

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІЖНАРОДНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА РЕСТОРАННОГО ТА ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

О. Б. Каламан

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

Одеса

2024

УДК: 005.7(075.8)

Конспект лекцій з дисципліни «Тайм-менеджмент» для студентів, які навчаються за спеціальністю 181 «Харчові технології» освітньої програми «Ресторанні технології» СВО «Бакалавр» денної та заочної форм навчання / О.Б. Каламан. Одеса: МГУ, 2024. 73 с.

Укладач:

О. Б. Каламан, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри

Рецензент:

І. О. Кузнецова, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту, Одеський національний економічний університет

Рекомендовано до друку рішенням Вченої Ради

Міжнародного гуманітарного університету

(протокол № 1 від 31.08.2024)

Заплановані результати навчання за навчальною дисципліною

Знання:

1. Категоріального апарату, основних принципів, методів, технік управління часом.
2. Основних методів інвентаризації та аналізу власного та організаційного часу.
3. Принципів і правил планування часу, визначення власних цілей і розстановки пріоритетів при прийнятті якісних управлінських рішень.
4. Організаційних принципів розпорядку дня з урахуванням темпераменту та біоритмів людини.
5. Способів підвищення власної ефективності.
6. Видів, правил та помилок самоконтролю.

Вміння:

7. Ставити та вирішувати завдання підвищення конкурентоспроможності організації на базі ефективної системи планування.
8. Розраховувати планові показники.
9. Робити хронометраж різних видів життєдіяльності.
10. Формулювати життєві цілі за допомогою «дерева цілей» та «променевих діаграм».
11. Обґрунтовувати прийняті рішення;
12. Обчислювати власні біоритми.
13. Робити власний SWOT-аналіз, для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз особистості.
14. Розподіляти ресурси для ефективної самоорганізації.
15. Використовувати технології планування власного часу, принципи планування поточного дня.
16. Визначати критерії оцінки власної ефективності.
17. Проектувати міжособистісні, групові та організаційні комунікації.
18. Виявляти і аналізувати проблемні області індивідуального «освоєння» часу.

19. Адекватно розподіляти часові ресурси міжособистісної і професійної взаємодії.

20. Використовувати отримані знання для подальшого саморозвитку.

Навички:

21. Планування та цілепокладання.

22. Оцінки та аналізу своїх тимчасових ресурсів.

23. Ефективного використання робочого часу.

24. Усвідомленого вибору методів і способів тайм-менеджменту.

25. Розробки особистої системи тайм-менеджменту.

ТЕМА 1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ. ПОТРЕБА, РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ У ЖИТТІ СУЧАСНОЇ ЛЮДИНИ

1.1. Сутність та поняття тайм-менеджменту, його місце в системі основних категорій менеджменту

1.2. Потреба, роль та значення тайм-менеджменту в житті сучасної людини

1.3. Зародження та розвиток тайм-менеджменту. Особливості та основні засади сучасного тайм-менеджменту

1.1. Сутність та поняття тайм-менеджменту, його місце в системі основних категорій менеджменту

Тайм менеджмент - технологія, що дозволяє невідновлюваний час життя використовувати відповідно зі своїми особистими і бізнес цілями і цінностями. Час - унікальний ресурс, єдиний капітал, яким володіє кожна людина. Успішна людина - це людина, яка вміє розпоряджатися часом. Успішний той, хто встигає. Встигати - значить робити вчасно, а то, «що зроблено несвоєчасно, зроблено даремно» (Ф. Бекон).

Час - ресурс невідновлювальний. Вкрадений час ніхто не поверне.

Час неможливо покласти під відсотки в банк, його не можна взяти в борг. Тому основне завдання тайм-менеджменту - так планувати і організовувати свої справи, щоб не втрачати дорогоцінний і непоправний ресурс часу.

1.2. Потреба, роль та значення тайм-менеджменту в житті сучасної людини

Часто тайм-менеджмент сприймається як чисто західна технологія. Однак Вітчизняна школа наукової організації праці та організації особистого часу має ряд власних досягнень, які не мають аналогів в західній науці. Більш того, багато які з розробок вітчизняних дослідників організації часу були запозичені західними фахівцями. В історії розвитку вітчизняного тайм-менеджменту можна виділити три основні етапи.

Перший етап: 20-ті рр. XX ст. - період бурхливого розвитку економіки і наукової організації праці. Це період грамотного і ефективного господарювання, управління економікою країни. Зародження і розвиток тайм-менеджменту на цьому етапі було пов'язано з іменами А.К.Гастєва (Центральний Інститут Праці) і П.М.Керженцева (Ліга «Час»), чиї ідеї та досвід були особливо важливі для подальшого вивчення і розвитку організації часу.

«Друга хвиля» вітчизняного тайм-менеджменту почалася з виходом на початку 70-х рр. книги Д. Граніна «Це дивне життя». У ній розповідається про біологію А.А.Любищева, в молодості який поставив собі глобальну мету: розробити періодичну систему біологічних об'єктів, подібну періодичної системі Менделєєва. Підрахована їм кількість часу, необхідна для досягнення цієї мети, виявилася набагато більше середньої тривалості життя людини. Він вирішив вишукувати резерви часу, для чого став вести хронометраж своєї діяльності, аналізувати результати хронометражу, планувати свою роботу.

Зверніть увагу, що на цьому етапі вперше з'явилися такі ідеї:

- хронометраж як основа управління своїм часом;
- бюджетування витрат часу;

Основна ідея «любіщевського» підходу:

- ефективне мислення - основа особистої ефективності;
- хронометраж - інструмент вироблення цього мислення.

Особиста ефективність - не просто набір розрізнених технік і прийомів; Усвідомлене управління часом як метод мислення дозволяє досягти кращих результатів.

Третій етап: у січні 2001 р., на сайті «Організація часу» зародилося перше он-лайн тайм-менеджерське співтовариство. Так почався третій етап в історії розвитку вітчизняного тайм-менеджменту. Це унікальне явище в світі в цілому. На сьогоднішній день воно об'єднує:

- послідовників любіщевських традицій;

- ІТ-консультантів, завдяки яким стало можливим об'єднати класичні підходи до особистої ефективності і сучасні технології аналізу і моделювання бізнес-систем;

- підприємців, менеджерів, управлінських консультантів.

На сьогоднішній день тайм-менеджерське співтовариство - основний генератор сучасних ідей і технологій підвищення особистої ефективності.

1.3. Зародження та розвиток тайм-менеджменту. Особливості та основні засади сучасного тайм-менеджменту

Термін «управління часом» досить умовний. Під управлінням часом розуміється управління людиною своєю діяльністю, організацією виконання завдань і розподілу всіх ресурсів. Сучасний тайм-менеджмент - це не просто набір прийомів з області «як встигати вкладатися в терміни». Це - комплексна система управління собою і своєю діяльністю.

Основні елементи цієї системи:

- ефективність (сюди ж можна додати тему успіху). Наприклад, як добре підготуватися до контрольної роботи в мінімальний час;

- технології, що дозволяють приймати більш сильні рішення. Технології підвищення особистої ефективності;

- стратегія: відповідь на питання (куди?) визначення напрямку розвитку;

- філософія. В контексті тайм-менеджменту - це відповідь на питання: «Навіщо?». Навіщо ставити саме такі цілі, а не інші? Як усвідомити свої життєві цінності?

Основні висновки:

1. Основне завдання тайм-менеджменту - допомогти нам управляти своїми планами, завданнями, справами, в цілому всім своїм життям, виробити почуття часу і ефективності.

2. Історія вітчизняного тайм-менеджменту складається з трьох основних етапів, кожен з яких має свої особливості.

3. Система тайм-менеджменту складається з чотирьох основних елементів: ефективність, технологія, стратегія, філософія.

ТЕМА 2. ЧАС ЯК УНІКАЛЬНИЙ РЕСУРС ЛЮДИНИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Поняття та філософія часу. Основні поняття психологічного часу. Психологічний, соціальний та професійний час. Основні характеристики часу

2.2. Індивідуальне сприйняття часу. Об'єктивний та суб'єктивний час

2.1. Поняття та філософія часу. Основні поняття психологічного часу. Психологічний, соціальний та професійний час. Основні характеристики часу

Дану тему розглядали та досліджували такі науковці як С. Кові, Б. Трейсі, М. Хайнц. Тайм менеджмент - одна з найбільш вигідних інвестицій. Години, вкладені у вивчення цієї дивовижної науки, можуть заощадити роки. Тут будуть доречними слова Роберта Кіосакі: «У нас достатньо часу, щоб зробити все, що ми по-справжньому хочемо. Якщо ви, як багато людей,» дуже зайняті «, щоб успішно працювати, то майте на увазі, що є безліч людей, які зайняті набагато більше, ніж ви, але встигають зробити більше. У них не більше часу. Вони просто набагато краще його використовують! « Вивчаючи тайм менеджмент, можна навчитися набагато краще використовувати свій час: від хатньої роботи до розвитку і роботи у великих корпораціях. Дуже важливо усвідомити, що тайм менеджмент може стати однією з найбільш мудрих інвестицій у житті, бо це інвестиція в успішний розвиток всіх проектів, у особистісне і духовне зростання, що є запорукою успіху як на рівні особистості, так і цілої компанії.

Науковий підхід до організації часу - проблема не нова. Історія тайм-менеджменту йде корінням в далеке минуле. Ще 2000 років тому в Стародавньому Римі відомий мислитель Сенека запропонував розділяти весь час витрачений з користю, тобто гарний, поганий і нікчемний. Сенека також почав вести постійний облік часу в письмовому вигляді. Мислитель говорив, що проживаючи певний період часу, необхідно оцінювати його з точки зору повноти. У подальшій історії управління часом ці ідеї лягли в основу такого поняття як «особиста ефективність».

Управління часом (time management) - сукупність методик оптимальної організації для виконання поточних завдань, проектів та календарних подій. Спочатку управління приписувалося лише бізнесу або трудовій діяльності, але з часом термін розширився, включивши особисту діяльність. Система управління часом складає поєднання процесів, інструментів, техніки і методів. Звичайне управління часом є необхідністю в розвитку будь-якого проекту, оскільки визначає час завершення проекту і масштаб.

Час - це унікальний ресурс. Його не можна накопичити, як гроші або сировину. Хочемо ми чи не хочемо, але мусимо витратити його за твердою ціною - 60 сек. за хв. Його не можна ввімкнути або вимкнути, замінити або відшкодувати. Час - найбільш безжалісний і негнучкий елемент нашого існування. Проте ми можемо проаналізувати, як ми витрачаємо його. Як і будь-який інший ресурс, його можна використовувати або ефективно, або неефективно. Пітер Друкер зазначив: «Запас часу нескінченно малий, і якщо ви не можете управляти ним, то вам не вдасться управляти нічим іншим». Кожному з нас важливо пам'ятати, що час, який ми витрачаємо, належить нам, і потрібно стати його хазяїном. Ми не зможемо управляти своїм часом доти, поки не почнемо управляти собою. Управління часом - це дія або процес тренування свідомого контролю над кількістю часу, витраченого на конкретні види діяльності, при якому спеціально збільшуються ефективність і продуктивність.

2.2. Індивідуальне сприйняття часу. Об'єктивний і суб'єктивний час

Інколи тайм-менеджмент (управління часом) характеризується як міждисциплінарний розділ науки і практики, присвячений вивченню проблем і методів оптимізації витрат часу в різних сферах професійної діяльності.

На думку Стівена Кові, тайм-менеджмент у вузькому сенсі - це організація особистого часу кожної людини. Він актуальний у тих випадках, коли у працівників існує якась свобода вибору, виявляється творча ініціатива. Коли людина вимушена самотійно приймати рішення, повинна

організовувати процес роботи з клієнтами, їй необхідно володіти технологіями організації особистого часу, підвищення ефективності.

Фахівці виділяють два види тайм-менеджменту: особистий і корпоративний. У широкому розумінні тайм менеджментом є механізм управління часом компанії. У такому разі основна увага приділяється організації роботи в цілому, а використання робочого часу кожним співробітником - це наслідок правильної побудови корпоративної системи.

Управління часом може допомогти шляхом ряду навиків, інструментів і методів, що використовуються при виконанні конкретних завдань, проектів і цілей. Цей набір включає широкий спектр діяльності, а саме: планування, розподіл, постановку цілей, делегування, аналіз витрат часу, моніторинг, організація, складання списків і розставляння пріоритетів. На винахід терміну тайм-менеджмент претендує компанія Time Management International. Її засновник, Клаус Меллер винайшов Time Manager - складно влаштований блокнот-щоденник, який можна вважати прабатьком сучасного органайзера. Можна також згадати безліч відомих людей, які прагнули побудувати систему витрат часу, яка б гарантувала високі результати не за день - за життя, зокрема: Архімед і Арістотель, Роджер Бекон і Ньютон, Анрі Пумнкаре і Дюма-батько, Енгельс і Ленін, адмірал Макаров і академік Берг.

ТЕМА 3. ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Поняття, причини та переваги цілепокладання

3.2. Цінності як основа цілепокладання. Визначення життєвих цінностей в особистому та професійному житті

3.3. Підходи визначення цілей

3.4. «Life management» та життєві цілі. Техніки постановки цілей

3.1. Поняття, причини та переваги цілепокладання

Управляти часом можна тільки через управління своїми завданнями, планами, термінами, справами, цілями. Цілі та цінності є основою сучасного

тайм-менеджменту, що знайшло своє відображення у визначенні поняття «тайм-менеджмент». Для того щоб домогтися успіху в житті, потрібно вміти ставити і досягати мети.

Цілепокладання - це визначення, конструювання мети, формування образу бажаного майбутнього. Всі вміють мріяти, але небагато людей вміє реалізовувати свої мрії, робити їх реальністю. Найчастіше люди не управляють своїм життям, а «пливуть за течією».

Стівен Кові, відомий американський фахівець з управління часом, розрізняє два підходи до життя: «проактивний» і «реактивний».

Реактивний підхід до життя - реагування тільки на зовнішні обставини, життя «так склалося» і «так вийшло», повна залежність від зовнішніх обставин і інших людей. Стратегія пасивної людини.

Проактивний підхід до життя - активний вплив на події та обставини, життя «всупереч» і «не дивлячись на обставини». Стратегія активної, успішної людини, автора свого власного життя і долі.

Ступінь проєктивності можна визначити, використовуючи поняття: «коло впливу» і «коло турбот».

«Коло турбот» - факти, явища, питання, які хвилюють, турбують, здійснюють на людину емоційний та інтелектуальний вплив.

«Коло впливу» - ті явища з «кола турбот», які можливо контролювати, на які можна впливати безпосередньо.

3.2. Цінності як основа цілепокладання. Визначення життєвих цінностей в особистому та професійному житті

Цілі, і особливо довгострокові, формулюються на основі базових цінностей. Основні способи визначення цінностей:

- «мемуарник» (від слова «мемуари») - простий технологічний інструмент, дає можливість швидко сформулювати список ключових цінностей;
- техніка переходу до цінностей від повсякденних завдань;
- «декларація про особисту місію»;
- аналіз потреб.

Ставити цілі необхідно у всіх значущих сферах життя. Це дозволяє зробити життя більш гармонійним і збалансованою, досягати успіху в різних сферах свого життя, не обмежуючи при цьому інші. Ключові області допомагають більш точно поставити життєві цілі, нічого не забути і не упустити. З поняттям ключових областей тісно пов'язані такі поняття, як «центр життєвих інтересів» і «рольова функція».

Центр життєвих інтересів - це область сприйняття життя, в якій людина відчуває себе найбільш комфортно, до якої вона постійно прагне і з позиції якої може найбільш ефективно вирішувати власні проблеми.

Рольова функція - це сукупність певних дій і відносин в рамках певного кола людей. Кожна з ролей вимагає встановлення і підтримання визначених взаємовідносин з іншими людьми. При цьому потрібно приділяти значну увагу балансу ролей.

3.3. Підходи визначення цілей

Серед основних підходів до визначення цілей виділяють наступні:

Управління собою як компанією: стратегія успішної людини - це бізнес автономної корпорації, яка сама будує свою стратегію. Суть підходу: бачити на себе як автономну корпорацію, а не пасивний гвинтик механізму.

«Рідні» цілі і бачення майбутнього: вміння висловити свої мрії у вигляді довгострокових цілей. У цьому підході важливо розрізняти «рідні» свої цілі і «нав'язані», вміти розчистити штампи і позбутися від стереотипів.

3.4. «Life management» та життєві цілі. Техніки постановки цілей

Тайм-менеджмент передбачає управління цілями, завданнями, термінами, планами. Зрештою - управління всім життям. Ідея планування життя актуальна для кожної людини, незалежно від специфіки її діяльності, роду занять, віку, тощо. Використання розглянутих інструментів і технологій допомагає сформувати фундамент цілепокладання. Наступний крок - сформулювати власне мету. Для цього найкраще підходить такий інструмент, як карта довгострокових цілей. Вона складається з двох горизонтальних осей: роки, починаючи з поточного, і вік. По вертикалі - ключові області. На

перетині років і ключових областей - зразкові цільові орієнтири. В одних ключових областях перспектива може проглядатися на довший термін; в інших - тільки на найближчі кілька років. Якись цілі можуть бути чіткими, інші - невизначеними і розмитими. Карта дозволяє бачити орієнтири, дає можливість щось міняти під час руху, вносити корективи, доповнення. Важлива ідея інструменту - дозволяє бачити свої цілі, не втрачати їх з уваги.

Ще один інструмент тайм-менеджменту, який дає можливість не втратити цілі в метушні буднів - Стратегічна картонка. Вона здійснюється у вигляді закладки, на яку виписуються свої основні стратегічні цілі. Перевага «Стратегічною картонки»: завжди нагадує про ті цілі, які собі поставили, допомагає бачити бажаний результат і робити кроки до його досягнення.

У класичному менеджменті і тайм-менеджменті при постановці мети застосовується техніка «SMART». Критерії «SMART»:

- specific - конкретна
- measurable - вимірна
- achievable - досяжна
- realistic - реалістична
- time-bound - прив'язана до часу (тобто певний термін).

Техніка «SMART» відмінно підходить для роботи з короткостроковими і середньостроковими цілями, розрахованими на 1 - 1,5 роки. Чітко і детально уявивши результат, можна налаштувати свою свідомість і підсвідомість на прагнення до нього.

Альтернативний підхід - використання двох типів вихідної ситуації: задачна ситуація і проблемна.

Задачна - ситуація, коли ясно, ЩО потрібно зробити, і ясно, як це потрібно робити. Залишається взяти і зробити. Ідеально пристосований для задачної ситуацій. Перевага: можливість програмувати свою свідомість на їх досягнення.

Проблемна - ситуація, в якій не цілком ясно, ЩО потрібно зробити, і тим більше зовсім незрозуміло, ЯК це потрібно робити. Головна відмінність

задачного від проблемного: задача може бути вирішена наполовину, а проблема - ні. Для вирішення проблемної ситуації необхідно задати напрям руху, орієнтирами можуть служити ключові сфери життя або цінності. З поняттям проблемної ситуації пов'язане поняття «надцелі».

Основні висновки.

1. Цілі та цінності - основа тайм-менеджменту, важлива умова досягнення успіху.

2. Лише чітка мета дозволяє нам досягати значних результатів. Якщо у нас немає мети, ми не можемо скласти план наших дій, оскільки самі не знаємо, чого хочемо досягти.

3. Чітке розуміння своїх цілей - основа досягнення успіху в житті.

4. Проактивність - здатність впливати на обставини життя і досягати поставлених цілей.

5. Вибудовування системи персональних стратегічних цілей дозволяє позбутися від безглуздих дій і досягти успіху.

6. Підхід до організації і управління власним життям з точки зору автономної Персональної Корпорації «Я» дозволяє діяти ефективно і досягати визначених цілей, втілювати свої бажання і мрії в життя.

ТЕМА 4. ПРІОРИТЕТИ. ТЕХНІКИ РОЗМІЩЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ

4.1. Розміщення пріоритетів за Ейзенхауером (аналіз матриці Ейзенхауера)

4.2. Принцип Парето. Метод ABC-аналіз (планування та делегування). Метод багатокритеріальної оцінки

4.1. Визначення, суть розстановки пріоритетів в тайм-менеджменті

«Як витратити свій невідновлюваний час на головне» - ця фраза передає суть тайм-менеджменту. Тому важливим завданням, яке необхідно вирішити, є визначення першорядних завдань і справ, виділення того «головного», на що і буде витрачатися час. У житті завжди хочеться зробити дуже багато і відразу,

але так не виходить, доводиться вибирати з «всього-всього» - «най-най». Все життя - це безперервний щоденний вибір. І тому так важливо вміти розставляти пріоритети.

Розставити пріоритети - значить прийняти рішення, оцінивши за певними критеріями, які з поставлених завдань і справ мають першорядне значення, які - другорядне.

Матриця Ейзенхауера - найпростіший спосіб розставити пріоритети у справах за критеріями «важливість» і «терміновість». Всі справи, згідно матриці, за важливістю і терміновістю можна розділити на 4 категорії:

- важливі-термінові («палаючий» проект, іспит завтра, критичні ситуації);
- важливі-не термінові (написання реферату, диплома, які здавати не скоро, планування довгострокових цілей і ін.);
- не важливі-термінові (телефонні дзвінки, раптові відвідувачі, дрібні справи, рутина, «нав'язані» проблеми, тощо);
- не важливі-не термінові (поглиначі часу; дрібниці, що крадуть час).

Переваги «матриці Ейзенхауера»:

- простота використання;
- дозволяє зменшити число не важливих справ;
- допомагає швидко визначити пріоритетні завдання та справи;
- метод багатокритеріальної оцінки;
- застосовується для прийняття рішення в ситуаціях, коли:
 - ✓ є кілька варіантів вирішення, але важко виявити найоптимальніший
 - ✓ двох критеріїв виявляється недостатньо.

Різні завдання і справи можуть бути значущими з точки зору різних критеріїв. Наприклад, одна задача значима для батьків, інша - для друзів, третя - для підвищення власного освітнього рівня, четверта - значима для роботодавця. Важливо зрозуміти, що пріоритетність не існує сама по собі. Поняття «краще», «гірше», «подобається більше» не існують окремо від нас, вони - відображення нашої певної системи критеріїв. Метод

багатокритеріальної оцінки дозволяє краще використовувати нашу систему критеріїв для прийняття рішення в ситуації вибору, складається з 5 кроків:

1. Визначити критерії, за якими оцінюємо варіанти (не більше 5-7).
2. Зважити критерії, визначити їх порівняльну важливість (ваги розподіляємо так, щоб їх сума дорівнювала одиниці).
3. Оцінити варіанти за кожним критерієм (для оцінки використовується трибальна шкала: 1 - погано, 2 - добре, 3 - дуже добре).
4. Підрахувати зважені оцінки варіантів.
5. Вибрати найоптимальніший варіант.

Важливо пам'ятати, що єдино вірною матриці критеріїв не існує. У кожної людини вона своя, і вона робить вибір, ґрунтуючись на ній. Витрачати час на головне - значить розставляти пріоритети в списку своїх довгострокових цілей. Кожен раз, вибираючи ту чи іншу мету, важливо визначити, які цілі є першочерговими на даний момент.

Для розстановки пріоритетів в своїх довгострокових цілях застосовується ті кроки техніки багатокритеріальної оцінки, що і при виборі варіантів вирішення. Складаючи таблицю, в ліву колонку записуються ключові цілі (Стратегічна картонка або Карта довгострокових цілей), а в якості критеріїв - цінності (Мемуарник). Використання техніки багатокритеріальної оцінки дозволяє зробити правильний вибір, діючи свідомо і впевнено, виходячи зі своєї системи цінностей і цілей.

Крім довгострокової перспективи, пріоритети доводиться розставляти в щоденних завданнях і справах, постійно вирішуючи, що робити в першу чергу, а що можна відкласти. Часто рішення приймається інтуїтивно або під впливом емоцій. Результат - втрачені можливості, невирішені важливі завдання, втрачений час. Спрощений метод багатокритеріальної оцінки дозволяє впоратися з цією проблемою, роблячи процес вибору простим і ефективним. Для цього застосовується метод трьох питань. Суть методу: складається система з 3-х питань (вибираються 3 найбільш значущих критерію), за якими буде оцінюватися значимість завдання, що виникло раптово протягом дня.

4.2. Закон Парето. Використання принципу 80/20 при організації планування часу

Суть принципу: невелика частка причин, вкладених коштів або докладених зусиль (20%), відповідає за велику частку результатів, одержуваної продукції або заробленої винагороди (80%).

Використання цього принципу дозволяє розділити всі справи і завдання на дві категорії і в першу чергу зайнятися тими, які забезпечують найбільший результат. Будь-який вибір пов'язаний з необхідністю якимось справам сказати «так», а якимось - «ні». І цей крок часто стає найважчим.

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

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

- найбільш важливі справи складають 15% загальної їх кількості, якими займається фахівець. Вклад завдань для досягнення мети складає близько 65%;
- важливі завдання складають 20% загальної їх кількості, значущість їх для досягнення мети приблизно дорівнює 20%;
- менш важливі (малоістотні) завдання складають 65% загальної їх кількості, а їх значущість дорівнює 15%.

Для використання ABC-аналізу необхідно слідувати правилам:

- скласти список всіх майбутніх завдань;
- систематизувати їх за важливістю і встановити черговість;
- пронумерувати ці завдання;
- оцінити завдання відповідно за категоріями А, В і С;
- завдання категорії А (15% загальної їх кількості) вирішує керівник;

- завдання категорії В (20%) підлягають передорученню;
- завдання категорії С через свою малозначимість підлягають обов'язковому передорученню.

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

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

Провівши дослідження, слід зазначити, що головну роль в управлінні часом відіграє постановка і досягнення. Тому важливою є розстановка пріоритетів у поставлених завданнях.

Чітко визначивши найбільш важливі справи і терміни їх виконання, можна з легкістю контролювати події. Таким чином, з'явиться шанс досягти найкращих результатів. Причому зробити це можна за той самий час.

Основні висновки

1. Використовувати час свого життя на головне, не розтратити його по дрібницях допоможе правильна розстановка пріоритетів.
2. За допомогою матриці Ейзенхауера можна швидко класифікувати всі свої справи і завдання в міру їх важливості і терміновості.
3. Визначення пріоритетів за допомогою багатокритеріальної оцінки дозволяє вибирати найбільш підходящий варіант, більш усвідомлено підходити до прийняття рішення та здійснення вибору.
4. Розстановка пріоритетів допомагає робити вибір впевнено, не покладаючись на випадок.

ТЕМА 5. САМОМЕНЕДЖМЕНТ КЕРІВНИКА. МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ ЧАСУ У САМОМЕНЕДЖМЕНТІ

5.1. Стратегія «управління часом» як управління власною діяльністю

5.2. Раціональна організація виконання завдань та розподілу власних ресурсів. Праксіологія та оптимальна система планування часу

5.3. Методи та принципи підвищення власної ефективності

5.1. Стратегія «управління часом» як управління власною діяльністю

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

Внерабочее час умовно може бути поділено на чотири підвиди:

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

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

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

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

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

При розгляді структури індивідуального фонду часу важливо звернути увагу на те, що весь час життя можна поділити на час праці, тобто витрачання умственньж і фізичних сил, і на час відпочинку, тобто відновлення розумових і фізкабінет

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

Одним з психологічних наслідків соціальних криз є порушення (або навіть деструкція) часової перспективи особистості, крах життєвих планів і часова дезорганізація суб'єкта. Клінічні дослідження показують зв'язок часової перспективи особистості з наявністю різного роду психічних розладів, що мають виражену соціогенну природу (депресії, неврози, алкоголізація, суїцидальні тенденції). Наприклад, патопсихологічні групи досліджуваних характеризуються обмеженими у часовій перспективі, «мізерними» перспективними планами, які містять дуже мало майбутніх можливостей. При депресивних станах спостерігається стійке скорочення протяжності часової перспективи особистості, а також включення у часову перспективу особистості домінуючих елементів з минулого суб'єкта (змішування часової перспективи і ретроспективи). Для хворих властива нездатність відмовитись від минулого і просуватись до майбутнього. Ці пацієнти бачать майбутнє як «безформну карту» і не можуть використовувати теперішнє як міст між минулим та майбутнім. Протяжність актуального минулого у таких хворих вища, ніж у нормі.

5.2. Раціональна організація виконання завдань та розподілу власних ресурсів. Праксіологія та оптимальна система планування часу

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

Відзначається, що почуття деперсоналізації і нереальності пов'язане з нездатністю бачити себе в майбутньому. Схожа структура часової перспективи відзначається в стані стресу, коли часовий фокус зміщується на сьогодення. При алкоголізації відбуваються порушення не тільки перспективи майбутнього, а й структури теперішнього. Наприклад, для ранньої підліткової алкоголізації характерний феномен «дезактуалізації сьогодення», в той час як нормальні школярі переживають сьогодення як більш актуальне. Зміни часової перспективи особистості по параметру узгодженості минулого, сьогодення і майбутнього знайдено і в групі суїцидентів. При дослідженні часової перспективи у людей, що робили замах на самогубство, отримані дані, що мають діагностичне значення. Викривлення часової перспективи особистості виявились тісно пов'язані з суїцидальними уявленнями, а негативні часові атитюди значимо впливали на схильність до суїциду і стану тривоги, виступаючи тим самим індикаторами потенційного суїциду.

Часова перспектива пов'язана з соціогенними психічними порушеннями двояким чином: не тільки хворобливі стани накладають слід на її структуру, але й порушення часової перспективи самі по собі провокують психічні розлади. Часова перспектива особистості не тільки схильна до впливу кризових моментів життя соціуму, але й здатна активно протистояти їх негативному впливу, тобто виступати як більш-менш адекватна захисна стратегія. Вперше ця особливість часової перспективи особистості була виділена в рамках психоаналітичного підходу. Так, активне (хоча і фантастичне) планування майбутнього виступає в якості одного з захисних механізмів.

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

Актуальним постає питання визначення профілю збалансованої часової перспективи, що сприяє психологічному, а отже і фізіологічному здоров'ю індивіда, дотриманню ним орієнтованої на здоров'я поведінки. У психологічних дослідженнях було декілька спроб дати визначення збалансованої часової перспективи. Г. Літвінович говорила про продуктивну часову орієнтацію, яка включає в себе позитивну оцінку минулого і майбутнього, відсутність фіксації на минулому, а також переживання неперервності між минулим, теперішнім і майбутнім. Е.Шостром виділяв поняття часової компетентності як необхідної характеристики самоактуалізованої особистості, яка найбільш повно живе тут і тепер, може пов'язати минуле з майбутнім в усвідомленій неперервності, не обтяжена почуттям провини, шкодуванням і образами з минулого, а її прагнення послідовно пов'язані з цілями діяльності у теперішньому; у такої особистості є ясна віра в майбутнє без ригідних або надідеальних цілей. Автор також підкреслював недоліки домінування однієї із часових орієнтацій: індивід, орієнтований на майбутнє, ідентифікує себе зі своїми цілями і не приймає себе таким, яким він є; орієнтований на минуле не бачить, що вирішення будь-якої проблеми може бути знайдене лише "тут і тепер".

5.3. Методи та принципи підвищення власної ефективності

Часова перспектива особистості відображає стійкі відмінності між людьми, незалежно від статі чи їхньої етнічної приналежності, тобто виявляються стійкі зв'язки часової перспективи з певними особистісними характеристиками та поведінковими патернами. Наприклад, індивіди, орієнтовані на позитивне минуле, більше залучені у справи своєї сім'ї, вони частіше провідують своїх родичів, більше задіяні у сімейних традиційних подіях і налаштовані дотримуватися цих традицій у майбутньому. У порівнянні з індивідами, орієнтованими на негативне минуле, вони менш агресивні, менш депресивні, більш стабільні, енергійні і дружелюбні, більш щасливі, менш сором'язливі і мають вищий рівень самоповаги. Б. Еммонс і М. МакКаллоу також виявили, що позитивне відношення до минулого є джерелом

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

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

Отже, спосіб, у який індивід структурує власний час життя, його ставлення до власного минулого, теперішнього і майбутнього нерозривно пов’язані з різними аспектами його психологічного і фізіологічного здоров’я. Орієнтація на ту чи іншу часову рамку відображає його ставлення до орієнтованої на здоров’я поведінки і визначає її дотримання. Однак тенденція

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

ТЕМА 6. ОСНОВНІ МЕТОДИ ІНВЕНТАРИЗАЦІЇ ОСОБИСТОГО ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЧАСУ

6.1. Методи інвентаризації та аналізу організаційного часу

6.2. Методи інвентаризації та аналізу особистого часу

6.3. Алгоритм інвентаризації та аналізу часу

6.1. Методи інвентаризації та аналізу організаційного часу

Планування робочого часу менеджера має здійснюватися з урахуванням раціональної черговості проблем. Спочатку слід планувати справи: з фіксованим терміном виконання; ті, що потребують значних витрат часу; неприємні справи, відкладання яких на потім небажано. Далі планується рутинна робота і виконання повсякденних обов'язків. Третє місце відводиться другорядним і епізодичним справам (наприклад, ознайомленню з поточною кореспонденцією, обходу робочих місць). У будь-якому випадку при плануванні встановлюється точний термін завершення роботи. Якщо у визначені терміни вона не може бути виконана, в плані передбачається можливість перенесення її на більш пізній період.

Передумовами планування часу є його ретельне документування та контроль використання, що дозволяє отримати точне уявлення про нього, краще розподіляти на здійснення тих або інших робіт, а також узгодження власних дій з підлеглими і колегами. Використання розкладу при пріоритетному плануванні. Для управління робочим часом менеджера необхідно дотримуватися таких правил планування робочого дня:

Правила початку робочого дня:

- розпочинайте день з хорошим настроєм;
- добре поснідайте і без поспіху - на роботу;
- розпочинайте роботу по можливості в один і той самий час;
- повторно ознайомтеся з планом;
- погоджуйте план дня із секретарем;
- вирішивши відносно просте завдання, ви тим самим створите собі гарний настрій;

- вранці краще вирішувати важливі і складні завдання. Правила, що стосуються ходу робочого дня:

- фіксуйте терміни виконання завдань;
- уникайте дій, що викликають зворотну реакцію;
- уникайте додаткових невідкладних проблем;
- уникайте незапланованих імпульсивних дій;
- вчасно робіть паузи і дотримуйтеся розміреного темпу роботи;
- виконуйте невеликі однорідні справи серіями;
- використовуйте паузи між серйозними справами;
- виділяйте «для себе» не менше однієї години робочого часу;
- контролюйте час і плани.

Правила завершення робочого дня:

- завершуйте розпочате;
- здійснюйте контроль результатів і самоконтроль;
- складайте план наступного дня;
- відправляйтеся додому з гарним настроєм: для цього визначте найважливішу позитивну подію дня.

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

Систематична, повсякденна, цілеспрямована робота відповідно до розкладу, чітке визначення і проведення зборів, нарад і засідань з детальною підготовкою обговорюваних і розв'язуваних питань, їх регламентованість, ритмічність дозволяють значно зменшити витрати часу.

Треба домагатися, щоб підлеглі знали години, дні й час прийому, коли і з ким можна вирішувати питання за відсутності керівника. Щоденна практична діяльність керівника має бути спрямована на удосконалення порядку і методів виконуваних робіт. Менеджеру слід проаналізувати типову схему його щоденної роботи і визначити, чи важлива саме така послідовність для результатів її виконання. Чи не витрачає він першу ранкову годину марно на вирішення завдань, які не є терміновими чи важливими? Чи вміє він зачекати з виконанням чергової поточної роботи доти, доки не виконає якусь важливішу справу? Чи виробив він у собі звичку готуватися до будь-якої діяльності? Класики праксеології справедливо відзначають, що секрет гарної імпровізації у ретельній підготовці. Звичайна практика підтверджує більшу частину підготовки в розвитку будь-якого удосконаленій.

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

6.2. Методи інвентаризації та аналізу особистого часу

Працездатність людини протягом дня характеризується фазним розвитком. Основними фазами є:

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

- фаза стійкої високої працездатності. Для неї характерно, що в організмі людини устновлюється відносна стабільність чи навіть деяке зниження напруженості фізіологічних функцій. Цей стан поєднується з високою працездатністю. Ця фаза може утримуватися 2 і більше год.

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

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

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

Для динаміки працездатності людини протягом доби, тижня характерна та ж закономірність, що й для працездатності протягом дня. У різний час доби організм людини по-різному реагує на фізичне і нервово-психічне навантаження. Відповідно до добового циклу працездатності найвищий її рівень відзначається в ранкових і денних годинах: з 8 до 12 години першої половини дня із 14 до 17 год. другої. У вечірні години працездатність знижується, досягаючи свого мінімуму вночі. У денний час найменша працездатність, як правило, відзначається в період між 12 і 14 год., а в нічний час - з 3 до 4 год. Розробляти свій режим праці і відпочинку слід виходячи з особливостей зміни працездатності. Якщо час роботи буде збігатися з періодами найвищої працездатності, можна виконати максимум роботи при мінімальній витраті енергії і мінімальному стомленні. Щоб визначити свій індивідуальний денний ритм, слід систематично та усвідомлено спостерігати за собою протягом 10 днів та визначити:

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

- Коли Ви виконуете менш важливу роботу?

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

Загальні рекомендації з організації режиму дня на основі біоритміки

Менеджеру потрібно працювати і жити не всупереч, а відповідно до біологічного ритму, тому що поряд з регулярними коливаннями денної працездатності спостерігаються інші біологічні закономірності протягом більш тривалих періодів часу - біоритми. Працездатність людини має регулярні фази активності і розслаблення. Основою науки про біоритми є об'єктивна істина, відповідно до якої в організмі людини постійно відбувається процес будівництва і руйнування кліток, що істотно впливає на його фізичний стан і активність. Подібні зміни клітин ведуть до підвищення чи зниження змісту в крові живильних речовин, а це, у свою чергу, впливає на наш потенціал. Відповідно до теорії біоритмів людина від дня народження знаходиться під впливом трьох різних постійно мінливих потоків енергії. Віддача енергії означає активність (підйом), поглинання енергії відповідно - відпочинок (спад). Розрізняють три окремих ритми:

Ф (фізичний ритм) - тривалість періоду 23 дні, перепад кожні 11,5 дня. Впливає на фізичну силу і на силу волі.

П (психічний ритм) - тривалість періоду - 28 днів, перепад - що 14 днів. Впливає на динаміку почуттів, настроїв, творчих сил.

І (інтелектуальний ритм) - тривалість періоду - 33 дні, перепад - 16,5 дня. Впливає на розумові здібності, наприклад, на концентрацію і цілковите самовладання.

Особливої уваги заслуговують дні перепадів, коли відбувається зміна фаз біоритмів. Їх називають критичними днями, тому що в цей час можуть відбуватися спонтанні порушення нормальних фізіологічних функцій, працездатності, контролю над волею і розумом. Подібні зміни фаз тривають 24 години, їхнє настання залежить від години народження, тобто вони можуть

захоплювати як попередній, так і наступний день. Важливо знати: не кожен критичний період приводить до критичного стану, однак у ці дні треба бути особливо обережним. Коли зміна фаз збігається з нульовою точкою одного з ритмів - цей день вважається «поганим днем». Коли в цій точці сходяться два ритми (циклу), цей день оцінюється як «дуже поганий» (таких днів шість у році). А коли сходяться три цикли - день вважається «небезпечним» (буває тільки раз на рік). Звернемо увагу на сферу впливу і наслідки кожного з трьох біоритмів у різних фазах.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6.3. Алгоритм інвентаризації та аналізу часу

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

першій половині робочого дня. Допоміжні операції, що потребують незначного напруження, бажано виконувати наприкінці дня.

Якщо з якоїсь причини людина не працювала певний час, то навантаження треба збільшувати поступово, особливо в старшому віці. Коли людина починає займатися новою, незнайомою діяльністю або приступає до неї після досить великої перерви, то входити в роботу також потрібно поступово, в перші дні працівник швидко відчуває втому, іноді в нього тремтять м'язи, настає загальне нездужання. Потім по мірі звикання і втягування в роботу він вже не так стомлюється, продуктивність поступово зростає. Розумову діяльність, так само, як і фізичну, не можна розпочинати, напружуючись з останніх сил. Про це треба пам'ятати ще й тому, що при фізичній праці людина швидше при звичається, ніж при розумовій. Поступове входження в робочий процес сприяє поліпшенню й вдосконаленню працездатності, виробленню трудової вправності, пам'яті, уваги й мислення.

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

Індивідуальний робочий стиль визначається: властивостями характеру, схильністю до чогось, звичками. Для зміни свого робочого стилю слід усвідомити сильні та слабкі сторони свого стилю роботи; стимулювати сильні сторони та працювати над подоланням особистих недоліків.

Складання рамкового плану дня (вправа)

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

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

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

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

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

Тайм-менеджмент (від англ. time management) - сукупність методик оптимальної організації часу для виконання поточних задач, проектів та календарних подій. Метою викладання навчальної дисципліни є забезпечення достатнього рівня теоретичних знань і практичних навичок у здобувачів вищої освіти управлінської спеціальності, необхідних для формування у майбутніх фахівців знань з питань управління часом шляхом ефективного цілепокладання, планування і організації діяльності, самоконтролю і самомотивації для підвищення власної та командної ефективності.

Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни «Тайм-менеджмент» є: надання здобувачам вищої освіти ясного і чіткого уявлення

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

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

Тайм менеджмент на сьогодні є досить актуальною темою, оскільки роль керівника у діяльності організації є чималою. Крім того, управління часом актуальне і для решти працівників, що забезпечує більш ефективну роботу всього колективу. Однак, управління часом - завдання не з легких, як може здатися на перший погляд. Слід розуміти, що ефективність в управлінні часу полягає не в тому, щоб все зробити якомога швидше, а в грамотному розподілі своїх сил і можливостей. Іншими словами, для початку потрібно все ретельно продумати і спланувати.

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

Для забезпечення раціональної, продуктивної розумової праці її треба організувати так, щоб передбачати зміну різних видів діяльності протягом

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

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

ТЕМА 7. ПЛАНУВАННЯ РОБОЧОГО ДНЯ

7.1. Визначення структури робочого дня. Витрати робочого дня

7.2. Методи визначення витрат робочого дня. Хронометраж, калібрування

7.3. Принципи та методи планування робочого часу

7.1. Визначення структури робочого дня. Витрати робочого дня

Навіть маючи мету часом важко скласти план. Причина в тому, що несвідомо планування пов'язано з «розкладом», «графіком», «розпорядком». Під впливом цих стереотипів під плануванням зазвичай розуміється жорстка

постановка завдань з чіткою прив'язкою до певного часу. Такий план часто не відповідає хаотично змінюваним обставинам. Щось незаплановане і несподіване вривається і ламає найточніший і детальний план.

Планування в тайм-менеджменті - здатність вирішити задачу без зайвих витрат зусиль в найбільш прийнятний для цього час, не завжди заданий заздалегідь. Основне завдання плану - допомога в прийнятті рішень. Планування не є самоціль, головним залишається орієнтир на результат.

Контекстне планування. Більшість завдань при плануванні дуже важко прив'язати до якогось конкретного часу. Наприклад:

- якщо буду в магазині, не забути сплатити мобільний;
- коли зустріну викладача, дізнатися про час консультації по диплому.

Під яким часом записати ці завдання в щоденник, на який час встановити нагадування в мобільному телефоні або Outlook? Як згадати про потрібні справи в потрібний час і визначити найбільш сприятливий час для вирішення завдання, яке до певного дня і часу не прив'язаною? Існує 2 абсолютно різних поняття для позначення часу:

1. «Хронос»: звичне нам лінійний, вимірюваний, механічний час. Саме для впорядкування цього часу пристосовані звичайні щоденники і органайзери. І всі справи і завдання, прив'язані до конкретного часу, називаються жорсткими. Жорсткі - завдання, прив'язані до певного часу

2. «Кайрос»: зручний момент; час, що підходить для здійснення конкретного задуму. Саме з поняттям «кайрос» пов'язано більшість не прив'язаних жорстко до певного часу справ. Гнучкі – завдання, прив'язані до контексту (умовам, обставинам). «Кайрос» - зручні моменти, певні обставини, сприятливі для здійснення тієї чи іншої справи. Ці обставини називаються контекстами. Контекст - це сукупність умов, обставин, які ідеально підходять для вчинення певної справи, вирішення конкретного завдання. Кожному контексту відповідають справи, які найбільш доречно здійснювати саме в цей момент, в цих обставинах. Все контексти умовно можна розділити на чотири типи. Типи контекстів:

1. Місце: вирішення завдання пов'язане з певним місцем.
2. Людина, група людей: вирішення завдання пов'язане з людиною, групою людей.
3. Зовнішні обставини: прийняти рішення можливо, з огляду на обставини, які не залежать від мене.
4. Внутрішні обставини: вирішення завдання, проблеми залежить від мого стану.

Працюючи над планом, виділити найактуальніші контексти саме для вас, і навчитися ефективно використовувати можливості, які відкриваються. Застосування контексту і створення більш гнучкої системи планування, дозволяє реагувати на зміни, використовувати їх для вирішення завдань.

Будується на основі техніки контекстного планування.

Техніка контекстного планування:

1. Виділити типові особисті контексти, найбільш актуальні для вашого повсякденного життя або робочої діяльності (як правило, достатньо 5 - 9).
2. Скласти список завдань під кожен контекст.
3. При наближенні контексту - наш довідник цього контексту завдань.

Таке планування, що враховує не тільки тимчасові рамки, але і певні умови і обставини, сприятливі для вирішення конкретного завдання, називається контекстним плануванням. До основних інструментів, за допомогою яких створюють систему контекстного планування, відносять:

- щоденник,
- стікери, закладки для гнучких завдань,
- дошки контекстного планування.

Зверніть увагу, що щоденник, стікери, закладки - це інструменти індивідуальної системи планування. Дошки контекстного планування - інструмент командної роботи і командного планування

Систематичне складання плану на день допомагає структурувати всі свої завдання, справи, і своє життя в цілому. Тому план повинен бути правильно складений. 5 правил ефективного планування:

- письмовий вид. Перша й головна умова успішного планування - план повинен бути матеріалізований;

- регулярність. Регулярне складання плану на день допомагає розвантажити пам'ять, звільнити голову для творчих думок і ідей;

- пріоритетність. Складаючи план, виділяйте пріоритетні, ключові завдання, що створює більш чітку структуру завдань;

- реалістичність. Планування допомагає залишатися в рамках реальності, мотивує на виконання завдань, занесених до плану;

- гнучкість планування. План повинен бути складений так, що при появі будь-яких несподіваних ситуацій, було б легко його переглянути, внести зміни і доповнення.

План на наступний день складається ввечері, проглядається і коригується вранці і протягом дня в нього вносяться необхідні зміни. Список завдань в плані на день повинен бути грамотно складений, орієнтований на досягнення результату. Формулювання завдань в плані повинні відповідати на питання: «що зробити?» і відображати результат, який хочемо отримати.

Складається з 5 кроків:

1. На сітці часу в щоденнику (або в календарі в Outlook) відзначаємо жорсткі завдання, для яких вже заздалегідь відомий точний час.

2. Складаємо список гнучких завдань, які не мають жорсткого часу виконання. Для запису гнучких завдань можна використовувати чисту половину листа щоденника або закладку зі стікерами.

3. У списку гнучких завдань виділяємо яскравим кольором найбільш пріоритетні, найбільш значущі, що працюють на ключові стратегічні цілі завдання. Не більше 2 - 3 завдань.

4. «Бюджетуємо» час на великі пріоритетні гнучкі завдання. Поруч із завданням вказуємо приблизну кількість часу, необхідне для її вирішення.

5. В ході дня виконані завдання викреслюємо.

Плануючи свій день, враховуються 3 типи завдань:

Жорсткі - прив'язані до певного часу.

Гнучкі - залежні від контексту (умов, обставин).

Бюджетуємі - пріоритетні, важливі завдання, не прив'язані жорстко до часу, для яких визначаємо кількість часу, необхідне для їх виконання.

Будь-який план - гнучка система, що дозволяє оперативно вносити зміни, переміщати завдання, переносити їх на далекі або ближні терміни. Оптимальним способом впорядкувати величезну кількість нагадувань про завдання і їх переміщення є метод структурування уваги, розроблений і запропонований Г. А. Архангельським як основа ефективної системи планування, що враховує властивості уваги людини. Структура уваги:

- свідомість. Може успішно працювати тільки з одним об'єктом.
- передсвідомість може контролювати 7 ± 2 об'єкта.
- підсвідомість може працювати з безліччю об'єктів.

У відповідності зі структурою уваги виділяють:

- фокус уваги - область, відповідна свідомості. У ній в один момент часу повинен знаходитися тільки один об'єкт. Область найближчої уваги відповідає передсвідомості. У ній повинно бути 7 ± 2 об'єкти, необхідних для роботи або для нагадування про якесь завдання.

- область далекої уваги відповідає підсвідомості - вся інша інформація.

Якщо передбачається в найближчому майбутньому поява зручного моменту для здійснення якоїсь справи, потрібно перекласти «нагадувач» про цю справу з області далекої уваги в область найближчої уваги. При цьому, природно, найменш необхідний об'єкт з області найближчої уваги потрібно прибрати, щоб зберегти оптимальне число об'єктів 7 ± 2 . Це жорстке правило «переміщення через кордони», якому варто неухильно дотримуватися для забезпечення ефективності системи.

Наявність різних завдань з різними термінами виконання ставить проблему - як утримати всі ці завдання під контролем. Для цього необхідно ввести 3 основні розділи в системі планування:

- ДЕНЬ - завдання на сьогодні. План дня в щоденнику.

- **ТИЖДЕНЬ** - середньострокові завдання, виконання яких передбачається в найближчі тиждень - місяць.

- **РІК** - довгострокові проекти і завдання.

Тимчасові рамки тут визначені не жорстко, завдання можуть виходити за межі певного періоду. Так, завдання горизонту планування «День» можуть бути вирішені в найближчі 2 - 3 дні; справи в розділі «Тиждень» - вимагають виконання протягом 2 - 3 тижнів, а з річного розділу - можуть вийти за рамки періоду. Важливий не жорсткий план на період, а суворе дотримання правил переміщення завдань між розділами.

Правила техніки планування «День - Тиждень» в щоденнику.

1. Увечері, плануючи наступний день, проглядається розділ «Тиждень». Всі актуальні та важливі завдання переносяться в розділ «День».

2. Один раз на тиждень, складаючи план на наступний тиждень, проглядається розділ «Рік» і все актуальне, переноситься в розділ «Тиждень».

3. Завдання, справи, невиконані, але такі, що втратили свою актуальність на даний період, можуть бути перенесені в розділи більш віддаленого тимчасового періоду (з розділу «Тиждень» - в розділ «Рік».)

Переваги застосування горизонтів планування:

- дозволяє не заганяти себе в рамки жорсткого планування, прописуючи детально своє майбутнє на тиждень, місяць, залишати поле для маневрів;

- не втрачати з поля зору важливі справи, гарантувати собі за допомогою регулярного перегляду розділів, що потрібні завдання будуть вирішені в підходящий для цього час.

Налаштування особистої системи планування дозволяє уважніше ставитися до часу власного життя, завжди встигати зробити головне, укладатися в терміни, виконувати зобов'язання. Ніяка діяльність не буде успішною, якщо не мати точного плану реалізації як наших довгострокових справ і завдань, так і повсякденних обов'язків. Впевнене володіння навиком контекстного планування дозволяє не загубитися в морі інформації і бути завжди готовими до будь-яких поворотів і змін обставин і вміти

використовувати їх з користю для себе. Застосування на практиці методу структурованої уваги дає можливість скоординувати свої дії на рішення як довгострокових, так і короткострокових та оперативних завдань, а також забезпечує надійний контроль за їх реалізацією.

7.2. Методи визначення витрат робочого дня. Хронометраж, калібрування

Хронометражем робочого часу називається такий вид спостережень, при якому вивчають циклічно повторюються елементи оперативної роботи, а також окремі елементи підготовчо-заключної роботи та роботи з обслуговування робочих місць. Хронометраж робочого часу полягає в описі робочої системи, особливо, технології виробництва, методу та умов праці, а також у визначенні відносної кількості, параметрів впливу, ступеня результативності та фактичного часу для окремих етапів робочого процесу. Фактичний час потім оцінюють з метою визначення необхідного часу для певних етапів процесу. Хронометражних спостережень слід проводити через 45-60 хв. після початку роботи і за 1,5-2 год. до закінчення робочого дня.

Виділяють наступні методи хронометражу робочого часу:

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

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

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

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

5. Oline-метод. Даний метод передбачає підключення веб-браузера до веб-ресурсу, де є опііпе-сервіс для хронометражу. Даний спосіб дозволяє

виробляти хронометраж скрізь, де є доступ в Інтернет, і за допомогою будь-якого пристрою, що має встановлений браузер.

Також існує 4 етапи хронометражу робочого часу:

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

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

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

4. Зміни в особистих тимчасових витратах (оптимізувати розподіл часу на різні види діяльності; обмірковувати способи скорочення «тимчасових перешкод»; прийняти інші рішення, спрямовані на скорочення «тимчасових перешкод»). Розрізняють три способи хронометражу: безперервний, вибірковий, циклової. Операцію розчленовують на складові елементи. Визначають початок і кінець елемента операції, тобто фіксажні точки.

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

Хронометражний ряд вважається стійким, якщо фактичний коефіцієнт стійкості не перевищує нормативний. Якщо фактичний коефіцієнт стійкості перевищить нормативне значення, то слід виключити одне (мінімальне або

максимальне) або обидва крайніх значення. При цьому кількість виняткових значень (дефектних або виняткових при обробці) не повинно перевищувати 15% всіх вимірів. Потім визначається нове значення коефіцієнта стійкості, яке порівнюють з нормативним значенням. Якщо раніше результати хронометражу зчитувалися і заносилися до відповідних листи вручну, то сьогодні в тих же цілях, як правило, застосовуються електронні прилади для вимірювання часу. Розрізняють такі види подібних приладів: - прилади вимірювання часу, які вимірюють час досліджуваних етапів процесу безпосередньо під час спостереження; - прилади збереження зображення, які записують процес як фільм, дозволяючи потім обробити його і визначити час. Незалежно від виду прилади повинні відповідати таким критеріям:

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

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

7.3. Принципи та методи планування робочого часу

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

Це можуть бути такі причини:

- 1) Не відомо, на що взагалі витрачається час;
- 2) Не відомо, скільки потрібно часу на виконання тих чи інших задач;
- 3) Не відомі сильні і слабкі сторони Вашого робочого стилю;
- 4) Не відомо, які особистості чи які інші фактори обмежують Вашу працездатність.

Інвентаризація часу включає;

- I. Аналіз витрат часу;

II. Аналіз часових втрат;

III. Аналіз поглиначів часу.

Причини нераціонального витрачання часу

1. Підтримка життєздатності (харчування, сон).
2. Відновлення працездатності (найбільш ефективно відбувається за допомогою фізичних вправ).
3. Допоміжний час (підготовка робочого місця, пошук необхідних матеріалів, покупки).
4. Прямий робочий час.
5. Придбання життєвого досвіду (читання, неробоче спілкування, відвідування виставок, театрів, музеїв і т.д.).
6. Утрати.

Для підвищення результативності праці менеджери часто збільшують робочий час за рахунок інших блоків. Це нерозумно, тому що підриває здоров'я, завдає шкоди іншим, не менш важливим сторонам нашого життя. Дійсно, зменшення часу на сон і харчування навіть протягом лише декількох днів вимагає великих витрат на компенсацію. Зменшувати обсяг допоміжної роботи також нераціонально, тому що будь-яку роботу буде зроблено добре, якщо вона добре підготовлена. П'ятий блок можна скоротити тільки в екстремальних ситуаціях. При нормальних життєвих обставинах він повинний цілком використовуватися, тому що без цього неможливо ні підвищення культурного рівня, ні накопичення життєвого досвіду. З перерахованих 5-ти блоків для організації особистої роботи менеджера найбільш важливим є 4-й блок - прямий робочий час. Щоб здійснити облік і аналіз витрат робочого часу менеджера, треба знати характерні види робіт менеджера, адже йому доводиться за день робити великий обсяг усіляких видів робіт: робота з поштою, планування, зустрічі, наради, телефонні розмови і багато чого іншого.

Існує кілька класифікацій, видів витрат робочого часу, заснованих на різних ознаках. Ми розглянемо одну з цих класифікацій, найбільше практично

корисну. Відповідно до цієї класифікації, робочий час керівника (менеджера) і фахівців поділяється на такі види:

- Підготовчо-заключний час: одержання завдання на роботу, ознайомлення з документацією і нормативно-правовими матеріалами, узгодження і підписання документації, підготовка і прибирання роб. місця;

- Оперативний час - роботи, пов'язані з виконанням посадових обов'язків: аналітичні, організаційні, регулювальні, технічні, формально-логічні, творчі і т.д.;

- Час непродуктивної роботи: виконання суспільної роботи, виправлення неправильно виконаної роботи, пошук і доставка на робоче місце документації, технічних засобів і матеріалів, пошук або чекання керівників, співвиконавців, консультантів і т.п.;

- Час обслуговування робочого місця - організаційного, технічного, інформаційного;

- Час перерв (чи втрат):

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

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

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

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

Найпростішим і ефективним методом обліку й аналізу є самофотографія робочого часу. Вона полягає в послідовному записі протягом дня усієї виконуваної роботи і фіксуванні часу, що витрачається на кожен з видів

роботи. Виконувати цей аналіз зручно за допомогою таблиці і розробленої студентами нашого інституту комп'ютерної програми.*

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

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

Аналіз витрат вашого часу - це перше ваше індивідуальне завдання з самоменеджменту, що ви повинні виконати.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Аналіз сильних і слабких сторін стилю роботи менеджера

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

Щоб провести аналіз перешкод, визначите:

- Які перешкоди були найбільш дорогоцінними;
- Які відвідування були непотрібними?
- Які телефонні розмови могли б бути коротше або ефективніше?
- Хто найбільше відволікав Вас від справ?
- Яких термінових заходів Вам слід вжити, щоб зменшити кількість перешкод?

Наступний етап - це:

3. Аналіз часових утрат

Використовуючи ту саму таблицю «Аналіз видів діяльності і витрати часу» і «Денні перешкоди». Ви визначаєте критичні моменти, шкідливі звички і ті помилки, що найбільш часто повторюються у Вашому робочому стилі.

Проаналізувавши результат після заповнення анкети, ви зможете визначити свої слабкі місця, де ви гасте час, і приділити їм більше уваги при вивченні курсу «самоменеджмент». Випишіть для себе 5 найважливіших ваших причин утрат часу і з наступного дня почніть працювати над собою.

4. Аналіз поглиначів часу

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

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

Випишіть 5 найважливіших причин утрат часу, що ви знайшли під час аналізу часових утрат. По суті, це і є ваші найважливіші поглиначі. Здолавши свої 5 найважливіших поглиначів часу, ви побачите, що у Вас з'явилося значно більше часу для інших справ і Ви стали більше встигати. Ніхто краще Вас не знає Ваших проблем у частині організації праці. Тому Ви вже зараз повинні починати практикувати активний самоменеджмент.

ТЕМА 8. ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ

8.1. Концепція делегування повноважень. Чинники делегування повноважень. Типові бар'єри делегування повноважень

8.2. Процес ефективного делегування повноважень. Картка делегування

8.1. Концепція делегування повноважень. Чинники делегування повноважень. Типові бар'єри делегування повноважень

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

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

Делегування - це акт, який перетворює звичайного працівника в «керівника». Делегування повноважень - це постановка мети перед менеджером і одночасно наділення його правами та обов'язками у сфері його компетенції. Щоб делегування прав було ефективним, необхідно витримувати наступні принципи:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Сформована технологія управлінської діяльності в організації не створює умов для делегування повноважень: близько 90% всієї інформації, використовуваної в апараті, обробляється і передається за допомогою документів, переважна частина яких розглядається керівником двічі: при надходженні і при відправленні (підписанні документа). Нечіткість в питанні про право підпису - одне з найсерйозніших перешкод на шляху делегування повноважень. Законодавчо окреслено вкрай вузьке коло документів, які повинен підписувати керівник - це плани, звіти, накази, деякі види договорів і актів, інструкцій, а також вказівки, рекомендації та інші документи. Їх питома вага в загальному обсязі документообігу організації становить до 15%. Тим часом керівники підписують, а отже, читають, розглядають, перевіряють, обмірковують 80-90, а іноді всі 100% вихідної і внутрішньої документації.

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

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

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

У багатьох випадках зайва робота менеджера обумовлюється поведінкою його начальника, що вимагає, щоб менеджер з усіх питань був у курсі справ. Делегувати в будь-якому випадку треба:

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

Не підлягає делегуванню:

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

8.2. Процес ефективного делегування повноважень. Картка делегування

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

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

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

Принцип відповідності прав обов'язкам означає, що обсяг делегованих повноважень повинен відповідати обов'язкам. Дача завдання своєму підлеглому передбачає надання йому окремих повноважень, які б відповідали виданому завданню по використанню необхідних ресурсів. Керівники не надають достатніх прав своїм підлеглим з причин: недовіри в спроможності підлеглих, а роботу доведеться виконувати самому; небажанням керівників відмовлятися від своїх прав; політичними моментами.

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

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

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

У будь-якій організації без делегування повноважень обійтися ніяк не можна. Правильне делегування вивільняє час власників і менеджерів для вирішення стратегічно важливих завдань: планування, спілкування з клієнтами та партнерами, пошуку нових джерел доходу. Досягти ефективного делегування повноважень можна за рахунок дотримання 5 простих правил.

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

2. Наділіть повноваженнями. Кожен раз, коли ви даєте завдання, не забувайте наділити співробітника повноваженнями (ресурсними та організаційними), достатніми для вирішення завдання. Інакше виконання завдання перетвориться на порожню витрату часу і призведе до обопільного розчарування - вашому і співробітника, який засмутиться через провал.

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

4. Тримайте руку на пульсі дня. Проміжний моніторинг результатів виконання завдання мотивує команду і дозволяє вчасно втрутитися в процес,

якщо відбулося відхилення на шляху до поставленої мети. Ступінь моніторингу для кожного співробітника може бути різною: новачки потребують пильної спостереженні набагато більше, ніж старожили компанії.

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

ТЕМА 9. РЕГУЛЯЦІЯ ЧАСУ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ЧАСУ ДІЯЛЬНОСТІ

9.1. Можливості резервування часу та регулювання ритму діяльності

9.2. Індивідуальний стиль та ритм працездатності

9.3. Аналіз часових пріоритетів. Індивідуальні особливості розподілу часових ресурсів

9.1. Можливості резервування часу та регулювання ритму діяльності

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

Узагальнюючи визначення дослідників робочий час - це час протягом якого працівник виконує свої трудові функції у відповідності з правилами внутрішнього розпорядку підприємства. Це затрати відліку часу від прибуття на роботу до її завершення, не враховуючи обідню перерву. Загальний фонд часу поділяється на робочий і позаробочий час. Протягом робочого часу створюються матеріальні блага у суспільному виробництві. Позаробочий час

- це частина календарного фонду за добу, тиждень, рік, які залишаються у працівника на його фізіологічні та власні потреби, на утримання сім'ї, та свого розвитку як особистості. Між видами загального часу існує взаємозв'язок.

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

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

При обчисленні запасу праці необхідно визначати і знати річний фонд робочого часу працездатної людини. Тривалість робочого часу на тиждень не може перевищувати 40 годин. Проте, враховуючи сезонність робіт в сільському господарстві в напружені періоди польових робіт робочий тиждень може бути збільшений до 70 годин (не більше 10 днів підряд) із зменшенням робочого часу в інші періоди до 5 - 6 годин за зміну, щоб загальний робочий час року не перевищував 2080 годин.

9.2. Індивідуальний стиль та ритм працездатності

Внутрішньозмінний режим робочого часу характеризується порядком чергування часу праці та відпочинку протягом робочої зміни і регулюється правилами внутрішнього трудового розпорядку, в них вказується час початку і кінця роботи, а також час перерви для відпочинку і приймання їжі. часу.

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

неможливо. Тому перед менеджерами постає завдання виконувати роботу краще і в більш стислі терміни - це значить працювати більш продуктивно, але не обов'язково більш напружено. Роботу щодо поліпшення використання часу менеджера рекомендується проводити в трьох аспектах, вивчення трудових навичок, оцінка раціональності використання часу, складання плану використання часу та виконання його.

У кожної людини розвиваються звички, яких дотримуються, не замислюючись над тим, гарні вони чи ні. Щоб отримати ясну картину про трудові навичках, треба вести облік використання часу. Перш ніж розглядати рекомендації щодо організації робочого часу, назовемо основні види його непродуктивного витрачання. Вони діляться: на притаманні нам: брак досвіду, рівня освіти або кваліфікації, неорганізованість, нераціональний розпорядок дня. Не залежні від нас: надлишок нарад, на які ми запрошені, виклики до керівництва та очікування прийому; непотрібна звітність; виконання невластивих функцій. У управлінців середньої ланки виконання невластивих функцій становить від 20-40% робочого часу. Наради віднімають в середньому від 25-35% часу. Значно дезорганізують роботу непередбачені справи: чим менш організований працівник, тим більше у нього непередбачених справ.

В якості перших кроків до підвищення організованості корисно провести самофотографію свого робочого дня - записувати виконувані справи із зазначенням витраченого на них часу. Підсумувавши зафіксовані витрати часу за день, кожен майже напевно щодня недорахується кількох годин. Це показує наявність особистих резервів і підштовхне до їх виявлення та використання. Накопичивши дані за тиждень, можна буде знати структуру витрат часу і співвідношення «витрати - результати». Порівняння таких самофотографій, зроблених через деякі проміжки часу, покаже зростання ефективності використання часу. Більш рішучий спосіб отримати об'єктивну інформацію - це фотографія вашого робочого дня, проведена кимось із ваших колег. Доручити її можна тільки дружелюбно налаштованому до вас людині, так як він стає володарем негативної інформації про вас, бо в переважній

більшості випадків фотографія дає обескуражующе погані результати. Але чим вони гірші, тим сильніше стимул виправити становище. Фотографія може виявитися дієвим стимулом до роботи з самовдосконалення.

9.3. Аналіз часових пріоритетів. Індивідуальні особливості розподілу часових ресурсів

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

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

Крім того, можна буде визначити, скільки часу витрачається на вирішення завдань, що повторюються і скільки на одноразові, вирішальні дії. Оцінюючи одноразові завдання, можна уникати помилок, враховувати причини успіхів і невдач. Аналіз щоденної повторюваної роботи допоможе знайти додатковий час для підвищення кваліфікації за рахунок передачі частини обов'язків підлеглим. Останнім часом при розробці режимів праці менеджерів більше уваги приділяється виділенню часу для самостійної роботи. На деяких підприємствах перша половина робочого дня керівників звільняється від поточних заходів; вони можуть займатися вивченням фінансової та виробничої документації, розробкою стратегії.

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

Команда - невелике число людей з взаємодоповнюючими вміннями, пов'язаних єдиним задумом, що прагнуть до загальним цілям і розділяють відповідальність за їх досягнення. У команді інтереси кожного вторинні.

Кожен член команди повинен мати високий професійний рівень, вміти приймати рішення і ефективно взаємодіяти з іншими людьми. Члени команди залежать один від одного, точніше, робота одного залежить від роботи іншого. Тому в команді мають місце рівноправність і постійний обмін інформацією. Члени команди розділяють відповідальність за досягнення мети один з одним.

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

Адаптація - відбувається взаємне інформування та аналіз завдань. Люди обережно спілкуються один з одним, утворюються пари і трійки. Вони нібито перевіряють один одного і виробляють норми і принципи взаємоприйнятної поведінки, наслідком чого є деяка настороженість у колективі. Ефективність командної роботи на даному етапі низька. Групування - створюються невеликі підгрупи за симпатіями та інтересам. Виявляються розбіжності особистої мотивації і цілей командної роботи. Члени команди можуть протидіяти вимогам завдання - визначається рівень дозволеної емоційної експресії.

Кооперація - члени команди усвідомлюють своє бажання працювати над вирішенням завдання. Це відкрите і конструктивне спілкування вперше виникає разом із займенником «ми». Нормування діяльності - розробляються норми і принципи взаємодії в команді. Виникає відчуття довіри, міжособистісне спілкування знаходиться на вищому рівні.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

постійно, швидко і цілеспрямовано передається один одному. Мають місце відкритість зовнішньому світу і організація конструктивного співробітництва з іншими командами.

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

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

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

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

Слід об'єктивно оцінювати роботу підлеглого, що дістав найширші повноваження. Можливі помилки робітника, особливо на початкових етапах

самостійної роботі, слід сприймати як нормальне явище. Враховувати потрібно не кількість помилок, а їх повторення, що свідчить про недосконалі методи, невірну оцінку ситуації, відсутність критичного погляду на роботу.

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

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

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

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

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

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

ТЕМА 10. КОНТРОЛЬ ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ.

ВТРАТА ЧАСУ

10.1. Поняття, види та значення контролю. Контроль за хаосом

10.2. Зовнішні та внутрішні перешкоди. Чинники втрати часу

10.3. Основні сфери появи «пожирачів часу». Визначення резервів часу

10.1. Поняття, види та значення контролю. Контроль за хаосом

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

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

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

10.2. Зовнішні та внутрішні перешкоди. Чинники втрати часу

До пожирачів часу відносяться:

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

2. Зайва товарииськість. Комунікабельність - це добре, але якщо ви по дорозі за продуктами зупинитесь поговорити з сусідкою, обговоріть погоду з продавщицею, пограєте зі знайомими дітьми, погодуйте дворову собаку і

вислухаєте розповідь сантехніка Васі про те, як його кинула дружина, то не дивуйтеся, чому на приготування вечері у вас зовсім не залишиться часу.

3. «Я не гальмо, я повільний газ». Перш ніж сісти за роботу. Ви розгойдуєтесь по півдня. Спочатку збираєтесь з думками, потім пишете план, потім у Вас виникає бажання попиту чаю для розбігу, потім сідаєте за комп'ютер і знову збираєте докупити думки, в підсумку Ваше включення в роботу може зайняти кілька годин. Допомагає попереднє планування роботи, починаючи від найпростіших і приємних завдань до більш складних і важких.

4. Поспіх. Тихіше їдеш, далі будеш - це золоті слова. У режимі поспіху мозок працює вкрай нераціонально і неефективно, змушуючи господаря йти самим звивистим і тернистим шляхом інтернет, телевізор, телефон. Тут без коментарів, самі напевно знаєте, як жеруть час ці досягнення цивілізації.

5. Відсутність чітко поставленого завдання і плану її вирішення. Якщо ми не бачимо перед собою мету ясно і чітко, то не зовсім розуміємо, куди ми йдемо. І відповідно, не в змозі підібрати оптимальний маршрут. У підсумку блукаємо в напівтемряві, здійснюючи безліч непотрібних рухів тіла і витрачаючи багато часу, яким можна було б розпорядитися більш вигідно. Як не дивно, але зайвий контроль пожирає наш час не менше, ніж повна його відсутність. Скрупульозне підрахунок витрачених на телефонні розмови хвилин, ведення надто докладних списків планування займає величезну кількість часу. Так що не варто втрачати почуття міри і кидатися з крайності в крайність.

6. Невміння говорити «ні». Це теж вагомий хронофаг, хоча не всі про це знають. Якщо ви вважаєте, що творити добро - це ваша головна місія в цьому житті, то я за вас дуже рада, безвідмовні люди користуються величезною популярністю. Але якщо вас засмучує той факт, що у вашої подружки вашими ж стараннями завжди ідеальний манікюр, а у вас ніколи не вистачає часу на власну зовнішність, навчіться говорити «ні».

7. Довге очікування. Намагайтеся планувати майбутні справи так, щоб вам не довелося тривалий час проводити в очікуванні, а якщо це неможливо

(черга в поліклініці, пробки на дорогах), то хоча б забезпечте собі на цей час якийсь корисне заняття - почитати, пов'язати, скласти важливий лист, прикинути сімейний бюджет на наступний місяць

8. Прокрастинація. Схильність людини відкладати неприємні завдання на потім, тяжіння до справ, що приносять більше задоволення або швидший результат. Як вважають деякі психологи, прокрастинація пов'язана з нашим сприйняттям часу і себе в зв'язку з ним. Незважаючи на те, що теоретично ми розуміємо, що через тиждень/місяць/рік ми будемо тією ж людиною, ким є і зараз, ми ставимося до «собоє в майбутньому» байдуже. Саме тому ми відкладаємо рішення проблеми, підсвідомо звалюючи її на того, кому доведеться потім це розгрібати. Тільки ми не розуміємо до кінця, що цією людиною будемо ми ж самі.

Це лише мала частина з усіх безглузвих занять, які віднімають наш час. У кожного з нас набереться ще добрі кілька десятків власних пожирачів часу, які можна обчислити, якщо деякий час поспостерігати за собою. Що ж з ними робити, як боротися?

10.3. Основні сфери появи «пожирачів часу». Визначення резервів часу

Для початку складіть список ваших хронофаги за ступенем шкідливості. Помістіть на чільне місце і частіше пробігає по ньому очима. Чим більше Ви будете віддавати собі звіті ловити себе на тому, що знову займаєтеся не тим, чим треба - тим більше пожирачі часу будуть відступати.

Виховуйте в собі звичку чітко формулювати мету, до якої ви хочете прийти і намічати основні віхи на шляху до її досягнення. Обов'язково записуйте на папері. Плануйте завтрашній день, намагаючись оптимально розподілити навантаження і вибудовуючи завдання за ступенем важливості і труднощі. Утримуйте в порядку робоче місце, щоб не доводилося по півгодини шукати потрібну папку або скачаний невідомо куди файл. Використовуйте виникаючі між основними справами проміжки для

відпочинку, розслаблення або вирішення інших, менш об'ємних завдань, навчання, саморозвитку.

Також слід розрізняти поняття «улюблена» і «не улюблена» робота. Як впливає на людину робота, яка не приносить йому задоволення. Як сказав колись один розумний чоловік, що ми створені для того, щоб інтенсивно працювати. Я б так категорично не заявляв, але частково він правий. Робота дає людині не тільки матеріальні блага, але і можливість самореалізації, самоствердження.

Вона відкриває перед нами можливість спілкуватися і знайомиться з різними людьми, бути в курсі важливих подій і просто робить наше життя різноманітнішим і більш цікавим, приносить сенс до нашого життя. Ми в найбільшій мірі вважаємо себе потрібними.

На це питання дали відповідь австралійські вчені з Національного університету, які запевіють, що якщо робота не несе задоволення, то краще її кинути. Так ваша психіка буде ціліше і міцніше. (Але якщо від вашої роботи залежать рідні, то, будь ласка, зверніться до Бога, нехай Він вам допоможе все зробити найкращим чином). Справа в тому, що австралійські вчені, протягом чотирьох років проводили експеримент, намагаючись з'ясувати, як впливає на психіку не улюблена робота або її відсутність. У ході експерименту було опитано більше семи тисяч австралійців.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
2. Anup (2023). Essential Tips on the Importance of Time Management. Важливість тайм-менеджменту на робочому місці. Link: <https://tivazo.com/blog/importance-of-time-management-in-the-workplace/>
3. Automatic Factorial reports (2024). Link: <https://factorialhr.com/>
4. Fisić I. (2020). Employee Time Management Guide to Follow. Посібник з управління часом співробітників. Link: <https://clockify.me/blog/productivity/employee-time-management/>
5. Sarkar M. (2024). 8 Proven Time Management Strategies for HR Professionals. 8 перевірених стратегій управління часом для професіоналів з управління персоналом. Link: <https://jugglehire.com/blog/time-management-strategies-for-hr>
6. Symonds C. (2024). How to build time management skills in the workplace. Link: <https://factorialhr.com/blog/time-management-skills/>
7. The Importance of Time Management for HR Leaders: Balancing Responsibilities. (2024). Важливість тайм-менеджменту для керівників HR: балансування обов'язків. Link: <https://supportroom.com/blog/the-importance-of-time-management-for-hr-leaders-balancing-responsibilities/>
8. Time Management for HR Professionals: How to Get More Done with Less Stress. (2024). Тайм-менеджмент для спеціалістів з управління персоналом: як зробити більше з меншим стресом. Link: <https://blog.hrpartner.io/time-management/>
9. Time Management Skills for a Human Resource Manager. (2020). Навички управління часом для менеджера з персоналу. Link: <https://icehrm.com/hr-apps/time-management-skills-for-a-human-resource-management/>

10. 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.

11. Боришкевич І.І., Жук О.І., П'ятничук І.І. Використання основних інструментів тайм-менеджменту задля підвищення особистої ефективності. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7876>

12. Важливість тайм-менеджменту для керівників HR: балансування обов'язків (2024). Link: <https://supportroom.com/blog/the-importance-of-time-management-for-hr-leaders-balancing-responsibilities/>

13. Водянка Л. Д., Тодорюк С. І., Карп А. Г. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 119– 123.

14. Євтушенко Г.І., Цикалюк Є.О. (2019). Тайм-менеджмент як механізм ефективної організації управління робочим часом персоналу. Link: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e005fb2e-f9ef-4ed0-a6b1-98b165e87f45/content>

15. Жуковська А.Ю. Сучасні методи та технології тайм-менеджменту. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Економічна», Вип. 101. 2021. С. 79-90.

16. Іваницька С.Б., Галайда Т.О. (2018). Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки, Вип. 21. С. 288-292

17. Кириченко І.В., Шленьова М.Г. Класичні підходи до тайм-менеджменту в сучасних реаліях. Науковий огляд. 2022. №1(81). С.18–29.

18. Ковальчук Н.В. Тайм-менеджмент як засіб досягнення мети. Науковий погляд: економіка та управління. 2019. № 1 (63). С. 118–123.

19. Котляр Л.І. Тайм-менеджмент як засіб зниження прокрастинації у професійній діяльності державних службовців. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Державне управління». 2020. Том 31 (70). № 1. С. 31–36.

20. Леськів Г. З., Левків Г. Я. та ін. Самоменеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.

21. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами / пер. з англ. Г. Якубовська. Харків : Вид-во «Ранок»: Фабула, 2019. 432 с.

22. Основні навички тайм-менеджменту, які необхідні кожному (2024). Link: <https://dan-it.com.ua/uk/blog/osnovnye-navyki-tajm-menedzhmenta-kotorye-neobhodimy-kazhdomu/>

23. Приходченко Л.Л., Піроженко Н.В. та ін. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія. Під. заг. ред.. Л.Л. Приходченко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.

24. Ратушняк О., Бадя Я., Гірник М. Тайм-менеджмент як основна складова ефективної діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. Innovation and Sustainability, №3. С.186–192. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.186.192>

25. Ратушняк О.Г., Лялюк О.Г. Самоменеджмент: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2021. 170 с.

26. Скібіцька Л. І. Тайм-менеджмент: Навч. Посібник для студ. економ. вузів. К.: Кондор, 2018. 528 с.

27. Тюха, І. В., Рибачук-Ярова Т. В., Дунда С. П. Тайм-менеджмент як напрям підвищення ефективності операційної стратегії підприємства. Економіка та суспільство. 2022. №42. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/08f16d0b-a9ae4c26-961b-f2fa4e228b64>

28. Хитра О.В. Ефективний тайм-менеджмент як невід’ємний складник системи управління персоналом підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип.26(2). С.101-110.

29. Чкан А.С., Чкан І.О., Рубан О. Тайм-менеджмент як інструмент оптимізації роботи менеджерів із закупівель. Економічний простір. 2021. №

172. C. 61–66. URL:
<http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/943/914>

30. Шпак К.І., Зачосова Н.В., Назаренко С.А. Формалізація засад тайм-менеджменту і самоменеджменту персоналу у кадровій політиці для підвищення рівня кадрової безпеки. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. Вип. 3(03). С. 51-57. <https://doi.org/10.32782/dees.3-10>.

Допоміжна

31. Babauta L. Zen To Done (ZTD): The Simple Productivity System. URL:
<https://zenhabits.net/zen-todone-ztd-the-ultimate-simple-productivity-system/>.

32. Bailey Chr. The Productivity Project: Accomplishing More by Managing Your Time, Attention, and Energy. Published by Crown Business. 2016. 304 p.

33. Ballantyne C. 10-3-2-1-0 Formula to Get More Done. URL:
<http://www.earlytorise.com/10-3-2-1-0-formula-to-get-more-done/>.

34. Campbell G. Time Management: The 8 Laws of Time Management / G. Campbell. – N.Y.: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017. 68 p.

35. Davis R. Time Management: How to Find the Time and Motivation to be Productive and Get Things Done. / Russell Davis. N.Y.: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017. 66 p.

36. Godefroy Ch. The Complete Time Management System. / Ch. Godefroy. N.Y.: Positive Club, 2016. 282 p.

37. Gopi S. Time Management: Step by Step Skill. Development Guide to Increase Productivity, Focus and End Procrastination. / S.Gopi. – Nashville (Indiana): Unlimited, 2016. 58 p.

38. Nightingale R. Time Blocking – the secret weapon for better focus. 2021. URL: <https://www.makeuseof.com/tag/time-blocking-secret-weapon-better-focus/>.

39. Брайан Трейсі Зроби це зараз. 21 чудовий спосіб зробити більше за менший час: книга. Харків: Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2016. 112 с.

40. Бурачек І.В., Пащенко О.П., Ткачук Г.Ю. Організація та ведення бізнесу за умови раціонального використання часу керівника підприємства.

41. Бурка Дж., Юен Л. Прокрастинація. Чому ви вдаєтеся до неї і що можна зробити із цим вже сьогодні: книга. Львів: Видавництво «Старого Лева», 2018. 400 с.

42. Вандеркам Л. Я Знаю, як їй все вдається. Тайм-менеджмент успішних жінок: книга. К.: Видавництво «#книголав», 2018. 432 с.

43. Дональд Рос. Не читайте цю книжку. Тайм-менеджмент для творчих людей: книга. Х. : Видавництво «Артбукс», 2021. 160 с.

44. Каламан О. Б. Застосування принципів тайм-менеджменту в роботі публічної сфери. Ефективні рішення в економіці, фінансах та управлінні. Публічне управління та адміністрування: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 05 лютого 2021 р. Одеса: EECSR, 2021. С. 177-179.

45. Каламан О. Б. Основні аспекти тайм-менеджменту в роботі керівників державних установ. Наукові перспективи. 2021. № 2 (8). С. 70-80.

46. Каламан О. Б. Роль тайм-менеджменту у формуванні ефективності надання державних послуг. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 3. С.75-80.

47. Каламан О.Б. Особливості тайм-менеджменту державних службовців. Економіка, облік, фінанси та право в умовах глобалізації: Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. м. Полтава, 8 лютого 2021 року. Полтава: ЦФЕНД, 2021. С.31-33.

48. Келлер Г., Папасан Дж. Одна справа. Як робити менше, а встигати більше: книга. Видавництво «Наш Формат», 2017. 208 с.

49. Кнапп Д., Зерацкі Дж. Знайти час. Як щодня фокусуватися на тому, що справді важливо : книга. К.: Видавництво «Yakaboo Publishing», 2020. 204 с.

50. Кові С.Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. Пер. з англ. О. Любенко. Харків: Книжковий Клуб “Клуб Сімейного Дозвілля”, 2014. 384 с.

51. Стівен Кові. 7 звичок надзвичайно ефективних людей: книга. Харків: Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2012. 384 с.

52. Стівен Кові. Восьма звичка. Від ефективності до величі: книга. Харків: Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2017. 496 с.

Інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт Президента України. URL: <http://www.president.gov.ua/>

2. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua/>

3. Офіційний сайт Урядового порталу. URL: <http://www.kmu.gov.ua/>

4. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <http://www.me.gov.ua/>

5. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

6. Офіційний сайт Журналу «Урядовий кур'єр». URL: <http://www.ukurier.gov.ua/>

7. Офіційний сайт Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>

8. Офіційний сайт Львівської національної бібліотеки України ім. В. Стефаника. URL: <http://www.lsl.lviv.ua/>