і пропозицію, і відповідь; обидва партнери використовують лише один-єдиний лист; відправник відповіді не повинен повторювати атрибутику ділового листа. Стандартне повідомлення вимагає застосування різноманітних формулярів, бланків та стандартних супровідних записок для коротких повідомлень. У відповідній ситуації такі послання справляють краще враження, ніж красиві, але нераціональні листи. З цією метою слід мати в електронному варіанті форми стандартних бланків, помістивши їх у персональному комп'ютері, що спростить програмування листів, заощадить багато часу і дасть можливість зберегти форму особисто складеного послання.

Але крім формальної форми листування, у роботі кожного менеджера є необхідність складання індивідуального листа нестандартного змісту. Цю роботу можна також раціоналізувати, підготувавши процес написання, заздалегідь підбираючи необхідні матеріали та записуючи ключові слова, застосовуючи короткі нотатки за основними пунктами для максимальної концентрації на формулюванні основних тез листа. Залежно від розставлених пріоритетів, раціоналізувати процес листування можливо, застосовуючи функцію делегування повноважень кваліфікованому співробітнику або колезі, а також продумавши альтернативний варіант обміну необхідною інформацією за допомогою телефонної розмови.

Після складання ділового листа та перед тим, як поставити підпис, слід переконатися в актуальності його змісту, перевірити правильність написання імені адресата та переконатися у відсутності орфографічних помилок. З метою раціоналізації листування важливим є здійснення зворотного зв'язку, вираженого у підтвердженні отримання інформації від ділового партнера, підтвердженні наміченої зустрічі із зазначенням часу та місця її проведення. У разі зміни адреси та номера телефону/факсу слід повідомити цю інформацію діловим партнером,

що передбачено правилами ділового етикету. Правила складання ділової кореспонденції також передбачають обговорення трохи більше чотирьох питань в одному листі обсягом трохи більше однієї сторінки.

Для раціональної роботи з діловою інформацією слід враховувати такі рекомендації:

1. Нова інформація, що постійно надходить, не повинна порушувати робочий ритм.

2. При надходженні інформації слід проводити її первісне сортування, ознайомившись із змістом.

3. Від неактуальної інформації треба позбавлятися негайно.

4. У разі необхідності здійснення дій за підсумками отриманої інформації слід внести відповідний запис до списку справ.

5. Відпрацьовану документацію доцільно видаляти.

Значну частину інформації, що надходить, доцільно переадресувати підлеглим або колегам, попередньо класифікувавши її на три основні категорії:

- відомості, які потребують внесення коректив (звіти, службові записки);
- ознайомлювальна інформація (газети, журнали, буклети тощо);
- відомості, які необхідно розмножити.

При створенні своєї моделі роботи з інформацією слід визначити порядок її обробки. Доцільно виділяти певні встановлені проміжки часу на початку та наприкінці робочого дня для цієї діяльності. Так, на початку дня слід використовувати запланований час для роботи з вхідною інформацією (розібрати пошту, ознайомитись з пресою та прийняти електронні повідомлення). На завершення робочого дня слід навести лад на столі, проаналізувавши отриману за день інформацію та зайнявшись підготовкою наступного дня.

Форму спілкування з інформацією визначає її тип:

1. Внутрішні звіти та службові записки – роботу з такою інформацією можна частково делегувати, визначивши, кому вона призначена і які дії необхідні для роботи з нею.

2. Вхідна пошта і факси – діапазон вмісту і рівень важливості даного типу інформації досить великий, час надходження її також різний. Визначивши

ступінь важливості та характер наступних дій, актуальну інформацію слід зберегти, а непотрібну відповідно ліквідувати.

3. Електронна пошта, Інтернет – форма спілкування для термінової передачі повідомлень. Не слід відкривати повідомлення, які не становлять свідомо інтересу. Прочитані повідомлення необхідно оцінити щодо їх важливості, внести до списку справ і видалити.

4. Газети, журнали, буклети – містять величезну кількість інформації з різних галузей знань. Слід ознайомитися зі змістом статей, що цікавлять, визначити ті, які необхідно зберегти і при необхідності зробити копії.

Стрес-менеджмент

Стрес – це такий емоційний стан, який викликається несподіваною та напруженою обстановкою.

Стресовими станами будуть дії в умовах ризику, необхідності приймати швидке рішення, миттєві реакції при небезпеці, поведінки в умовах несподіваної ситуації.

Є два види стресу: добрий і поганий. Добрий стрес викликає сильне хвилювання, яке стимулює організм для подальшої роботи. Важливо виділити для себе ознаки поганого стресу та не давати йому можливості увійти до Вашого життя.

Основні причини стресу на робочому місці

- Відсутність чітко сформульованої мети, погане планування.
- Відчуття того, що у Вас дуже багато справ, які мають бути виконані.
- Ви не отримуєте задоволення від своєї роботи.
- Суперечливі вимоги на роботі.
- Нестача ресурсів для ефективного виконання роботи.
- Відчуття того, що вашу роботу не цінують.
- Найбільші «пожирачі часу».
- Часті перерви у роботі.
- Відчайдушність.
- Погані навички делегування.
- Загальні симптоми поганого тайм- та стрес-менеджменту.
- Дратівливість. Ваші колеги будуть першими, хто це помітить.
- Втома. Чи багато хто з нас звертає увагу на таку «дрібницю»?
- Проблеми з концентрацією уваги.
- Забудькуватість. людина не може пригадати, чим вона займалася весь день, що їла вчора.

- Відсутність здорового сну. Це позначається на всьому іншому.
- Проблеми зі здоров'ям.
- І найгірше, що може бути, – депресія.

Стрес-менеджмент має на увазі проведення системи заходів, які діляться за своєю цільовою аудиторією на наступні три групи: робота з керівником, тренінги для персоналу та вирівнювання мікроклімату в колективі.

Конфлікт як джерело втрати часу

Конфлікт (від лат. *Conflictus*) – зіткнення протилежно поставлених цілей, інтересів, позицій, думок чи суб'єктів взаємодії.

Ніде конфлікти не виявляються настільки очевидними, як у світі бізнесу. Конфлікт, що виникає у організації, називають організаційним. Якою б не була природа організаційного конфлікту, менеджери повинні проаналізувати його, зрозуміти та вміти керувати ним. Коли конфлікт в організації некерований, це може призвести до конфронтації та деградації колективу, організації загалом.

Проте слід пам'ятати, що конфлікт поруч із проблемами може приносити і користь організації. І щоб отримати вигоду з конфлікту, потрібне відкрите, невороже докілья. Організація від конфліктів стає кращою, оскільки різноманітність точок зору дає додаткову інформацію, допомагає виявити більше альтернатив чи проблем.

Кожен конфлікт має власну причину. **Причини, що породжують конфлікти у компетенції ТМ:** втома організаційної структури, нечітке розмежування прав і обов'язків. Наслідком цього є подвійне чи потрійне підпорядкування виконавців. Звичайно, виконати всі вказівки керівників підлеглому не вистачає ні сил, ні часу.

Існує кілька ефективних засобів управління конфліктною ситуацією. Їх можна розділити на дві категорії: структурні та міжособистісні. Не слід вважати причиною конфліктів просту відмінність характерів, у загальному випадку це лише один із чинників. Потрібно розпочати з аналізу фактичних причин, а потім застосувати відповідну методичку.

Усі конфлікти мають кілька причин. **Основними причинами конфлікту є:** обмеженість ресурсів; взаємозалежність завдань; розбіжності у цілях, цінностях, манері поведінки; рівні освіти, а також погані комунікації.

Вирішення конфлікту – це спільна діяльність його учасників, спрямована на припинення протидії та вирішення проблеми, що призвела до зіткнення. Вирішення конфлікту є багатоступеневим процесом, який включає в себе аналіз

та оцінку ситуації, вибір способу вирішення конфлікту, формування плану дій, його реалізацію, оцінку ефективності своїх дій.

Структура процесу управління конфліктом:

- Визнати існування конфлікту.
- Визначити можливість переговорів.
- Погодити процедуру переговорів.
- Виявити коло питань, що становлять предмет конфлікту.
- Розробити варіанти рішень.
- Прийняти узгоджене рішення.
- Реалізувати прийняте рішення на практиці.

Тема 9. СПОСОБИ ПІДВИЩЕННЯ ОСОБИСТОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

*Істинно велика та людина, яка опанувала свій час.
Гесіод*

«УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ» І САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Дефіциту часу немає. У людини достатньо часу для того, щоб зробити все, що вона запланувала. Є категорія людей, які «надто зайняті», але вони й не підозрюють, що існує безліч людей, які зайняті набагато більше, але й встигають зробити більше. У таких людей не більше часу, ніж у інших, просто вони набагато ефективніше використовують час. «Недостатньо бути зайнятим. Питання в тому: чим Ви зайняті?» (Генрі Давид Торо). Кожен з нас має однакову кількість часу – 24 години. І ми зовсім не так зайняті, просто вирішили витратити свій час на щось інше, вибираючи те, що вважаємо за потрібне. З метою вдосконалення організації життя необхідно позбутися у своєму лексиконі словосполучення «надто зайнятий» і навчитися робити свідомий вибір, тоді з'явиться вільний час, якого раніше не вистачало і цей час людина «створює» сама. У практиці самоменеджменту існує два способи вирішити проблему дефіциту часу:

1. Час можна «створити», працюючи більш зосереджено та ефективніше: робити часті міні-перерви, відштовхуватися від природних біоритмів, достатню кількість часу відпочивати, правильно харчуватися, боротися зі стресом та хвилюваннями.

2. Час можна «створити», якщо більш практично планувати свої дії: складати та використовувати списки справ, вчитися обходитися без «розгойдування» і відразу братися за справу, навчитися розрізняти важливі та термінові справи, використовувати методи планування часу, жити за своїм розпорядком дня, а не за чужим, підтримувати порядок на робочому місці і не гаяти час.

«Істинно велика та людина, яка опанувала свій час» (Гесіод).

Ефективне використання часу – це таке мистецтво, як і оволодіння, наприклад, технікою скорочитання, якої можна навчитися. Цьому мистецтву вчить самоменеджмент. Людина не має нічого важливішого, ніж життя, а отже, і час. Наукове знання про «керування часом» ґрунтується на двох «китах»:

1. Вміле планування часу.
2. Звичка у деталях виконувати заплановане.

Над цими «китами» головною метою є отримання конкретних результатів роботи. Результат – це вищий критерій ефективності праці, в тому числі і раціонально витраченого часу.

Основні елементи «стратегії управління часом»

1. Аналіз реальної ситуації з використанням часу та часових втрат, який включає набір операцій і дій: дослідження, тестування, співставлення, консультації, які безпосередньо передують плануванню.

2. Планування використання часу, що передбачає: постановку цілей, розробку плану використання часу та доведення його до виконавця.

3. Реалізація плану. На цій стадії приймаються рішення, і конкретні завдання умовно поділяються на дві основні категорії: перша категорія – завдання індивідуального рівня, вирішення яких пов'язане із відносною свободою особистості. Ступінь їх складності та терміновості може бути різною (одна справа – написати два рядки розпорядження та інша – підготувати доповідь); друга категорія – завдання, виконання яких пов'язані з низкою операцій та залученням інших (організація корпоративних свят тощо). Завдання з кожної категорії переплітаються один з одним та пов'язані з плануванням.

4. Організація контролю, обліку, аналізу, оперативного коригування та ходу виконання планів. Виконання будь-якого завдання необхідно перевіряти як щодо виконавчості, так і з точки зору досягнення оптимальних результатів. Отримання запланованих результатів роботи у оптимальному режимі – одна з головних цілей процесу управління часом, оскільки без гідних результатів життя перетворюється на безглуздий набір дій.

З давніх-давен людство ставить питання про те, що є час. Давні філософи також порушували це питання: «Що є час? Хто може ясно і коротко пояснити його? Хто здатний настільки осягнути час у думках, щоб висловити свій зв'язок із ним? І ще, що в наших звичайних міркуваннях є більш звичним і відомішим, ніж час? І чи впевнені ми, коли говоримо про нього; ми розуміємо його також, коли у розмові чуємо, як його називають? Що ж тоді є час? Якщо мене ніхто не питає, то я знаю; але якщо я захочу пояснити комусь, хто запитає мене, що таке час, говорячи відверто, я не знаю». Ситуація з розумінням сутності часу не надто змінилася відколи блаженний Августин написав ці слова. На шляху оволодіння стратегій управління часом людина зустрічає перешкоди і найпоширеніша із них у тому, як він сприймає свій час.

Джулія Моргенстерн пропонує здійснити низку кроків на шляху до оволодіння мистецтвом управління часом, перший крок – піддати критичному розгляду наше сприйняття часу. Для цього намагаємося зробити час відчутним.

Більшість людей сприймають час як дещо невловиме. На шляху хаосу до порядку найпростіше організувати простір, а не час, оскільки простір – це те, що ми можемо бачити. Час же невидимий і невловимий. Людина не може побачити його, помацати або потримати в руках, його так само не можна звалити в купу

або фізично пересунути з місця на місце. Час – це щось, що можна відчутти, але за відчуттями він абсолютно безформний. Відчуття дня, який непомітно пройшов або повільно тягнеться, сповненого туги та смутку, знайоме кожному. Аналогічно наші справи та завдання здаються важковимірними – вони виглядають величезними та нескінченними за своїм обсягом та тривалістю. Людина буде відчувати певні труднощі, керуючи своїм життям, до тих пір, поки, час залишиться для неї невловимим, вислизаючим для сприйняття, ефемерним і важким для осмислення. Отже, необхідно змінити своє сприйняття часу, зробивши його більш відчутним. Для цього треба навчитися сприймати час у більш наочних та вимірюваних образах.

Таблиця 9.1

Організація робочого часу та простору

Безлад на робочому столі	Безлад в графіку роботи
1. Обмежений обсяг вільного місця	1. Обмежений робочий час
2. На столі лежать гори предметів, для розміщення яких не вистачає місця	2. Графік перевантажений завданнями, на виконання яких постійно бракує часу
3. Предмети нерозбірливо та безладно втискуються у будь-яке вільне місце	3. Справи нерозбірливо та безладно виконуються у будь-який вільний проміжок часу
4. Безладне розташування предметів заважає побачити та оцінити вміст столу	4. Безладне розташування завдань заважає побачити та оцінити те, що потрібно зробити
5. Неефективне використання столу як засобу організації необхідних предметів для робочого процесу.	5. Неефективне використання графіка як засобу для організації робочого часу

Планування та організація часу насправді нічим не відрізняється від планування та організації простору. Для підтвердження порівняємо безлад на робочому столі з безладом у графіку роботи (табл. 9.1).

З цього порівняння очевидно, що так само як робочий стіл є обмеженим простором, на якому необхідно розмістити певну кількість предметів, графік роботи – також є обмеженим простором, в якому необхідно розмістити певну кількість завдань.

Наше життя зовсім не нескінченне. Кожен день – це ємність, посудина, блок пам'яті, що має певну місткість, яку можна використовувати. З того моменту, коли людина усвідомлює, що час має свої межі, вона починає дивитися на справи по-іншому, тому що вони стають предметами, які треба розмістити в просторі свого часу. Кожне завдання має свій обсяг, свої розміри, а отже, їхнє розміщення в розкладі дня стає математичним рівнянням. Після того, як людина оцінила все, що необхідно зробити, слід обчислити обсяг і ємність кожного завдання для того, щоб визначити ступінь реальності їх розміщення в просторі часу.

Коли ми починаємо дивитися на час, як на щось, що має, як і простір, певні межі, ми починаємо більш тверезо і реалістично дивитися на те, чого хочемо досягти і зробити в своєму житті. Це, відповідно, спонукає людину опанувати різні прийоми та засоби управління часом, які можуть працювати набагато продуктивніше у відведений час. Якщо безлад на робочому місці та безлад у графіку роботи по суті однакові, то і наведення порядку в кожному з них – дуже схожі процедури. І що б людина не упорядковувала – стіл, шафу, кухню, офіс чи графік робочого дня – розробка системи організації та планування завжди складається з трьох етапів: аналіз, планування, дія.

Другий крок на шляху до оволодіння мистецтвом керування часом – навчитися керувати часом за принципом «зсередини назовні». Це означає будувати індивідуальний розклад дня, графік життя згідно особистісних особливостей людини. Відповідно, необхідно розставивши пріоритети, визначити, що важливо саме вам і знайти для цієї діяльності місце в житті та в розкладі, які ґрунтуватимуться на унікальних особистих потребах та життєвих цілях. І ще це означає – почуватися глибоко задоволеним наприкінці кожного прожитого дня. Відомо, що немає однакових людей, кожен з нас особистість, у якій в різні моменти життя існують свої потреби. Напевно не існує «правильного» способу прожити своє життя, проте є засоби та інструменти, щоб людина змогла побудувати своє життя навколо своїх ідеалів та потреб. Можна вивчити та набути нових навичок та скоригувати поведінку, але неможливо змінити себе, свою сутність – і ніхто не повинен цього робити. Пройшовши процес самопізнання та розкриття природних нахилів, потреб та бажань, можна закласти фундамент особистої системи управління часом (тайм-менеджмент).

Третій крок на шляху до оволодіння мистецтвом управління часом – діагностика проблем, пов'язаних із організацією планування. Для того щоб перестати гаяти час і сили необхідно опанувати процедуру діагностики проблем, які є причинами нераціонально витраченого часу. Зосередившись на цих причинах, виробляється правильне рішення – швидко, чітко і ясно.

Процедура діагностики включає три рівні:

1) Перший рівень: визначення технічної помилки. Це, як правило, легко виправні методичні помилки у підходах до планування часу. У цьому разі необхідно опанувати прийоми і методики, які не були використані. Як тільки будуть виявлені помилки, доцільно внести у свої дії корективи і все стане на своїй місці.

2) Другий рівень: визначення зовнішніх чинників. Це чинники довкілля, які знаходяться поза особистим контролем, які не мають до людини жодного відношення. Однак ці фактори накладають деякі обмеження на можливості планування та організації. Визнаючи наявність таких факторів, людина

перестане шукати власні недоліки та визначить ефективніший спосіб впоратися із зовнішніми впливами або виключить їхній вплив.

3) Третій рівень: визначення психологічних перешкод. Психологічні перешкоди в даному контексті означають приховані внутрішні сили та переконання, які заважають досягати цілей та жити згідно з особистими уявленнями. У разі, коли виправлено технічні помилки, усунуто негативні фактори навколишнього середовища, але життя все ж залишається недостатньо організованим, як правило, причина криється в психологічних установках людини. Отже, доцільно, з'ясувавши їхню природу, звільнитися від їхнього впливу.

Дуже часто проблеми із плануванням часу виникають через комбінацію таких причин. При визначенні причин невдач необхідно розглянути всі групи помилок і перешкод. Інакше можливо виправити ситуацію лише наполовину (впоравшись із впливом зовнішніх чинників, залишаться психологічні перешкоди). Дана процедура діагностики при вмілому її застосуванні дозволяє здійснити у житті важливі та кардинальні зміни. Наприклад, керівник зазнає труднощів у делегуванні повноважень, що є необхідною функцією менеджменту.

Скориставшись трирівневою процедурою діагностики цієї проблеми, з'ясуємо:

- можлива технічна помилка: незнання прийомів ефективного делегування повноважень;
- можливий вплив зовнішніх факторів: у підпорядкуванні немає людини, якій можна доручити конкретну справу;
- можливі психологічні перешкоди: почуття провини, що виникає, перед підлеглим через звернення з проханням виконати конкретне завдання.

Таким чином, діагностувавши будь-яку проблему, можна знайти її рішення, що, безумовно, підвищить ефективність організації життя. Багато надмірно завантажених людей не бачать виходу з таких ситуацій і, як правило, впевнені, що нічого не можна змінити. Але це часто не так. Потрапляючи в так звану «пастку часу», багато хто починає дратуватися замість того, щоб планомірно шукати вихід із ситуації. Наприклад, людина день у день повторює такі помилки, як:

- довгі розмови по телефону, оскільки отримана та передана інформація не завжди легко сприймається;

- змінюємо з різних причин намічену послідовність виконання поточних справ та завдань і, як наслідок, плутаємо важливі відносини з другорядними;
- маємо проблеми з розбором пошти;
- забуваємо зробити потрібні дзвінки. Особливим чином постає проблема надмірної паперової бюрократії та нескінченних нарад. Втома, що накопичилася, часто заважає людині «заглянути в себе» і вирішити ці проблеми, по можливості уникаючи помилок. Ще Казуо Інаморі у книзі «Пристрасть до успіху. Японське диво» писав: «Покоління приходять і йдуть, а люди продовжують робити ті самі помилки». Величезна кількість людей не вміють структурувати час та простір. Відповідно одне із завдань вивчення самоменеджменту полягає в усвідомленні цієї потреби та формуванні відповідних навичок у рамках професійної діяльності.

Ефективне використання часу – це таке мистецтво, як і оволодіння, наприклад, технікою скорочитання, якої можна навчитися. Цьому мистецтву вчить самоменеджмент. Людина немає нічого важливішого, ніж життя, отже, і час.

Управління часом означає ефективне використання, тобто провадження максимальної кількості важливих справ в одиницю часу. Як жоден вид діяльності неможливий без використання знань та інформації, так неможливо бути успішним, максимально самореалізуватися без застосування на практиці засад самоменеджменту.

Самоменеджмент – це вміння керувати собою. Насамперед, це самоорганізація, мистецтво управління собою та керівництво процесом управління у часі, просторі, спілкуванні, діловому світі.

Актуально в даному контексті звучать слова геніального Гете: «Недостатньо знань, необхідно також їх застосування, недостатньо хотіти, треба ще щось робити».

Лідеру, який бажає керувати іншими, необхідно знати, що прагнення навчитися самоменеджменту – це ресурс, за допомогою якого людина починає вчитися менеджменту.

Самоменеджмент – це цілеспрямоване та послідовне використання апробованих методів у повсякденній діяльності з метою оптимального витрачання часу та сил.

На відміну від традиційного розуміння менеджменту, при якому керівник завжди повинен знаходитися у складі системи, самоменеджмент має справу з так званими «самоорганізованими» або, у термінах природничих наук, «системами, що колапсують» (стискаються, самоліквідуються в часі і просторі). У самоменеджменті менеджери можуть бути як усередині, так і поза системою; при цьому ситуація, що спостерігається чи керована ситуація для зовнішнього менеджера ховається за обрієм подій.

Сутність самоменеджменту полягає в обліку завдань, методів, особливостей, тощо, індивідуального самовдосконалення кожного менеджера та у роботі з корпоративними системами в якості незалежного менеджера.

Функції та цілі самоменеджменту

Основні *цілі самоменеджменту* можна сформулювати так:

1. *Максимально використовувати власні можливості.*
2. *Свідомо керувати перебігом свого життя.*
3. *Вміти долати зовнішні обставини.*

Щоденне рішення різного роду завдань можна подати у вигляді ряду різних *функцій*, які знаходяться у певній залежності між собою та здійснюються у певній послідовності:

Постановка цілі. Ця функція покликана здійснювати аналіз та формулювання особистих цілей.

Планування. Призначення планування у розробці планів та альтернативних варіантів своєї діяльності.

Ухвалення рішень. Суть цієї функції у прийнятті рішень в майбутніх справах.

Реалізація та організація передбачає складання розпорядку дня та організацію особистого трудового процесу з метою реалізації поставлених завдань.

Контроль. Під контролем у самоменеджменті розуміється самоконтроль та контроль підсумків для коригування цілей.

Інформація та комунікація. Навколо цієї функції «обертаються» інші, оскільки комунікація як обмін інформацією, необхідна у всіх фазах процесу самоменеджменту.

Переваги оволодіння мистецтвом самоменеджменту полягають у наступному:

- вдале виконання роботи з меншими витратами часу;
- краща організація робочого місця та праці в цілому;
- менше поспіху та стресів;
- більше задоволення від роботи;
- активна мотивація праці;
- зростання продуктивності праці;
- підвищення кваліфікації;
- скорочення завантаженості роботою;
- зниження кількості помилок під час виконання функцій;
- досягнення професійних та життєвих цілей найкоротшим шляхом.

Самоменеджмент враховує і біологічний фактор, що включає природний ритм роботи індивідуально для кожної людини і персональний біоритм, що дуже важливо для керівника. Особливість сучасного погляду керівника як лідера колективу полягає у тому, що він сприймається як носій інноваційної організаційної культури, як основний ініціатор послідовних змін у організації.

***Найважливіші риси сучасного лідера:** професіоналізм; здатність очолити команду; бажання створити та підтримувати оптимальний психологічний клімат тощо.*

Самоменеджмент сприяє ефективності виконання органічних функцій лідера та адаптації стилів лідерства до бізнесу, ефективних у роботі в команді.

***«Велика ефективність** – робити правильну справу, **мала ефективність** – правильно робити справу».* Цей афоризм, що підкреслює пріоритет стратегічних аспектів (цілепокладання та планування) у будь-якому бізнесі, особливо в управлінні часом – безсумнівно, є правдивим. Немає прямих і простих способів заощадити час, що дозволяють з високою ефективністю досягати встановлених цілей. Справа в тому, що будь-яка діяльність, навіть якщо вона справляє враження примітивної, насправді є цілим комплексом різних вмій і навичок. Досягнення досконалості у володінні будь-якою технікою особистої роботи лише означає, що ви оптимізували один єдиний елемент, «вирвавши його» з цілісної системи

діяльності. Тому під час оволодіння методами підвищення особистої ефективності важливо, щоб «невелика ефективність» все ще була на другому місці після «великої ефективності».

Прості та природні способи підвищення особистої ефективності можуть бути поєднані у двох напрямках – підвищення ефективності в комунікаціях та підвищення ефективності в рутинних робочих операціях.

Підвищення ефективності в комунікаціях може бути досягнуто при використанні наступних методів:

1. розвиток навичок та якостей лідера;
2. компетентне використання делегування;
3. побудова впорядкованої системи комунікацій та управління цією системою;
4. Формалізація інформації та потоків інформації.

Підвищення ефективності в роботі (у рутинних операціях) може бути забезпечене наступними способами:

1. знання та облік окремих біоритмів у своїй роботі;
2. створення та використання власних законів «доброго» робочого дня;
3. використання ефективною системи сортування та зберігання інформації;
4. використання навичок у роботі з бізнес-документацією, листами, звітами тощо;
5. використання технічних засобів (комп'ютер, рекордер тощо).

Делегування повноважень

Одним з найважливіших способів заощадити часові витрати на роботі голови (менеджера) є делегування.

Делегування можна коротко визначити як передоручення оперативних завдань, що виникають у менеджера (як правило, позапланових) підлеглим.

Основна мета делегування складається в створенні ефективно працюючої системи, яка не може бути ідеальною при управлінні єдиним універсальним менеджером. Професійний підхід до делегування полягає в дорученні завдань

або функцій компетентним працівникам, з особистою відповідальністю за кінцевий результат. Делегування – це ефективний спосіб вдосконалення власних професійних можливостей та здібностей підлеглих для кар’єрного зростання, і є потужним мотиваційним фактором.

Основними **факторами, що впливають на успішність делегування**, є:

- *управління персоналом*, оскільки вибір кваліфікованого персоналу є основою для делегації;
- *регулярне підвищення кваліфікації працівників* з метою вдосконалення професійних якостей;
- *комунікативний компонент процесу делегування* як проблема розуміння поставленого завдання;
- *контроль над реалізацією дорученого завдання*, який, залежно від ситуації, передбачає як політику "невтручання", так і своєчасних коригувань.

Таблиця 9.2

«Плюси» та «мінуси» делегування

	Для менеджера	Для співробітників
«Плюси»	<ol style="list-style-type: none"> 1) розвиває та навчає працівників; 2) формує команду; 3) дозволяє більш якісно вирішувати стратегічні проблеми; 4) економить сили і час; 5) розвиває управлінські навички лідера. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) забезпечує новий цікавий досвід; 2) зміцнює відносини з керівництвом та колегами; 3) розвиває навички керівництва; 4) підвищує мотивацію; 5) забезпечує базу для кар’єрного зросту.
«Мінуси»	<ol style="list-style-type: none"> 1) недовіра до підлеглих, небажання делегувати; 2) незнання техніки делегування; 3) страх втратити контроль, авторитет, владу, статус; 4) "подвійне делегування"; 5) негативний досвід делегування. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) пасивність, страх взяти на себе відповідальність; 2) відсутність інформації, знань, досвіду, компетентності загалом; 3) страх перед наслідками; 4) відсутність мотивації; 5) перевантаження роботою.

Основна специфіка делегування, його відмінність від звичайного оперативного управління полягає в тому, що делеговані завдання, як правило, не включаються до переліку функціональних обов'язків працівника (в посадову інструкцію). Грубо кажучи, працівникові доручають робити те, що, як правило,

він не зобов'язаний робити. Саме тому «психологічна тональність» делегування дещо інша ніж в традиційних в управлінні наказах чи розпорядженнях; делегування скоріш ближче до прохання.

Делегування є достатньо тонким інструментом управління. З одного боку, при доброму ставленні співробітників до керівника делегування може стати механізмом, що вивільняє величезні часові резерви для керівника. З іншого боку, зловживання делегуванням та його незграбне використання може серйозно нашкодити як авторитету керівника, так і роботі організації в цілому.

Логіка розподілу завдань для делегування по трьох категоріях («необхідно», «можна», «неможна») досить проста. Чим менше важливість, терміновість та масштаб завдання, що виникає перед керівником завдання, тим краще воно підходить для делегування. І навпаки, чим більше важливість, терміновість та масштаб проблеми, тим менше вірогідність її успішного вирішення у випадку, якщо вона делегована.

Що стосується професійно-змістовної сторони завдань, що виникають, можна припустити, що в кожного спеціаліста є своєрідний діапазон завдань, що виконуються найбільш ефективно. Нижня межа цього діапазону включає всі прості завдання технічного характеру, які легко виконуються, але, при відволіканні від виконання більш важливих завдань, легко перетворюються на «поглиначі часу». Верхня межа цього діапазону включає складні завдання, які можна виконати, але «ціна» цих завдань буде занадто великою – їх реалізація займе занадто багато часу та зусиль. Завдання, пов'язані з нижніми та верхніми межами діапазону, також за необхідності треба делегувати, якщо це можливо.

Біоритми людини

Одним з найважливіших напрямків підвищення «низької ефективності» є врахування ритмічних законів людського життя, що традиційно називаються біоритмами. Передбачається, що знання індивідуальних біоритмів дає можливість більш точного та «людяного» дизайну системи управління особистим часом. Залежно від тривалості одного ритмічного періоду (циклу), можна виділити більше двох десятків біоритмів людини. Найменші з них тривають частку секунди (наприклад, пов'язані з клітинним метаболізмом), а найдовші збігаються з тривалістю життя людини (наприклад, життєвим циклом людини в цілому, від моменту зачаття до моменту смерті).

Ми розглянемо лише деякі біоритми, знання яких є найбільш важливими при розробці та впровадженні особистої системи ТМ.

1. Добові біоритми людини.

Добовий (або циркадний) людський біоритм в першу чергу пов'язаний з ритмом «сну-неспання», згідно з яким «налаштовано» функціонування багатьох фізіологічних процесів в тілі. Прокидання пов'язане з активними витратами енергії і прив'язане до світлого (денного) часу доби; сон асоціюється з відпочинком, відновленням енергії та «прив'язаний» до темного (нічного) часу доби.

Існують численні біологічні та медичні дослідження, які переконливо доводять, що будь-яке відхилення (десинхроноз) від цього, запрограмованого природою «графіка» (вночі – сон, вдень – неспання) є небажаним, оскільки викликає стрес, а в подальшому провокує появу та розвиток цілого «букету» захворювань. У той же час, саме співвідношення сну та неспання є індивідуальним: середня тривалість нормального сну за різними джерелами становить від 7 до 9 годин.

Окрім очевидного ритму «сну-неспання» протягом дня можна виокремити ще ряд біоритмів, один з яких пов'язаний з добовими коливаннями рівня енергії (продуктивності) людини. Нижче наведено приклад графіку, що відображає такий добовий енергетичний ритм:

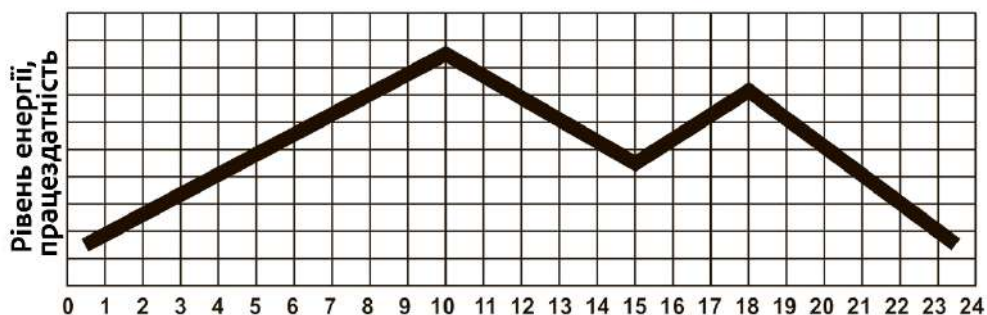


Рис. 9.1. Способи підвищення особистої ефективності (щоденний енергетичний ритм)

Слід зазначити, що серед багатьох досліджень добового енергетичного ритму, проведеного різними фахівцями (лікарі, фізіологи, фахівці в галузі трудової психології тощо) у різних сферах життя людського життя немає єдиної точки зору на цей біоритм. Найчастіше результатом цих досліджень є побудова двопікової моделі (графіку), згідно з якою протягом дня спостерігаються два енергетичні підйоми (періоди найвищих показників).

Перший (і найбільш виражений) припадає на період з 9 до 11 години, другий (менш виражений) – на період з 17 до 19 години. Однак слід зазначити, що разом із двопіковими моделями існують, засновані на досить серйозних дослідженнях, трьохпікові та чотирьохпікові. Крім того, більшість моделей

енергетичного ритму осереднюються і не враховують окремі специфіки внутрішнього часу особистості. Точне знання вашого власного енергетичного ритму дозволяє ефективно проводити щоденне оперативне планування, виокремлюючи час кращої продуктивності для вирішення найважливіших проблем.

2. Тижневі біоритми людини.

Тижневий (або циркаседидіанний) біоритм за своїм походженням є зовнішнім соціальним, пов'язаним з історично встановленим «робочим тижнем». Тим не менш, протягом багатьох років навчання та роботи у людини формуються явно виражені внутрішні біологічні та психологічні тижневі ритми. Протягом тижня відбувається поступове підвищення артеріального тиску, тоді як його найнижче значення спостерігається в неділю, а найвище – у п'ятницю, вдень.

Досить швидко був виявлений тижневий енергетичний ритм, що характеризує динаміку працездатності протягом тижня. У найбільш загальній формі графік змін ефективності протягом робочого тижня такий:



Рис. 9.2. Способи підвищення особистої ефективності (тижневий енергетичний ритм)

Експериментально доведено, що початок тижневого біоритму (етапу «входу») пов'язаний зі зниженим рівнем функціонування психіки: розумові процеси дещо гальмуються, погана концентрація уваги, час реакції сповільнюється, тощо. Таким чином, народна мудрість дійсно вірна: понеділок – це справді «важкий день». Складаючи план на тиждень, не можна планувати рішення складних та відповідальних завдань на понеділок принаймні до обіду. У тижневому біоритмі пік (оптимально високий рівень) працездатності, як правило, триває з вівторка по четвер, включно. Зниження продуктивності («вихід») зазвичай починається у п'ятницю (найчастіше вдень) і розтягується на всі вихідні, досягаючи мінімуму енергії в суботу ввечері – у неділю вдень. Вважається, що головна причина зниження продуктивності в кінці тижня – це втома, накопичена протягом тижня. З точки зору ефективного оперативного планування ТМ, наприкінці тижня необхідно планувати невеликі завдання, які можна успішно виконати, а також закінчити накопичені за цей (або попередній) тиждень справи.

3. Періоди життя (життєві цикли).

Найбільшими біоритмами людського життя є багаторічні періоди життєвого циклу та пов'язані з ними нормативні життєві (вікові) кризи, які трапляються приблизно раз на вісім років (момент народження, 6-7 років, 13-14 років, 22-25 років, 33-35 років або «криза середнього віку», 43-45 років, тощо). Виокремлення таких багаторічних періодів, на «зламів» яких з особистістю відбуваються значні психологічні зміни, є завданням вікової психології, а також психології особистості.

Слід зазначити, що багаторічні ритми життєвого циклу та вікові кризи тісно переплетені з етапами кар'єрного зростання. Отже, ритми життєвого циклу обов'язково повинні враховуватися при стратегічному плануванні основних досягнень свого життя. При плануванні термінів досягнення цілей обов'язково необхідно внести поправку, що враховує, наприклад, можливість руйнівного впливу на ваші плани з боку кризи; або, навпаки, у періоди стабільності, що існують між кризами, слід запланувати найбільш масштабні досягнення.

Суб'єктивний досвід кризи може бути надзвичайно важким і руйнівним – і тоді руйнуються всі складені стратегічні плани. Але іноді криза стає відправною точкою для радикальних змін у способі життя людини, надихає її на вчинення великих та дивовижних дій.

Якщо при цілепокладанні вам вдалося передбачити та «запланувати» кризи – ви врахували цей «біоритм» (багаторічні періоди життєвого циклу) у контексті вдосконалення «великої ефективності». Якщо вам вдалося використати вивільнену кризою енергію для більш швидкого рішення завдань – це «мала ефективність». Але «осідлати» енергію життєвих криз також можливо у контексті «великої ефективності». Для цього необхідно використовувати кризу як вихідну точку для серйозних особистих змін, наприклад, для того, щоб стати лідером.

Особисті правила «гарного» робочого дня

Як використовувати знання про свої, наприклад, щоденні біоритми на практиці? Для цього рекомендується розробити особисті правила «гарного» (ефективного) робочого дня та дотримуватися їх. Правила «гарного» робочого дня завжди є індивідуальними, хоча деякі з найпоширеніших моментів у них можуть збігатися.

Приклад таких правил:

- 1. Висипайтеся і добре снідайте.*
- 2. Починайте день з гарного настрою.*

3. *Не запізнюйтесь, майте запас часу на дорогу до роботи.*
4. *Створюйте звичку – починайте працювати в один і той же час.*
5. *Починайте працювати з «організаційних моментів» – планування дня, координації контактів, підготовки робочого місця тощо.*
6. *На початку дня починайте вирішення найважливіших та нагальних проблем без «гойдалок» .*
7. *Якщо ви знаєте свій власний добовий ритм працездатності, то плануєте вирішення найважливіших завдань на пік продуктивності.*
8. *Уникайте незапланованих імпульсивних дій, які можуть спричинити непередбачену зворотню реакцію. Категорично відмовляйтесь негайно виконувати всі випадкові справи, за винятком життєво важливих.*
9. *Сформууйте та дотримуйтеся індивідуального ритму праці та відпочинку.*
10. *Невеликі однорідні завдання виконуйте послідовно серіями («блоками»).*
11. *Постійно звіряйтеся зі своїм організатором (планом на день) та коригуйте свою роботу!*
12. *Кінець робочого дня присвятіть «налаштуванню точки» (доведіть принаймні одну справу до завершення).*
13. *Наприкінці дня підсумуйте та складіть (уточніть) план роботи наступного дня.*
14. *Знайдіть, за що себе похвалити, і йдіть додому з гарним настроєм.*

Тема 10. САМООРГАНІЗАЦІЯ ТА САМОМОТИВАЦІЯ

Тайм-менеджмент – це фундамент, з якого треба починати свій саморозвиток. Людину, яка використовує тайм-менеджмент, можна порівнювати з лісорубом, який, перед тим як почати валити дерева, заточує свою сокиру, щоб кожен удар був максимально ефективним.
Є. Попов

Ритм, у якому живе більшість з нас, навряд чи можна назвати спокійним та розміреним. Нестача часу, аврал та жорсткий цейтнот є випробуваннями, впоратися з якими під силу далеко не кожному. Постійне перебування в стані «не знаю, за що хапатися» навряд чи можна назвати відповідним, коли йдеться про особисту ефективність.

Емоційна напруга блокує продуктивність, призводить до швидкої стомлюваності та апатії. Тому, щоб не стати жертвою стресу або ще гірше синдрому хронічної втоми, необхідно зайнятися управлінням часом або тайм-менеджментом.

Прості способи керування часом

Продуктивність як результат, правильний розподіл часу

Всі успішні люди дуже продуктивні. Під продуктивністю насамперед мається на увазі результат, а не процес. Люди марнують час, бо вони так і не вирішили підвищити свою продуктивність.

І якщо Ви зважилися, то не відступайте і повторюйте те, що роблять усі успішні люди, поки це стане Вашою другою натурою. Основний секрет особистої ефективності полягає у правильному розподілі часу. Тайм-менеджмент допомагає уникнути незавидної долі заручника власного бізнесу чи кар'єри.

Планування вивільняє час

Ті, хто досяг успіху у своєму житті, багато часу присвячує плануванню. Щоденне планування просто необхідне для підвищення продуктивності та ефективного управління часом.

Правило 6 «П» каже: «Правильне попереднє планування попереджає погані показники».

Планувати та думати потрібно завжди на папері. Якщо мети немає на папері, вона не існує. Перелік завдань – це свого роду карта, яка не дасть вам збитися зі шляху до наміченої цілі. Пітер Ф. Друкер у книзі «Ефективний

керуючий» наводить добру аналогію, стимулюючи до фіксування завдань на папері: «Люди, які знаходяться у темному приміщенні, швидко втрачають почуття часу. Але навіть у повній темряві більшість людей зберігає почуття простору. Перебуваючи у освітленому, але замкнутому приміщенні, ви вже за кілька годин перестанете відчувати рух часу. І якщо ви захочете підрахувати, як довго ви знаходитесь у такому приміщенні, ви сильно помилитеся у своїх підрахунках. Тому що, якщо ми покладаємося на нашу пам'ять, ми не помічаємо, на що витрачається наш час...»

Робота зі списком запланованих справ першого ж дня збільшує продуктивність на 25%. З вечора готуйте перелік завдань, які потрібно зробити завтра. Прийшовши на роботу, Ви завжди знатимете, з чого розпочати свій день.

Продовжуйте працювати зі складеним списком протягом дня: у разі появи нової справи вносьте її до списку з урахуванням пріоритетності по відношенню з раніше запланованими завданнями. Виконавши чергове завдання зі списку, обов'язково викреслюйте його. Це дасть Вам відчуття задоволеності своєю роботою, додасть ентузіазму та зарядить енергією.

Плануйте від більшого до меншого, від довгострокового до короткострокового, від мети життя до плану на день. Кожному завданню ставте фіксовані терміни.

Складне завдання завжди діліть на дрібні підзавдання. Тут добре допомагає дерево рішень, де ключове завдання – дерево, а підзавдання для його виконання – гілки. Продовжуйте «розгалуження» доти, доки процес виконання всього завдання не стане простим і прозорим.

Перед тим, як почати щось робити, згадайте про правило /10-90/ - 10% часу, витраченого на планування до початку виконання завдання, заощадить 90% часу під час його вирішення.

Найголовніше – розстановка пріоритетів

Завдання тайм-менеджменту полягає в тому, щоби вчасно визначити головну справу. Розстановка пріоритетів дозволяє ефективно управляти списком намічених справ, привласнюючи кожному завданню свій рівень важливості. Після визначення важливості справи оцініть наслідки у разі її виконання чи невиконання. Важливе завдання має серйозні наслідки, якщо не буде виконано вчасно.

Для розстановки пріоритетів добре підходить **метод АБВГД**. Це дуже простий спосіб планування і полягає він в тому, щоб кожній задачі у списку справ надати пріоритет її виконання. Так, завдання, зазначене буквою А, вказує на найважливішу справу з найсерйознішими наслідками у разі невиконання.

Головне правило методу полягає в тому, щоб не братися за справу Б, поки не виконано завдання А, а за справу В, поки відкрита задача Б, тощо. Літера Д означає «геть!». Цією літерою варто відзначати малоістотні завдання, які ні на що не впливають. Для встановлення пріоритетів у кожній групі завдань використовуйте цифри, які вказуватимуть на послідовність виконання справ. Таким чином, найважливіша справа у Вашому списку має бути позначена як А.

Закон примусової ефективності

Основний секрет управління часом полягає в зосередженості та цілеспрямованості. Почніть із розв'язання першочергових завдань і робіть все послідовно, тобто щось одне у певний період часу. Кинувши справу і повертаючись до неї знову і знову, Ви знижуєте свою ефективність у 5 разів.

Вольфганг Амадей Моцарт міг працювати над трьома композиціями одразу і створювати справжні шедеври. Але це скоріше виняток, ніж правило. Йоганн Себастьян Бах, Йозеф Гайдн чи Джузеппе Верді могли працювати лише над одним твором у певний період часу. Вони не починали працювати над наступним твором, не закінчивши попереднього.

Використовуйте закон примусової ефективності, який говорить про те, що на все часу ніколи не вистачає, але його завжди достатньо для найважливішого. Тому важливо зібратися і змусити себе зробити насамперед те, що принесе найбільший зиск та результат.

Усі справи можна поділити на 4 групи:

- 1) термінові та важливі;
- 2) важливі, але нетермінові;
- 3) термінові, але неважливі;
- 4) нетермінові та неважливі.

Така класифікація має ім'я американського президента і називається методом **(вікном, принципом) Ейзенхауера**.

Першорядні завдання – це справи термінові та важливі. Спроба відкласти такі справи на потім створить Вам непотрібні проблеми – за них потрібно братися і негайно.

Далі йдуть справи важливі, але не термінові. Такі завдання можна відкласти, проте вони можуть вплинути на довгострокову перспективу. Нетермінові та важливі справи мають звичку ставати терміновими та важливими,

якщо їх постійно відкладати. Щоб такого не сталося, заздалегідь передбачте для них часовий резерв.

Термінові, але неважливі завдання мало впливають на ваш успіх. Заняття терміновими, але неважливими справами не дає результату і може сильно вплинути на вашу ефективність. Такі справи забирають більшу частину вашого часового резерву. Це саме ті завдання, які по можливості потрібно делегувати чи зменшувати їхню кількість.

Логічно припустити, що нетермінові і неважливі справи не мають жодного значення у принципі і не несуть жодних наслідків за їх невиконання. Такі справи можна сміливо викреслювати зі списку.

Слово «ні» заощаджує несподівано багато часу.

Найголовніше слово в організації власного часу – це ввічливе «ні». Вчіться відмовляти і говорити «ні» завданням, які не входять до обраних вами пріоритетів. Будьте тактовними і відмовляйте так, щоб людина зрозуміла, що ви відкидаєте не її особисто, а завдання.

Слідкуйте за тим, на що Ви витрачаєте свій робочий та вільний час. Відзначайте заняття, які є **поглиначами вашого часу** (наприклад, обговорення новин із колегами, безцільне перемикання каналів телевізора або читання рекламних листівок та газет).

Складіть рейтинг таких нікчемних занять, назвавши його «Я більше ніколи не робитиму цього», і вносіть туди ті справи, які не приносять вам жодної користі і не наближають вас до мети.

3 питання для вашої ефективності

Завжди запитуйте себе, які довгострокові наслідки має те чи інше завдання, і що станеться, якщо ви її взагалі не виконаєте. Ставте собі три наступні питання протягом дня:

1. Які справи найважливіші та найцінніші?
2. Що можу зробити я і тільки я, що значно покращить становище?
3. Як використовувати свій час із найбільшою користю?

Відповіді на ці запитання дозволять подвоїти вашу продуктивність.

На що здатен кошик для сміття?

Люди, які показують добрі результати, працюють за чистим столом. У непродуктивних та незібраних людей на столі панує дикий хаос. Виробіть звичку своєчасно розбирати папери, викидаючи непотрібні, та працювати за чистим столом. Зауважено, що до 30% робочого часу витрачається на пошуки потрібного паперу. Кошик для сміття – один із найефективніших інструментів керування часом.

Принцип рівноваги

Найпростіший спосіб уникнути паніки, коли бачиш обсяг роботи, що збільшується – це зробити глибокий вдих і сказати: «Я можу тільки те, що можу», і почати спокійно складати список. Аналізуючи завдання, що стоять перед вами, ви завжди побачите, що вам вистачає часу, щоб вирішувати життєво важливі питання.

Уважно стежте, щоб у вашому житті зберігалася рівновага. Працюючи до знемоги, ви не зможете обдурити організм, він все одно візьме своє, і якщо ви не зупинитесь, він зробить це примусово. А це явно не входить до ваших планів.

Але для того, щоб бути ефективним, просто тайм-менеджменту мало. Важливо стежити за своїм здоров'ям та підтримувати себе у добрій фізичній формі. Ваше життя має бути насиченим, у ньому завжди повинен бути час для вашої родини та відпочинку.

Основний принцип рівноваги: важлива кількість часу вдома та якість часу на роботі. На першому місці завжди повинні бути ви і головні люди вашого життя – задля цього варто працювати над власною ефективністю.

Самотивація та принципи ефективного відпочинку

Самотивація та управління своїм часом входять до числа навичок особистої ефективності та є основою самоорганізації та організації праці сучасного керівника та співробітника будь-якого рівня. Данні практичні навички технології тайм-менеджменту допомагають: проаналізувати систему цілей, розставити пріоритети, перетворити їх на конкретні завдання та програму дій.

Хоч би як ми любили свою роботу, деякі з наших справ бувають досить важкими і не завжди приємними. Але довга і завзята праця не може бути нудною. У найскладніші, найнеприємніші та енергоємні справи можна вдихнути додатковий інтерес та мотивацію.

Самотивація – це завжди подолання себе, це завжди вибір чи гармонізація свого «хочу» та свого «повинен», і це подолання та гармонізація завжди є особистісне зростання людини.

Мудрі правила «доброго» тайм-менеджменту:

- Прислухайтесь до себе: вам слід завжди звертати увагу на перші ознаки нервового перенапруження.
- Завжди перевіряйте, чи є у вас насправді проблеми з плануванням часу або зі стресом.
- Не плачайте ілюзій, що, якщо ви встигатимете робити більше, ви почуватиметеся щасливішими.
- Одна з головних переваг планування часу полягає в тому, що ви відчуваєте, що у вас все під контролем.
- Сфокусуйтеся на результаті, а не на фактичній завантаженості.

У грамотному особистому тайм-менеджменті важлива не лише кількість часу, а й якість. Тому варто подумати про те, як організований ваш відпочинок, відновлення вашого енергетичного ресурсу.

Робоче навантаження (типові помилки):

- Відпочинок не планується та не організовується свідомо.
- Відпочинок не ритмічний, немає чітких правил.
- Немає продуманих грамотних сценаріїв відпочинку.

Принципи ефективного відпочинку

Як правило, оптимальний режим – приблизно 5 хвилин відпочинку через кожну годину. Можливо – 10 хвилин через 1,5 години. Тривалість від години до півтори – найбільш комфортний для людини інтервал безперервної роботи. Інвестуйте час у ці п'ятихвилинки відпочинку, робота без них вкрай неефективна:

- Ритмічність: 5 хвилин на годину (можливо – 10 хвилин через 1,5 години).
- Максимальне переключення.
- Максимальна зміна контексту.

«Максимальне переключення» у відпочинку

Чим сильнішим буде переключення під час п'ятихвилинки відпочинку, тим краще ви відпочинете та відновите сили. Обов'язково залиште робоче місце, зробіть «фізкультурну паузу». Якщо немає можливості вийти на вулицю, пройдіться коридором. Якщо працювали з людьми – побудьте на самоті; якщо аналізували цифри – зателефонуйте хорошому знайомому та обговоріть щось емоційно приємне. Також рекомендується зробити кілька простих фізичних вправ. Це чудово відновить ваші сили та енергію для роботи!

Спробуйте оцінити ступінь «переключення», які дають різні сценарії, за п'ятибальною шкалою:

1. На 1 бал. Залишаючись на тому самому робочому місці, в тій же позі (сидячи), дивлячись у той самий комп'ютер, напружуючи той самий інтелект – почитати щось «не по роботі» в Інтернеті.
2. На 2 бали. Залишаючись на тому самому робочому місці, відвернувшись від комп'ютера поговорити з колегою на неробочі теми.
3. На 3 бали. Випити чаю з колегами та обговорити робочі та неробочі питання. Ми змінили місце розташування, можливо, змінили теми, якими «заклопотаний» наш мозок.
4. На 4 бали. Вийти з офісу на вулицю, помилуватися синім небом і зеленими деревами, повністю відключитися від «офісного» середовища.
5. На 5 балів. Вийти на вулицю, зробити кілька простих вправ, дати відпочинок очам, що втомилися від монітора, повністю забувши про всі робочі проблеми.

Чим сильнішим буде перемикання під час п'ятихвилинки відпочинку, тим краще ви відпочинете та відновите сили.

Тема 11. ПЕРСОНАЛЬНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ У ЧАСІ

*Ніхто не кращий за вас. Ніхто не розумніший за вас.
Просто вони раніше розпочали.
Брайан Трейсі*

Тайм-менеджмент – сукупність засобів самоменеджменту, самостійної організації співробітником своєї роботи, що приділяє першорядну увагу питанням планування часу.

Особиста ефективність – ефективність роботи співробітника, обумовлена ступенем розвитку його системи самоменеджменту, його персональною організацією праці.

Самоменеджмент – це організація суб'єктом власної діяльності у віртуальній реальності, що автономна і має свій час, простір та закони існування.

До складу **персональної компетентності** можуть входити цінності освіти та професійно-особистісні якості: вольові, проєктувальні, комунікативні, контрольні-оціночні. Зміст вольових особистісних якостей утворює вміння самостійно приймати рішення, брати на себе відповідальність; проєктувальних особистісних якостей – вміння планувати свою діяльність, орієнтуватися в часі, прогнозувати наслідки своїх рішень, формувати стратегії свого розвитку та самовдосконалення; комунікативних особистісних якостей – вміння конструктивно вести ділове спілкування, адекватно сприймати інформацію від партнерів зі спілкування; контрольні-оціночних особистісних якостей – вміння оцінювати результати та ступінь відповідальності своєї діяльності, контролювати свою діяльність.

Кожна якість персональної компетентності може опинитися під впливом соціально-культурних функцій, які впливають на кожну конкретну людину з різним ступенем впливу. Однак крім цих основних функцій можливий також вплив пізнавальної, перетворювальної, соціально-організуючої, гармонізуючої та інших функцій. Теоретичне пізнання персональної компетентності дозволяє говорити також про деякі основні аспекти її структури, такі як когнітивний, вольовий, операційний, діагностичний критерії та просунутий, достатній, елементарний рівні.

Управління психологічним часом передбачає використання технологій ефективною діяльності (мислення, пам'яті, творчості та ін.), коли за один і той же фізичний час робиться значно більше. Зазвичай під тайм-менеджментом розуміють підвищення ефективності праці менеджера за рахунок раціонального використання часу.

Практично всі системи тайм-менеджменту мають низку «підводних каменів», ось деякі з них.

Плани та органайзери

Багато посібників з тайм-менеджменту акцентують увагу читачів на тому, як грамотно записати свої плани в органайзер, а також дають поради, як правильно вибрати ідеальний органайзер. Однак якщо ретельно записані плани залишаються лише у записнику, то навряд чи такий спосіб «управління» часом вирішить ваші проблеми. Адже важливо не красиво записати, а грамотно реалізувати. Якщо ви плануєте більше, ніж можете зробити, жодна найдосконаліша система тайм-менеджменту вам не допоможе.

Крім цього, книги з тайм-менеджменту часто розповідають, як заощадити час, систематизувавши речі на робочому столі, папки в комп'ютері та ін. Порядок у речах, безумовно, важливий. Але і це не повинно ставати на чільне місце. Основне завдання в тайм-менеджменті – не впорядкування всієї інформації і не перерахування всіх можливих справ, а пошук найбільш раціонального способу реалізації своїх справ з урахуванням їх пріоритетів.

Навички корисні та непотрібні

Деякі видання радять зосередитись на навчанні корисним навичкам, які допомагають економити час. Звичайно, навик швидкого читання, знання іноземних мов можуть стати очевидними перевагами. Але необхідно пам'ятати, що отримання додаткових знань та умінь забирає чимало сил і часу.

Перш ніж приступити до освоєння тієї чи іншої навички, подумайте, чи дійсно вкладення сил, засобів і часу в освоєння нової навички буде виправдано подальшою економією часу? Олександр Горбачов, автор книги «24+2. Час керівника», дає у своїй книзі гарні поради, як визначити, чи потрібна вам та чи інша навичка.

Корекція планів

Численні системи тайм-менеджменту засновані на тому, що для управління своїми справами і часом необхідно спочатку сформулювати короткострокові та довгострокові цілі. На основі поставлених цілей плануються проміжні завдання.

У сучасній дійсності найчастіше спроби від початку до кінця (тобто із сьогодення в майбутнє) запланувати покроковий рух до мети часто закінчуються тим, що світ встигає змінитися раніше, ніж мета буде досягнута. Тому дуже важливо час від часу переглядати свої плани, необхідно вміти підлаштовуватися під зміну ситуації. Не бійтеся вносити в раніше складені плани корективи, якщо це необхідно.

Тотальний контроль

Методи тайм-менеджменту застосовуються не тільки для управління особистим часом. Сучасні компанії стурбовані проблемою економії часу не менше. Керівники підприємств намагаються знайти ідеальний спосіб підвищення продуктивності праці та часом у пошуках «ідеалу» перегинають палицю, постійно контролюючи співробітників. Навряд чи такі способи зможуть сильно підвищити ефективність використання робочого дня. Постійна присутність працівника на робочому місці без творчого підходу до своїх функціональних обов'язків не гарантує його ударної роботи. Правильний тайм-менеджмент заснований на правильному перерозподілі часу, на мотивації співробітника, а не на тотальному контролі.

Ідеальних методів тайм-менеджменту, які підходили б усім і кожному, не існує. Тому запорука успішного управління часом – грамотне поєднання різних методів тайм-менеджменту. Застосування на практиці лише однієї методики не допоможе досягти грандіозних результатів. Різні сучасні системи тайм-менеджменту – це конструктор, збираючи частини якого кожна людина може значно підвищити свою ефективність. Через деякий час процес необхідно повторювати, оскільки ситуація навколо нас постійно змінюється. Грамотне використання одночасно кількох методів тайм-менеджменту допоможе вам значно наблизитися до досягнення намічених цілей.

Як вже було зазначено, все починається з грамотного планування. Якщо ви діятимете без плану, досягти результату буде складніше, на це піде більше часу і сил, тому що ви рухатиметеся до мети хаотично, а не найкоротшим шляхом.

Планування можна поділити на: короткострокове, середньострокове, довгострокове та стратегічне. Короткострокове – це план на найближчі кілька днів; середньострокове – від тижнів до двох-трьох місяців; довгострокове – від одного до декількох років; стратегічне – залежно від завдань та цілей, що ставляться перед бізнесом у перспективі (результати за підсумками п'яти, десяти та більше років).

Короткостроковий план справ на один робочий день – це схематичний сценарій вашої роботи на найближчі вісім годин. Справи слід розподіляти відповідно до їх важливості, виконувати справи просто по порядку без урахування їх важливості нераціонально, що може призвести до збитків. За підсумками виконання плану на день слід зробити висновки, наскільки правильно ви вмієте розподіляти свої справи і розраховувати свій час. Постійно думайте, як прискорити свою роботу та роботу підлеглих, як підвищити ефективність свого бізнесу.

Ключові компетенції тайм-менеджменту

Максимально результативно плануйте та розподіляйте свій час.

Ідеальні прояви компетенції:

1. Розставляєте пріоритети для завдань відповідно до їх важливості та терміновості, зосереджуючи зусилля на найважливішому.
2. Прагніть мінімізувати тайм-кілери у своєму графіку.
3. Регулярно і системно слідуєте запланованому графіку.
4. Будете гнучкими у плануванні свого часу: при жорсткій необхідності будете здатні адаптувати свій графік без сильної втрати якості виконання завдань.
5. Ефективно делегуєте завдання (які можливо делегувати) та контролюєте хід їх виконання.
6. Вміло використовуєте інструменти планування, такі як мережевий графік та «діаграма Ганта».
7. При плануванні вміло використовуєте інструмент SMART: перевіряєте поставлені цілі та завдання на конкретність, вимірність, реальну можливість її досягнення, актуальність та точно закріплюєте часові рамки.
8. Ефективно використовуєте засоби для планування та розподілу часу (щоденник, Outlook або Google-календар та інше).
9. Шануєте час інших людей.

МЕНЮ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

«Нарізка слона»



Чим менш жорсткий термін виконання завдання і чим воно при цьому більше, тим важче, як правило, змусити себе його виконати. Особливо це стосується дуже великих завдань у термінології тайм-менеджменту – «слонів».

Наприклад:

- написання дисертації;
- розробка бізнес-плану розвитку регіону;
- ремонт у будинку;
- вивчення іноземної мови;
- покращення своєї фізичної форми.

Головна наша проблема під час роботи зі «слонами» – схильність людини до глобалізації, укрупнення завдань. Єдиний спосіб подолати цю пристрасть до глобалізації і все ж таки «з'їсти слона» – розрізати його на маленькі «біфштекси», і щодня з'їдати один такий біфштекс. При цьому важливо нарізати «слона» на такі «біфштекси», кожен з яких дійсно наближає вас до з'їдання «слона».

Приклади «нарізки слона»

Наприклад, англійська мова. «Біфштекси»: на тиждень вивчити стільки слів, подивитися стільки фільмів мовою, стільки годин поспілкуватися з носіями мови на інтернет-форумах. Але не «вивчати граматику» – її можна вивчати нескінченно, анітрохи не покращивши знання мови.



Рис. 11.1. Приклади «Нарізки слона»

Особисті нагороди та покарання

Мало грамотно структурувати неприємні справи та поділити їх на «біфштекси». Бажано створити собі додаткову мотивацію на ритмічне, регулярне поїдання цих «біфштексів». Один із способів – почати кількісно вимірювати ваші результати. Наприклад, щодня відзначати кількість вивчених англійських слів, кількість зроблених присідань-відтискань тощо. Можна вимірювати не тільки результати, а й кількість часу, витраченого, наприклад, на «слонове завдання». У будь-якому випадку, вимірюєте ви результати або час, необхідно щодня фіксувати цей кількісний показник на графіку.

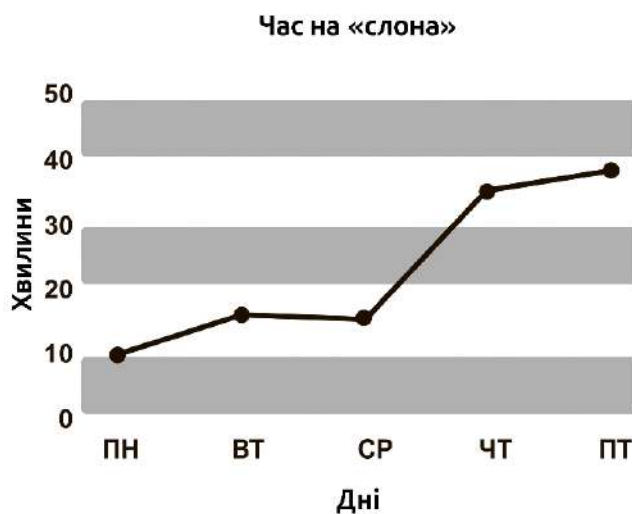


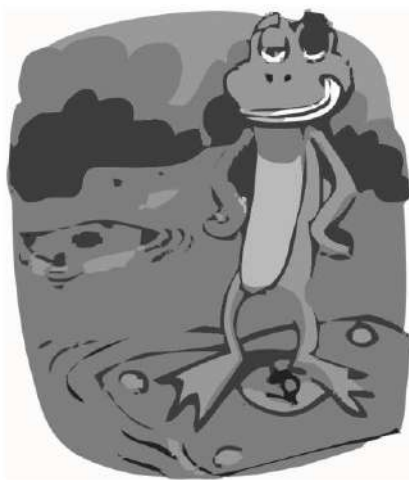
Рис. 11.2. Час на слона

Людина влаштована так, що сама фіксація кількісного показника вже підштовхує до дій у потрібному напрямку. Просто почніть враховувати витрати часу на неприємне завдання – і воно почне вирішуватися швидше.

Зрештою, іноді корисно помістити себе у «місцевість смерті». Стародавні китайські полководці казали: «Щоб гарантувати перемогу, помісти солдатів у місцевість смерті – спали кораблі». «Місцевістю смерті» може бути, зокрема, цейтнот – ситуація жорсткої нестачі часу. Люди деяких психологічних типів інтуїтивно відчують, що у цейтноті вони ефективніші, і штучно заганяють себе в таку ситуацію. Але для зниження ризиків та підвищення якості результату рекомендується замінити великий цейтнот на кілька маленьких. Зокрема, використовувати не велику «місцевість смерті» у вигляді терміну здачі продукту замовнику, а маленьку у вигляді наради щодо проекту у гендиректора.

Наприклад, провідний менеджер компанії «Георг-консалтинг» розповів: «У нашій компанії прийнято два види крайніх термінів. Перший – deadline, «лінія смерті», термін здачі продукту замовнику. Другий – redline, «червона лінія», термін здачі продукту всередині компанії. Між «червоною лінією» та «лінією смерті» обов'язково має залишатися резерв. За порушення redline передбачено штрафні санкції. Таким чином, ми мотивуємо співробітника, при цьому, не наражаючи на ризик наші зобов'язання перед замовником».

«Поїдання жаб»



Бувають у нашому житті справи, що вимагають, можливо, зовсім небагато часу, але неприємні. Зателефонувати до недружнього клієнта; викликати сантехніка; попросити шефа про підвищення зарплати тощо. У тайм-менеджменті такі завдання називаються жабами.

Що означає «з'їсти жабу»?

Стара притча говорить: якщо насамперед з ранку Ви повинні з'їсти живу жабу, втіхою може бути те, що це найгірше, що може статися з Вами за весь день.

Брайан Трейсі, успішний бізнес-консультант, порівнює жабу з найнеприємнішою та найважливішою справою, яку слід сьогодні зробити. Відкладаючи її, Ви створюєте зайву емоційну напругу та небажані наслідки. Потрібно діяти без зайвих роздумів і зволікань – просто взяти і зробити. Це дасть вам заряд бадьорості на цілий день.

Таблиця «біфштексів» та «жаб»

Простий спосіб звести до купи всіх ваших «слонів» і «жаб», щодня мотивувати себе на виконання потрібних завдань — завести таблицю регулярних справ. Виглядає вона приблизно так:

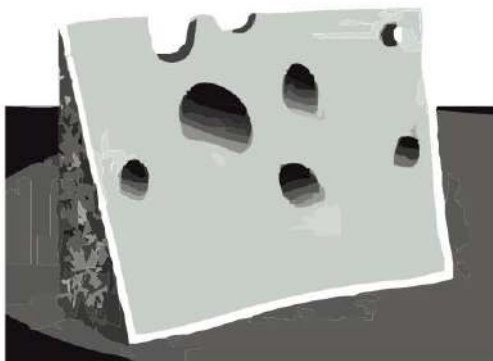
Таблиця 11.1

Таблиця регулярних справ

Завдання	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	...
Три нових англійських слова	+		+		+	
Мінімум 50 відтискань	+	+	+	+	+	
Холодне обливання	+				+	

Ліворуч виписані всі ваші щоденні «біфштекси» та «жаби». Праворуч ви щодня відзначаєте їх виконання чи невиконання. Якщо будь-яка робота на сьогодні не передбачалася, залишайте порожнє місце. Якщо передбачалася, але не виконана – ставте прочерк. Якщо виконана – ставте галочку. Нічого особливо страшного в прочерках немає, але як тільки за якоюсь графою їх стане надто багато – це дасть вам тривожний сигнал. Цю таблицю потрібно повісити на видне місце над робочим столом або вклеїти у ваш щоденник. Важливо, щоб вона траплялася вам на очі кілька разів на день. Поруч із цією таблицею корисно виписати кілька «проміжних радощів». Наприклад, перерахуйте приємні для вас нетермінові покупки і домовтеся із самим собою: «за кожні наступні 15 галочок у будь-якій графі купую наступну приємну річ». Ви будете здивовані тим, як швидше стали просуватися ваші довгострокові справи.

Метод швейцарського сиру



Як втягнутися у виконання завдання, якщо воно досить складне і енергоємне?

Витратити менше часу і сил на розгойдування допоможе «метод швейцарського сиру». Спробуйте виконувати завдання не в логічному порядку, а в довільному, «вигризаючи» з різних місць маленькі шматочки – найбільш прості, приємні, тощо. Наприклад, при підготовці звіту можна спочатку підібрати ілюстрації, написати кілька найпростіших та зрозумілих для вас абзаців тощо. Через деякий час у вашому «сирі» утвориться стільки дірок, що «доїсти» його буде зовсім нескладно. Наприклад: «Завтра оформлю титульний лист докторської дисертації», написала в анкеті учасниця тренінгу з ТМ, відповідаючи на запитання – «Три прості кроки, які я зроблю вже найближчими днями». Гарний приклад того, як у найбільшій і найскладнішій справі можна знайти якийсь простий початок.

Календарик-пінарик

Найпростіший спосіб самомотивації винайшов учасник ТМ-спільноти Дмитро Литвак. Назва «Календарик-пінарик» походить від слова «пінати». Виглядає він наступним чином (рис. 11.3). Над календарем зображені прожиті роки, унизу – майбутні. Ви берете олівець і один за одним викреслюєте прожиті роки. Можна – із ліричними спогадами. Потім у такий же спосіб викреслюєте прожиті дні та місяці поточного року і «календарик-пінарик» готовий до вживання.

Тема 12. КОРПОРАТИВНИЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ СИСТЕМА НАУКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

*Головна роль вищого керівництва –
керувати цінностями організації.
Пітерс Уотермен*

Управління персоналом. Команда як соціальний об'єкт управління.

Команда персоналу організації серед основних об'єктів управління займає центральне місце, являючи собою вищу форму організованої групи людей, об'єднаних за будь-яким принципом (спільності території, професії, участі у випуску продукції, наданні послуг, соціальних умов та ін.) загальними цілями для спільних дій, будучи її **соціальним об'єктом управління**.

Команда як соціальний об'єкт управління грає найважливішу роль в житті кожного його члена:

- У команді формуються не лише професійні якості працівника, але й виявляються та розвиваються його якості як цілісної особистості.
- Команда стимулює творчу активність людей, їхнє прагнення до вдосконалення.
- У команді формується командне мислення; людина вчиться жити і працювати серед інших людей, пристосовувати до них свої бажання, прагнення, інтереси.
- У команді людина знаходить підтримку та захист, визнання своїх успіхів та досягнень, має можливість поглянути на себе збоку, оцінити себе.
- У команді задовольняється потреба людини у діловій взаємодії з іншими її членами.

Управління персоналом, його розвиток розглядається в даний час як найважливіший фактор ефективності управління організацією в цілому, що пов'язано зі зростанням складності виробництва, його внутрішнього та зовнішнього середовища, зростанням у зв'язку з цим вимог до професійно-кваліфікаційного рівня працівників, необхідністю ефективного вирішення питань децентралізації управління, делегування повноважень.

Основа сучасної концепції управління персоналом: **головна цінність організації** – людина з її різноманітними інтересами, потребами, мотивами,

цінностями, відносинами, це найважливіший ресурс та елемент процесу виробництва та управління, головний суб'єкт управління.

Людський фактор – це внутрішній світ людей. Без знання закономірностей діяльності та поведінки людей важко досягти високої ефективності управління. Вони необхідні керівнику сучасного виробництва не менше, ніж знання в галузі технологій та економіки. Вперше цей термін запровадив Ф. Тейлор, згодом Г. Форд.

Доданки людського фактору:

- рівень кваліфікації працівника;
- соціальна активність;
- виробнича ініціатива;
- рівень професійної та загальної підготовки людини;
- громадянська відповідальність;
- стан здоров'я, фізична підготовка працівника.

Безперечно: людський фактор – активність людей.

У загальному плані реалізація функцій керівника в колективі передбачає вирішення трьох взаємозалежних завдань:

1. Формування колективу та забезпечення необхідного рівня його соціального розвитку (у тому числі підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, творчої та соціальної активності працівників тощо).

2. Залучення працівників до вирішення виробничих та управлінських проблем (у тому числі шляхом участі в органах управління підприємством).

3. Соціальне забезпечення працівників, тобто створення необхідних умов життєдіяльності людей (сприятливі умови праці та побуту, включаючи питання проживання, транспорту, відпочинку, лікування тощо.).

Вимоги до сучасного керівника

Швидка зміна внутрішнього та зовнішнього середовища організації (підприємства), ринкові форми господарювання зажадали в оцінці результативності праці керівників як обов'язкові критерії враховувати вищі вимоги до керівників усіх рівнів цих підприємств, до їх особистісних якостей, які зобов'язують шукати нові підходи, переорієнтувати себе на новий спосіб мислення. Основні вимоги до особистісних якостей керівника, спричинені зміною довкілля, представлені у табл. 12.1.

Зміни навколишнього середовища та вимоги до працівників

Основні тенденції змін навколишнього середовища	Вимоги до працівників підприємств, фірм
Комплексність змін, їх масштабність і кількість, що збільшується	Цілісність, масштабність, комплексність, інноваційність мислення
Швидка зміна, тобто швидкість змін зростає	Здатність швидко адаптуватися до умов, що змінюються
Інтернаціоналізація ринків	Знання та досвід у міжнародній практиці
Скорочення тривалості життєвого циклу товару	Готовність до ризику та оперативність у знаходженні та прийнятті рішень
Посилення ролі конкуренції	Інноваційне, творче мислення та поведінка
Тенденція розвитку «суспільства послуг»	Здатність до посилення орієнтації на ринок та потреби клієнтів
Посилення ролі інформації як фактору виробництва	Активне ставлення до інформації, професійне володіння інформаційними технологіями та засобами комунікації
Зміна цінностей у споживачів та працівників	Чесність, повага до інших. Здатність переконувати замість здатності вмовляти

Професійна підготовка менеджера

Один з найбільш цікавих аспектів індивідуального розвитку полягає в тому, що жодна з дій, що робляться в цьому напрямку, не може отримати повного завершення. Жодна людина не може претендувати на заключний акт «посвяти» у повністю розвинені та зрілі особистості. Саморозвиток – скоріше безперервний процес, ніж мета, яку потрібно досягти. Менеджер повинен сам відповідати за навчання, керувати своїм професійним розвитком, оцінювати свій досвід.

Стримуючими факторами тут часто стають:

- вплив сім'ї, у межах якої формується уявлення людини про власні можливості;
- власна інерція чи капітуляція перед успіхом;
- розчарування, пов'язані з невдачами;
- брак підтримки та ворожість оточуючих;
- нестача ресурсів.

Знання сучасних управлінських теорій. Розуміння сучасних теорії та практики менеджменту необхідне всім керівникам. Особливо важливо це в ситуаціях, коли через неефективність організації менеджера доводиться створювати більш досконалі підходи до управління. При цьому кожна теорія має бути оцінена щодо її відповідності конкретній організації та конкретному часу. Хоча управління має залишатися відкритим до сучасних ідей, нерозбірливе експериментування є потенційно згубним.

Вміння вирішувати проблеми, що складається з умінь використовувати інформацію, ефективно планувати власну діяльність, встановлювати чіткі критерії визначення успіху та невдачі, застосовувати наукові методики вирішення проблем.

Здатність керувати. Насамперед керівник повинен навчитися справлятися з масою різних впливів на нього і підходити до цього творчо. Менеджер повинен здійснювати стратегічний вибір, залучати та використовувати ресурси, розробляти механізми координації зусиль, планувати та ініціювати зміни, розвивати стійкість та здатність не втрачати ефективності протягом тривалого часу.

Вміння навчати підлеглих. Зростаючі масштаби змін вимагають освоєння нових навичок, розвитку нових підходів до управління та боротьби з можливістю власного «старіння». До обов'язків керівника входить створення сприятливих умов особистого зростання співробітників, а також з'ясування потенціалу кожного окремого працівника, і пошук потрібних засобів для них.

Здатність формувати та розвивати ефективні робочі групи. Менеджер, формуючи групу, прагне домогтися поєднання професійних і людських якостей, які дозволяють успішно впоратися з роботою, бо команда – це більше, ніж сума індивідуальних обдарувань, це збалансований склад членів, які можуть працювати разом.

Сутність та зміст наукової організації управлінської праці

Що стосується роботи керівників, науковою організацією праці слід вважати таку сукупність технічних, організаційних та санітарно-гігієнічних заходів, яка ґрунтується на використанні досягнень науки та передового досвіду, прогресивних форм господарювання та забезпечує доцільне використання робочого часу, технічних засобів, виробничих та управлінських навичок, здібностей кожного члена колективу, дозволяє найкращим чином встановлювати та постійно вдосконалювати взаємодію всіх співробітників між собою у процесі здійснення функцій управління та інженерно-технічного забезпечення виробництва, тим самим створюючи умови для ефективної як індивідуальної, так і колективної праці працівників за збереження їх здоров'я та працездатності для покращення результатів діяльності всього колективу.

Організація та самоорганізація діяльності керівника

У діяльності керівника можна виділити два основні аспекти – доцільність та ефективність. *Доцільність* – це вміння робити потрібну роботу. *Ефективність* – це вміння економічно використовувати всі наявні ресурси. Доцільність незрівнянно важливіша за ефективність, оскільки людина повинна виконувати потрібну роботу, і тільки в цьому випадку має сенс говорити про її ефективність.

Організація діяльності – це встановлення постійних і тимчасових взаємовідносин між усіма підрозділами та окремими виконавцями, визначення порядку їх функціонування, а також сукупність заходів, пов'язана з регламентацією дій управлінського персоналу щодо своєчасного та якісного матеріально-технічного забезпечення, мобілізації наявних ресурсів, а також їх перерозподілу. Організація – це ясне і чітке визначення областей відповідальності за досягнення цілей кожного співробітника та підрозділу.

Найчастіше використовують два поняття функції «організація»:

- 1) це структура системи у вигляді взаємовідносин, прав, цілей, ролей, видів діяльності та інших факторів, які мають місце при спільній праці людей;
- 2) це процес, з якого створюється і підтримується структура організації (підприємства) як трудового формування.

Цю функцію повинні виконувати всі керівники, незалежно від рівня та рангу. Слід відрізнити наведені поняття від поняття організації як підприємства, фірми, відомства, установи та інших трудових формувань як груп людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільних цілей.

Основна мета організації полягає в об'єднанні воедино елементів виробництва (робочої сили, предметів та засобів праці) та управління (персоналу, технічних засобів та інформації). Крім того, при розподілі робіт необхідно враховувати умови праці, її зміст, правильне чергування часу праці та відпочинку (регламентовані перерви тощо). Необхідно також закріплювати за робочим місцем однорідні роботи, відокремлювати основну роботу від обслуговуючої, підтримувати рівномірний темп у роботі, використовувати кожного працівника відповідно до його здібностей та кваліфікації.

Самоорганізація роботи керівника – це його власна діяльність, *особиста робота керівника*, яка означає планування свого власного часу, встановлення пріоритетів розв'язуваних завдань, правильний розподіл своїх зусиль, організацію, проведення, участь у нарадах, зборах; проведення прийомів та розмов особистого та виробничого характеру; роботу з кореспонденцією; телефонні розмови.

Кожному керівнику протягом робочого дня доводиться в середньому 30-40 разів перемикатися з однієї справи на іншу, а вирішення питань займає 5-10 хв. Керівники нижчого рівня роблять до 200-270 дій протягом 8 годин роботи.

Важливе місце у роботі керівника займає інформація. Її кількість і різноманітність різко зросли в даний час (інформація про ринки, постачальників, споживачів, конкурентів, нової продукції, технології та інше). Її повнота та достовірність – запорука правильних та своєчасних рішень. Досвід показує, що інформація, що надходить керівнику, на 50-60% неповна, непотрібна, несвоєчасна або надлишкова. Зростання документообігу між підрозділами підприємства створює видимість активізації підприємливості, а насправді зростає бюрократична тяганина, ховається бездіяльність і бездарність окремих керівників за великою кількістю «виправдувальних» документів. Абсолютна більшість керівників не володіє сучасними інформаційними технологіями.

Їм доводиться самотійно приймати і реалізовувати рішення в умовах ситуації, що швидко змінюється на ринку. Тому наукова організація праці керівника має відрізнятись продуманою системою роботи, зосередженням уваги на резервах використання робочого дня, підвищенні якості управління.

Один із законів Мерфі про управління корпорацією говорить: «Кожен керівник зможе прийняти правильне управлінське рішення, маючи достатню інформацію; добрий – приймає рішення і за її нестачі, а ідеальний – діє у абсолютному незнанні».

Класифікація робочого часу

Весь робочий час керівника ділиться на час роботи та час перерв, його доцільно класифікувати так:

Таблиця 12.2

Робочий час керівника

Види витрат часу	Найменування витрат часу
Підготовчо-заклучний час (визначається по кожному виду робіт)	Отримання завдання в роботу. Отримання та ознайомлення: - з оброблюваною документацією; - з нормативно-довідковими матеріалами. Узгодження та підписання документації. Підготовка та прибирання робочого місця після закінчення кожної роботи. Обговорення результатів закінченої роботи.
Оперативний час	Роботи, пов'язані із виконанням посадових обов'язків. 1. За функціональною однорідністю: - аналітичні; - планові;

	<ul style="list-style-type: none"> - облікові; - організаційні; - контрольні; - регулювальні; - керівництво колективом. <p>2. За характером трудового процесу:</p> <ul style="list-style-type: none"> - технічні, пов'язані із передачею інформації про об'єкт управління; - формально-логічні, що характеризуються перетворенням інформації за відомим алгоритмом (нормування, складання звітів тощо); - творчі. <p>3. За рівнем механізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ручні; - машинно-ручні; - машинні.
Час непродуктивної роботи	<p>Виконання громадської роботи. Час на виправлення неправильно виконаної роботи. Пошук та доставка на робоче місце:</p> <ul style="list-style-type: none"> - документації; - технічних засобів; - матеріалів централізованої доставки. <p>Пошук:</p> <ul style="list-style-type: none"> - керівника; - співвиконавця; - консультанта.
Час обслуговування робочого місця	<p><u>Організаційне</u> Отримання та доставка:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оброблюваної документації; - інформаційних засобів праці. <p>Здача оброблених та створених документів. Прибирання робочого місця у процесі роботи, розкладка та переміщення предметів та засобів праці. Переміщення працівника. Ведення внутрішнього обліку. Перевірка правильності виконаної роботи (самоконтроль).</p> <p><u>Технічне</u> Налаштування оргтехніки. Зміна несправного оснащення (в тому числі, заточування олівців). Підготовка бланків.</p> <p><u>Інформаційне</u> Зміна інформаційних засобів. Консультація та обговорення у процесі виконання завдання. Виробничі наради.</p>
Час перерв	<p><u>Той, що не залежить від працівників</u> Очікування:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - видача завдання; - отримання вихідних даних; - ремонт оснащення; - подача енергії; - прийом у керівництва; - несвоєчасне обслуговування; - невідповідність режиму роботи. <p><u>Той, що залежить від працівників</u></p> <p>Сторонні розмови. Пізній початок та раннє закінчення. Виконання громадських обов'язків. Відпочинок та особисті потреби. Вживання їжі в робочий час. Відлучка з робочого місця. Розмови з особистих питань. Інші втрати.</p>
--	--

Ефективність праці менеджера

Досягти результатів, підпорядкувати собі обставини, змусити їх працювати на себе – саме в цьому полягає суть управління.

Можна сказати, що існує **три різновиди керівників**:

- 1) ті, хто змушують обставини працювати на себе;
- 2) ті, хто спостерігає за тим, що відбувається;
- 3) ті, хто взагалі не знає, що саме відбувається.

Перш ніж дізнатися, як досягти того, щоб потрапити в першу категорію, дайте відповідь на наступні три питання:

1. Чи є вміння змусити обставини працювати на себе такою рисою характеру людини, як, наприклад, наполегливість, рішучість, прагнення керувати, честолюбство, яка в когось є, а в когось немає?
2. Якщо у Вас немає природної наполегливості, рішучості тощо, чи можна з цим щось вдіяти?
3. Наскільки вміння змусити обставини працювати належним чином обумовлюється використанням технічних прийомів, яких можна навчитися?

Поняття «управління часом» є умовним, оскільки ми не керуємо часом як таким. Ми можемо лише правильно, раціонально чи ефективно використовувати ресурс часу.

Ефективний труд керівника неможливий без побудови раціонального балансу його робочого часу. Насамперед важливо встановити баланс зайнятості керівника для вирішення питань у самому колективі та поза ним. Далі необхідно встановити баланс витрат робочого дня на вирішення перспективних і поточних питань, що також залежить від рівня управління, стану керованого об'єкта, його цілей і завдань. Для керівників виробничих підрозділів доцільно встановлювати баланс витрат робочого дня за напрямками їхньої діяльності у колективі.

«Від інших ресурсів час відрізняється тим, що ним не можна запастись. Він витрачається безперервно, він – категорія необоротна». Але час піддається обліку.

Саме час є найважливішим особистим ресурсом керівника. Понад 65% свого робочого дня сучасний керівник витрачає на комунікації, тобто на ділове спілкування.

Причини дефіциту часу керівника

Деякі причини дефіциту часу:

- 1) постійний поспіх;
- 2) перевтома;
- 3) нагромадження робіт (аврали, штурмівщина);
- 4) метушливість (відсутність планів, погана організація);
- 5) невиконана в робочий час робота додому (призводить до накопичення втоми, зниження працездатності, збіднення особистого життя);
- 6) слабка мотивація праці – низька продуктивність праці – нестача часу.

Таблиця 12.3

Справи, що забирають час

Проблема	Ймовірні засоби вирішення
1. Нагромадження роботи.	Визначте першочерговість справ, встановіть останній термін їх виконання, розрахуйте час, необхідний для цього, і додайте 15-20% на непередбачені обставини.
2. Спроба зробити за один раз занадто багато.	Визначте пріоритети робіт, намагайтеся за один раз робити одну справу, не розкидаючись, навчіться говорити собі та іншим «ні», щоб не відволікатися на менші справи.
3. Залучення до великої кількості деталей.	Більше доручайте підлеглим, делегуючи їм повноваження та відповідальність.
4. Відкладання неприємних завдань.	Складіть графік розв'язання неприємних завдань і суворо дотримуйтесь його, намагаючись реалізувати його якнайшвидше.

5. Нестача часу поміркувати.	Виділяйте частину дня або тижня для роздумів про найбільш важливе у діловому та особистому житті, відкладаючи в цей час всю решту роботи.
6. Постійне відволікання від справ через відвідувачів.	Секретар відфільтровує небажаних візитерів і разом з вами призначає точний час зустрічей, їх тривалість, яких потрібно суворо дотримуватися.
7. Постійні телефонні дзвінки.	Секретар визначає їхню важливість, а ви обцяєте передзвонити, коли вам буде зручно.
8. Забагато часу витрачається на розмови.	Заздалегідь визначте цілі розмови та скоротите люб'язності, дотримуючись суті розмови. Навчіться швидко, але тактовно закінчувати зустріч.
9. Багато вхідних паперів.	Секретар сортує за терміновістю та важливістю, виставляючи гриф: «Виконати негайно», «Виконати пізніше», «Інформація». Навчіться читати «по діагоналі», привчіть підлеглих приходити до вас з викладом суті варіантів вирішення проблем, а не з самими проблемами.
10. Занадто багато листів та доповідних записок.	Більше використовуйте телефон та короткі відповіді «так» та «ні», «давайте зустрінемося» на доповідних.
11. Завали паперової роботи.	На початку дня відведіть час для роботи з кореспонденцією, а наприкінці дня залиште час для менш термінових паперів, поставивши собі за мету залишати стіл наприкінці дня чистим.
12. Втрачені чи переплутані папери.	Заведіть паперові або комп'ютерні папки у розділах, а секретар повинен вести журнал кореспонденції.
13. Велика витрата часу на збори.	Проводьте мінімум зборів та будьте присутні тільки на необхідних. Встановіть регламент виступів та досягніть продуктивної дискусії. Самі виступайте коротко.
14. Дуже багато часу йде на поїздки.	Більш активно використовуйте телефон, факс, пошту, відправте, якщо це можливо, будь-кого іншого, визначаючи щоразу важливість поїздки та використовуючи найшвидший транспорт.

Зрозуміло, що керівнику не завжди вдається виконати всі заплановані на поточний день справи. Щось залишається «на потім» і заноситься до робочого плану наступного дня. Але виявляється, що якесь завдання буквально кочує по листках календаря. У цьому випадку варто, ймовірно, подумати: чи не можна від неї відмовитися зовсім, передати іншій особі, відкласти на більш пізній термін, тощо.

Повільність при вирішенні завдань, що постають перед керівником сьогодні, із особистих недоліків того чи іншого керівника переростає в універсальну проблему, від якої багато в чому залежить підвищення ефективності виробництва і, перш за все, його пристосованість до суспільних потреб, що безперервно змінюються. Переростаючи у звичний стиль роботи, вона здатна погубити кар'єру найдібнішого фахівця. Її головний вираз – відкладання виконання справ «на потім». **Одна з головних причин – наша схильність плутати справи важливі із терміновими.** Важливі справи рідко бувають терміновими і стають ними лише тому, що ми зволікаємо з їх рішенням.

При вирішенні неприємних справ корисно встановити собі граничний термін, який своєю конкретністю змушує подолати повільність і взятися до роботи. При цьому граничний термін має бути реальним, а дата має бути весь час перед очима.

Найчастіше ми **зволікаємо з початком складних завдань** просто тому, що не знаємо, з якого кінця до них краще підійти. Єдиний вихід - спробувати розбити завдання на підзавдання, і чим дрібніше, тим краще. Аналіз підзавдань зазвичай дуже допомагає у пошуках першого кроку, який має вирішальне значення для кінцевої перемоги (наприклад, побудова «дерева цілей»).

Нерішучість, розгубленість – найважче переборна причина повільності. Вони породжують ряд неприємних моментів, зокрема, прагнення керівника завжди бути правим. Це позбавляє права на помилку. Прагнення їх уникнути на 100% штовхає до нескінченного збору інформації, консультацій, нарад, відстрочок. Але не можна забувати: є час обговорювати і час діяти. Час діяти настає тоді, коли будь-яка нова інформація вже не може суттєво покращити якість майбутнього рішення. Краще внести потрібні корективи оперативно по ходу справи, ніж без кінця мусолити проблему і марно метушитися.

Прагнення до досконалості – ще один фактор, що сприяє появі у нього нерішучості. Керівники, які вимагають від себе та підлеглих досконалості, рідко досягають її. Запам'ятайте раз і назавжди, що з трьох лих: помилка, перестраховка, бездіяльність, найменше – перше, оскільки помилку можна виправити. Побоювання, що щось може вийти не так, як намічено, теж породжує нерішучість керівника.

Звички та інерція. Практична порада: беручись за велику і не надто приємну для вас справу, почніть її з найлегшого кроку, що вимагає мінімуму зусиль, і потім поступово – до вирішальних дій.

Найкращий спосіб боротьби з повільністю – не дати їй опанувати вас. Дуже дієвий засіб профілактики тут – планування особистої роботи керівника щодня.

Боротьба зі звичками – корисно скласти список справ та обов'язків як на роботі, так і в особистому житті. Це допомагає знайти закономірності у поведінці і ті симптоми, які виявляються при цьому. Наступний прийом – гра з самим собою: скільки завдань з тих, що ви схильні відкладати вам вдається вирішити протягом одного дня і які резерви часу для їх вирішення вам вдається знайти.

Індивідуальний план керівника

Планування особистої роботи керівника – це перша та важлива ланка в раціональній організації його особистої роботи. Воно обов'язково передбачає встановлення цілком певних термінів, як досягнення поставлених цілей і розв'язання завдань, і проведення заходів конкретного змісту. Встановлення термінів виконання – важливий і відповідальний момент у плануванні. Вміння економно витратити час є ознакою високої культури управління, ознакою вихованої та організованої ділової людини. **Закон простий:** чим більше часу керівник витрачає на планування робіт, тим менше його йде на безпосереднє вирішення проблеми, а це тим самим заощаджує загальний час.

Якщо на планування свого робочого дня Ви витрачаєте вісім хвилин і послідовно дотримуєтеся плану, то щодня ви можете виграти одну годину часу для виконання найважливіших завдань. Чим краще ви вмієте розподілити (спланувати) свій час, тим краще ви зможете використовувати його для досягнення професійних та особистих цілей. Ваша перевага полягає у плануванні своєї роботи.

Індивідуальний план роботи керівника має складатись на день, тиждень, місяць, квартал, рік. При цьому він може використовувати календарі з поділками, спеціальні картки, тижневики, графіки, таблиці тощо.

Раціональна організація праці керівника немислима без чіткого уявлення, що він робить, коли, скільки часу витрачає різні види робіт. Йдеться про суворе планування особистої роботи за такими напрямками:

- робота з документами;
- робота з кадрами;
- вирішення соціально-економічних питань;
- вирішення комерційних (виробничих) питань;
- наради, переговори, бесіди;
- відрядження;
- непродуктивні витрати часу (резерв).

Головні напрями вдосконалення процесу планування та використання робочого часу:

- 1) удосконалення процесу делегування;
- 2) виділення пріоритетів в управлінській діяльності;

3) оптимізація процесу постановки власних мотивуючих цілей та цілей підлеглих;

4) вдосконалення процесу планування та організації робочого часу;

5) використання ефективної системи контролю над реалізацією намічених планів.

Матриця класифікації справ

Керівник повинен уміти виділити з усієї маси своїх справ ті, які є найважливішими та перспективними.

У цьому підході всі види діяльності керівника характеризуються двома параметрами: важливість і терміновість.

Важливість – це характеристика діяльності з погляду внесення вкладу в досягнення цілей.

Терміновість – це характеристика діяльності з погляду вимоги уваги та активної діяльності керівника. Терміновість видима і, як правило, людина отримує задоволення від того, що вона успішно впоралася з терміновою справою незалежно від її важливості.

Класифікація справ залежно від їх терміновості та важливості може бути подана у вигляді матриці (рис. 12.1).

СПРАВИ	Термінові	Нетермінові
Важливі	I Невідкладні проблеми. Критичні ситуації.	II Планування. Створення зв'язків та відносин. Пошук нових можливостей. Саморозвиток.
Неважливі	III Більшість невідкладних поточних справ. Багато телефонних дзвінків. Деяка кореспонденція. Деякі наради.	IV Дрібниці, що забирають час. Деяка кореспонденція. Порожня трата часу. Ухиляння від роботи.

Рис. 12.1. Матриця класифікації справ

Керівники, які перебувають у квадранті I, зосереджені на проблемах. Щодень для них – це боротьба із проблемами, але кількість проблем з кожним днем не зменшується, а збільшується. Дедалі менше часу залишається на радісні почуття від вирішених проблем, зростає кількість стресових ситуацій. Єдиним засобом порятунку від проблем багато керівників такого типу бачать у відході у справи квадранта IV, що є своєрідним відпочинком.

Інші керівники більшість часу витрачають у справах квадранта III, вважаючи, що займаються справами квадранта I. Їх термінове стає важливим. У більшості випадків це відбувається тому, що над ними тяжіють інтереси та очікування інших людей, під які вони пристосовуються. В результаті вони відчувають себе жертвою обставин, що стоять вище за них.

Керівники, що працюють у квадранті II, орієнтовані на запобігання проблемам за рахунок будівництва відносин з оточуючими людьми, перспективного планування, запобіжних дій та набуття нових знань. Тому кількість кризових ситуацій, із якими вони стикаються, порівняно невелика. У результаті вони не почуваються «загнаними кіньми», у них залишається час на відпочинок і вони займаються творчою діяльністю.

Перехід від роботи у квадранті I або III до роботи у квадранті II досить складний і потребує певної мужності. Спочатку єдиним ресурсом часу для справ квадранта II є час з квадрантів III і IV. І тут важливими є два вміння:

- проведення аналізу витрат свого часу;
- відмова від часто нав'язуваних ззовні справ, що належать до квадрантів III і IV.

Відмовляючись від нав'язуваних справ, що відносяться до квадрантів III і IV, важливо мати на увазі, що людина, через обмеженість доби, завжди змушена говорити комусь або чомусь «ні». Багатьом простіше сказати «ні» собі, забираючи час у свого розвитку та здоров'я, своєї сім'ї та творчості, і віддаючи цей час інтересам інших. Цю людську особливість люблять використовувати кризові керівники, які керуються правилом: «Якщо хочеш, щоб щось було зроблено, доручи це зайнятій людині». Тому важливо навчитися говорити «ні» іншим, не дозволяючи втягувати себе у вирішення кризових проблем.

Організація роботи у квадранті II базується на чотирьох складових:

- визначення власних ролей;
- визначення найближчих справ;
- планування власної діяльності;

- щоденна адаптація.

Зазвичай повільність у роботі керівника виникає тоді, коли він стикається зі справою, яка йому:

- 1) чи неприємна;
- 2) чи складна;
- 3) чи породжує невизначеність чи нерішучість.

Відомий *принцип Парето «Правило 80:20»*, як показує практика, виправдовується в більшості випадків.

Цей принцип каже:

- 80% прибутку приносять зазвичай 20% виробів, інші 80% виробів – лише 20% прибутку;

- 80% всього часу ви витрачаєте на 20% справ;

- у процесі роботи 80% результатів (випуск) досягається за перші 20% часу, що витрачається (витрати), решта 80% витраченого часу приносять лише 20% загального результату.

Проаналізуйте свою роботу з цієї точки зору, і ви виявите, що найбільше клопоту завдає обмежена кількість видів діяльності. Найкраще братися за такі справи з самого ранку.

Методи ефективної організації управлінської праці

Вдосконалення процесу делегування.

Делегування – це передача підлеглому завдання чи діяльності із сфери дії керівника, одночасно з необхідною компетенцією та функціональною відповідальністю. Воно має переваги однаково як керівників, так співробітників. Багато керівників вважають, що «швидше все зробити самому», або бояться, що передача повноважень розцінюватиметься як нездатність зробити роботу самому, тобто, як слабкість. Керівнику слід враховувати, що делегування не тільки економить його час, а й розвиває здібності підлеглих.

Делегування є ключовою діяльністю для керівників різних рівнів управління та ефективним засобом раціоналізації використання робочого часу.

З позицій сучасного менеджменту делегування повноважень виходить із **низки принципів**:

1. *діапазон контролю* – оптимальне число працівників, підпорядкованих одному керівнику, якими він може ефективно управляти (визначається здібностями керівника, працівників, типом і важливістю роботи, розміщенням підлеглих, ступенем їх мотивації);

2. *фіксована відповідальність (в інструкції)* – звільнити від неї може лише вищий керівник;

3. *відповідність прав і обов'язків (повноваження = відповідальності)*;

4. *делегування відповідальності на низи*;

5. *Звітність по відхиленням*.

Ефективне делегування

Ефективне делегування передбачає:

- підбір відповідних працівників;
- готовність (бажання) делегувати;
- розподіл сфер відповідальності (здатність, вміння делегувати);
- координацію діяльності співробітників, виконуючих доручену задачу;
- стимулювання та консультування підлеглих;
- здійснення процесу контролю за виконанням поставленого завдання та його результатами;
- проведення оцінки роботи працівників.

Виділення пріоритетів в управлінській діяльності

Занадто багато завдань – це розпорошення. Однією з головних проблем багатьох людей є те, що вони прагнуть виконати одночасно дуже багато справ. Це таїть у собі небезпеку розпорошення. Наприкінці напруженого робочого дня вони найчастіше приходять до свідомості того, що, незважаючи на велику пророблену роботу, важливі справи залишилися невиконаними.

Люди, що успішно працюють, відрізняються тим, що, виконуючи великий обсяг різноманітних завдань, у кожний конкретний час вони присвячують себе виконанню тільки одного єдиного завдання, але роблять це послідовно і цілеспрямовано.

Ефективним засобом економії робочого часу є чітке встановлення пріоритетів в управлінській діяльності та їх суворе дотримання. Розставлення пріоритетів означає визначення першорядних, другорядних та наступних завдань. *Завдання першорядної важливості повинні виконуватися насамперед.*

При визначенні пріоритетів слід використовувати вже відомий принцип Парето, базовий постулат якого «правило 80:20».

Стосовно управлінської роботи це означає, що спочатку необхідно вирішувати деякі «життєво важливі» проблеми, потім – численні «другорядні».

Також при встановленні пріоритетів запланованих завдань можна використовувати *аналіз ABC*, згідно з яким частки у відсотках важливіших і менш важливих справ у всій їхній кількості залишаються в цілому незмінними. Він удосконалений президентом США Д. Ейзенхауером («Принцип Ейзенхауера», «Сітка прийняття рішень»). Практика показує, що найбільша частина часу витрачається на вирішення побічних проблем (С), тоді як дійсно важливим роботам (А) приділяється дуже мало часу.

Аналіз ABC ґрунтується на наступних трьох закономірностях:

1) Найважливіші завдання (категорія А) становлять приблизно 15% кількості всіх завдань та справ, якими зайнятий керівник. Власна значимість цих завдань (внесок у досягнення мети) становить приблизно 65%. Їхнє виконання не може бути делеговано нікому.

2) На важливі завдання (категорія В) припадає в середньому 20% загальної кількості і 20% значущості завдань та справ керівника. Завдання можуть бути частково делеговані.

3) Менш важливі і несуттєві завдання (категорія З) становлять, навпаки, 65% загальної кількості завдань, але мають незначну частку - 15% у значимості всіх справ (паперова, рутинна робота, читання, телефонні дзвінки, архів, кореспонденція та інші).

4) «Кошик для паперів» – завдання та справи нетермінові та неважливі, від виконання яких взагалі можна відмовитися.

Це зовсім не означає, що виконувати необхідно лише завдання «А», а від виконання завдань «С» повністю відмовитися, навпаки, за допомогою розстановки пріоритетів необхідно встановити співвідношення між ними, правильну ієрархію та черговість виконання.

Терміновість	С – завдання	А - завдання
	«Кошик для паперів»	В - завдання
	Важливість \longrightarrow	

Рис. 12.2. Сітка прийняття рішень

Застосування ABC-аналізу:

Використання 8-годинного робочого дня з урахуванням ABC-аналізу буде оптимальним, якщо ви плануватимете:

- виконання 1-2 завдань «А» на день (загальний обсяг часу – 3 години);
- виконання 2-3 завдань «В» (загальний обсяг часу – 1 година);
- час, що залишився, ви плануєте для завдань «С» (3/4 години).

Ефективність – орієнтованість на мету (виконання правильних завдань), а не на вид діяльності (правильне виконання завдань).

Методи виконання планів

Прийоми виконання плану при простому плануванні

Усі справи, які ви записали на якомусь носії (наприклад, на листку), виконуються послідовно в тому порядку, в якому вони записані. При виконанні будь-якої справи робиться відповідна позначка у плані. Зазвичай закреслюється виконана справа чи її номер. Після завершення уявіть себе переможцем (якщо ви завершили важку, важливу, складну, значну, престижну, суттєву роботу, ви відчуваєте ентузіазм, потужний приплив сил, готовність в цей момент згорнути гори, підвищується ваша самооцінка, вас долає почуття гордості, впевненості у собі). Цей прийом самомотивації застосовуйте і в інших випадках.

Виконання планів при пріоритетному плануванні

При застосуванні методу ABC насамперед виконуються справи «А.1», потім «А.2» і так далі до кінця списку справ групи «А» або доки не вичерпаєте відведений для цих робіт час.

Після цього розпочинають виконання справ групи «В» тощо.

При цьому слід враховувати, що пріоритети справ можуть змінитися зі зміною зовнішніх обставин. У цьому випадку доцільно переглянути пріоритети справ, що залишилися.

Виконання плану, побудованого за методом (принципом) Ейзенхауера

Справи «А» (важливі та термінові) потрібно зробити негайно (хоча «потрібно жити так, щоб важливі справи не перетворювалися на термінові»).

Справи «В» (важливі та нетермінові) часто називають «найображеними», вони пов'язані з власним розвитком, навчанням співробітників тощо. Досить часто справи «А» виникають через нехтування справами «В», тому треба виявити причини цього та їх усунути.

Справи «С» (неважливі та термінові) часто виступають як справи «А», плутаються важливість та терміновість. Це призводить до авралів, метушні, постійної напруги та безперервної кризи.

Справи «Д» (кошик для паперів, неважливі та нетермінові) краще взагалі не робити. Однак вони зазвичай приємні, цікаві та привабливі. Тривалість їхня невелика, а результати очевидні. Тому, на жаль, ми намагаємося розпочинати свій робочий день саме з них.

Прийом «Поїдання слона»

Якщо завдання дуже складне, велике, виникає думка, що воно невідоме, виникають питання: «Як до нього підступитися?», «З чого почати?». Часто ми його відкладаємо на якийсь час.

Рекомендації:

Уявіть собі, що завдання – великий та невідомий слон. Ви його хочете з'їсти, за один раз це зробити не вдасться, тому розріжте його на частини, кожна з яких можна з'їсти за один раз. Можна запросити родичів, друзів та кожному запропонувати шматочок.

Аналогічно робимо із завданням «Справа А.1». Потрібно розділити його на таку кількість підзавдань, які можна вирішувати окремо. Розмірність задачі зменшиться і її розв'язання спроститься. Частина підзавдань можна делегувати підлеглим. При цьому час рішення може значно зменшитись.

Спосіб десяти хвилинок (прийом «Швейцарський сир»)

Бувають ситуації, коли через різні причини, об'єктивні або необ'єктивні, взагалі не вдається приступити до справи «А.1». Поставте цю справу одразу під найжорстокіший контроль, коли ви усвідомили, що вона є найпріоритетнішою.

Постарайтеся перетворити її на «швейцарський сир». Для цього необхідно виконати «*дірки*» у справі, якими називатимемо завдання швидкого реагування, на виконання яких потрібно всього 3-5 хвилин. До списку таких завдань включають роботи, які можна швидко почати і легко виконати.

Зручність такого дроблення в тому, що можна заздалегідь запланувати свою діяльність і щодня викроювати трохи часу на вирішення того чи іншого елементарного завдання, не завдаючи шкоди іншим справам («*спосіб десяти хвилинок*», коли все складне завдання розбивається на дрібні операції, що вимагають не більше 10 хвилин). Маючи перед очима список таких міні-справ, можна ефективно використовувати несподівані паузи протягом дня та виконувати 2-3 завдання «негайного виконання».

Прийом виконання справ «Залиште гідливість, з'їжте жабу»

Цей прийом можна використовувати з іншими прийомами, крім «швейцарського сиру».

На Заході є вислів: «Якщо ранку вам доводиться з'їдати живу жабу, весь день після цього можете задовольнятися свідомістю, що, мабуть, нічого гіршого з вами вже не станеться».

Згідно з цим прийомом, необхідно виробити стійку звичку вирішувати найважливіші та термінові завдання з самого ранку, не витрачаючи час на інші роботи. Ставте високі цілі, виробляйте стійкі навички, і тоді вас буде супроводжувати успіх.

Рекомендації щодо застосування методів

Якщо якийсь метод вам сподобався, то застосуйте його протягом 1-2 місяців, але не менше двох тижнів. Потім критично оцініть, чи він вас повністю задовольняє. Якщо ні, спробуйте інший метод.

Сутність системи корпоративного тайм-менеджменту

Терміном «**Корпоративний тайм-менеджмент**» (КТМ) в даному випадку позначається система управління робочим часом керівників (вища та середня ланка), спеціалістів та підрозділів організації.

Концепція системи «Тайм-менеджер» включає чотири пункти:

1. Насамперед, необхідно сформулювати *мету*. Це головний, ключовий момент, оскільки, не вибравши мету, тобто напрям, яким слід йти, неможливо говорити про управління часом.

2. Далі йде визначення *пріоритетів*.

3. Після чого створюється *база для рішень* – це перелік тих завдань та питань, які потрібно вирішувати, щоб досягти поставленої мети.

4. І, нарешті, головна відмінна риса системи «Тайм-менеджер» – встановлення зв'язку між базою на вирішення та плануванням часу, тобто *розподіл часу* у межах завдань і питань, які потрібно вирішити задля досягнення поставленої мети.

У своїй книзі «My Life Tree» («Мое дерево життя») К. Міллер каже, що філософія «**Тайм-менеджера**» – це філософія «ялинки» – ідея, підказана самою природою:

- 1) дерево має ствол, який тримає на собі великі гілки;
- 2) гілки несуть на собі гілочки, на яких розташовані голки.

Іншими словами:

- стовбур – це ті *основні цілі*, які ви поставили перед собою як в особистому, так і професійному житті;
- великі гілки – *ключові області*, тобто основні області, на яких необхідно сконцентрувати свою увагу для досягнення поставленої мети;
- гілочки – це *завдання*, які необхідно виконувати у кожній із ключових областей;
- голки є *практичними заходами* та деталями, які необхідні для завершення кожного завдання.

Найважливіше місце у цьому дереві займають коріння, тобто наше ставлення до життя. Тому, перш ніж формулювати цілі, необхідно визначитися з нашим ставленням до життя. При цьому кожен з нас буде у своїй свідомості певну картину життя, представлену з окремих фрагментів (родина, здоров'я, будинок, господарство, навчання, робота, розвиток, відпочинок тощо). Найбільше задоволення, відчуття щастя можливе тоді, коли ми реалізуємо себе у всіх цих сферах, а не тільки в якійсь одній. Система «Тайм-менеджер» рекомендує встановлювати цілі у всіх основних напрямках життя, у всіх його фрагментах.

Мета має бути реальною, її треба сформулювати так, щоб отриманий результат можна було б зафіксувати, щоб з упевненістю сказати, що поставлена мета досягнута. Крім того, ціль повинна мати певні часові рамки.

Ще один важливий момент – це бюджет особистого часу. Досвід показує, що 40% часу витрачається на непередбачені справи, які запланувати неможливо. При цьому не вистачає часу на роботу, пов'язану з вирішенням завдань, які ставить перед собою людина. І тут постає питання пріоритетів. Зауважимо, що розстановка пріоритетів необхідна навіть при плануванні справ на день. Найчастіше доводиться безжально викреслювати з планів ті завдання, пріоритет яких нижчий від інших. Бо хапаючись за всі цілі, можна зрештою не досягти нічого. Іноді є сенс перенести справи і навіть цілі з нижчим пріоритетом на наступний термін.

Як у класичному менеджменті, у системі «Тайм-менеджер», перш за все, вирішується питання організації. А організувати означає створити якусь структуру. К. Міллер пропонує створити структуру, яку можна назвати «ялинкою». Структура «ялинок» і її елемент має своє призначення.

Від ствола дерева відходять великі гілки (ключові області). Дрібні гілки – це завдання, які потрібно вирішувати у ключовій області. Таке уявлення дозволяє мати огляд завдань, ключових областей, цілей. Особливий інтерес представляє складання цих структур стосовно виробничих питань. І це часто практикується під час постановки корпоративного тайм-менеджменту.

У рамках корпоративного тайм-менеджменту доцільно складати план робіт підприємства на місяць, в якому є графа «**Виконавець**»: З цього місячного плану робиться вибірка робіт для кожного виконавця (керівника та спеціаліста фірми) на тиждень. На підставі тижневих планів кожен керівник та спеціаліст здійснює щоденне планування та облік виконуваних робіт.

Місячний план робіт по підприємству включає три розділи.

Перший розділ – основні завдання, він залишається незмінним і повторюється з місяця на місяць. Роботи цього розділу поки що не регламентовані за часом. Це, по суті, список завдань, які мають бути в полі зору керівництва в цей період.

Другий розділ включає регламентовані роботи. Їхній склад майже не змінюється в часі. Але в цьому розділі вже з'являються показники витрат часу (план і факт) на кожен вид робіт, який виконується протягом місяця. Вказуються також терміни виконання робіт та форма звітності за ними.

Третій розділ – поточні справи. Він змінюється щомісяця. У постановці поточних справ певною мірою бере участь керівник чи спеціаліст, який є

виконавцем роботи. Таким чином, для співробітника встановлюються додаткові поточні питання, які він має вирішити цього місяця, регламент часу на їх вирішення та термін виконання роботи.

Щомісяця 3-го числа всі виконавці повинні заповнити графу «фактичні витрати часу» і подати безпосередньому керівнику інформацію для аналізу та оцінки виконаних за минулий місяць робіт. Ця процедура вирішує два основних питання управління; мотивацію співробітника та контроль за його роботою. Все це можна пов'язати із системою матеріального заохочення.

Далі йде план тижня. Планувати тиждень краще за ключовими областями (за напрямками роботи та життя), які занесені до бази для вирішення. Багатьом подобається в неділю ввечері сісти і спокійно продумати, які завдання в розрізі ключових областей потрібно вирішити наступного тижня, за рахунок чого хоча б на один крок просунути до поставлених цілей. У тижневому плані вказуються майбутні витрати часу у межах завдань і робіт, і навіть планові терміни їх завершення, навіть якщо ці терміни лежать поза даним тижнем.

Принципи побудови системи корпоративного тайм-менеджменту (КТМ)

Принцип наступності означає, що система «вбирає в себе» багато процедур з планування та організації часу, що вже склалися на підприємстві. Так, на підприємстві діє процедура «Контроль виконавчої дисципліни», за допомогою якої накази та розпорядження, доручення керівників, рішення колегіальних органів управління, інші разові завдання доводяться до виконавців. Їх виконання централізовано контролюється. На підприємстві щодня проводяться оперативні наради у генерального директора та його заступників, регулярно йдуть селекторні наради. Начальники підрозділів доводять до виконавців планові завдання і контролюють хід їх виконання.

Багато керівників та фахівців ведуть особисті щоденники, в яких планують та враховують склад робіт, а також терміни їх виконання. Можна сміливо сказати, що у підприємстві склалася система тайм-менеджменту.

Принцип наочності. Система КТМ включає в себе три планово-облікові форми. Вони складені за єдиним шаблоном, містять мінімальний набір реквізитів. Це забезпечує сумісність тайм-планів, спрощує їх сприйняття (наочність), що має спростити використання системи на всіх рівнях ієрархії управління.

Принцип універсальності. У системі КТМ передбачено лише два суб'єкти планування: начальник та виконавець. Якщо план видається начальником вищого підрозділу керівнику нижчого підрозділу, перший виступає у ролі «Керівника», а другий – у ролі «Виконавця». Завдяки цьому формально «двосуб'єктна» система КТМ охоплює всю ієрархічну організаційну структуру підприємства.

Принцип домовленості. Будь-яка форма завершення завдання/роботи. Ці параметри є предметом домовленості між «Керівником» і «Виконавцем», оскільки поки що неможливо визначити науково обґрунтовані норми часу для всіх завдань та робіт.

Принцип ліміту часу. Час, що відводиться кожному виконавцю на виконання планових завдань та робіт протягом одного робочого дня, не може становити 8 годин. Оскільки частину робочого дня будь-який виконавець витрачає на гігієнічні перерви у роботі, виконання справ, пов'язаних з підвищенням кваліфікації тощо. Денний ліміт часу, що враховується при складанні тайм-плану, встановлюється за домовленістю між «Керівником» та «Виконавцем».

Принцип відстрочених матеріальних стимулів. На початковому етапі функціонування системи КТМ матеріальні стимули не застосовуються через відсутність офіційних норм часу, великої частки «домовленостей» по складу робіт та їх планової працемісткості. Надалі схема матеріального стимулювання отримає свій розвиток.

Принцип документальності. На початковому етапі функціонування системи КТМ передбачається суворе документування планів та звітів. Тобто всі планово-облікові форми складаються на паперових носіях чи в електронній версії.

Принцип безперервного розвитку. Система КТМ розвиватиметься за багатьма напрямками:

- застосування комп'ютерів та сучасних засобів зв'язку;
- формування офіційної бази даних типових завдань і робіт, а також норм часу, необхідного для виконання цих завдань та робіт;
- «прив'язка» даної системи до різних схем матеріального та немонетарного стимулювання;
- уточнення періодичності складання планів та звітів, а також організаційних схем взаємодії «Керівника» з «Виконавцем»;
- уточнення застосовуваних форм документів та ін.

З накопиченням обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення процедур та схем реалізації системи КТМ може розроблятися та вводитися нова версія системи.

Принцип моніторингу. Моніторинг функціонування системи КТМ здійснює призначений наказом генерального директора адміністратор системи, який:

- збирає пропозиції учасників КТМ щодо вдосконалення процедур та схем реалізації системи КТМ;
- здійснює аудит та інші перевірки з питань дотримання передбачених системою КТМ правил та процедур планування, обліку, контролю та аналізу;
- вивчає літературні джерела з питань тайм-менеджменту, проходить тренінги та курси навчання;
- веде журнал спостереження за перебігом функціонування системи;
- організовує навчання нових співробітників, а також підвищення кваліфікації та перепідготовку персоналу з питань тайм-менеджменту;
- формує добірку нормативних, науково-методичних та інших літературних джерел з питань тайм-менеджменту та періодично знайомить з ними працівників підприємства.

Функціонування системи «Корпоративний тайм-менеджмент» в організації означає регулярне складання та виконання наступних документів:

1. «План робіт підрозділу на тиждень».
2. «Індивідуальний план робіт на тиждень».
3. «Індивідуальний план робіт на день».
4. «Звіт підрозділу протягом тижня».

Управління часом керівника

Принципи контролю робочого часу

Контроль часу – це процедура, яку не так легко виконати. Розробити гарну схему – це не проблема. Проблема полягає в тому, щоб, одного разу запустивши, підтримувати її в робочому стані як інструмент, що приносить користь. Імпульс для цього може прийти тільки зверху. Відповідальний виконавець може наполягати на суворому підході до складання планів та регулярних звітів про хід виконання. Крім того, він повинен переконатися, що всі, кого це стосується, знають про закріплені за ними обов'язки та відповідають за будь-яку невдачу, яка може статися.

Необхідність контролю часу не завжди очевидна. Час необхідно контролювати, щоб доцільно та ефективно його використовувати, інакше не вихуватимете подіями, а події керуватимуть вами.

В основі контролю часу лежить планування, передусім щоденне. Особливе значення мають теоретичні знання, практичні вміння та навички у галузі планування. Необхідно здійснювати контроль за виконанням усіх видів планів (довгострокових, середньострокових, ... щоденних), що складаються Вами.

Складання планів та особливо розкладів на наступний день має бути вашою щоденною потребою. Необхідно визначати «вартість» витраченої години вашого часу. Для оптимізації використання робочого дня необхідно здійснення контролю над їх використанням.

Необхідно регулярно контролювати свої часові плани. Контроль передбачає вирішення трьох завдань:

1. Аналіз діяльності та часу як процес контролю означає порівняння фактичного використання часу протягом робочого дня та тижня і запланованого.
2. Розглядається типовий робочий тиждень.
3. Аналізуються найбільш значущі види діяльності, які займають значну частину робочого часу.

У всьому бажано прагнути максимальних результатів, завжди намагатися виконувати більше, виконувати роботу із задоволенням.

Метод хронометражу

Всі ми знаємо «легкі» та «важкі» дні тижня та місяця. Насамперед нам необхідне вимірювання фіксованих проміжків часу, наприклад, одна година, одна навчальна година.

Методи дослідження витрат часу на трудові процеси можуть класифікуватися за низкою ознак: цілі дослідження, кількості об'єктів, що спостерігаються, способу проведення спостереження, способу фіксації його даних тощо.

Хронометраж служить для аналізу прийомів праці та визначення тривалості операцій, що повторюються, на конкретний вид діяльності.

Фотографія робочого часу застосовується для встановлення структури його витрат протягом робочого дня (зміни) чи його частини. При цьому враховуються витрати часу на всі види робіт (на відміну від хронометражу) та

перерв, що спостерігаються протягом певного відрізка часу. При цьому елементи оперативного часу виділяються укрупнено (годинник, хвилина).

Фотохронометраж застосовується для одночасного визначення структури витрат часу та тривалості окремих елементів трудової операції.

Аналіз видів діяльності та витрати часу

Аналіз діяльності та часу як процес контролю означає порівняння фактичного використання часу протягом робочого дня та тижня із запланованим.

Таблиця 12.4

Аналіз видів діяльності та витрати часу

План Σ, години	Факт Σ, години Виграш в годинах
-------------------	---------------------------------------

Контроль результатів необхідний для реалізації наміру досягти поставленої мети наприкінці планового періоду. Він повинен у будь-якому випадку виконуватись після виконання завдання, а при реалізації великих проектів – на проміжних стадіях протягом всього процесу. По комплексним робочим завданням необхідно складати контрольний лист (табл. 12.5).

Таблиця 12.5

Контрольний лист

№	Завдання (ціль)	Дата, термін	Заплановані показники	Фактичні показники	Причини відхилення	Виконання
---	--------------------	-----------------	--------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------

Аналіз видів діяльності та витрати часу краще проводити у вигляді таблиці 12.6. Розглядається кожен робочий день типового робочого тижня. Аналізуються найбільш значні види діяльності, які займають значну частину робочого часу – фіксувати всі види діяльності у формі результатів як мінімум за 15-хвилинні відрізки часу. Реєстрація витрат часу повинна проводитися негайно після їх здійснення. Рекомендується уникати записів пам'яті.

Аналіз видів діяльності та витрати робочого часу керівника завершується таблицею розрахунку коефіцієнтів витрати часу за чотирма критеріями:

- чи було доцільно виконання роботи (так, ні);
- чи були виправдані витрати часу на цю роботу (так, ні);

- чи була необхідною дана робота (так, ні), відповідь «ні» занесіть також у «А» та «Б»;
- чи був свідомо визначений порядок та часовий інтервал часу на виконання роботи (так, ні).

Заповнення колонок «А», «Б», «В», «Г» необхідно здійснювати після закінчення робочого дня при аналізі витрат часу. Визначте загальну тривалість робіт $\sum TP$ відповідного дня.

Порахуйте по кожній колонці тривалість робіт, за якими ви дали відповідь «ні» ($\sum A_n$, $\sum B_n$, $\sum V_n$, $\sum G_n$). Проведіть розрахунки (табл. 12.7.) за такими формулами:

$$K1 = (\sum A_n / \sum TP) * 100;$$

$$K2 = (\sum B_n / \sum TP) * 100;$$

$$K3 = (\sum V_n / \sum TP) * 100;$$

$$K4 = (\sum G_n / \sum TP) * 100.$$

Таблиця 12.6

Аналіз видів діяльності та витрати часу

№	Вид діяльності, занять	Інтервал часу, від – до	Тривалість (хвил.)	так, ні			
				А	Б	В	Г

Таблиця 12.7

Розрахунок коефіцієнтів витрати часу (хвил.; %)

Дні Тижня	$\sum TP$ (хвил.)	$\sum A_n$ (хвил.)	$\sum B_n$ (хвил.)	$\sum V_n$ (хвил.)	$\sum G_n$ (хвил.)	K1 (%)	K2 (%)	K3 (%)	K4 (%)
Понеділок									
Вівторок									
Середа									
Четвер									
П'ятниця									
Субота									
Неділя									
Підсумок тижня									

Якщо $K1 > 10\%$, то у вас проблеми з делегуванням повноважень та встановленням пріоритетів.

Якщо $K2 > 10\%$, то велика витрата часу виконання робіт, необхідно зайнятися аналізом причин.

Якщо $K3 > 10\%$, потрібно приділити увагу плануванню, організації, самораціоналізації.

Якщо $K4 > 10\%$, момент виконання рішення, завдання було визначено спонтанно, у вас проблеми з плануванням робочого дня (складання планів, підготовка роботи тощо).

У таблицю 12.8. «Характеристика перерв у роботі» необхідно заносити всі перешкоди та перерви в роботі, які гальмують або порушують запланований чи планомірно здійснений трудовий процес: телефонні розмови, незаявлені відвідувачі, час на очікування тощо. Їх також можна заносити індексами (умовними позначеннями): К – керівник; Кл – клієнт; Кг – колега; П – підлеглий; Сім – сім'я; С – секретар; Пр – інші тощо.

Записувати треба не лише зовнішні перешкоди, а й випадки, коли ви самі порушуєте хід свого трудового процесу (наприклад, раптово дзвоните другові тощо).

Таблиця 12.8

Характеристика перерв у роботі

№ п/п	Перешкоди – інтервал часу (від – до)	Тривалість (хвил.)	Телефонна розмова або відвідувач (хвил.)	Хто?	Примітки (наприклад, причини «перешкод» в роботі)

Обробка даних таблиці «Аналіз перешкод»:

1. Найбільш «дороговартісні» перешкоди.
2. Непотрібні відвідини.
3. Марні телефонні дзвінки.
4. Які телефонні розмови могли б бути коротшими та ефективнішими?
5. Хто найчастіше і без користі відволікав вас від справ?

Які термінові заходи ви можете зробити, щоб спонукати відповідного співробітника заходити до вас не 5, а 1 раз на день із «блоком» питань.

Розрахунок дозволяє визначити сильні та слабкі сторони організації управлінської діяльності та намітити шляхи її оптимізації.

При заповненні таблиць та проведенні відповідних розрахунків ви повинні бути по можливості чесним і самокритичним, навіть якщо створюється враження, що результати розчаровують. Некоректне заповнення таблиць введе вас в оману, призведе до спотворень і не дозволить правильно скласти заходи щодо усунення недоліків в організації вашої праці.

Аналіз видів діяльності та витрати робочого часу керівника завершується таблицею розрахунку коефіцієнтів витрати часу за чотирма критеріями:

- 1) доцільність виконання;
- 2) виправданість витрат часу на цю роботу;
- 3) необхідність цієї роботи;
- 4) порядок визначення витрати часу на кожен вид діяльності.

Розрахунок дозволяє визначити сильні та слабкі сторони організації праці керівника та намітити шляхи її оптимізації.

Контроль за умов ринкових відносин, коли потрібно розкриття всіх резервів працівника, виступає як інструмент управління та мотиватора високої продуктивності праці.

По-перше, контроль – це не якась разова акція. Контроль є функцією менеджменту, отже, проявляється як безперервний процес управління. Разом з цим, будь-який керівник повинен поставити справу таким чином, щоб працівники сприймали процедуру контролю як само собою зрозумілу дію, яка, по суті, не має ні початку, ні кінця. По-друге, контроль несе в собі комунікативний початок, властивий менеджменту ринкових відносин. Нерідко контроль стає предметом ділового спілкування керівника з підлеглим, що є зачином розвитку взаємодовіри, а отже, і партнерської взаємодії.

Таким чином, контроль перетворюється у безперервну процедуру стеження за ходом виробництва. У добре налагодженому трудовому механізмі процедура контролю насичується діями виконавців самоконтролю.

Три аксіоми контролю

1. Необхідно усунути невизначеність. Жодні ретельно розроблені плани не зможуть врахувати всіх нюансів виробництва. Завжди потрібна якась корекція.

2. Необхідно передбачити кризову ситуацію. Помилки та недоліки, що виникають у роботі, якщо ними знехтувати, нарастають як снігова куля. Їх потрібно помітити та усунути.

3. Корисно помітити успіх. Контроль фіксує і зародження успіху: не можна дозволити зернам успіху залишитися непоміченими.

В цілому можна сказати, що функція контролю спрямована не на пошук «винних», а на виявлення відхилень у виробничому процесі та своєчасному їх усуненні.

Тема 13. ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ. УСПІШНА ПРАКТИКА СВІТОВИХ ЛІДЕРІВ

*Ефективні керівники зосереджуються
на результатах, а не на роботі
Пітер Друкер*

У світі, де час стає все ціннішим ресурсом, ефективний тайм-менеджмент для керівників – це не просто навичка, а критичний фактор успіху.

Переосмислення продуктивності: уроки від світових CEO:

Стів Джобс: фокус на найважливішому.

Стів Джобс, легендарний співзасновник Apple, відомий своїм радикальним підходом до фокусування. У своїй біографії, написаній Волтером Айзексоном, Джобс розповідав про щорічні зустрічі, де він просив топ-менеджерів назвати 10 пріоритетних проектів. Після цього він викреслював нижні 7, залишаючи лише 3 найважливіші.

Ключовий урок: зосередьтеся на кількох критично важливих завданнях, а не намагайтеся охопити все.

Джефф Безос: принцип двох піц.

Джефф Безос, засновник Amazon, використовує «правило двох піц» для управління часом та ресурсами. Згідно з цим правилом, якщо для наради потрібно більше двох піц, щоб нагодувати всіх учасників, значить, на ній забагато людей.

Ключовий урок: обмежуйте кількість учасників нарад для підвищення ефективності та економії часу.

Марк Цукерберг: мінімізація щоденних рішень.

Марк Цукерберг, CEO Facebook (тепер Meta), відомий тим, що носить однаковий одяг щодня. Це дозволяє йому зменшити кількість незначних рішень і зосередитися на важливих завданнях.

Ключовий урок: автоматизуйте рутинні рішення, щоб зберегти розумову енергію для стратегічних питань.

Наукові підходи до управління часом:

Закон Паркінсона: час розширюється, щоб заповнити доступний об'єм.

Сиріл Норткот Паркінсон у своїй книзі «Закон Паркінсона» (1957) стверджує, що робота заповнює час, виділений на неї. Це означає, що встановлення жорстких дедлайнів може підвищити ефективність.

Практичне застосування:

- Встановлюйте чіткі, але реалістичні терміни для проектів.
- Використовуйте таймери для обмеження часу на виконання завдань.

Принцип Парето: Правило 80/20.

Згідно з принципом Парето, описаним Річардом Кохом у книзі «Принцип 80/20», 80% результатів походить від 20% зусиль.

Практичне застосування:

- Ідентифікуйте ключові 20% ваших завдань, які дають 80% результатів.
- Приділяйте цим завданням першочергову увагу.

Системне мислення: підхід Пітера Сенге.

Пітер Сенге у своїй книзі «П'ята дисципліна» пропонує системний підхід до управління, який може бути застосований до тайм-менеджменту.

Практичне застосування:

- Розглядайте свій час як систему взаємопов'язаних елементів.
- Шукайте довгострокові рішення, а не швидкі фікси.

Інноваційні методики тайм-менеджменту:

Метод GTD (Getting Things Done) Девіда Аллена.

Девід Аллен у своїй книзі «Getting Things Done» пропонує систему організації завдань та проектів, яка допомагає очистити розум і зосередитися на поточному завданні.

Ключові елементи GTD:

1. Збір: Запишіть усі завдання та ідеї.

- Створіть єдине місце для збору всіх вхідних даних: думок, ідей, завдань, зобов'язань.

- Використовуйте різні інструменти: записники, цифрові застосунки, диктофон.

- Мета: звільнити розум від необхідності постійно пам'ятати про всі справи.

2. Обробка: визначте наступні дії для кожного елемента.

- Розгляньте кожен елемент та вирішіть, чи потрібно діяти.
- Якщо дія займає менше 2 хвилин, виконайте її негайно.
- Для більших завдань визначте конкретний наступний крок.
- Мета: перетворити невизначені «справи» на конкретні дії.

3. Організація: розподіліть завдання за категоріями та проектами.

- Створіть систему списків: проекти, наступні дії, очікування, коли-небудь/можливо.

- Групуйте завдання за контекстом (наприклад, «дзвінки», «комп'ютер», «офіс»).

- Використовуйте календар для часово-залежних завдань та дедлайнів.
- Мета: мати чітку структуру для всіх ваших зобов'язань та ідей.

4. Огляд: регулярно переглядайте свої списки.

- Щоденно переглядайте свої «наступні дії» та календар.
- Щотижня проводьте повний огляд всіх проектів та списків.
- Оновлюйте та коригуйте свої плани відповідно до нових обставин.
- Мета: підтримувати систему актуальною та надійною.

5. Виконання: зосередьтеся на поточному завданні.

- Використовуйте свою систему для вибору найбільш відповідного завдання в даний момент.

- Довіряйте своєму вибору та повністю зосередьтеся на виконанні.
- Уникайте постійного перемикання між завданнями.

- Мета: ефективно виконувати завдання, знаючи, що ви робите найважливіше в даний момент.

Впровадження системи GTD допомагає керівникам досягти «стану потоку», коли вони можуть повністю зосередитися на поточному завданні, не

відволікаючись на думки про інші зобов'язання. Це підвищує продуктивність, зменшує стрес та покращує загальну ефективність управління часом.

Техніка Pomodoro Франческо Чірілло.

Франческо Чірілло розробив техніку Pomodoro, яка полягає у роботі інтервалами по 25 хвилин з короткими перервами між ними.

Переваги техніки Pomodoro:

- Підвищує концентрацію та зменшує відволікання.
- Допомагає уникнути вигорання.
- Покращує оцінку часу на виконання завдань.

Метод «Глибока робота» Кела Ньюпорта.

У своїй книзі «Глибока робота» Кел Ньюпорт пропонує стратегію для досягнення максимальної продуктивності в епоху цифрових відволікань.

Ключові принципи:

1. Планування глибокої роботи: виділіть конкретний час для інтенсивної, неперервної роботи.

- Створіть розклад для сесій глибокої роботи, визначивши конкретні години або дні.
- Виберіть тихе, відокремлене місце для роботи, вільне від відволікань.
- Встановіть чіткі цілі для кожної сесії глибокої роботи.
- Повідомте колег про ваш режим «не турбувати» під час цих сесій.
- Мета: максимізувати здатність до концентрації та творчого мислення.

2. Культивування зосередженості: навчіться концентруватися без постійної стимуляції.

- Практикуйте перебування наодинці зі своїми думками, без гаджетів та розваг.
- Встановіть обмеження на використання розважального контенту.
- Виконуйте складні завдання без переривання на перевірку повідомлень чи соцмереж.
- Використовуйте очікування (в черзі, в транспорті) для роздумів, а не для гортання стрічки новин.

- Мета: розвинути здатність до глибокої концентрації та стійкість до відволікань.

3. Відмова від соціальних мереж: оцініть вплив соціальних медіа на вашу продуктивність.

- Проведіть 30-денний експеримент з відмови від соціальних мереж.
- Проаналізуйте, які платформи дійсно приносять користь вашій роботі та особистому розвитку.
- Встановіть чіткі правила використання соцмереж (наприклад, тільки у визначений час).
- Розгляньте можливість делегування управління робочими соцмережами.
- Мета: звільнити час та розумові ресурси для більш продуктивної діяльності.

4. Усунення дрібниць: мінімізуйте час на поверхневі активності.

- Ідентифікуйте «дрібні» завдання у вашому робочому дні (наприклад, відповіді на рутинні emails).
- Групуйте подібні дрібні завдання та виконуйте їх в спеціально відведений час.
- Скорочуйте тривалість зустрічей, встановлюючи чіткі цілі та порядок денний.
- Використовуйте техніки швидкого прийняття рішень для незначних питань.
- Автоматизуйте або делегуйте рутинні завдання, де це можливо.
- Мета: збільшити час, доступний для глибокої, значущої роботи.

Впровадження цих принципів «глибокої роботи» допоможе керівникам значно підвищити свою продуктивність, особливо в завданнях, що вимагають креативності, аналітичного мислення та стратегічного планування. Це також сприятиме зменшенню стресу та покращенню балансу між роботою та особистим життям.

Важливо адаптувати ці принципи до специфіки вашої роботи та особистих переваг. Експериментуйте з різними підходами, щоб знайти оптимальний баланс між глибокою роботою та необхідністю бути доступним для команди та швидкого реагування на важливі питання.

Стратегічне планування часу для керівників:

Квадрат Ейзенхауера: пріоритизація на найвищому рівні.

Матриця Ейзенхауера, популяризована Стівеном Кові в книзі «7 звичок надзвичайно ефективних людей», допомагає розставити пріоритети, розподіляючи завдання за важливістю та терміновістю.

Квадранти матриці:

1. Важливі та термінові: кризи, дедлайни.
2. Важливі, але не термінові: планування, самовдосконалення.
3. Термінові, але не важливі: переривання, деякі зустрічі.
4. Не важливі і не термінові: відволікання, рутинні справи.

Стратегія для керівників: максимізуйте час у квадранті 2, мінімізуйте в квадранті 3 і 4.

Техніка «Маленьких перемог» від Терези Амабіле.

Тереза Амабіле, професор Гарвардської бізнес-школи, у своїх дослідженнях виявила, що відчуття прогресу є ключовим мотиватором для працівників інтелектуальної праці.

Застосування для керівників:

- Розбивайте великі проекти на менші, досяжні цілі.
- Відзначайте і святкуйте маленькі перемоги разом з командою.
- Ведіть щоденник прогресу для відстеження досягнень.

Стратегічні паузи: підхід Тоні Шварца.

Тоні Шварц, автор «The Way We're Working Isn't Working», наголошує на важливості регулярних пауз для підтримки високої продуктивності.

Рекомендації:

- Робіть короткі перерви кожні 90-120 хвилин.
- Використовуйте обідню перерву для повного відключення від роботи.

- Практикуйте короткі медитації або дихальні вправи протягом дня.

Технологічні рішення для оптимізації часу:

Автоматизація рутинних завдань.

За даними McKinsey Global Institute, керівники витрачають до 54% свого часу на адміністративні завдання, які можна автоматизувати.

Інструменти для автоматизації:

- Zapier: для з'єднання різних додатків та автоматизації робочих процесів.
- IFTTT: для створення ланцюжків простих умовних операцій.
- Microsoft Power Automate: Для автоматизації бізнес-процесів.

Використання AI-асистентів.

Згідно з дослідженням Gartner, до 2024 року AI-асистенти можуть заощадити до 6,2 млрд годин робочого часу щорічно.

Приклади застосування:

- Планування зустрічей
- Аналіз даних
- Управління електронною поштою

Удосконалення комунікації та співпраці.

Дослідження RescueTime показує, що працівники перевіряють електронну пошту або повідомлення в середньому кожні 6 хвилин.

Стратегії оптимізації:

- Використовуйте асинхронні інструменти комунікації (Slack, Microsoft Teams).
- Впровадьте політику «немає зустрічей» у певні дні або години.
- Використовуйте спільні документи (Google Docs, Notion) для зменшення кількості електронних листів.

Психологічні аспекти управління часом:

Подолання прокрастинації: інсайти від Пієрса Стіла.

Пірс Стіл, автор «The Procrastination Equation», пропонує формулу для розуміння та подолання прокрастинації:

$$\text{Мотивація} = (\text{Очікування} \times \text{Цінність}) / (\text{Імпульсивність} \times \text{Затримка})$$

Стратегії подолання прокрастинації:

- Підвищуйте очікування успіху, розбиваючи завдання на менші частини.
- Збільшуйте цінність завдання, пов'язуючи його з особистими цілями.
- Зменшуйте імпульсивність, використовуючи техніки самоконтролю.
- Мінімізуйте затримку, встановлюючи чіткі дедлайни.

Ментальні моделі для ефективного прийняття рішень.

Чарлі Мангер, віце-голова Berkshire Hathaway, наголошує на важливості ментальних моделей для швидкого та ефективного прийняття рішень.

Ключові ментальні моделі для керівників:

- Принцип Байеса: оновлюйте свої переконання на основі нової інформації.
- Теорія ігор: розглядайте довгострокові наслідки рішень.
- Перший принцип мислення: розбивайте складні проблеми на базові елементи.

Емоційний інтелект у тайм-менеджменті.

Даніел Гоулман, автор «Емоційний інтелект», підкреслює важливість емоційного інтелекту для ефективного управління часом та лідерства.

Застосування емоційного інтелекту в тайм-менеджменті:

- Самосвідомість: розпізнавайте свої емоційні тригери, які впливають на продуктивність.
- Самоуправління: контролюйте імпульсивні реакції на переривання.
- Соціальна свідомість: розумійте емоційні стани членів команди для ефективної делегації.
- Управління відносинами: створюйте позитивне робоче середовище для підвищення загальної продуктивності.

Висновок: інтеграція стратегій для максимального ефекту.

Ефективне управління часом – це не просто навичка, а мистецтво, яке вимагає постійного вдосконалення та адаптації. Проаналізувавши практики світових лідерів, наукові дослідження та інноваційні методики, ми можемо виділити ключові принципи тайм-менеджменту для сучасних керівників:

1. **Стратегічний фокус:** як показав досвід Стіва Джобса, концентрація на небагатьох, але критично важливих завданнях – ключ до успіху. Використовуйте принцип Парето та квадрат Ейзенхауера для визначення пріоритетів.

2. **Системний підхід:** впровадьте цілісну систему управління завданнями, як-от GTD Девіда Аллена, адаптуючи її до своїх потреб та специфіки роботи.

3. **Глибока робота:** виділяйте час для неперервної, сфокусованої роботи над складними завданнями, слідуючи рекомендаціям Кела Ньюпорта.

4. **Ритм і відновлення:** чергуйте інтенсивну роботу з періодами відпочинку, використовуючи техніку Pomodoro та стратегічні паузи Тоні Шварца для підтримки високої продуктивності протягом дня.

5. **Автоматизація та делегування:** використовуйте технологічні рішення для автоматизації рутинних завдань та ефективно делегуйте, застосовуючи принцип двох піч Джеффа Безоса для оптимізації командної роботи.

6. **Емоційний інтелект:** розвивайте емоційний інтелект для кращого самоуправління та управління командою, як рекомендує Даніел Гоулман.

7. **Постійне навчання:** регулярно переглядайте та оновлюйте свої стратегії тайм-менеджменту, експериментуйте з новими методиками та інструментами.

Практичні кроки для впровадження:

1. **Проведіть аудит часу:** протягом тижня фіксуйте, на що ви витрачаєте свій час. Це допоможе виявити часові пастки та неефективні практики.

2. **Створіть персональну систему:** на основі проаналізованих методик розробіть власну систему тайм-менеджменту, яка відповідає вашому стилю роботи та цілям.

3. **Встановіть ритуали:** провадьте щоденні, щотижневі та щомісячні ритуали для планування, рефлексії та коригування своїх стратегій.

4. **Інвестуйте в технології:** виберіть та освойте інструменти для управління завданнями, автоматизації та комунікації, які найкраще підходять вашій робочій екосистемі.

5. Практикуйте «стратегічне нехтування»: усвідомлено відмовляйтеся від завдань та можливостей, які не відповідають вашим ключовим цілям та цінностям.

6. Культивувайте усвідомленість: практикуйте медитацію або інші техніки майндфулнесу для підвищення концентрації та зниження стресу.

Пам'ятайте, що ефективний тайм-менеджмент – це не про те, щоб втиснути більше завдань у свій день, а про те, щоб зосередитися на тому, що дійсно важливо. Це про якість, а не кількість. Ваша мета як керівника – створити простір для стратегічного мислення, інновацій та лідерства.

Впроваджуючи ці принципи, будьте терплячими до себе. Зміна звичок вимагає часу та практики. Регулярно оцінюйте свій прогрес та коригуйте підхід за необхідності. З часом ви не лише підвищите свою особисту ефективність, але й створите культуру продуктивності у своїй організації, ведучи приклад розумного управління часом та енергією.

Пам'ятайте слова Пітера Друкера: «Ефективні керівники зосереджуються на результатах, а не на роботі». Нехай ця мудрість стане вашим дороговказом у мистецтві тайм-менеджменту.

Впроваджуючи стратегії ефективного тайм-менеджменту, важливо не забувати про роль інформаційних технологій у оптимізації робочих процесів. Правильно налаштовані ІТ системи можуть значно підвищити продуктивність та звільнити ваш час для стратегічних завдань. Інвестуючи в оптимізацію ІТ процесів, ви не лише покращите свій тайм-менеджмент, але й створите міцну основу для сталого зростання та інновацій у вашій організації.

ВИСНОВКИ

*Час – безцінний та невідновлюваний ресурс.
І доти, доки часом не управляють,
нічим іншим управляти не можна.
Пітер Друкер*

Тайм-менеджмент – це мистецтво управління собою. Перш за все, це – самоорганізація та керівництво процесом управління у часі, просторі, спілкуванні, діловому світі. Актуально в даному контексті звучать слова геніального Йоганна Вольфганга Гете: «Недостатньо знань, необхідно також їх застосування, недостатньо хотіти, треба ще щось робити». Так, наприклад, отримати диплом престижного університету ще недостатньо. Адже процес самоосвіти має бути присутнім постійно і систематично.

В економіці XXI століття у зв'язку зі зростанням темпів змін та ступеня невизначеності економічного середовища збільшується потреба у підвищенні адаптивності організації, швидкості її реакції на зміни. Ця адаптивність стає одним із найважливіших факторів конкурентоспроможності організації як економічної системи. Одним із інструментів підвищення адаптивності організацій є впровадження технологій корпоративного тайм-менеджменту як елементу загальної системи управління організацією.

В останні роки все більша кількість організацій усвідомлює потребу в централізованому впровадженні технологій тайм-менеджменту на корпоративному рівні.

1. Зростання темпів змін середовища вимагають передачі співробітникам організації великих повноважень, прийняття ними самостійних рішень, самостійної організації та планування своєї роботи. Особливо це актуально для мультипроектної діяльності, а також при великій кількості зовнішніх запитів (від клієнтів, постачальників, субпідрядників тощо), звернених безпосередньо до співробітника та які вимагають від нього самостійного розставлення пріоритетів (без звернення до безпосереднього керівника) в умовах обмежених ресурсів часу.

2. Зростає питома вага нематеріальних активів у вартості організації; ефективність їх роботи стає основним фактором успішності все більшої кількості компаній. При цьому вкрай утруднений зовнішній контроль діяльності творчого характеру співробітника, що підвищує актуальність самостійної організації таким працівником своєї роботи.

3. Для організацій стають нормою, а не рідкісним винятком, прийняття інноваційних рішень у господарській діяльності – розробка нових продуктів, вихід на нові ринки, впровадження нових інструментів та систем управління. Для топ-менеджерів та фахівців організації, відповідно, стає нормою постійне

збільшення обсягу вирішуваних завдань, необхідність безперервного пошуку резервів часу для реалізації проектів, що дозволяють організації стабільно розвиватися.

Зазначена потреба сучасних організацій у креативних технологіях корпоративного тайм-менеджменту зумовила необхідність його впровадження у систему управління підприємством.

Таким чином, сьогодні можна говорити про актуальність досліджень власне самого тайм-менеджменту, його місця в загальній системі управління підприємством та різних напрямків загального менеджменту, що так чи інакше порушують питання персональної організації праці. Ці галузі дослідження в ході розвитку зближуються, що робить закономірним постановку питання про розробку методів вбудовування тайм-менеджменту в корпоративний менеджмент, націлений на безперервне підвищення ефективності діяльності підприємства.

Тайм-менеджмент може застосовуватися не тільки як інструмент підвищення ефективності використання часу, але і як інструмент розвитку організації, що змінює корпоративну культуру компанії, створює середовище для будь-яких організаційних перетворень (реінжиніринг бізнес-процесів, впровадження систем менеджменту якості, корпоративних інформаційних систем тощо).

Управління часом означає ефективне його використання, тобто провадження максимальної кількості важливих справ в одиницю часу. Як жоден вид діяльності неможливий без використання знань та інформації, так неможливо бути успішним, максимально самореалізуватися без застосування на практиці основ тайм-менеджменту.

Проблема застосування тайм-менеджменту полягає не стільки у недостатньому знанні його методів, скільки у незадовільному застосуванні його інструментарію. Відомо, що немає межі досконалості і лише сама людина може змінити власне життя, якщо це необхідно. Яким би методом тайм-менеджменту не скористалася людина, завжди знайдеться найкращий та простий шлях досягнення мети.

Для досягнення повноти світовідчуття потрібно прагнути до того, щоб ідеали були гармонійними за всіма головними аспектами життєдіяльності. Відомо, що знаннями стає лише та інформація, яка структурована, потрібна своїм власникам, використовується ними за певними правилами і, головне, містить у собі їхнє ставлення до цієї інформації.

Дослідження показують, що тайм-менеджмент при використанні сучасних підходів дозволяє значно просунутися на шляху оволодіння мистецтвом

управління собою і своїми діями. Переваги оволодіння мистецтвом тайм-менеджменту полягають у наступному:

- виконання роботи з меншими витратами часу, раціональна організація праці;
- відсутність поспіху при здійсненні завдань та життєдіяльності у стані стресу;
- одержання задоволення як від професійної діяльності, так і від планування особистого життя;
- активна та обґрунтована мотивація праці;
- підвищення професійної кваліфікації та можливість кар'єрного зростання;
- скорочення помилок під час виконання своїх функцій;
- досягнення професійних та життєвих цілей у короткий термін за допомогою кваліфікованого виконання функцій тайм-менеджменту.

Темп сучасного життя не дозволяє розслабитись, вимагаючи від нас з кожним днем все більшої віддачі. Ми починаємо спізнюватися, панікувати та шукати панацею, здатну миттєво вирішити всі проблеми. Звертаючись до тайм-менеджменту, і починаючи впроваджувати його прийоми на практиці, ми очікуємо на швидкі та чарівні результати. Якщо такі не з'являються, звинувачуємо систему в неспроможності та кидаємося шукати іншу.

Але чи існує ідеальна методика тайм-менеджменту, яка підходить усім: і менеджерам середньої ланки, і керівникам великих корпорацій, і фрілансерам? Сучасних систем керування часом досить багато. Стівен Кові, міжнародний бізнес-тренер та автор низки праць з лайф-менеджменту, розділив усі методики тайм-менеджменту на 4 покоління:

1. Перше – сконцентровано на складанні переліків та пам'яток.
2. Друге – на складанні планів та підготовці до їх реалізації.
3. Третє – на складанні планів, розстановці акцентів та контролі їх виконання.
4. Четверте – ґрунтується на життєвих принципах та новому погляді на життя в цілому.

На думку Стівена Кові, перші три методики давно не актуальні, хоча, як показує практика, вони все ще активно використовуються.

Чому Час – це Гроші? Чим вища продуктивність праці, тим вищий прибуток. Продуктивність праці – це кількість виробленого продукту або наданих послуг за одиницю часу. Якщо ви і ваші співробітники будуть неправильно використовувати робочий час, ваша продуктивність може бути в кілька разів нижчою за норму. Керівник має не лише грамотно планувати та розподіляти свій час, а й контролювати час підлеглих. Тому кожен ваш співробітник повинен не тільки знати, що він зараз повинен робити, але й до якого терміну він повинен виконати цю роботу.

Тайм-менеджмент не зводиться до простого ведення щоденника – це лише мінімальна вимога до організації вашого робочого часу – все набагато складніше. Ви повинні скоротити до мінімуму будь-які непотрібні паузи в роботі або інші події, дії, які відволікають вас від справ. Винятком є обов'язкові перерви у роботі відпочинку.

Як прискорити себе? Потрібно постійно шукати шляхи найшвидшого та остаточного вирішення робочих питань. Тобто всі ваші дії, заходи, переговори, будь-яке спілкування чи відпочинок мають бути лімітовані за часом. Головне повірити, що все можливо, і ви навчитеся досягати більшого за менший час.

Поринаючи з головою в тонкощі управління часом, у складання планів та їх втілення, не забувайте час від часу замислюватися, чи задоволені ви своїм життям, чи просуваєтеся ви до виконання тих цілей, які для вас справді значущі. Тайм-менеджмент – чудовий інструмент, що допомагає досягати цілей. Але перевірити, чи це ваші цілі або вони нав'язані ззовні, можете тільки ви. Безглуздо витратити свій час на реалізацію чийось чужих цілей, чи не так?

Тайм-менеджмент – це вміння максимально ефективно використовувати свій час. Тобто встигати вирішувати завдання та досягати результату в найкоротші терміни. Тайм-менеджмент можна умовно поділити на грамотне планування та правильну реалізацію. Перше дозволяє діяти згідно із заздалегідь розробленим планом, і тим самим скорочувати простой в роботі, друге допомагає швидше завершити розпочате та встигати більше, ніж інші.

У світі все відносно, тому якщо ви застосовуєте методи тайм-менеджменту в роботі, ваша ефективність як виконавця має значно зрости. Більше того, ви повинні бути ефективнішими за тих людей, які не застосовують методи тайм-менеджменту. У цьому світі треба бути кращим за себе колишнього і кращим за інших – тих, хто не хоче розвиватися. Потрібно прагнути бути таким, як найкращі у вашій справі чи професії. Постійно піднімайте свою планку і ваше зростання не припиниться ніколи.

ТЕСТИ

1. «Біфштекси», що отримані в результаті «нарізки слона», повинні відповідати...

а) даним хронокарти;

б) SMART-критеріям;

в) двом найвагомішим критеріям матриці багатокритеріальної оцінки;

г) критеріям «важливості» та «терміновості» матриці Ейзенхауера;

д) цінностям із мемуарника.

2. «Біфштекси», що отримані в результаті «нарізки слона», бувають...

а) практичними та теоретичними;

б) матеріальними та ефемерними;

в) креативними та звичайними;

г) фізичними та юридичними;

д) реальними та ілюзорними.

3. В історії розвитку вітчизняного тайм-менеджменту можна виділити...

а) 5 етапів;

б) 3 етапи;

в) 6 етапів;

г) 2 етапи;

д) 8 етапів.

4. У контекстному плануванні завдання, для яких час виконання відомий заздалегідь, називаються...

а) жорсткими;

б) бюджетованими;

в) пріоритетними;

г) неважливими;

д) гнучкими.

5. Усі контексти можна розділити на...

а) 8 умовних груп;

б) 4 умовні групи;

в) безліч умовних груп;

г) 3 умовні групи;

д) 5 умовних груп.

6. Усі поглиначі часу за рівнем контрольованості можна умовно розділити на...

а) 4 групи;

б) 10 груп;

в) 2 групи;

г) 5 груп;

д) 3 групи

7. Для створення ефективного огляду завдань важливий принцип...

а) активізації;

б) матеріалізації;

в) ірраціоналізму;

- г) дезінтеграції;
- д) реактивації.

8. Стародавні греки називали поглиначі часу...

- а) хронографами;
- б) хронологіями;
- в) хронотипами;
- г) хронофагами;
- д) хронотопами.

9. ... – означає, прийняти рішення, оцінивши за певними критеріями, які з поставлених завдань та справ мають першорядне значення, які – другорядне.

- а) Здійснити контекстне планування.
- б) Розподілити ресурси.
- в) Розставити пріоритети.
- г) Розставити контексти у хронологічному порядку.
- д) Розглянути хронофаги.

10. До гнучких завдань належить завдання «...».

- а) Зустріти в аеропорту представника замовника, який прибуває рейсом 324 о 20:00.
- б) Подати нову концепцію розвитку відділу у понеділок, о 13.00.
- в) Обов'язково сьогодні подати звіт до бухгалтерії до 18.00.
- г) Розробити регламент обробки вхідних замовлень.
- д) Здати звіт до бухгалтерії о 13.30.
- е) Подати інформацію про зростання виробництва філії на раді директорів.
- ж) Зателефонувати ключовому клієнту, домовитись про зустріч.

11. Зайвий крок у алгоритмі жорстко-гнучкого планування:

- а) виконане – викреслити;
- б) виділити пріоритетні завдання;
- в) скласти список жорстких завдань;
- г) скласти список гнучких завдань;
- д) провести хронометраж усіх завдань у плані;
- е) визначити бюджет часу для пріоритетних завдань.

12. Матриця Ейзенхауера дозволяє розставити пріоритети, оцінивши всі завдання за двома критеріями – ...

- а) гнучкість та жорсткість;
- б) важливість та гнучкість;
- в) важливість та терміновість;
- г) бюджетування та регулярність;
- д) жорсткість та терміновість;
- е) терміновість та регулярність.

13. Невірно, що ... є одним із видів хронофагів.

- а) переривання;
- б) відволікання;
- в) зависання;
- г) відкладення на потім;

д) очікування та запізнення.

14. Невірно, що ... є правилом організації ефективного відпочинку.

- а) ритмічність;
- б) концентрація;
- в) зміна контексту;
- г) максимальне перемикання.

15. Невірно, що ... є способом самоналаштування на розв'язання задач.

- а) метод "швейцарського сиру";
- б) техніка «якоріння»;
- в) техніка хронометражу;
- г) проміжна радість;
- д) «заточування олівців».

16. Невірно, що ... є кроком алгоритму жорсткого планування.

- а) викреслення виконаних завдань;
- б) складання списку жорстких завдань;
- в) визначення часу виконання всім задач;
- г) складання списку гнучких завдань;
- д) відстеження зміни показників за допомогою графіка;
- е) бюджетування часу для пріоритетних завдань;
- ж) вибір двох показників для відстеження;
- з) виділення зі списку виконаних завдань.

17. Невірно, що ... є групою інструментів створення огляду.

- а) контрольні списки;
- б) хронокарти;
- в) двовимірні графіки;
- г) інтелект-картки.

18. Неefективно організовані процеси діяльності, що ведуть до втрат часу, називаються ...

- а) розкрадачами власності;
- б) розтратниками фінансового капіталу;
- в) рубрикаторами втрат;
- г) поглиначами часу;
- д) викрадачами якості.

19. Одним із кроків техніки контекстного планування є...

- а) перегляд списку завдань при наближенні контексту;
- б) перегляд своїх ключових областей;
- в) співвідношення даних хронометражу з групами контекстів;
- г) перегляд списку хронофагів при наближенні контексту;
- д) перегляд всіх даних хронокарти попереднього дня.

20. При використанні багатокритеріальної оцінки кожен варіант оцінюється...

- а) за двома критеріями, яким присвоєно найбільшу вагу;
- б) за критерієм, що має найбільшу вагу;
- в) за всіма критеріями;
- г) за першими трьома критеріями;

д) тільки за одним найважливішим критерієм.

21. Підхід, у якому людина діє всупереч зовнішнім обставинам, активно впливає своє життя, називається...

- а) реактивним;
- б) мотиваційним;
- в) пріоритезованим;
- г) проактивним;
- д) смартизованим.

22. Підхід, за якого людина повністю залежить від зовнішніх обставин, не впливаючи активно на своє життя, називається...

- а) регресивним;
- б) реактивним;
- в) проактивним;
- г) адитивним;
- д) хронометрованим.

23. Показником для хронометражу може бути...

- а) ціль, що відповідає SMART-критеріям;
- б) лише одна ціль стратегічного рівня;
- в) будь-яка ціль;
- г) головна ціль життя;
- д) надціль.

24. За матрицею Ейзенхауера важливі, але нетермінові завдання належать до категорії...

- а) А;
- б) D;
- в) С;
- г) В.

25. За матрицею Ейзенхауера неважливі та нетермінові завдання належать до категорії...

- а) В;
- б) С;
- в) D;
- г) А.

26. Правильно сформульована мета має відповідати SMART-критеріям, одним із яких є...

- а) контекстуальність;
- б) бюджетність;
- в) хронометрування;
- г) адитивність;
- д) релевантність.

27. Правильно сформульована мета має відповідати SMART-критеріям, одним із яких є...

- а) визначеність;
- б) інвестованість;
- в) впізнаваність;

г) ділимість;

д) вимірність.

28. Правильно сформульована мета має відповідати SMART-критеріям, одним із яких є...

а) досяжність;

б) результато-орієнтованість;

в) амбітність;

г) реактивність;

д) гнучкість.

29. Правильно сформульована мета має відповідати SMART-критеріям, одним із яких є...

а) бюджетність виконання;

б) проактивність дії;

в) пріоритизованість формули;

г) конкретність формулювання;

д) результато-орієнтованість завдання.

30. Правильно сформульована мета має відповідати SMART-критеріям, одним із яких є прив'язка.

а) до часу;

б) до простору;

в) до дії;

г) до контексту.

31. При визначенні пріоритетів за допомогою матриці Ейзенхауера всі завдання поділяються на...

а) 6 категорій;

б) 4 категорії;

в) 33 категорії;

г) 2 категорії;

д) 5 категорій;

е) 3 категорії.

32. Стратегія досягнення SMART-мети (дія у задачній ситуації) називається...

а) методом Шваба;

б) «воронкою кроків»;

в) «пирогом часу»;

г) «віялом можливостей»;

д) методом "швейцарського сиру".

33. Стратегія досягнення надцілі (дія у проблемній ситуації) називається...

а) «пирогом часу»;

б) «поїданням жаби»;

в) «воронкою кроків»;

г) "нарізкою слона";

д) «віялом можливостей».

34. Техніка хронометражу допомагає...

а) виявити свої типові поглиначі часу;

- б) визначити критерії формулювання мети;
- в) виявити надцілі;
- г) виявити свої типові стратегічні цілі;
- д) визначити основні цінності.

35. ... – це інструмент цілепокладання, який допомагає не втратити свої цілі з уваги і служить нагадуванням про цілі.

- а) Деревоподібні карти.
- б) Таблиця регулярних справ.
- в) Хронокарта.
- г) Матриця Ейзенхауера.
- д) Мемуарник.
- е) Стратегічна картонка.**

36. «...» – це великі завдання, які неможливо вирішити за один раз.

- а) Піраміди.
- б) Слони.**
- в) Хронофаги.
- г) Крокодили.
- д) Пінарікі.

37. «...» – це дрібні завдання, на вирішення яких не потрібно багато сил і часу, але дуже неприємні і їх хочеться відкласти.

- а) Мемуарники.
- б) Жаби.**
- в) Швейцарський сир.
- г) Підцілі.
- д) Пінарікі.

38. ... – це подання інформації, яке дозволяє побачити всю сукупність та взаємозв'язок елементів та дає можливість ефективно приймати рішення.

- а) Метод структурованої уваги.
- б) Результатоорієнтоване планування.
- в) Огляд завдань.**
- г) Розміщення пріоритетів.
- д) Хронометраж.

39. ... – це технологія, яка дозволяє використати непоправний час життя відповідно до своїх особистих та бізнес-цілей та цінностей.

- а) Менеджмент.
- б) Наукова організація праці.
- в) Маркетинг.
- г) Менеджмент якості.
- д) Тайм-менеджмент.**

40. ... – це зручний момент на вирішення завдання, зручний шанс, нелінійний час.

- а) Хронос.
- б) Парето.
- в) Кароші.
- г) SMART.

д) Хронофаг.

е) Кайрос.

41. ... – це облік витрат особового часу шляхом простої письмової фіксації.

а) Кредитування.

б) Планування.

в) Бюджетування.

г) Хронометраж.

д) Хронологія.

42. ... – це ефективний інструмент для планування та контролю складно структурованих завдань із конкретними термінами.

а) Стратегічна картонка.

б) Хронокарта.

в) Графік динаміки показників хронометражу.

г) Двовимірний графік.

д) Контрольний перелік.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Види часу (фізичний та хімічний, біологічний, соціальний, економічний, психологічний).
2. Індивідуальний фонд часу та його структура.
3. Фонд часу організації (підрозділи).
4. Часова перспектива та часова трансспектива.
5. Основні типи внутрішніх концепцій часу.
6. Планування та розстановка пріоритетів.
7. Цілепокладання: принципи покладання цілі, оперативні цілі, тактичні цілі, стратегічні цілі.
8. SMART-технологія постановки цілей (за Д. Доурден).
9. Проектна система постановки цілей (за Г. Архангельським).
10. Планування цілей у системі Франкліна.
11. Ситуаційний аналіз (за Л. Зайвертом).
12. Прийняття рішень щодо відхилень.
13. Типи рішень в організації.
14. Види контролю у тайм-менеджменті.
15. Контроль в організації: суб'єкт та об'єкт контролю, предмет контролю, методи здійснення контролю.
16. Правила та помилки контролю.
17. Використання карток контролю.
18. Поняття дефіциту часу.
19. Дефіцит часу як наслідок некомпетентності.
20. Об'єктивні фактори дефіциту часу.

21. Причини дефіциту часу, що безпосередньо пов'язані з особистістю.
22. Зовнішні фактори під час планування часу.
23. Особисті психологічні особливості та їх вплив на планування часу. Загальні засади планування часу.
24. Матриця Ейзенхауера.
25. Принцип Парето (принцип 20/80).
26. Система щоденного планування "АЛЬПИ".
27. Усвідомлення індивідами їх персональних особливостей управління часом.
28. Самодіагностика сильних та слабких сторін учасників у правлінні часом.
29. Виділення основних тенденцій часових витрат.
30. Виявлення причин неефективної витрати часу.
31. Самоорганізація як принцип підвищення ефективності управління часом.
32. Формування ставлення до пріоритетності важливих справ.
33. Формулювання особистої місії.
34. Формування важливості підтримки балансу між особистими та робочими цілями.
35. Ефективність як баланс між результатами та ресурсами.
36. Побудова аналітики: методи оцінки особистої ефективності.
37. Показники, що відображають витрати часу роботи заданого типу.
38. Показники, що відображають якість організації праці.
39. Показники, що відображають структуру розподілу витрат часу між роботами.
40. Застосування аналітики: повний контроль за мінімальними витратами.
41. Корпоративний стандарт організації часу персоналу.

42. Схема комунікацій та її застосування для розробки стандартів.
43. Організаційна стратегія: підвищення керованості.
44. Основні елементи корпоративного тайм-менеджменту.
45. Основні інструменти навчання тайм-менеджменту.
46. Пріоритети та гармонія: оптимізація витрат часу.
47. Персональний проектний менеджмент: підвищення точності управління.
48. Ресурсно-календарний графік планування часу.
49. Нормування, планування та контроль виконання проектів.
50. Початок хронометражу: цілі та результати.
51. Порядок фіксації витрат часу.
52. Форми обліку особистого часу.
53. Поняття та сутність тайм-менеджменту. Визначення тайм-менеджменту.
54. Етапи становлення вітчизняного тайм-менеджменту.
55. Тайм-менеджмент як система. Сходи тайм-менеджменту.
56. Визначення поняття «цілепокладання» та сутність цілепокладання.
57. Два підходи до життя. Реактивність та проактивність.
58. «Коло впливу» та «Коло турбот».
59. Основні методи визначення базових цінностей.
60. Ключові сфери життя та цілі.
61. Основні підходи визначення цілей.
62. «Life management» та життєві цілі. Карта довгострокових цілей.
63. Час як ресурс. Характеристика часу, як ресурсу. Піраміда Франкліна.

64. Поглиначі часу. Визначення поняття. Види та особливості поглиначів.
65. Хронометраж: визначення поняття, суть та завдання.
66. Техніка ведення повного хронометражу. Три способи обліку часу. Цілі та показники хронометражу.
67. Способи подолання труднощів ведення хронометражу.
68. Визначення поняття та завдання контекстного планування.
69. «Жорстке» та «Гнучке» планування. Два типи часу: «Хронос» та «Кайрос». Два типи завдань.
70. Кайрос як основа для контекстного планування. Визначення поняття "контекст", групи контекстів.
71. Інструменти реалізації техніки контекстного планування.
72. Довгострокове планування. План досягнення життєвих цілей.
73. Планування дня. Правила ефективного планування Алгоритм жорстко-гнучкого планування.
74. Результатоорієнтоване планування. Складання результатоорієнтованого списку завдань на день. Формула результатоорієнтованого формулювання.
75. Метод структурованої уваги. Організація структури робочого простору. Правило переміщення через межі областей.
76. Планування з урахуванням методу структурованої уваги.
77. Визначення поняття та сутність огляду завдань у тайм-менеджменті. Основні групи інструментів огляду. Контрольні списки як інструмент огляду.
78. Двовимірні графіки як інструмент огляду. Основні функції двовимірного огляду. Види двовимірних графіків. Переваги двовимірних графіків.
79. Деревоподібні карти. Визначення поняття та основна ідея. Орієнтовна типологія деревоподібних карт. Техніка створення деревоподібної карти. Переваги деревоподібної карти як інструмент огляду.

80. Розставлення пріоритетів у тайм-менеджменті. Визначення поняття, сутність. Основні методи та способи розміщення пріоритетів.
81. Матриця Ейзенхауера як інструмент розміщення пріоритетів. Критерії розміщення пріоритетів за допомогою матриці Ейзенхауера. Типи завдань. Переваги використання матриці Ейзенхауера.
82. Метод багатокритеріальної оцінки. Критерії пріоритетності. Матриця багатокритеріальної оцінки.
83. Визначення пріоритетності довгострокових цілей. Розміщення пріоритетності у поточних задачах за допомогою методу багатокритеріальної оцінки.
84. Принцип Парето. Використання принципу 80/20 під час планування часу.
85. Звільнення від нав'язаної терміновості та важливості. Стратегії відмови.
86. Пріоритезація на етапі обліку витрат часу. ABC-хронометраж. Основні засади методики. Основна ідея методу.
87. Працездатність людини та біоритми. Врахування впливу біоритмів на розподіл робочого навантаження. Правила організації ефективного відпочинку. Творча лінь. Ефективний сон.
88. Самоналаштування на розв'язання задач. Методи, техніки, прийоми.
89. Самомотивація на ефективне вирішення великих трудомістких завдань. «Слони» та «біфштекси». Відмінність "ілюзорного біфштексу" від "реального". Відстеження результативності роботи з великим завданням.
90. Вирішення дрібних неприємних завдань. Визначення завдання – «жаби». Спосіб вирішення дрібних завдань. Контроль за виконанням.
91. Визначення поняття "корпоративний тайм-менеджмент", передумови та фактори необхідності корпоративного впровадження тайм-менеджменту. Тайм-менеджмент у рамках корпоративного університету.
92. Діагностика навичок тайм-менеджменту. Атестація навичок тайм-менеджменту. Методики проведення. Значення для корпоративного застосування тайм-менеджменту.
93. Корпоративні стандарти тайм-менеджменту: глосарій, домовленості, регламенти, інструменти (речі).

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Особливості тайм-менеджменту України.
2. Функції тайм-менеджменту.
3. Правило резервування часу.
4. Тижневе планування.
5. Упорядкування особистих планів.
6. Метод обмеженого хаосу у плануванні та управлінні.
7. Творча картотека та баланс «порядок-хаос» в управлінні особистим часом.
8. Тотальне управління якістю в особистій роботі.
9. Стандарти та особиста ефективність.
10. Основні засади створення особистих стандартів. Основні напрями особистого розвитку.
11. Персональний проектний менеджмент: підвищення точності управління.
12. Ресурсно-календарний графік планування часу.
13. Нормування, планування та контроль виконання проектів.
14. Корпоративний стандарт організації часу персоналу.
15. Схема комунікацій та її застосування для розробки стандартів.
16. Основи організаційної стратегії: задоволення споживачів до реалізації цінностей.
17. Організаційна стратегія: підвищуємо керованість.
18. Основні елементи корпоративного тайм-менеджменту.
19. Основні інструменти навчання тайм-менеджменту.
20. Показники, що відображають якість організації праці.

21. Показники, що відображають структуру розподілу витрат часу між роботами.
22. Методи персонального стратегічного планування.

ТЕМАТИКА ЕСЕ

1. Застосування інструментів самоменеджменту.
2. Самоменеджмент - наскільки добре Ви справляєтеся зі своєю роботою?
3. Особистий часовий капітал.
4. Хронометраж (самофотографія дня/тижня/місяця).
5. Персональний управлінський облік.
6. Аналіз поглиначів часу.
7. Ваші пастки часу.
8. Календар-пінарник.
9. Особистий реінжиніринг.
10. Співвідношення хаосу та порядку у житті.
11. Ефективні інструменти тайм-менеджменту.
12. Корпоративна культура підприємства та тайм-менеджмент.
13. Основні концепції та інструменти тайм-менеджменту.
14. Впровадження тайм-менеджменту для підприємства.
15. Наскільки високою є Ваша особиста ефективність?
16. Наскільки Вам потрібний тайм-менеджмент?
17. Тайм-менеджмент як інструмент бізнесу.
18. Недоліки методів тайм-менеджменту.
19. Принципи ефективного тайм-менеджменту.
20. Корпоративний ТМ: як організувати час співробітника у межах фірми.
21. Сімейний тайм-менеджмент.
22. Час як ресурс організації.

23. Ключові засади раціональної організації часу.
24. Основні засади аналізу особистих та професійних цілей.
25. Як досягати поставленої мети. Встановлення пріоритетів.
26. Правила аналізу завдань. Принципи постановки завдань перед підлеглими.
27. Принципи планування часу. Тайм-менеджмент під час планування.
28. Складання довгострокового, середньострокового та короткострокового плану.

ОРІЄНТОВНІ ПИТАННЯ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Що таке час. Дванадцять властивостей часу.
2. Історичний темпоралізм.
3. Види часу. Соціальний час.
4. Життєвий цикл фірми.
5. Індивідуальний фонд часу і його структура.
6. Фонд часу організації.
7. Етапи кар'єри.
8. Типи кар'єри. Причини повільної і невдалої кар'єри.
9. Види психологічного часу.
10. Тимчасова перспектива і тимчасова трансспектива.
11. Три типу концепції часу.
12. Стратегії управління часом в організації.
13. Основний закон часу як стратегічного ресурсу.
14. Внутрішні і зовнішні перешкоди.
15. Страху часу і способи подолання.
16. Енергетичний потенціал.
17. Способи поліпшення роботи по А.К. Гастеву.
18. Елементи системи ТМ і управління ними.
19. Компетентність менеджера в часі.
20. Критерії проектування особистої системи ТМ.
21. Алгоритм інвентаризації та аналізу часу.
22. Поточна карта.
23. Поточна діаграма.
24. Організатор. Правила обліку часу.
25. Організатор для якісного обліку часу.
26. Кодифікатор.
27. Категорії тимчасових витрат менеджера.
28. Хронокарта Гастева.

29. Щоденний і підсумковий аналіз тимчасових витрат з використанням органайзера.
30. Поглиблений аналіз витрат часу.
31. Призначення цілей в організації.
32. Ключові аспекти цілепокладання.
33. Цілепокладання і процес досягнення мети.
34. Чотирнадцять властивостей системи цілей.
35. Пошук і формулювання цілей.
36. SMART-технологія постановки цілей по Д. Доурдену.
37. Проектна система постановки цілей по Г. Архангельському.
38. Алгоритм і методи визначення мети.
39. Ситуаційний аналіз по Л. Зайверту.
40. Постановка цілей і проблеми з цілями.
41. Принципи і правила планування.
42. Планування дня за допомогою методу «Альпи».
43. Ухвалення рішення за відхиленнями.
44. Типи рішення в організації.
45. Види і способи контролю в ТМ.
46. Метод «п'яти пальців» по Л. Зайверту.
47. Контроль в організації.
48. Правила і помилки контролю.
49. Випробування карт контролю.
50. Двадцять вісім принципів лідерства.
51. Предмети делегування.
52. Правила делегування.
53. Причини опору делегування і способи їх подолання.
54. Плюси і мінуси делегування.
55. Система заступників і правила заміщення.
56. Принципи ефективного ділового спілкування.
57. Формалізація інформації.

58. Система міжособистісних комунікацій менеджера.
59. Біоритми людини.
60. Персональні правила «хорошого» робочого дня.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

I. Теоретичні аспекти тайм-менеджменту. Встановлення пріоритетів та планування робочого часу

ТЕМА 1. Сутність та роль тайм-менеджменту в процесі управління

Підготувати доповідь на одну з вибраних тем

1. Предмет, об'єкт, мета, завдання, зміст, функції «Тайм-менеджменту», як навчальної дисципліни.
2. Аналіз визначень тайм-менеджменту.
3. Історія та етапи розвитку тайм-менеджменту.

ТЕМА 2. Аналіз витрат робочого часу менеджера

Підготувати доповідь на одну з вибраних тем

1. Аналіз використання часу.
2. Аналіз сильних і слабких сторін стилю роботи.
3. Аналіз тимчасових втрат.
4. Визначення поняття, сутність, задачі хронометражу часу.
5. Алгоритм інвентаризації та аналізу часу.

ТЕМА 3. Встановлення пріоритетів при опрацюванні управлінських рішень

Підготувати доповідь на одну з вибраних тем

1. Типові помилки при прийнятті рішень.
2. Причини прийняття невдалих рішень.
3. Процес прийняття управлінських рішень.
4. Вибір пріоритетності справ, принципи пріоритетності. Аналіз пріоритетності за Ейзенхауером.
5. Принцип Паретто.

ТЕМА 4. Планування робочого часу менеджера

Підготувати доповідь на одну з вибраних тем

1. Планування часу в тайм-менеджменті.
2. Встановлення особистих цілей менеджера.
3. Методи планування особистої роботи менеджера.
4. Перспективні, річні, місячні та поточні (оперативні) плани.
5. Раціональні методи й засоби планування та виконання управлінської роботи.

ТЕМА 5. Цілестановлення в системі тайм-менеджменту

Підготувати доповідь на одну з вибраних тем

1. Значення постановки цілей.
2. Знаходження цілей.
3. Ситуаційний аналіз.
4. Формування цілей.

ТЕМА 6. Самоконтроль і самомотивація

Підготувати доповідь на одну з вибраних тем

1. Самомотивація до виконання запланованої дії.
2. Види і методи контролю.
3. Персональний управлінський облік.

II. Помилки при використанні часу. Автоматизація управління часом

ТЕМА 7. Заходи проти нераціонального використання часу менеджера

Підготувати доповідь на одну з вибраних тем

1. Поняття «поглиначів» часу та методи боротьби з ними.
2. Переборення звички відкладати справи.
3. «Улюблена» й «нелюбима» робота.
4. Переборення невміння сказати «ні».

5. Впорядкування контактів з підлеглими й колегами.
6. Управління потоком відвідувачів, техніка їх прийому.
7. Тактика поведінки щодо непрошених відвідувачів.
8. Впорядкування телефонних дзвінків.

ТЕМА 8. Формування якостей ефективного менеджера

Підготувати доповідь на одну з вибраних тем

1. Розвиток менеджера як особистості.
2. Фактори впливу соціального оточення на формування професійно важливих якостей менеджера.
3. Психологічні особливості стилів управління.
4. Авторитет керівника: суб'єктивна і об'єктивна значимість.
5. Харизматична влада керівника.
6. Розвиток харизматичних здібностей особистості.
7. Внутрішньоособистісні проблеми лідера.
8. Відповідальність лідера.

ТЕМА 9. Організація діяльності менеджера. Проведення переговорів, нарад та зборів

Підготувати доповідь на одну з вибраних тем

1. Об'єктивні основи виникнення і розвитку управлінської праці.
2. Зміст та особливості управлінської праці. Форми керівництва.
3. Проведення переговорів, нарад та зборів.
4. Технологія проведення нарад та зборів.
5. Цільові установки виступу.
6. Структура і зміст виступу на нараді.
7. Класифікація і основні функції переговорів.
8. Проблемний підхід до проведення переговорів.
9. Етапи підготовки та проведення переговорів.
10. Тактика переговорів.

ТЕМА 10. Розвиток менеджерського потенціалу

Підготувати доповідь на одну з вибраних тем

1. Сутність, види, напрями розвитку менеджерського потенціалу.
2. Психофізіологічний потенціал.
3. Інтелектуальний потенціал особистості.
4. Творчий потенціал особистості.
5. Типи творчої особистості.
6. Процес самореалізації особистості в одному або декількох соціально зумовлених видах творчої діяльності.
7. Бар'єри щодо розвитку творчого потенціалу менеджера.
8. Характеристика керівника з творчим підходом до виконання посадових обов'язків.

ПРАКТИКУМ

Завдання №1.

Проаналізуйте, чи правильно складено алгоритм жорстко-гнучкого планування дня? Чому ви так вважаєте?

1. Складіть список жорстких завдань.
2. Складіть список гнучких завдань.
3. Забюджетуйте час для всіх завдань.
4. Виділіть пріоритетні завдання.
5. Виконане – викреслюйте.

Завдання №2.

Працюючи над великим завданням («слоном») «Вивчення англійської мови» менеджер відділу продажів розбив її на такі частини («біфштекси»):

- вчити граматику;
- щодня вивчати по 10 нових слів;
- щодня робити вправи;
- дивитись фільми;
- спілкуватися з англійськими колегами по роботі;
- відвідувати курси.

1. Визначте, чи кожен із цих «біфштексів» є реальним.
2. Переформулюйте "ілюзорні" біфштекси, зробивши їх "реальними".

Завдання №3.

За допомогою двовимірного графіка заплануйте будь-яке завдання/проект, розраховані на рік.

Завдання №4.

Намалюйте приклад Mind maps (деревоподібна карта) для проблеми: "Хочу знайти хорошу роботу".

Завдання №5.

Використовуючи SMART-критерії, конкретизуйте наступну мету: «Підвищити свій освітній рівень».

Завдання №6.

Знайдіть у наведеному нижче списку формулювання, які не є результатоморієнтованими, переформулюйте їх у результаторієнтований вигляд:

- зайти в спортзал.
- співбесіда о 14.00.
- здати залік.
- знайти ключі від квартири.
- віддати CD-диск сусідові.
- зателефонувати клієнту.

Завдання №7.

Проаналізуйте план дня, складений менеджером.

Дайте відповідь на запитання: наскільки точно було виконано алгоритм планування дня? Чи можете ви внести свої покращення у запропонований варіант? Які?

Складіть план дня для менеджера, згідно з алгоритмом жорстко-гнучкого планування.

Завдання №8.

Розподіліть справи з наведеного нижче списку за допомогою матриці Ейзенхауера за типами завдань залежно від важливості та терміновості:

1. (____) Розібратися у ящиках столу.

2. () Підготуватися до завтрашнього іспиту з англійської мови.
3. () Написати курсову, яку треба здати наприкінці навчального року.
4. () Почитати книгу.
5. () Допомогти приятелю встановити Інтернет.

Завдання №9.

Цілепокладання: аналіз «ціль-завдання»

Виберіть якусь із сформульованих вами життєвих цілей. Проведіть декомпозицію обраної мети, розклавши її на приватні оперативні завдання, до виконання яких ви можете приступити вже зараз.

Завдання №10.

За допомогою методу «Альпи» та органайзера сплануйте свій найближчий робочий день, який відбудеться після проведення тренінгу. Особливу увагу приділіть постановці задач: який спосіб постановки щоденних завдань для вас найефективніший.

Завдання №11.

Тест «Персональна компетентність у часі»

Пропонований тест дає можливість отримати оцінку індивідуальної компетентності у часі не тільки управлінцям (у контексті рольового ТМ), а й усім охочим (в контексті індивідуального ТМ).

Інструкція до тесту: «Вашій увазі пропонується тест, що дозволяє оцінити сформованість у вас основних навичок управління часом та вашу компетентність у часі загалом.

На кожне з питань можна дати одну з трьох можливих відповідей: „Так“, „Іноді“, „Ні“. Відповідайте щиро!»

Запитання:

1. У будь-якій роботі я намагаюся мати запас (резерв) часу, виділяю свого роду «недоторканий час» про всяк випадок.

2. Я чітко знаю свої довгострокові цілі, постійно тримаю їх в думках і періодично обмірковуюю способи їх досягнення.
3. Я регулярно використовую делегування, доручаючи іншим людям виконання важливих для мене завдань.
4. Я докладно планую кроки, етапи досягнення своєї мети.
5. Я розумію, що спілкування з друзями в робочий час - перешкода, і намагаюся уникати таких ситуацій.
6. Я поважаю і ціную власний час і намагаюся домогтися поваги до свого часу та інших людей.
7. Для планування часу я використовую записи.
8. Кожен робочий день я починаю з визначення того, що потрібно зробити насамперед.
9. У своїх справах я суворо дотримуюся встановлених мною термінів.
10. Я добре знаю власні біоритми і планую свої справи з урахуванням свого «внутрішнього годинника».
11. Я вмю і намагаюся коротко говорити по телефону.
12. Я досить наполеглива людина і зазвичай, незважаючи на перешкоди та відволікання, продовжую працювати за планом.
13. Перед початком будь-якої роботи я ретельно обмірковую її, планую, що мені може знадобитися, терміни та етапи роботи тощо.
14. Я вмю говорити «ні» несподіваним справам та людям.
15. Наприкінці робочого дня я аналізую все, що сталося, обмірковую, що мені заважало, а що допомагало вчасно виконати роботу.
16. Рутинні справи я намагаюся робити великими блоками, швидко, немов «потокком».
17. Я регулярно працюю з органайзером, записником і т. п. засобами, що допомагають мені краще керувати своїм часом.
18. Я вмю братися за будь-яку роботу швидко і рішуче, без зайвого «розгойдування».

19. Навіть випадкові втрати часу (на зразок стояння в черзі) я намагаюся використати з користю.
20. Я вважаю, що відпочинок – це зміна діяльності, його також треба планувати та продумувати.
21. Мені легко попросити допомоги в інших людей, особливо якщо це допоможе мені краще розподілити та спланувати мій час.
22. Зазвичай я легко розумію, які з моїх справ є найважливішими, і їх потрібно виконати насамперед.
23. Я маю чітке уявлення про свою майбутню кар'єру.
24. Я раніше вже цікавився різними системами та методами управління часом.
25. Я маю власну систему управління особистим часом.

Обробка результатів тесту:

1. За кожну відповідь "Так" ви отримуєте 2 бали, за відповідь "Іноді" - 1 бал, за відповідь "Ні" - 0 балів.
2. Складіть (підсумуйте) отримані вами за кожне запитання бали.
3. Якщо ваш результат від 40 до 50 балів, ви маєте високу особистісну компетентність в управлінні часом.

Якщо результат від 29 до 39 балів — у вас середня (нормальна) компетентність в управлінні часом.

Якщо результат від 18 до 28 балів — низька компетентність в управлінні часом.

Результат менше 17 балів вказує на те, що ви недостатньо компетентні в управлінні власним часом. Швидше за все, ви непродуктивно втрачаєте дорогоцінні хвилини і години свого життя, або їх розкрадають навколишні.

ГЛОСАРІЙ

А

АВТОКРАТИЧНИЙ КЕРІВНИК (AUTOCRATIC LEADER) — керівник, який має достатній обсяг влади, щоб нав'язати свою волю виконавцям.

АДАПТИВНА СТРУКТУРА (ADAPTIVE STRUCTURE) — організаційна структура, що дозволяє гнучко реагувати на зміни у навколишньому середовищі і тим самим відрізняється від механістичної (або бюрократичної) структури.

АДМІНІСТРАТИВНІ ПОВНОВАЖЕННЯ (STAFF AUTHORITY) - форма повноважень, що передається адміністративним функціям та керівникам, на відміну від лінійних повноважень, коли останні передаються підлеглим.

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА (ENVIRONMENTAL ANALYSIS) — процес стратегічного планування, призначений для контролю чинників, зовнішніх стосовно організації, з метою визначення можливостей і небезпек.

АНАЛІЗ НА БЕЗЗБИТКОВІСТЬ (BREAK-EVEN ANALYSIS) — спосіб, що використовується під час прийняття рішень, для визначення стану справ, у якому загальний дохід дорівнює сукупним витратам.

Б

БАЗИСНІ (ПЕРВИННІ) ПОТРЕБИ (PRIMARY NEEDS) - зазвичай вроджені потреби.

БЮДЖЕТ (BUDGET) — план, що відображає очікувані результати та ресурси, що розподіляються, в кількісній формі. Служить як контрольний зразок.

БЮДЖЕТОВАНІ ЗАВДАННЯ (BUDGET'S TASKS) — великі пріоритетні завдання, які не мають жорсткого терміну виконання, але потребують досить великого ресурсу часу.

БЮРОКРАТІЯ (BUREAUCRACY) - тип організації, для якої характерний спеціалізований розподіл праці, чітка управлінська ієрархія, правила та стандарти, показники оцінки роботи, що ґрунтуються на компетенції працівника.

В

ВИРОГІДНІСТЬ (PROBABILITY) - рівень ймовірності конкретної події.

ВЕРТИКАЛЬНИЙ РОЗДІЛ ПРАЦІ (VERTICAL DIVISION OF LABOR) — поділ та координація зусиль та виконання складових робіт компонентів (управління та виробництво).

ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА (ENVIRONMENTAL INTERRELATEDNESS) — сила, з якою зміна одного чинника впливає інші чинники.

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ (RESPONSIBILITY) — зобов'язання виконувати завдання та забезпечувати їхнє задовільне завершення.

ВІДМІННА КОМПЕТЕНТНІСТЬ (DISTINCTIVE COMPETENCE) — завдання чи процес, реалізовані організацією набагато краще, ніж її конкурентами.

ВЛАДА (POWER) — можливість діяти чи здатність впливати на ситуацію чи поведінку інших людей.

ВПЛИВ (INFLUENCE) — поведінка будь-якої людини, яка змінює ставлення та почуття до неї інших людей.

ВНУТРІШНІ ЗМІННІ (INTERNAL VARIABLES) - ситуаційний фактор усередині організації. До основних внутрішніх змінних відносяться цілі, структури, завдання, технології та люди.

ВИНАГОРОДА (COMPENSATION) — у межах теорії мотивації — це, що людині може бути цінним.

ВИРОБНИЧА ФУНКЦІЯ (OPERATIONS FUNCTION) — види діяльності, що виробляють товари чи послуги, які постачаються організацією в зовнішнє середовище.

ВИРОБНИЦТВО ЗА ПРИНЦИПОМ "ТОЧНО ВЧАСНО" (JUST IN-TIME PRODUCTION) - система управління матеріально-технічними запасами, в якій продукція, комплектуючі вироби та матеріали надходять тільки тоді і в такій кількості, коли і скільки їх потрібно. Основна мета системи полягає в тому, щоб скоротити витрати капіталу та витрати зберігання.

ВТОРИННІ ПОТРЕБИ (SECONDARY NEEDS) — потреби, що мають психосоціальну природу, такі як оцінка, прихильність і влада.

Г

ГНУЧКІ ВИРОБНИЧІ СИСТЕМИ (FMS-FLEXIBLE MANUFACTURING SYSTEMS) - процеси виробництва, що реалізують всі переваги високого ступеня автоматизації без втрати гнучкості.

ГНУЧКІ ЗАВДАННЯ (FLEXIBLE TASKS) - завдання, не прив'язані до точного часу.

ГОРИЗОНТАЛЬНИЙ РОЗПОДІЛ ПРАЦІ (HORIZONTAL DIVISION OF LABOUR) - поділ роботи в організації на складові компоненти.

ГРУПОВЕ МИСЛЕННЯ (GROUPTHINK) — тенденція окремих особистостей придушувати свою власну думку на ту чи іншу проблему, щоб не порушувати гармонію групи.

Д

ДЕЛЕГУВАННЯ (DELEGATION) — передача завдань та прав одержувачу, який бере на себе відповідальність за них.

ДЕМОКРАТИЧНИЙ КЕРІВНИК (DEMOCRATIC LEADER) - керівник, який намагається не нав'язувати свою волю підлеглим і виходить із передумови, що люди мотивовані потребами найвищого рівня. Сам він мотивує своїх підлеглих, створюючи клімат, де люди мотивують себе самі.

ДЕРЕВО РІШЕНЬ (DECISION TREE) — схематичне уявлення складного процесу прийняття рішення по будь-якому завданню.

ДИВІЗІОНАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА (DIVISIONAL DEPARTMENTATION) — тип організаційної структури, розроблений у сфері великих організацій, для яких функціональні структури перестають бути ефективними.

ДИСФУНКЦІОНАЛЬНИЙ КОНФЛІКТ (DYSFUNCTIONAL CONFLICT) — конфлікт, який призводить до зменшення ступеня задоволеності роботою, послаблення співробітництва між групами, зниження ефективності діяльності організації.

Е

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ (ECONOMIC ANALYSIS) — численні методи для оцінки витрат і вигод, і навіть відносної прибутковості діяльності.

ЕТАЛОННА ВЛАДА (REFERENT POWER) - вплив, заснований на дії на особисті якості виконавця. Така дія призводить до того, що виконавець тягнеться до керівника або навіть ототожнює себе з ним.

ЕТИЧНІ НОРМИ (CODE OF ETHICS) — система спільних цінностей та правил етики, дотримання яких організація вимагає від своїх співробітників.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА (OPERATIONS PERFORMANCE) — ринкова вартість виробленої продукції, поділена на сумарні витрати ресурсів організації.

Є

ЄДИНОНАЧАЛЬСТВО (UNITY OF COMMAND) - принцип побудови організації, згідно з яким підлеглий повинен приймати повноваження тільки від одного начальника і бути відповідальним лише перед ним.

Ж

ЖОРСТКІ ЗАВДАННЯ (HARD TASKS) - завдання, прив'язані до точного часу.

З

ЗАВДАННЯ (TASKS) — серія робочих функцій, які мають бути завершені у певній формі у межах обмеженого періоду часу.

ЗАКОННА ВЛАДА (LEGITIMATE POWER) — вплив, що ґрунтується на традиції. Виконавець вірить, що керівник має початкове право віддавати накази.

ЗАКОН ЕФЕКТУ (LAW OF EFFECT) — концепція теорії мотивації, згідно з якою люди прагнуть повторювати той тип поведінки, який, за їхніми оцінками, дозволяє задовольнити їхні потреби та уникати поведінки такого типу, що не призводить до задоволення потреб.

ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК (FEEDBACK) — реакція на повідомлення, що допомагає відправнику, джерелу інформації визначити, чи сприйнята відправлена ним інформація.

ЗМІСТОВНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ (CONTENT THEORY OF MOTIVATION) — теорія мотивації, заснована на спробі визначити насамперед потреби, які змушують людей діяти. До таких теорій ставляться теорії Абрахама Маслоу, Фредеріка Герцберга і Девіда МакКлеланда.

ЗОВНІШНЯ НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ (ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY) — це функція обсягу доступної інформації щодо фактору навколишнього середовища та відносної впевненості у точності цієї інформації.

I

ІЄРАРХІЧНА СТРУКТУРА (TALL STRUCTURE) - організаційна структура, що характеризується багаторівневим управлінням і незначним обсягом управління на кожному рівні.

ІЄРАРХІЯ ПОТРЕБ МАСЛОУ (MASLOW'S HYERARCHY OF NEEDS) — розподіл усіх потреб людей А. Маслоу в ієрархічній послідовності на п'ять груп: фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги та самовираження.

ІМІТАЦІЯ (SIMULATION) — процес розробки моделі реальної ситуації та виконання експериментів з метою зрозуміти, як реально змінюватиметься ситуація.

ІНТЕГРАЦІЯ (INTEGRATION) — процес поєднання зусиль різних підсистем (підрозділів) задля досягнення цілей організації.

ІНФОРМАЦІЙНО-КЕРУЮЧА СИСТЕМА (MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM (MIS)) — формальна система забезпечення керівників інформацією, яка потрібна на прийняття рішень.

K

КАЙРОС (KAIROS) - "нелінійний" час, сприятливий момент для виконання будь-якої задачі.

КАНАЛ ЗВ'ЯЗКУ (COMMUNICATION CHANNEL) — стосовно обміну інформацією — засіб передачі інформації: письмової, усної, формальної, неформальної, придатної для електронних засобів зв'язку.

КВАЛІФІКАЦІЙНА ХАРАКТЕРИСТИКА (JOB DESCRIPTION) — стислий виклад основних завдань, навичок та умінь, прав та обов'язків, що пред'являються до різних спеціальностей в організації.

КЕРІВНИК ВИЩОЇ ЛАНКИ (TOP MANAGER) — керівник, який відповідає за рішення для організації в цілому або для значної частини цієї організації.

КЕРІВНИКИ НИЖЧОЇ ЛАНКИ (ЛІНІЙНІ КЕРІВНИКИ) (SUPERVISORS) - керівники в організації на рівні, що знаходиться безпосередньо над рівнем неуправлінського персоналу.

КЕРІВНИК, ПІДПРИЄМЕЦЬ (ENTREPRENEURIAL MANAGER) — керівник, який активно шукає нові можливості та добровільно приймає на себе ризик, запроваджуючи зміни та вдосконалення.

КЛАСИЧНА ШКОЛА УПРАВЛІННЯ (CLASSICAL SCHOOL OF MANAGEMENT) - підхід до управління, що склався на ранньому етапі та заснований на ідентифікації загальних принципів для їх раціонального використання в організації.

КОМАНДА (TEAM) - трудовий колектив з високим рівнем згуртованості, прихильності всіх працівників до загальних цілей та цінностей організації.

КОМУНІКАЦІЯ, СПІЛКУВАННЯ (COMMUNICATION) — обмін інформацією та змістом інформації між двома і більше людьми.

КОМПЕНСАЦІЯ (COMPENSATION) - грошова винагорода, що виплачується організацією своїм співробітникам за виконану ними роботу.

КОМПЕТЕНТНІСТЬ В ЧАСІ (TIME COMPETENCE) — це вміння співвідносити, узгоджувати свій персональний час з часом інших людей, своєї роботи, організації тощо.

КОМП'ЮТЕРИЗОВАНЕ ІНТЕГРОВАНЕ ВИРОБНИЦТВО (CIM - COMPUTER-INTEGRATED MANUFACTURING) - застосування гнучких виробничих систем, керованих інтегрованою системою управління виробництвом.

КОНКУРЕНТНА ВІДМІННІСТЬ (COMPETITIVE ADVANTAGE) — висока компетентність організації в будь-якій галузі, яка дає організації найкращі можливості залучати та зберігати клієнтуру.

КОНСОЛІДАЦІЯ (CONSOLIDATION) - це особливості взаємодій працюючих людей, що відображають ступінь узгодженості їх зусиль для досягнення поставлених цілей та вирішення виробничих завдань.

КОНТЕКСТ (КАЙРОС) (CONTEXT (KAIRO)) — сукупність умов, сприятлива до виконання будь-якої задачі.

КОНТЕКСТНЕ ПЛАНУВАННЯ (CONTEXT PLANNING) - техніка планування, що полягає у: 1. виявленні типових особистих «Кайросів»; 2. заведенні відповідних списків завдань, прив'язаних до цих «Кайросів»; 3. перегляді цих списків при наближенні «Кайросів».

КОНТРОЛЬ (CONTROLLING) - процес, який забезпечує досягнення організацією поставленої мети.

КОНФЛІКТ (CONFLICT) — незгода між двома або більшою кількістю сторін (осіб чи груп), коли кожна сторона намагається зробити так, щоб були прийняті саме її погляди чи цілі.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА (CORPORATE CULTURE) — зведення найбільш важливих положень діяльності організації, що визначаються її місією і стратегією розвитку і які виражаються в сукупності соціальних і цінностей, що розділяються більшістю працівників. Компонентами культури організації є: прийнята система лідерства; стилі вирішення конфліктів; чинна система комунікації; становище індивіда в організації; прийнята символіка: гасла, організаційні табу, ритуали.

КОУЧИНГ (COUCHING) - це процеси розкриття внутрішнього потенціалу людини та приведення в дію її системи мотивації, спрямовані на досягнення цілей у різних сферах життя максимально ефективно.

КРИТЕРІЇ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ (DECISION CRITERIA) - норми, з якими можна співвідносити альтернативні варіанти рішення.

Л

ЛАНЦЮЖОК «ВИРОБНИЦТВО — ПОТРЕБИ СПОЖИВАЧА» (OPERATIONS-TO-CUSTOM NEEDS CHAIN) — основне призначення організації, що характеризує завдання виробництва — випуск тих товарів чи послуг, які служать задоволення основних потреб споживача.

ЛАТЕРАЛЬНЕ МИСЛЕННЯ (LATERAL THINKING) - це метод нестандартного, творчого підходу до вирішення завдань; евристика у вирішенні проблем, при якому індивід швидше намагається подивитися на проблему під багатьма кутами зору, ніж знайти пряме, лобове рішення.

ЛІБЕРАЛЬНИЙ КЕРІВНИК (LAISSEZ-FAIRE LEADER) - керівник, який дає своїм підлеглим майже повну свободу вибору робочих завдань та контролю своєї роботи.

ЛІДЕР ОРГАНІЗАЦІЇ (ORGANIZATIONAL LEADER) — людина, яка ефективно здійснює формальне та неформальне керівництво та лідерство.

ЛІНІЙНІ ПОВНОВАЖЕННЯ (LINE AUTHORITY) - повноваження, які передаються від начальника безпосередньо підлеглому і далі іншим підлеглим.

М

МАТРИЧНА ОРГАНІЗАЦІЯ (MATRIX ORGANIZATION) — тип адаптивної структури, у якій члени сформованої групи відповідають за діяльність перед керівником конкретного проекту, де вони працюють постійно.

МАТРИЦЯ ЕЙЗЕНХАУЕРА (EISENHOWER'S MATRIX) — один із методів тайм-менеджменту для визначення пріоритетів справ дня. Виглядає матриця як чотири квадрати, які виходять при перетині осей "Важливо - Неважливо" по горизонталь та "Терміново - Не терміново" по вертикалі.

МІЖСОБИСТІСНИЙ СТИЛЬ РІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ (INTERPERSONAL STYLES FOR CONFLICT RESOLUTION) — п'ятиланкова класифікація підходів до вирішення конфліктів: недопущення конфліктних ситуацій, згладжування конфліктів, штучне форсування, використання компромісів, вирішення суті конфліктної проблеми.

МЕРЕЖЕВИЙ ГРАФІК (NETWORK CHART) - це інструмент якості, призначений для планування та управління роботами. Для практичного застосування частіше використовують мережевий графік або діаграму Ганта.

МЕТОД "АЛЬПИ" ("ALPS" METHOD) - система щоденного планування.

МЕТОД ЕКСПЕРТНИХ ОЦІНОК (DELPHI TECHNIQUE) — метод прогнозування, що ґрунтується на досягненні згоди групою експертів.

МЕХАНІСТИЧНА СТРУКТУРА (MECHANISTIC STRUCTURE) — традиційно-бюрократична форма організації, на противагу органічній чи адаптивній структурі.

МІСІЯ (MISSION) — у плануванні основна спільна мета чи завдання організації.

МОДЕЛЬ (MODEL) — уявлення предмета, системи чи ідеї в формі, відмінній від форми цілого, тобто самого предмета. Моделі відіграють корисну роль, тому що вони спрощують реальність і полегшують можливість побачити внутрішні відносини.

МОДЕЛЬ ПОРТЕРА-ЛОУЛЕРА (PORTER-LAWLER MODEL) - ситуаційна теорія мотивації, що поєднує елементи теорії очікувань та теорії справедливості. Вона включає п'ять змінних величин: зусилля, очікування, результативності, винагороди та задоволення.

МОДЕЛЬ СПОЖИВЧИХ ОЧІКУВАНЬ (CUSTOMER EXPECTATION MODEL) — прогноз, заснований на вивченні споживачів організації.

МОДЕЛЬ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ВРУМА-ЙЄТТОНА (VROOM-JETTON LEADERSHIP DECISION MODEL) — імовірнісна модель керівництва, яка наголошує на процесі прийняття рішень і визначає п'ять типів керівництва, що утворюють безперервний континуум: від автократичного до демократичного.

МОТИВАЦІЯ (MOTIVATING) — процес стимулювання самого себе та інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації.

Н

НЕЗАЛЕЖНИЙ ПОПИТ (INDEPENDENT DEMAND) — тип попиту, який не залежить від намірів організації виробляти інші вироби.

НЕЗАПРОГРАМОВАНЕ РІШЕННЯ (NONPROGRAMMED DECISION) — вибір, який доводиться робити у новій чи невизначеній ситуації, чи ситуації з невідомими факторами впливу.

НЕПРЯМІ ФАКТОРИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА (INDIRECT ENVIRONMENT) — фактори навколишнього середовища, які можуть не безпосередньо впливати на діяльність організації, але, тим не менш, впливають на її діяльність.

НЕСТАБІЛЬНЕ ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ (TURBULENT ENVIRONMENT) — зовнішнє оточення з високим рівнем взаємопов'язаності факторів, що тягне за собою складність, рухливість та невизначеність середовища.

НЕФОРМАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ (INFORMAL ORGANIZATION) — спонтанно виникаючі групи людей, які регулярно вступають у взаємодію для досягнення певної мети.

НОП ((SOL) Scientific Organization of Labour) - наукова організація праці - спосіб організації праці на підприємстві, заснований на досягненнях науки, техніки та передового досвіду. Наукова організація праці впроваджується задля підвищення ефективності виробництва.

О

ОБМІН НЕВЕРБАЛЬНОЮ ІНФОРМАЦІЄЮ (NONVERBAL COMMUNICATION) — обмін знаками, що містять інформацію без використання слів.

ОБСЯГ УПРАВЛІННЯ (SPAN OF MANAGEMENT) — кількість людей, які перебувають у безпосередньому підпорядкуванні керівника.

ОПЕРАЦІЙНА СИСТЕМА (OPERATING SYSTEM) - загальна система виробничої функції організації, що складається з трьох підсистем: переробної підсистеми, підсистеми забезпечення та планово-контрольної підсистеми.

ОРГАНАЙЗЕР (ORGANIZER) — спочатку невелика книга, що містить календар, адресну книгу та блокнот, що служить для організації інформації про особисті контакти та події. З розвитком інформаційних технологій книга стала замінюватися спочатку електронними органайзерами, потім кишеньковими персональними комп'ютерами, комп'ютерними програмами та онлайн-органайзерами, що мають додаткові функції: нагадування про майбутні події, захист та синхронізацію інформації.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА (ORGANIZATIONAL STRUCTURE) — логічні співвідношення рівнів управління та функціональних областей, організовані таким чином, щоб забезпечити ефективне досягнення цілей.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ РІШЕННЯ (ORGANIZATIONAL DECISION) — вибір, який робить підприємець для виконання зобов'язань, пов'язаних із положенням організації для того, щоб досягти цілей, що стоять перед організацією.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ УСПІХ (ORGANIZATIONAL SUCCESS) - досягнення поставленої мети.

ОРГАНІЗАЦІЯ ФОРМАЛЬНА (FORMAL ORGANIZATION) — група людей, діяльність яких свідомо координується задля досягнення спільної мети чи цілей.

ОСОБИСТА ЕФЕКТИВНІСТЬ (PERSONAL EFFICIENCY) — ефективність роботи співробітника, зумовлена ступенем розвитку його системи самоменеджменту, його персональною організацією праці.

ОТОЧЕННЯ ПРЯМОГО ВПЛИВУ (DIRECT-ACTION ENVIRONMENT) — зовнішнє середовище, фактори якого безпосередньо впливають на організацію, а сама організація безпосередньо впливає на ці фактори.

П

ПЕРВИННІ ПОТРЕБИ (PRIMARY NEEDS) - психологічні, зазвичай вроджені потреби, такі, наприклад, як потреба самозбереження.

ПЕРЕДАЧА ІНФОРМАЦІЇ ПО ГОРИЗОНТАЛІ (HORIZONTAL COMMUNICATION) - рух інформації з одного підрозділу до іншого в межах організації.

ПЕРЕДАЧА ІНФОРМАЦІЇ ЗВЕРХУ ДОНИЗУ (DOWNWARD COMMUNICATION) - рух інформації з верхніх рівнів організації на нижні.

ПЕРЕДАЧА ІНФОРМАЦІЇ ЗНИЗУ ВГОРУ (UPWARD COMMUNICATION) - рух інформації з нижніх рівнів організації на верхні.

ПЕРЕДУМОВИ (PREMISE) - припущення, що розглядається як істинне. Використовується як відправна точка в процесі прийняття рішень.

ПЕРЕКОНАННЯ (PERSUASION) — прийоми ефективного повідомлення точки зору однієї людини іншою.

ПІДПРИЄМЕЦЬ (ENTREPRENEUR) — людина, яка ризикує під час створення нової організації чи запровадження нової ідеї, продукту чи послуги.

ПІДРОЗДІЛ (SUBUNIT) - формальна група в організації, що відповідає за виконання конкретного набору завдань для організації в цілому.

ПІДСИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ (SUPPORT SUBSYSTEM) — підрозділ організації, який виконує функції, необхідні для роботи виробничої підсистеми.

ПЛАНУВАННЯ (PLANNING) - процес вибору цілей та рішень, необхідних для їх досягнення.

ПЛАТІЖНА МАТРИЦЯ (PAYOFF MATRIX) — статистичний метод прийняття рішень, який допомагає керівнику обирати з можливих альтернатив.

ПОВНОВАЖЕННЯ (ORGANIZATIONAL AUTHORITY) — обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля її співробітників на виконання завдань.

ПОГЛИНАЧІ ЧАСУ (ABSORBERS OF TIME) - неефективні організовані процеси, що ведуть до його втрати.

ПОКАЗНИК РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ (PERFORMANCE INDICATOR) - спеціальний показник, що характеризує рівень досягнень на шляху реалізації поставленої мети.

ПОЛІТИКА (POLICY) - загальні орієнтири для дій та прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ (JOB DESCRIPTION) — короткий виклад основних завдань, потрібних навичок та повноважень різних посад в організації.

ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ (CONCURRENT CONTROL) - етап процедури контролю, що здійснюється безпосередньо під час проведення робіт.

ПОТРЕБИ (NEEDS) - психологічний або фізіологічний дефіцит чогось, відображений у сприйнятті людини.

ПРАВИЛА (RULES) - точне визначення того, що слід робити в конкретній унікальній ситуації.

ПРИНЦИП ВІДПОВІДНОСТІ (PARITY PRINCIPLE) — принцип, згідно з яким керівництво має делегувати індивіду достатньо повноважень, щоб він міг виконувати ті завдання, за які несе відповідальність.

ПРИНЦИП ПАРЕТО (PARETO'S PRINCIPLE) — принцип 20/80 — емпіричне правило, назване на честь економіста та соціолога Вільфредо Парето, у найбільш загальному вигляді формулюється як «20% зусиль дають 80% результату, а решта 80% зусиль — лише 20% результату».

ПРОГНОЗУВАННЯ (FORECASTING) — метод планування, у якому прогноз майбутнього спирається на накопичений досвід і поточні припущення щодо майбутнього.

ПРОЕКТНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА (PROJECT ORGANIZATION) — тимчасова організаційна структура, що формується для досягнення конкретної, чітко окресленої мети.

ПРОДУКТИВНІСТЬ (PRODUCTIVITY) — у кількісному вираженні — це об'єм випуску, поділений на обсяг споживаних ресурсів. У широкому значенні — відносна ефективність та економічність організації.

ПРОЦЕДУРИ (PROCEDURE) — припис щодо того, які дії вжити у конкретній ситуації.

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ (PROCESS APPROACH TO MANAGEMENT) — підхід до управлінської теорії, що ґрунтується на концепції, згідно з якою управління є безперервною серією взаємопов'язаних дій чи функцій.

ПСИХОЛОГІЧНИЙ ЧАС (PSYCHOLOGICAL TIME) - суб'єктивне визначення часових відносин між особистісно значущими подіями, суб'єктивні особливості оцінки часу.

Р

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ (ORGANIZATION DEVELOPMENT) — довгострокова програма вдосконалення можливостей організації вирішувати різноманітні проблеми, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації.

РАЦІОНАЛЬНЕ РІШЕННЯ (RATIONAL DECISION) - вибір, підкріплений результатами об'єктивного аналізу.

РЕАЛЬНИЙ ЧАС (REAL TIME) - кількісна характеристика, яка може бути виміряна реальним фізичним годинником, на відміну від логічного часу, що визначає лише якісну характеристику, що виражається відносним порядком слідування подій.

РЕГІОНАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА (TERRITORIAL DEPARTMENTATION) – тип дивізійної структури, в якій використовується географічний принцип побудови.

РЕЛЕВАНТНА ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ (RELEVANT INFORMATION FOR MAKING DECISION) — дані, що відбираються під конкретні завдання, особу, мету та період часу.

РІШЕННЯ (DECISION) - вибір альтернативи.

РИЗИК (RISK) - рівень невизначеності в передбаченні результату.

РОЯЛТІ (ROYALTY) – періодична компенсація за використання патентів, авторських прав, природних ресурсів та інших видів власності. Може виплачуватись у вигляді відсотка від вартості проданих товарів та послуг, відсотка від прибутку чи доходу.

С

СЕМАНТИКА (SEMANTICS) — вивчення способу використання слів і значень, що передаються ними.

СИНЕКТИКА (SYNECTICS) — методика дослідження, що ґрунтується на соціально-психологічній мотивації колективної інтелектуальної діяльності, запропонована У. Дж. Гордоном. Є розвитком та удосконаленням методу мозкового штурму.

СИСТЕМА (SYSTEM) — єдність, що складається з взаємозалежних елементів, кожен з яких привносить щось конкретне в унікальні властивості цілого.

СИСТЕМА ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ (FEEDBACK SYSTEM) - в управлінні - будь-який механізм, що забезпечує отримання даних про результати, які можуть бути використані керівниками для коригування відхилень від наміченого плану.

СИТУАТИВНА МОДЕЛЬ ФІДЛЕРА (FIEDLER'S CONTINGENCY MODEL OF LEADERSHIP) — модель, у якій виділено три чинники, які впливають на ефективність керівництва: відносини між керівником і членами колективу, структура завдання і посадова влада, тобто законна влада, що дана керівнику за посадою.

СИТУАЦІЙНА ТЕОРІЯ МОТИВАЦІЇ (PROCESS THEORY OF MOTIVATION) — модель мотивації, заснована на припущенні, що поведінка людини є функцією не лише її потреб, а й сприйняття нею тієї чи іншої ситуації та можливих результатів вибору того чи іншого типу поведінки.

СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХІД (CONTINGENCY APPROACH) — концепція, яка стверджує, що оптимальне рішення є функцією факторів середовища в самій організації (внутрішні змінні) та навколишньому середовищі (зовнішні змінні).

СМАРТ (SMART) - ефективна технологія постановки та формулювання цілей. Акронім SMART означає розумну мету і поєднує великі літери від англійських слів, що позначають, якою має бути справжня мета: Specific (конкретна) - Measurable (вимірنا) - Attainable (досяжна) - Relevant (релевантна) - Time-bounded (певна в часі).

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ (SOCIAL RESPONSIBILITY) - дії організації, що вживаються на благо суспільства добровільно, а не на вимогу закону.

СОЦІОТЕХНІЧНА СИСТЕМА (SOCIOTECHNICAL SYSTEM) - система, що представляє людей та технологічні компоненти.

СПОТВОРЕННЯ СПРИЙНЯТТЯ (PERCEPTUAL DISTORTION) — тип механізму психологічного захисту, що використовується, щоб трансформувати загрозливі переживання у форму, що відповідає чи узгоджується з власними уявленнями, сформованими на основі минулого чи актуального досвіду.

СТАНДАРТ (STANDARD) - конкретна мета, просування якої піддається виміру.

СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА (LEADERSHIP STYLE) - узагальнені види поведінки керівника у відносинах з підлеглими у процесі досягнення поставленої мети (автократичний, демократичний).

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ (STRATEGIC PLANNING) — набір дій та рішень, вжитих керівництвом, які ведуть до розробки конкретних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своєї мети.

СТРАТЕГІЯ (STRATEGY) - загальний, всебічний план досягнення мети.

СТРАТЕГІЯ ЗРОСТАННЯ (GROWTH STRATEGY) — стратегія, за якої урівень короткострокових та довгострокових цілей кожного року значно збільшується по відношенню до показників попереднього року.

СТРАТЕГІЯ СКОРОЧЕННЯ (RETRENCHMENT STRATEGY) — стратегічна альтернатива, яка характеризується встановленням цілей нижче за досягнутий рівень або виключенням деяких напрямів діяльності.

СТРУКТУРНІ МЕТОДИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ (STRUCTURAL TECHNIQUES FOR CONFLICT RESOLUTION) — чотири методи вирішення конфліктів: уточнення перспектив, пов'язаних із посадовими обов'язками; використання механізмів координації та інтеграції; встановлення нових, складніших цілей; використання механізму заохочення.

Т

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ (TIME-MANAGEMENT) — сукупність засобів самоменеджменту, самостійної організації співробітником своєї роботи, що приділяє першочергову увагу питанням планування часу.

ТАКТИКА (TACTIC) — короткострокова стратегія задля досягнення мети, розроблювана зазвичай лише на рівні керівників середньої ланки.

ТЕОРІЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ (LIFE CYCLE THEORY) — ситуаційна теорія поведінки керівників, заснована на концепції, за якою найефективніша поведінка досягається тоді, коли вона змінюється залежно від «зрілості» підлеглих, тобто від їхньої здатності взяти на себе відповідальність, від їхнього прагнення досягти будь-яких цілей, рівня їхньої освіти та якості професійної підготовки.

ТЕОРІЯ ІГР (GAME THEORY) - метод моделювання, що використовується для оцінки впливу рішення на конкурентів.

ТЕОРІЯ "X" (THEORY X) - термін Дугласа МакГрегора, що відноситься до оцінки авторитарного керівника його виконавців. Такий керівник вважає, що люди не люблять працювати, позбавлені всякого честолюбства, вважають за краще, щоб ними керували, хочуть захищеності, головний висновок — людей треба примушувати працювати.

ТЕОРІЯ "Y" (THEORY Y) - термін Дугласа МакГрегора. Відповідно до цієї теорії за відповідних умов люди прагнуть до роботи тоді, коли відданість цілям організації є функцією винагород, пов'язаних із досягненням мети.

ТЕОРІЯ ОЧІКУВАННЯ (EXPECTANCY THEORY) — концепція, згідно з якою наявність у людини активних потреб не є єдиною та достатньою умовою мотивації її поведінки на досягнення будь-якої мети. Людина повинна очікувати при цьому, що її дії обов'язково призведуть до досягнення цієї мети.

ТЕОРІЯ ПОТРЕБ МАККЕЛАНДА (MCCLELLAND'S THEORY OF NEED) — модель мотивації, яка описує поведінку людей через три категорії потреб: влади, досягнень, належності.

ТЕОРІЯ СИСТЕМ (SYSTEMS THEORY) — концепція, відповідно до якої менеджери повинні розглядати організацію як відкриту систему взаємозалежних частин, яка намагається досягти різноманітних цілей у зовнішньому середовищі, що змінюється.

ТЕОРІЯ СПРАВЕДЛИВОСТІ (EQUITY THEORY) — ситуаційна теорія мотивації, згідно з якою люди суб'єктивним чином визначають ставлення очікуваного заохочення до витрачених для цього зусиль і зіставляють отримане ставлення зі ставленням, що отримують інші люди, які виконують аналогічну роботу.

ТЕХНОЛОГІЯ (TECHNOLOGY) — будь-який засіб перетворення вихідних матеріалів, будь то люди, інформація чи фізичні матеріали для отримання бажаних продукцій чи послуг.

Ф

ФОРМАЛЬНА ГРУПА (FORMAL GROUP) — група спеціально сформована керівництвом за допомогою організаційного процесу. Її метою зазвичай є виконання якогось конкретного завдання.

ФУНКЦІОНАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА (FUNCTIONAL DEPARTMENTATION) — тип організаційної структури, побудованої відповідно до видів робіт, які виконують окремі підрозділи.

ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОБЛАСТІ (FUNCTIONAL AREAS) — сфери діяльності, в яких функціонують підрозділи на користь організації в цілому. Сюди належать маркетинг, виробництво, навчання кадрів, планування фінансових ресурсів.

ФУНКЦІОНАЛЬНІ ПОВНОВАЖЕННЯ (FUNCTIONAL AUTHORITY) — форма адміністративних повноважень, коли персонал може розпочати дії за вказівками керівника.

ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ КОНФЛІКТ (FUNCTIONAL CONFLICT) — конфлікт, що веде до підвищення ефективності діяльності організації.

Х

ХАРИЗМА (CHARISMA) — вплив, заснований на властивості особистості керівника чи його здатності залучати прибічників.

ХРОНОМЕТРАЖ (TIME-STUDY) - облік та аналіз витрат часу. Метод вивчення витрат часу за допомогою фіксації та вимірів тривалості виконуваних дій.

ХРОНОС (CHRONOS) - лінійний, вимірний, "астрономічний" час.

ХРОНОКАРТА (CHRONOMAP) - інвентаризація витрат часу. По суті своєю є своєрідний «гібрид» органайзера та графіка Ганта.

Ц

ЦІЛЬОВЕ УПРАВЛІННЯ (MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)) — процес, що складається з чотирьох незалежних етапів: 1) вироблення чіткого стиснутого формулювання цілей; 2) розробка реалістичних планів досягнення мети; 3) систематичний контроль та вимірювання якості роботи та результатів; 4) вживання коригувальних заходів для досягнення запланованих результатів.

ЦІЛІ (OBJECTIVES) - в організації - це конкретні кінцеві стани або шукані результати, яких хотіла б досягти група, працюючи разом.

ЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ (CENTRALIZATION) — умова, за якої право приймати найважливіші рішення залишається за вищими рівнями управління.

ЦИКЛ ЖИТТЯ ПРОДУКТУ І ВИРОБНИЧОГО ПРОЦЕСУ (PRODUCT-PROCESS LIFE CYCLE) — ситуація, коли цикл життя виробничого процесу йде нога в ногу із циклом життя продукту, тобто розробка і виробництво цього виду товару відповідає попиту споживачів на даний конкретний тип товару.

Ч

ЧОТИРИ СИСТЕМИ ЛАЙКЕРТУ (LIKERT'S FOUR SYSTEMS) — постулат Ренсіса Лайкерта, згідно з яким існує чотири системи управлінського стилю: диктаторсько-авторитарний, прихильно-авторитарний, консультативно-демократичний та залучено-демократичний.

Ш

ШКОЛА НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ (SCIENTIFIC MANAGEMENT SCHOOL) – перший формальний підхід до управління. Заснований на тому, що ручна праця може бути змінена, перепрофільована через спостереження, виміри, логіку та аналіз таким чином, щоб вона стала більш ефективною.

ШКОЛА ПОВЕДІНКОВИХ БІХЕВІОРИСТИЧНИХ НАУК (BEHAVIORAL SCIENCE SCHOOL) — концептуальний підхід до управління, заснований на передових концепціях психології та соціології. Поведінкова школа займалася тим, що допомагала співробітникам повністю реалізувати свій потенціал, застосовуючи концепції поведінкових наук до проектування організацій та управління ними, тим самим підвищуючи їх ефективність.

ШКОЛА НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ (MANAGEMENT SCIENCE SCHOOL) - підхід до управління, для якого характерні застосування наукового методу, моделей та системної орієнтації. Іноді називається кількісним підходом.

ШКОЛА ЛЮДСЬКИХ ВІДНОСИН (HUMAN RELATIONS SCHOOL) — концептуальний підхід, що історично існував, у центрі якого знаходиться людський фактор, що включає і відносини між людьми в процесі роботи.

Я

ЯКІСТЬ ВИКОНАННЯ (QUALITY OF PERFORMANCE) — концепція якості, що відображає той ступінь, в якому товари або послуги, що надаються організацією, фактично задовольняють потреби клієнтів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Баришніков В.М. Людський розвиток як сутність державної стратегії соціально-економічної політики (самоменеджмент в забезпеченні конкурентоздатності безробітних на сучасному ринку праці): навч. посіб. К.: 2010. 121 с.
2. Лукашевич Н.П. Самоменеджмент. Теория и практика: учеб. пособ. К.: Ника-Центр, 2007. 344 с.
3. Лукашевич Н.П. Теория й практика самоменеджменту: навч. посіб. К.: МАУП, 2002. 360 с.
4. Скібіцька Л.І. Тайм-менеджмент: навч. посіб. К.: Кондор, 2009. 528 с.
5. Довгань Л.Є. Праця керівника, або практичний менеджмент: навч. посіб. К.: ЕксОб, 2002. 384 с.
6. Карпичев В., Варламов В. Самоменеджмент: введение в проблему: учеб. пособ. К.: ЕксОб, 2013. 103 с.
7. Колпаков В.М. Самоменеджмент: навч. посіб. К.: Персонал, 2008. 528 с.
8. Колесов О.С., Вацьківська А. В. Тайм-менеджмент – управління часом. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/459.pdf>.
9. Крукевич Н.М. Проблеми становлення поняття «тайм-менеджмент». URL: www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi.../cgiirbis_64.exe
10. Алфорд Дж. Хелен, Нотон Дж. Майкл. Менеджмент, когда вера имеет значение; пер. с англ. Живица О., Щербинин Ю. К.; Кайрос. 2003. 356 с.
11. Кулакова С.Ю. Впровадження європейської практики тайм-менеджменту на підприємствах України. URL: www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2016/27.pdf.
12. Майсюра О.М. Про ефективність використання особистого часу (до питання тайм-менеджменту). URL: www.eco-science.net/archiv2010/129--2104.html.
13. Черненко Н.М. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності держслужбовців. URL: [www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11cnndds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnndds.pdf).
14. Чайка Г.Л. Самоменеджмент менеджера: навч. посіб. Київ: Знання, 2014. 422 с.
15. Чкан А.С., Маркова С.В., Коваленко Н.М. Самоменеджмент: навчальний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент». Запоріжжя: ЗНУ, 2014. 84 с.
16. Юринець З.В., Макара О.В. Самоменеджмент: навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с.
17. Кові С. 7 звичок надзвичайно ефективних людей: Вид-во «Клуб сімейного дозвілля», 2015. 260 с.
18. Чкан А.С., Олійник О.М., Маркова С.В. Самоменеджмент: практикум для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент». Запоріжжя: ЗНУ, 2015. 82 с.

19. Юрик Н.Є. Самоменеджмент: Курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 89 с.
20. Юринець З.В. Самоменеджмент: підручник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2015. 360 с.
21. Selk J., Bartow T., Rudy M. Organize tomorrow today: 8 ways to retrain your mind to optimize performance at work and in life. Da Capo Lifelong Books. 2016. 240 p.
22. Алюшина Н.О. Тайм-менеджмент: мистецтво планувати та управляти своїм часом. К, 2016. 119 с.
23. Балабанова Л.В., Сардак О.П. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2016. 407 с.
24. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Менеджмент человеческих ресурсов. Обзорная информация / [сост. В.И. Яровой под ред. Г.В. Щекина]. К.: МАУП, 1995. 104 с.
25. Вірна Ж.П. Професійний самоменеджмент особистості: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2016. 210 с.
26. Могилевська О.Ю. Менеджмент: навчальний посібник. Київ. КиМУ, 2016. 378 с.
27. Могилевська О.Ю., Могилевський Ю.В. Управління командами: навчал. посібник. Київ. КиМУ, 2016. 349 с.
28. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с.
29. Трейсі Б. Зроби це зараз. 21 чудовий спосіб зробити більше за менший час / пер. з англ. І. Савюк. Харків: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. 112 с.
30. Трейсі Б. Тайм-менеджмент. Альпіна-Паблішер, 2016. 302 с.
31. Dirk Z. Time Management For Dummies. New Jersey: Hoboken, 2017. 65 p.
32. Дахіт Ч. Кмітливіші, швидші, кращі. Секрети продуктивності в житті та бізнесі / пер. з англ. Л. Герасимчук. Харків: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2017. 326 с.
33. Келлер Г, Папасан Д. Одна справа. Як робити менше, а встигати більше. Видавництво: Наш Формат. 2017. 208 с.
34. Муромець Н.Є. Мирошніченко Ю.В., Менеджмент: навч. посіб. Харків: ФОП Мезина В.В., 2017. 324 с.
35. Наполеон Г. Думай і багатій. Київ: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2017. 256 с.
36. Сахно О.В., Денисова А.В. Самоменеджмент: навчально-методичний посібник до самостійного вивчення спецкурсу «Тайм-менеджмент» слухачами курсів підвищення кваліфікації педагогічних працівників ПНЗ. Біла Церква: БІНПО УМО, 2017. 146 с.
37. Селютін В.М. Самоменеджмент: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 206 с.
38. Теорія і практика формування лідера: навч. посіб. / Романовський О.Г., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В. Харків: НТУ «ХП», 2017. 100 с.

39. Феррісс Т. Працюй чотири години на тиждень. Нова психологія успіху / пер. з англ. І. Грипа. Харків: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2017. 432 с.
40. Аллен Д. Як упорядкувати справи. Мистецтво продуктивності без стресу / пер. з англ. К. Козачук, Н. Кузьменко. Київ: Вид. група КМ-БУКС, 2018. 392 с.
41. Бондаренко В.І., Мартиненко А.І. Планування та контроль у виробництві: навчальний посібник. Київ: Знання, 2018. 400 с.
42. Брич В.Я., Корман М.М. Креативний менеджмент: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.
43. Буднікевич І.М., Вардеванян В.А., Кифяк О.В. Маркетинг для бакалаврів: навч. посіб. Чернівці: Рута, 2018. 395 с.
44. Гончарук С.П. Теорія і практика управління персоналом: підручник. Харків: Фоліо, 2018. 450 с.
45. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
46. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Видання друге, переробл. і доповнено. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
47. Колпаков В.М. Самоменеджмент: навч. посібник. Київ: ДП «Видавничий дім Персонал», 2018. 528 с.
48. Лялюк А.М. Маркетинг: навч. посіб. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 299 с.
49. Мельничук О.Л. Маркетингове управління: теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2018. 300 с.
50. Морушко О.О., Висоцький А.Л., Зелінський А.Я. Менеджмент і лідерство: навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів: Тріада плюс, 2018. 187 с.
51. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2018. 560 с.
52. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с.
53. Островська І.І., Прокопенко М.О. Бізнес-планування: структура, етапи, зміст. Харків: Фоліо, 2018. 256 с.
54. Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2018. 528 с.
55. Піддубна О.І. Ринок праці та управління трудовими ресурсами: навчальний посібник. Київ: Знання, 2018. 330 с.
56. Прохорова В.В., Давидова О.Ю. Організація виробництва: навч. посіб. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2018. 275 с.
57. Самокиш О.В. Креативний менеджмент: навч. посібн. Київ: Кондор, 2018. 204 с.
58. Скачкова А.І., Гончар І.О., Калініна О.М. Самоменеджмент: навчальний посібник до практичних занять. Харків: ХАІ, 2018. 87 с.

59. Скібіцька Л.І. Тайм-менеджмент: навч. посібник для студ. економ. вузів. Київ: Кондор, 2018. 528 с.
60. Тарасенко О.А. Управлінські рішення в бізнесі: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 245 с.
61. Федоренко С.М. Управління проектами в бізнесі: навчальний посібник. Одеса: Астрон, 2018. 328 с.
62. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2018. 434 с.
63. Чайка Г.Л. Самоменеджмент менеджера: навчальний посібник. Київ: Знання, 2018. 424 с.
64. Jack B. Strategies and Tips for Time Management: Secrets to Organizing Yourself and Ending Procrastination (Focus, Motivation, Organization, Goal Setting, Productivity, and Success Organizing Your Home). 2019. 96 p.
65. Vanderkam Laura. 168 hours: you have more time than you think. Portfolio; Reprint edition. 2019. 272 p.
66. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
67. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
68. Безугла Л.С., Ільченко Т.В., Юрченко Н.І., Кобернюк С.О., Воловик Д.В. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2019. 300 с.
69. Бейлі К. Рік продуктивності. Експерименти з часом, увагою та енергією: книга. Київ: Видавництво «Наш Формат», 2019. 280 с.
70. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. / З.С. Варналій, Т.Г. Васильців, Р.Л. Лупак, Р.Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
71. Біляк Ю.В., Самофалова М.О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦП «Компринт», 2019. 360 с.
72. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навчал. посібник. К.: КНЕУ, 1998. 224 с.
73. Котлер Ф., Ли Н. Корпоративная социальная ответственность. Как сделать как можно больше добра для вашей компании и общества; пер. с англ. С. Яринич. К.: Стандарт, 2005.
74. Бондар О.І., Гнатюк О.Л. Основи організації виробництва: навчальний посібник. Київ: Знання, 2019. 312 с.
75. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 260 с.
76. Виноградова О.В. Сучасні види маркетингу: навч. посібн. Київ ДУТ, 2019. 265 с.
77. Гаєвська Л.М., Марченко О.І. Підприємницька діяльність: підручник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. 500 с.
78. Гречко Т.Ю. Інноваційні технології в організації виробництва: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім «КНТ», 2019. 265 с.

79. Дахігг Ч. Сила звички / пер. с англ. Г. Лелів. Харків: Вид-во «Клуб сімейного дозвілля», 2019. 430 с.
80. Діденко Є.В. Основи самоменеджменту: навч. посіб. для студентів усіх форм навчання. Харків: ХНУРЕ, 2019. 191 с.
81. Підприємництво та бізнес-культура: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Л.О. Лігоненко та ін.; за заг. ред. Л.О. Лігоненко. К:КНТЕУ, 2011. 507 с.
82. Економіка та організація підприємницької діяльності: навч. посіб. / Н.В. Сментина та ін. Одес. нац. екон. ун-т. Київ: Гуляєва В.М., 2019. 320 с.
83. Захарченко, Л.А., Топалова І.А., Захарченко Є.М. Людський потенціал як чинник соціально-економічного розвитку України: монографія. Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2019. 156 с.
84. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків: Фаула, 2019. 304 с.
85. Кові С. Восьма звичка. Від ефективності до величі. / пер. с англ. О. Замойська. Харків: Вид-во «Клуб сімейного дозвілля», 2019. 495 с.
86. Козирєва О.В., Овсієнко О.В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2019. 203 с.
87. Костецька І., Ольхівська М., Ольхівський В. Бізнес-планування у системі менеджменту: навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів; Дрогобич: Посвіт, 2019. 271 с.
88. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / під редакцією В. Олександрова. Київ: КМ-БУКС, 2019. 224 с.
89. Курбан О.В., Курбан С.О. Нейромаркетинг: реклама, PR, digitalmarketing, брендинг: навч. посіб. Київ: Білий Тигр, 2019. 148 с.
90. Левицька Н.М. Основи маркетингу: навчальний посібник. Одеса: Астрон, 2019. 300 с.
91. Лугова В.М., Голубєв С.М. Основи самоменеджменту та лідерства: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21464/1/2019-%D0%9B%D1%83%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%92%20%D0%9C%2C%20%D0%93%D0%BE%D0%BB%D1%83%D0%B1%D1%94%D0%B2%20%D0%A1%20%D0%9C.pdf>.
92. Максвелл Д. 21 беззаперечний закон лідерства / пер. с англ. Т. Фролов. Харків: Вид-во «Клуб сімейного дозвілля», 2019. 320 с.
93. Менеджмент: навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
94. Молчанова Ю.В. Маркетингові комунікації: навч. посіб. Одеса: ОДАБА, 2019. 199 с.
95. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник. К.: Знання, 2002. 311 с.
96. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Самоменеджмент» для студентів ступеня вищої освіти «бакалавр» / уклад. Ковальчук Н.В. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. 100 с.

97. Основи підприємництва: підручник / Біляк Т.О., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., та ін.; під заг. ред. Н.В. Валінкевич. Житомир: ЖДТУ, 2019. 493 с.
98. Офісний менеджмент: навч. посібн. / Скібіцька Л.І., Щелкунов В.І., Сіващенко Т.В., Чичкан-Хліповка Ю.М. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 616 с.
99. Панченко В.А., Галета Я.В., Черненко О.В. Основи менеджменту: навч. посіб. Дніпро: Середняк Т.К., 2019. 451 с.
100. Педько А.Б. Основи підприємництва і бізнес-культури: навчальний посібник. / За редакцією А.Б. Педько. Центр навчальної літератури, 2019. 168 с
101. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: ТОВ УВПК «Ексоб», 2001. 392 с.
102. Петруня Ю.С., Петруня В.Ю. Менеджмент. Практикум: навч. посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.
103. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2019. 312 с.
104. Савченко Н.Є. Бізнес-планування в Україні: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 384 с.
105. Самоменеджмент: методичні вказівки до вивчення дисципліни для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / Т.Б. Немченко, О.В. Сторожук, Т.А. Немченко. Кропивницький: ЦНТУ, 2019. 45 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/dfc0384e-3068-44f0-803b-84cbd155f6b8/content>.
106. Трейсі Б. Звички на мільйон доларів. Як збільшити свій прибуток / пер. з англ. Ю. Григоренко. Харків. «Віват», 2019. 288 с.
107. Управління персоналом: навч. посіб. / О.Г. Дейнека, О.Л. Позднякова, І.В. Паламарчук, О.В. Семенцова. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 226 с.
108. Чекаленко О.М. Корпоративна культура та управління командою: навчальний посібник. Київ: Наукова думка, 2019. 218 с.
109. Андрющенко І.І. Менеджмент: теорія та практика. Київ: Видавничий дім «КНТ», 2020. 500 с.
110. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 611 с.
111. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
112. Барабанова В.В. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 136 с.
113. Бочарова О.М. Основи бізнесу: навчальний посібник. Київ: Видавництво «Аспект», 2020. 350 с.
114. Бугай О.Ф. Управління бізнесом: теорія та практика. Київ: Видавництво «КНТ», 2020. 480 с.

- 115.Веретенникова Г.Б., Томах В.В., Геращенко І.М. Планування та організація діяльності підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
- 116.Гусєва О.Ю., Воскобоева О.В., Ромащенко О.С. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2020. 135 с. URL: <http://www.dut.edu.ua/ua/lib/1/category/96/view/2154>.
- 117.Долгальова О.В., Єщенко М.Г. Самоменеджмент: навч. посіб. Краматорськ, 2020. 112 с.
118. Нили Э., Адамс К., Кеннерли М. Призма ефективности; пер. с англ. Шагоян А.С. Днепропетровск: ООО «Баланс клуб», 2003. 398 с.
- 119.Зуб О.В. Формула продуктивності: понад 100 прийомів, методів, технік та інших фішок із таймменеджменту, самомотивації, а також персональної продуктивності. Дрогобич: Коло, 2020. 131 с.
- 120.Ковальчук І.В. Ресурси в організації бізнесу: навчальний посібник. Київ: Знання, 2020. 260 с.
- 121.Козик В.В., Гавриляк А.С., Петрушка Т.О. Організація виробництва: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 256 с.
- 122.Костюк О.В. Управління персоналом у підприємстві: навчальний посібник. Львів: Вид-во «Астра», 2020. 210 с.
- 123.Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. 5-е вид. Київ: Дialeктика, 2020. 880 с.
- 124.Кучеренко Д.Г. Менеджмент: конспект лекцій. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 184 с.
- 125.Маркетингові комунікації: підручник / Попова Н.В., Катаєв А.В., Базалієва Л.В. та ін. Харків: Факт, 2020. 314 с.
- 126.Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка» денної форми навчання / уклад.: О.В. Овсієнко. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.
- 127.Микитюк Н.Є. Організаційна поведінка: конспект лекцій. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2020. 95 с.
- 128.Організація виробництва та планування діяльності підприємств: конспект лекцій / Уклад. В.С. Кушнірук. Миколаїв: МНАУ, 2020. 133 с.
- 129.Остринська Т.В. Бізнес-планування: методи і практичні аспекти. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 295 с.
- 130.Планування діяльності підприємств: навч. посіб. / П.С. Березівський, Н.І. Михалюк, Л.Я. Балаш та ін.; за ред. Н.І. Михалюк. Львів: «Новий світ-2000», 2020. 620 с.
- 131.Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / Ю.Є. Петруня, Б.В. Літовченко, Т.О. Пасічник та ін.; за ред. Ю.Є. Петруні. 4-те вид., перер. і доп. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
- 132.Редкін О.В. Виробничий та операційний менеджмент: навч. посібник. Полтава: НУ ПП ім. Ю. Кондратюка, 2020. 552 с.

- 133.Самойленко І.О. Менеджмент організацій: підручник. Нац. аерокосм. ун-т ім. М.Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т». Харків: ХАІ, 2020. 279 с.
- 134.Самоменеджмент: навчальний посібник / С.К. Василик, О.В. Майстренко, К.Р. Немашкало та ін. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26376/1/2020-%D0%92%D0%B0%D1%81%D0%B8%D0%BB%D0%B8%D0%BA%20%D0%A1%D0%9A%2C%20%D0%9C%D0%B0%D0%B9%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E%D0%92%2C%20%D0%9D%D0%B5%D0%BC%D0%B0%D1%88%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%BE%20%D0%9A%D0%A0%20%D1%82%D0%B0%20%D1%96%D0%BD.pdf>.
- 135.Ткаченко І.Ф. Основи менеджменту: навчальний посібник. Харків: ХНУ, 2020. 520 с.
- 136.Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент: навч.-метод. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с.
- 137.Боришкевич І.І., Якубів В.М. Тайм-менеджмент для успішних управлінців: практикум для студентів. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2021. 55 с.
- 138.Дудник І.П. Управління проектами в бізнесі: навчальний посібник. Харків: ХНУ, 2021. 400 с.
- 139.Карлюк Г.І. Основи підприємництва: навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. 2021. 108 с. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf>.
- 140.Карпюк Г.І. Основи підприємництва: навчальний посібник. Донецьк: навчально-методична рада професійної (професійно-технічної) освіти Донецької області, 2021. 108 с. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf>.
- 141.Кіреєва З.О. Психологія ефективного управління часом: метод. рек. до самоств. роботи студентів. Одеса: ОНУ, 2021. 20 с. URL: https://onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/edu-programm/rgf/035_filologiya_phd/Mr_Psykholohiia_efektyvnoho_upravlinni_a_chasom_Metodychni_rekomendatsii.pdf.
- 142.Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру / пер. з англ. О. Сіпігін. Київ: Альпіна Паблішер, 2021. 251 с.
- 143.Летуновська Н.Є., Хоменко Л.М., Люльов О.В. Маркетинг у цифровому середовищі: підручник. Суми. СДУ. 2021. 259 с.
- 144.МакКеон Г. Без зусиль. Досягайте важливого легше. Видавництво: Нащ-формат. 2021. 199 с.
- 145.Мартинович Н.О., Горник В.Г., Бойченко Е.Б. Маркетингові дослідження: навч. посібн. Київ «Видавництво Людмила». 2021. 323 с.
- 146.Менеджмент: підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка»; Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

147. Організація підприємницької діяльності: навч. посіб. / Антошкіна Л.І., Фролова Г.І., Фролов Ю.М., Трикоз І.В. Київ: Талком, 2021. 369 с.
148. Основи менеджменту: конспект лекцій / укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d75e0396-71d3-428e-9511-0a13c175842f/content>.
149. Ратушняк О.Г., Кособуцька А.О. Тайм-менеджмент як ефективний інструмент в роботі менеджера. *Матеріали І науково-технічної конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету (НТКПІ ВНТУ–2021): збірник доповідей.* (Вінниця, 10-12 березня 2021 р.) Вінниця: ВНТУ, 2021. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/allvntu/index/pages/view/zbirn2021>, https://conferences.vntu.edu.ua/public/files/1/vntu_2021_netpub.pdf.
150. Ратушняк О.Г., Лялюк О.Г. Самоменеджмент: навч. пос. Вінниця: ВНТУ, 2021. 170 с.
151. Самоменеджмент: навчальний посібник / Г.З. Леськів, Г.Я. Левків, М.М. Бліхар, В.В. Гобела, О.П. Подра, Г.В. Коваль. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3873/3/%d1%81%d0%b0%d0%bc%d0%be%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d0%b4%d0%b6_30-08-2021.pdf.
152. Скібіцька, Л.І. Тайм-менеджмент: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Кондор, 2021. 525 с.
153. Тайм-менеджмент: навчально-методичний посібник до вивчення дисципліни для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», що навчаються за освітньо-професійною програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі С.В. Салоїд, Ю.П. Воржакова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 29 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/46f2a03d-fcb0-48c3-9164-230516c0b758/content>.
154. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія / Л.Л. Приходченко, Н.В. Піроженко, М.П. Кернова, І.М. Синчак; під заг. ред Л.Л. Приходченко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/05072021.pdf>.
155. Фоменко І.Г. Системи управління підприємствами: підручник. Київ: Наукова думка, 2021. 370 с.
156. Шевченко Т.А. Інновації в бізнес-процесах: навчальний посібник. Одеса: Астрон, 2021. 310 с.
157. Яворський В.І. Сучасні технології в управлінні підприємством: навчальний посібник. Київ: Наукова думка, 2021. 402 с.
158. Digital-маркетинг: теорія і практика: навчальний посібник / Слободяник А.М., Могилевська О.Ю., Романова Л.В., Салькова І.Ю. Київ. КиМУ. 2022. 228 с.
159. Беркмен О. 4000 тижнів. Тайм-менеджмент для смертних / пер. з англ. Н. Старовойт, О. Гладкий. 2-ге вид. Київ: Лабораторія, 2022. 176 с.

- 160.Булах Т.М. Збірник практичних завдань до самостійного вивчення навчальної дисципліни «Тайм-менеджмент» для студентів спеціальностей 073 «Менеджмент», 051 «Економіка». Київ: Національна академія статистики, обліку та аудиту, 2022. 65 с.
- 161.Гурман О.М. Тайм-менеджмент у схемах і таблицях: навч. посіб. Львів: Вид. Марченко Т.В., 2022. 219 с.
- 162.Іваненко Л.М., Боєнко О.Ю. Маркетинг: навчальний посібник. Вид. 3-є, доп. і перероб. Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2022. 362 с. URL: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/2756/1/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3_%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA.asd%202.pdf.
- 163.Краус К.М., Краус Н.М., Радзіховська Ю.М. Менеджмент і маркетинг: посібник. Київ: Аграр Медіа Груп, 2022. 241 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/41158/2/Kraus_Menedgment_marketyn_g_2022_zahyst.pdf.
- 164.Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О.П., Коцур А.С., Островерхов В.М., Надвичиний С.А., Шкільняк М.М., Шушпанов Д.Г.; за заг. ред. М.М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
- 165.Могилевська О.Ю. Корпоративна соціальна відповідальність: навчальний посібник. Київ, КиМУ. 2022. 229 с.
- 166.Основи маркетингу: метод. рек. до вивч. дисц. / В.В. Барабанова, Н.С. Приймак, Г.А. Богатирьова, І.В. Шаповалова; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2022. 81 с. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/2501/1/2022_MR_%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83.pdf.
- 167.Планування і контроль на підприємстві: навчальний наочний посібник / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. І.В. Макалюк. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 241 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/>.
- 168.Поліщук С.В., Кавтиш О.П., Основи підприємницької діяльності: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 153 с.
- 169.Самоменеджмент: навч. посіб. / Укладач: З.М. Шильнікова. Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2022. 224 с.
- 170.Черчик Л.М. Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту: навчальний посібник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 269 с.
- 171.Буняк Н.М., Милько І.П., Черчик Л.М. Самоменеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 114 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22988/3/samomen_kl.pdf.
- 172.Буняк Н.М., Черчик Л.М., Милько І.П. Самоменеджмент: навчальний посібник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі

- Українки. 2023. 221 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22979/3/samomengment.pdf>.
173. Менеджмент персоналу: підручник / Л. Алексеєнко, В. Брич, О. Борисяк та ін.; за заг. ред. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.
174. Методичні вказівки до самостійного вивчення та проведення практичних занять з навчальної дисципліни «Тайм-менеджмент» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою «Управління проєктами» спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання / Укладач: Фроленкова Н.А. Рівне: НУВГП, 2023. 20 с. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/26736/1/06-08-323%D0%9C.pdf>.
175. Підприємництво та основи бізнесу. Практикум: навчальний посібник / Біляк Т.О., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Житомирська політехніка, 2023. 280 с. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/336525/mod_resource/content/1/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%BE%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83.%20%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D1%83%D0%BC.pdf.
176. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.
177. Гурман О.М. Тайм-менеджмент у схемах і таблицях: навч. посіб. Львів: Видавець Марченко Т.В., 2024. 220 с.
178. Корнілова О., Кузнецова Л. Управління персоналом. Тайм менеджмент: навч.-мето. посіб. Одеса: Фенікс, 2024. 71 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28718>, <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fc1bca39-0558-413f-8dd7-cd85b6b99d8a/content>.
179. Тайм-менеджмент: методичні рекомендації (для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 291 «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії») / уклад. Г.І. Гапоненко. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2024. 44 с. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/server/api/core/bitstreams/32faba9a-8443-4f47-b62d-d77d47ee9c0a/content>.
180. Тайм-менеджмент: навч. посіб. для закладів вищ. освіти / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини; уклад. Н.М. Малярчук. Умань: Видавець «Сочінський М.М.», 2024. 175 с. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/15.6-Malyarchuk.pdf>.
181. Принцип Парето – що це таке і чи потрібно застосовувати його на роботі? URL: <https://novarobota.ua/ua/articles-jobseeker/printsip-pareto-hto-eto-takoe-i-nuzhno-li-primenyat-ego-na-rabote-328>.

- 182.Щелкунов В.И. Деловые стратегии и менеджмент Украины XXI в.: монография. К.: Наукова думка, 2002. 415 с.
- 183.Friedman M. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times*. 1970. № 33. pp. 122-126.
- 184.Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. №3. pp. 79-91.
- 185.Ulrich D. A. New Mandate for Human Resource. *Harvard Business Review*. 1998 (January-February).
- 186.Tannenbaum S. Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments. In: *Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology*; K.Kelley (ed.) / S. Tannenbaum, R. Beard, E. Salas. Elsevier Science Publishers. 1992.

