

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. КАРАЗІНА

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум для здобувачів вищої освіти галузі знань
07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»

Електронний ресурс

Харків – 2024

УДК 005.642.5/.8(076.5)

Т 14

Рецензенти:

М. А. Мащенко – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі і логістики НТУ «ХП»;

О. М. Кліменко – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики ХНЕУ ім. С. Кузнеця.

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 1 від 27 вересня 2024 року)*

Т 14 **Тайм-менеджмент** : практикум для здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» [Електронний ресурс] / уклад. О. О. Крикун, Ю. Г. Медяник, М. В. Чужданова. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. – (PDF 76 с.)

У навчально-методичному посібнику наведені практичні завдання, ситуації та тренінгові вправи, які надають системне уявлення про вміння організувати робочий і особистий час.

Збірник практичних порад допоможе менеджеру стати динамічнішим, все встигати, вкладатися у максимально стислі терміни, працювати над собою та розвивати якості ефективного менеджера завдяки прийомам тайм-менеджменту.

Наведений матеріал буде корисним для здобувачів вищої освіти, викладачів закладів вищої освіти, а також керівників різних рівнів управління.

УДК 005.642.5/.8(076.5)

© Харківський національний університет імені
В. Н. Каразіна, 2024

© Крикун О. О., Медяник Ю. Г., Чужданова М. В.,
уклад., 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....

ТЕМА 1. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЧАСОВИМ РЕСУРСОМ.....

Практичні завдання і вправи.....

Завдання на самостійну роботу

ТЕМА 2. ВИЗНАЧЕННЯ МЕТИ ТА СПРЯМОВАНОСТІ ОСОБИСТОСТІ, ФОРМУВАННЯ ОБРАЗУ БАЖАНОГО МАЙБУТНЬОГО.....

Практичні завдання і вправи.....

Завдання на самостійну роботу

ТЕМА 3. СПОСОБИ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА.....

Практичні завдання і вправи

Завдання на самостійну роботу

ТЕМА 4. РОЗСТАНОВКА ПРІОРИТЕТІВ ТА ОСНОВНІ СПОСОБИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ЧАСУ.....

Практичні завдання і вправи

Завдання на самостійну роботу

ТЕМА 5. СПОСОБИ РОЗПОДІЛУ ЧАСУ ПРИ ОГЛЯДІ ТА КОНТРОЛІ ПОСТАНОВКИ ЗАВДАНЬ.....

Практичні завдання і вправи

Завдання на самостійну роботу

ТЕМА 6. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ПРИ РОЗПОДІЛІ ОБОВ'ЯЗКІВ....

Практичні завдання і вправи

Завдання на самостійну роботу

ТЕМА 7. МЕТОДИКА РОЗПОДІЛУ ТА НОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ.....

Практичні завдання і вправи

Завдання на самостійну роботу

ТЕМА 8. САМОМОТИВАЦІЯ ЯК ЕФЕКТИВНЕ ВИРІШЕННЯ ТРУДОМІСТКИХ ЗАВДАНЬ.....

Практичні завдання і вправи

Завдання на самостійну роботу

ТЕМА 9. ОРГАНІЗАЦІЯ РАЦІОНАЛЬНОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА....

Практичні завдання і вправи

Завдання на самостійну роботу

**ТЕМА 10. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ У ПІДВИЩЕННІ
МАЙСТЕРНОСТІ ОРАТОРСЬКОГО МИСТЕЦТВА.....**

Практичні завдання і вправи

Завдання на самостійну роботу

**ТЕМА 11. РОБОТА МЕНЕДЖЕРА З ОРГАНІЗАЦІЇ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ.....**

Практичні завдання і вправи

Завдання на самостійну роботу

ТЕМА 12. ЕЛЕКТРОННІ ІНСТРУМЕНТИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ...

Практичні завдання і вправи

Завдання на самостійну роботу

**ТЕМА 13. ОЦІНКА ТА КОНТРОЛЬ ВИТРАТ ЧАСУ КЕРІВНИКА НА
УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ**

Практичні завдання і вправи

Завдання на самостійну роботу

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ.....

КОНТРОЛЬ УСПІШНОСТІ СТУДЕНТІВ.....

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....

ВСТУП

Необхідність планувати та організовувати свій день допоможе менеджеру ефективно проводити час та не відволікатися на дрібниці. Професійний менеджер повинен грамотно і вміло розподіляти час, цілі та завдання серед своїх співробітників так, щоб це давало компанії позитивний результат [21]. Цього можна досягти, використовуючи спеціальний розділ науки управління – тайм-менеджмент.

Метою навчальної дисципліни «Тайм-менеджмент» є оволодіння теоретичними знаннями і практичними навиками створювати і ефективно застосовувати систему управління своїм часом, часом своїх підлеглих та уміння розставляти пріоритети і будувати життєві цілі.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми, здобувачі вищої освіти мають досягти таких результатів навчання:

- застосовувати методики визначення критеріїв ефективного тайм-менеджменту та принципи системи тайм-менеджменту;
- планувати особистий і робочий час менеджера;
- проводити інвентаризацію робочого часу;
- застосовувати інструменти огляду інформації;
- організувати і проводити наради, збори, ділові переговори, застосовуючи ефективні інструменти економії часу;
- раціонально розподіляти час при прийнятті і реалізації управлінського рішення;
- опанувати систему управління часом при роботі з діловою документацією та обробкою інформації;
- вміти складати плани, списки завдань і розставляти пріоритети та здійснювати контроль за їх виконанням.

Програмні компетентності під час засвоєння курсу:

1) Знання і розуміння:

- сучасні знання складових тайм-менеджменту і концепції управління часом;

- базові знання ефективно управляти своїм часом і своїх підлеглих;
- знання і розуміння особливостей раціонального використання часу в управлінській діяльності менеджера;
- знати головні поглиначі часу та розуміти способи оптимальної організації і резервування часу;
- сучасні знання визначення ціннісних орієнтирів особистості;
- базові знання планування часу особистої роботи менеджера;
- сучасні знання та вибір ефективної системи тайм-менеджменту з використанням нових програмних інформаційних технологій для планування та контролю робочого часу.

2) Застосування знань і розумінь:

- здатність планувати діяльність організації та управляти часом;
- здатність застосовувати методи і інструменти планування часу і його контролю;
- здатність розробляти довгострокові, короткострокові плани на день;
- здатність працювати у команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань;
- володіти навиками організації праці та реалізації управлінських рішень, ефективно розподіляючи час;
- здатність застосовувати методи нормування управлінської діяльності та порядок розрахунку нормативів трудомісткості управління;
- здатність раціонально використовувати час під час ведення нарад, зборів, ділових переговорів та організація співробітництва і узгодження інтересів із партнерами по бізнесу;
- здатність застосовувати способи і методи розстановки пріоритетів по важливості і терміновості.

3) Формування суджень:

- демонструвати широкий кругозір концепції управління часом;
- орієнтуватися на загальнолюдські цінності та ставити свої цілі;
- переконувати, аргументувати, вести результативні ділові бесіди притримуючись способів тайм-менеджменту;

– займатися самоаналізом, використовувати методи контролю поглиначів часу, будувати інтелект-карти;

– виховувати інтерес до перспектив зростання та підвищення саморозвитку в запасі капіталу часу;

– ідентифікувати причину стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації;

– систематично читати літературу за фахом, тренувати пам'ять та застосовувати форми огляду задач і проблем ситуації.

Результатом вивчення навчальної дисципліни є поєднання процесів, інструментів, технік та методів тайм-менеджменту для досягнення цілей та напрацювання навиків, як стати успішним менеджером.

ТЕМА 1. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЧАСОВИМ РЕСУРСОМ

Практичні завдання і вправи

Завдання 1. Погляд на час

Як зауважив американський вчений Стівен Кові: «Прірва лежить між невдачею та успіхом, ім'я якої «у мене немає часу». Яке ваше ставлення до часу, чи можна керувати часом? Поміркуйте над тим, що таке час і з чим воно асоціюється?

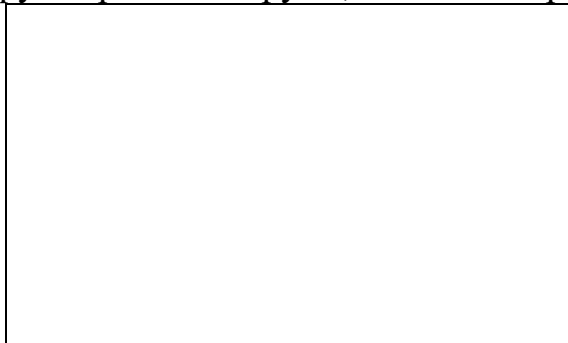
Час, як і інший вид діяльності, вимагає управління. Адже найчастіше нашого успіху заважає невміння планувати свою діяльність, відсутність часу. Як потрібно керувати часом?

Назвіть слово, яке прийде на думку з приводу асоціації з словом ЧАС, розширьте діапазон думки про слово, яке було названо. Чому саме це слово прийшло на вашу думку? Яка ваша реакція на наслідки цієї асоціації на слово? Які ваші дії відносно раціонального використання часу?

Асоціація на слово ЧАС _____

Завдання 2. Малюночний тест «Персональна концепція часу»

У прямокутнику і зобразіть кругом своє бачення часу, який ви прожили (минуле), яке ваше теперішнє життя і як ви бачите своє майбутнє. Дайте коментарі розміру зображених кругів, бачення затраченого часу.



Завдання 3. Як правильно розпоряджатися своїм часом

1. Тренування: Протягом найближчого тижня виділити всього 5 хв у кожній годині, та почати фокусуватися на тому, що відбувається. Для зручності, в першу чергу, заводити будильник. Можна скористатися будь-якими гаджетами, але потрібно намагатися насолоджуватися часом, а також тим, що відбувається навколо. Всього 5 хв життя, а як багато можна дізнатися, перебуваючи в усвідомленні того, що відбувається. Якщо виникають якісь нові відчуття, то краще записувати їх. З першого разу може й не вийти, але головне потрібно продовжувати. Щотижня час усвідомлення необхідно збільшувати на 5 хв. Вийде 10 хв усвідомленої реальності, потім 15 хв, 20, 25, 30. Сенс полягає у тому, що: збільшувати час протягом тижня та фіксувати його. Наступне збільшення хвилин

повинно бути тільки через тиждень. Як тільки виходить робити все без сигналу будильника, можна і далі збільшувати усвідомлений час, потрібно намагатися робити це не перестаючи. Насолоджуйтеся часом та життям протягом доби та кожен прожитий день.

2. *Тренування:* Протягом тижня щодня необхідно завершити по часу кожній незавершеній справі. Згадайте зобов'язання, які давали кому-небудь якийсь час тому назад. Для цього є цілий тиждень на виконання семи зобов'язань, наприклад: повернути зошит, купити набір продуктів для вечері, знайти час відвідати лікаря і т.д.

Чекати наступного понеділка зовсім необов'язково, можна починати сьогодні. Прямо зараз. Завтра теж не треба чекати. Сьогодні – це завтра вчорашнього дня. Пам'ятай, що час не зупинити, його не можна накопичити, помножити, передати у спадок. Воно йде безповоротно.

Завдання 4. Раціональне використання часу

Вправа сприяє підвищенню тимчасової компетентності фахівця.

Інструкція: Визначте, що саме заважає вам ефективніше використовувати свій час. Для цього потрібно до кожного з наступних висловлювань запропонувати та записати не менше п'яти закінчень:

1. У мене дуже мало часу, тому що ...
2. У мене було б більше часу, якби ...
3. Я витрачаю дуже багато часу даремно, тому що ...
4. Я занадто мало можу впливати на планування свого часу, тому що ...

Гарненько подумавши над цими питаннями, ви з'ясуєте ті перешкоди, які заважають більш оптимальної самоорганізації.

Перешкоди, запишіть в таблицю:

Поглиначі часу	Можливі причини втрати часу	Заходи щодо їх усунення

Завдання 5. Пастки часу і способи усунення

Тайм-менеджмент – система управління часом, сукупність схем і способів успішно його використовувати. Більшість людей думають, що розподіляти час просто і цього не потрібно вчитися спеціально. Але дбайливе ставлення до часу створює передумови ефективного управління ним.

У процесі роботи над певною справою часто помічаємо, що перемкнулися, і займаємося чим завгодно, але тільки не основною справою. Як це відбувається? Для цього необхідно виконати наступні вправи.

Завдання на самостійну роботу

Завдання 1. Ознайомтесь із матеріалами про життя та діяльність фахівців в області управління часом: Брайан Трейсі «Результативний-тайм-менеджмент», Ден Кеннеді «Жорсткий тайм-менеджмент: візьміть своє життя під контроль» та Тімоті Ферріс «Як працювати по 4 години в тиждень і при цьому не стирчати в офісі «від дзвінка до дзвінка». Виокреміть та проаналізуйте ключові події на шляху до успіху цих людей. Які риси характеру їх об'єднують, а які різнять? Запишіть коротко, що Вас найбільше вразило чи захопило.

Завдання 2. Виконайте вправи самостійно та проаналізуйте і зробіть висновки.

Вправа 1. Самоаналіз втрат часу

Проведемо самоаналіз, куди ж іде час, виявимо основні причини його втрати. У таблиці наведено причини втрати часу:

№ пп	Мої причини втрати часу	Так/Ні
1.	Не вмію відокремлювати важливі справи від другорядних	
2.	Не планую заздалегідь свій день	
3.	Особиста неорганізованість (безлад на письмовому столі, в кімнаті і т.п.)	
4.	Не завжди знаю, що потрібно робити	
5.	Часто відволікаюся на телефонні дзвінки	
6.	Не вмію казати «ні»	
7.	Моя особиста недисциплінованість	
8.	Не доводжу розпочате до кінця	
9.	Витрачаю багато часу на початок кожної справи	
10.	Багато часу витрачаю на дрібну та рутинну роботу, а до важливих справ руки не доходять	
11.	Не маю свого особистого ритму фізичної і розумової активності	
12.	Дуже легко відволікаюся (наприклад: на дзвінки та розмови, перегляд серіалів...)	

Проаналізуйте отримані результати. З обраного вами переліку причин втрати часу виберіть 3 найбільш дорогі і запишіть їх у «Мої пастки часу». У другій колонці відобразіть і придумайте спосіб, як їх усунути, запишіть в таблицю:

Мої пастки часу	Спосіб їх усунення
1.	
2.	
3.	

Перевіряємо, що вийшло, робимо висновки.

Звідси випливає основна проблема «Тайм-менеджменту», як оптимізувати свою роботу та діяльність для того, щоб мінімізувати різні втрати часу.

Вправа 2. Принципи «Тайм - менеджменту»

Скористуйтеся принципами тайм-менеджменту для скорочення витрат часу в процесі виконання будь-якої діяльності та обґрунтуйте корисність кожного принципу.

Перший принцип: керуй своїм часом.

Плануйте і розставляйте пріоритети. Правильно розставлені пріоритети – це вже 80% успіху і ефективного використання часу. Складаючи план на рік, місяць, тиждень або день, обов'язково потрібно розставити пріоритети – які справи потрібно виконати в першу чергу, а які – можуть почекати. Буває, що не встигаємо зробити важливі справи, у зв'язку з тим, що були зайняті не тим (занадто довго сиділи за комп'ютером в контактї, довго розмовляли по телефону і т.д.).

У бланку «Мої принципи «Тайм-менеджменту» під третім номером «Привчи Лангольєр» складіть план на день.

Поділіться відповіддю, якщо план буде дотримуватися протягом дня чи можливо, що у вас залишиться достатньо багато вільного часу?

Другий принцип: заведи календарик-пінарїк. Записуй всі необхідні справи, став позначку про виконання і насолоджуйся просуванням вперед!

Ідея календарика-пінарїка полягає в тому, що він являє собою табличку, де додатково до дат і днів тижня проставлено час доби з інтервалом в 1 годину.

Як можна дати визначення, що означає пінарїк?

І так, від слова «штовхати» в значенні «підштовхувати», календарик покликаний показати, скільки часу витрачається даремно, а також мотивувати на більш корисне проведення часу. Використання календарика-пінарїка в роботі показало, що кількість втрачених годин скорочується.

Формат календарика-пінарїка

Дні тижня	Дні календаря														Всього виконаних справ за тиждень	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
Понедїлок	Забрати одяг з ремонту															1
Вівторок																0
Середа			Вирішити питання з електриком													1
Четвер												Забрати фото з друку				1
П'ятниця																0
Субота										Подивитися фільм						1
Неділя					Покататися на санчатах		Відвідати батьків							Відвідати батьків		3
Всього виконаних справ за день	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1		7

Як і будь-яку іншу стандартну форму, її зручно створити в електронному вигляді для зручності візуального представлення і для простоти розмноження.

Даний інструмент в заповненому вигляді буде нагадувати графік Ганта. Його можна заповнювати як на паперових, так і на електронних носіях.

ТЕМА 2. ВИЗНАЧЕННЯ МЕТИ ТА СПРЯМОВАНOSTІ ОСОБИСТОСТІ, ФОРМУВАННЯ ОБРАЗУ БАЖАНОГО МАЙБУТНЬОГО

Практичні завдання і вправи

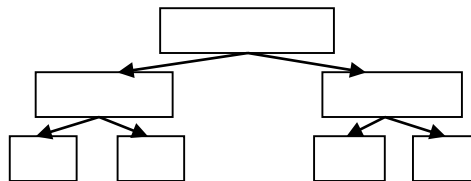
Вправа 1. Дерево цілей

Якщо є чітко сформульована генеральна мета - візьміть її за основу побудови. Якщо її немає, то перерахуйте 5-7 цілей вищого порядку і сконструйте їм «надбудову» - формальну генеральну мету, наприклад, «задоволення життям» (мета 0 рівня).

Потім декомпонуються «великі» цілі (1 рівня) в 2-4 мети 2 рівня і т. Д. Дійшовши до того рівня деталізації, який дозволить охопити перелік простих дій, які необхідно виконати для досягнення генеральної мети.

Дайте цілям кожного рівня свій колір. Виділіть їх маркерами. Можливо, більш зручним виявиться вертикальне колірне розділення, в такому випадку, об'єднуватися будуть цілі однієї гілки, але різних рівнів. «Грайте» деревом, поки не зрозумієте: як воно має виглядати!

Потім зробіть «дереву» презентабельний вигляд.



При подальшому побудові дерева цілей мета верхнього рівня розбивається на обмежене число підцілей (зазвичай 5-7).

Вправа 2. Відповідність цілей і дій. Впишіть 5 важливих цілей; 5 основних видів діяльності, якими займаєтеся останнім часом (основних по часу, а не по значимості). Дайте кожній цілі і дії назви у вигляді великих літер (таблиця).

Тепер занесіть в таблицю позначення:

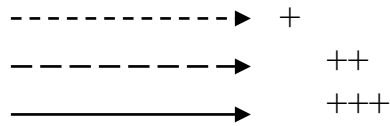
+ має непряме відношення до досягнення мети;

++ має відношення до досягнення мети;

+++ має пряме відношення до досягнення мети.

Підсумуйте результати.

Відповідно до проставленими значками намалюйте стрілки між кружечками, зображеними нижче:



Короткий опис дня	Короткий опис цілей					Сума дій
	А	Б	В	Г	Д	
О						
П						
Р						
С						
Т						
Сума цілей						

- | | |
|-----|-----|
| ○ О | ○ А |
| ○ П | ○ Б |
| ○ Р | ○ В |
| ○ С | ○ Г |
| ○ Т | ○ Л |

Досить нескладно самостійно зробити висновки з вправи, зокрема з приводу ймовірності досягнення кожної з цілей. Тому необхідно перейти до етапу визначення своїх цілей аналізуючи «мета - засіб».

Що таке аналіз «мета - засіб»?

У процесі аналізу необхідні для досягнення бажаних цілей засоби (особисті, фінансові, тимчасові ресурси) порівнюються з реальною ситуацією. Для цього зверніться до складеного раніше списку цілей і виберіть п'ять найважливіших. Визначте необхідні для досягнення цих цілей кошти і перевірте, чого ще повинні досягти або до чого приступити, щоб ближче підійти до відповідної мети.

Ситуаційний аналіз дозволяє виявити сильні і слабкі сторони і визначити, які якості можна розвивати і над чим слід ще працювати.

Запишіть в таблицю свої слабкі і сильні сторони, при цьому продумайте над коротким описом одного дня. Сформулюйте цілі і визначте дії.

Завдання 1. Шлях до мети

Для чого треба ставити цілі? Чого хочете добитися або отримати в результаті поставленої мети?

Пропонується намалювати те, до чого прагнете, що хочете отримати, в порожньому колі на листочку, розмір різний на свою уяву. Малювати можна будь-яку життєву мету, що хочете: конкретний предмет, символ, емоцію і т.д.

Кожен повинен прокоментувати те, що намалювали. І все таки, потрібно точно знати, для чого планувати свій час, адже людина, яка ставить чітку мету завжди її досягає.

З попередньої теми 1 в таблиці «Мої причини втрати часу» ті поглиначі часу, які так і залишилися непереборними, проаналізуйте і запишіть в таблиці:

Залишилися такі?	Чому не побороти?

Зробіть висновки, що допоможе в досягненні актуальних життєвих цілей?

Завдання 2. Стратегія визначення особистих пріоритетів при постановці цілей

1-й крок - виявите ключові аспекти свого життя, відповівши на питання «Що є для мене важливим?» І запишіть перелік своїх життєвих інтересів, важливих сфер, ключових аспектів (сім'я, робота, дозвілля, громадська діяльність, здоров'я, гроші, релігія і ін.)

2-й етап - визначте потаємні бажання, записавши свої бажання без обмежень, реальні і фантастичні і розподіліть їх за життєвими сферам.

3-й крок - формулювання мети, постановкою по 1-3 цілі по кожній з життєвих сфер, виходячи з своїх бажань.

4-й крок – класифікуйте цілі за ступенем пріоритетності, упорядковуючи цілі в жодній із сфер (на вибір) за ступенем важливості.

5-й крок - визначте основні завдання по кожній цілі відповідно до критеріїв:

- здійсненність (реально здійсненна);
- конкретність (чітко уявляєте, що повинні зробити);
- вимірність (можна виміряти кількісно і якісно);
- цінність (сприяє досягненню мети та вирішення інших завдань);
- позитивність (відчуваєте при виконанні почуття задоволення);
- можливість коригування (можливість змін).

Після чого складіть 2-3 завдання для досягнення поставлених цілей (найважливіші).

6-й крок - по кожній задачі визначте конкретні здійсненні дії (план). при цьому складіть перелік дій по кожному завданню, упорядкуйте їх по терміновості і важливості, додайте терміни і ресурси. Це буде ваш план дій на найближче майбутнє в залежності від обраної життєвої позиції.

Складіть променеву діаграму по одній темі. Стратегія «Променева діаграма» (додаток до стратегії визначення особистих пріоритетів):

1 загальна: ставите в центр свого ім'я, а навколо сфери життя і записуєте все думки по кожній сфері.

2 - приватна: можна вибрати одну з ключових сфер (гроші, робота і т.д.) і також записати всі думки, які приходять в голову.

Завдання на самостійну роботу

Завдання 1. Використання методики SMART-цілі

Скласти SMART-цілі по заданій ситуації, а також надцілі: наприклад: «Укласти угоду з партнером з приводу збуту товару», але здобувачу необхідно підібрати ситуацію, яка наближує його до специфіки спеціальності.

SMART-цілі виконують у послідовності дій, то для досягнення надцілі треба вибрати будь-який з конкретних напрямків діяльності. SMART-цілі - це цілі ідеально пристосовані для заданих ситуацій, так як можна досить чітко і детально описати бажаний результат. Це створює основну їхню перевагу: можливість програмувати свою свідомість на її досягнення.

При виконанні завдання необхідно розглянути кожен критерій SMART-цілі докладніше та записати у кожне поле, відповідаючи на питання:

SPECIFIC конкретні		TIME BOUND обмежені в часі
MEASURBLE вимірні		RELEVANT важливі
	ACHIEVABLE досяжні	

Розшифровка SMART:

S (specific) - Конкретна:

- що: чого необхідно досягти?
- чому: конкретні причини для досягнення мети?
- хто: хто бере участь?
- де: визначити місце розташування?
- які: визначте вимоги і обмеження.

M (measurable) - Вимірна:

- скільки потрібно зробити?
- як визначити, що заданий рівень досягнутий?

A (achievable) - Досяжна:

- чи зможете ви досягти поставленої мети?
- чи є мета, яку «можливо досягти»?

R (relevant) - Актуальна:

- чи варта ця мета витрачених зусиль й ресурсів?
- підходить чи зараз час для подібної мети?
- чи дійсно ця мета відповідає обраної раніше стратегії?

T (timed) - Обмежена за часом:

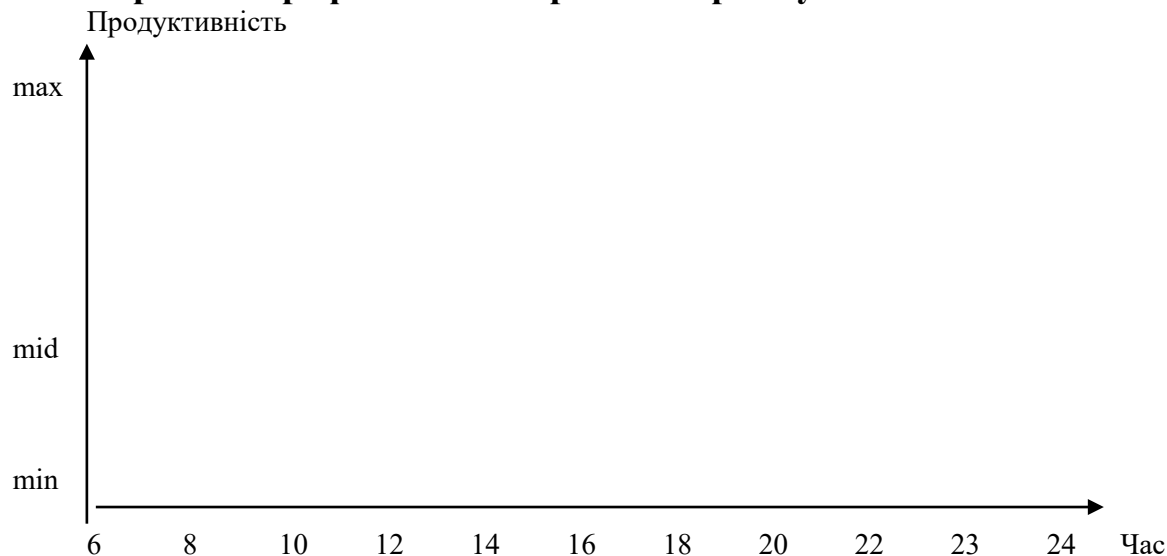
- які найбільші вигоди для бізнесу будуть досягнуті за рахунок скорочення часу?
- як я можу втратити час через неорганізованість?
- як вплине час на мою кар'єру?

ТЕМА 3. СПОСОБИ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

Практичні завдання і вправи

Практичні завдання і вправи

Вправа 1. Графік власного робочого ритму



Нанесіть на графік свою денну активність, простежте за біоритмами, сконцентруйтеся на продуктивності праці протягом дня.

Завдання 1. Скласти фотографію робочого дня директора фабрики взуття від «_» _____ 20__ року

№ пп	Види робіт	початок роботи	кінець роботи	тривалість роботи	
				хв.	%
1	Початок робочого дня, підготовка робочого місця				
2	Нарада начальників відділів				
3	Доповідь начальника відділу збуту про стан та об'єми реалізації продукції				
4	Зустріч з майбутніми партнерами				
5	Обговорення з начальником відділу реклами проекту нового банера				
6	Виїзд в магазин, де проводиться інвентаризація				

7	Телефонна розмова з клієнтами				
8	Обговорення з заступником директора планів на наступний місяць				
9	Перерва				
10	Обговорення з головним бухгалтером можливостей скорочення витрат підприємства				
11	Прийом начальника офісу-магазину в м. Харків				
12	Заслуховування доповіді начальника торгового відділу				
13	Телефонна розмова з постачальником тканин				
14	Розгляд стану виконання договорів				
15	Заслуховування звіту начальника юридичного відділу				
16	Перегляд нових лекал				
17	Прибирання робочого місця				
	Всього				

Визначить тривалість (в хв.,%):

- підготовчо-заключного часу -
- часу основної роботи -
- часу невластивих цій посаді роботи -
- часу адміністративної роботи -
- часу творчої роботи -
- часу на рутинні операції -
- перерва -
- нерегламентованої перерви з вини працівників -
- нерегламентованої перерви з інших причин -
- відхилень тривалості робочого дня від норми (8 год) -
- відхилення тривалості регламентованих перерв від норми -

Зробіть висновки по вище визначними параметрам проведеного аналізу. Які резерви підвищення продуктивності менеджера?

Завдання 2. Хронометраж: інвентаризація та аналіз часу

Завдання 2.1.

1. Виконати індивідуальний тест «Проблеми в управлінні Вашим часом»

Тест дасть змогу об'єктивно оцінити власну роботу, дасть змогу навчитися виявляти «слабкі місця» та «проблемні питання» у робочому розкладі. Для отримання результату відповіді на питання мають бути чіткі та правдиві.

2. Проаналізуйте результат, використовуючи пояснення до тесту та розділ «Обробка результатів» Куди йде час?

Щоб відповісти на це питання, давайте спробуємо об'єктивно оцінити власну роботу з точки зору трудовитрат. Для цього намагайтесь заповнити наведений нижче тест. Це перелік питань, відповівши на які, зумієте намацати «слабкі місця» і «проблемні точки» в робочому розкладі. Постарайтесь відповісти на них гранично чесно, і отримаєте практичну об'єктивну оцінку своєї роботи.

1. Індивідуальний тест «Проблеми в управлінні Вашим часом».

Заповніть таблицю. Пропонується три варіанти відповідей на кожне з питань: «так», «ні», «не знаю».

№пп	Питання	Так	Ні	Не знаю
1.	Мені постійно потрібен додатковий час, щоб закінчити свою роботу			
2.	Я регулярно беру роботу додому			
3.	Я готую щоденний перелік справ			
4.	На роботі у мене практично не залишається часу на себе			
5.	Мені часто доводиться виконувати непередбачену строкову роботу			
6.	Я люблю з ранку зробити роботу простіше, залишаючи більш складні і копіткі справи на післяобідній час			
7.	Я витрачаю багато часу на наради і зустрічі			
8.	Мені завжди важко приступити до виконання якогось складного справи або проекту			
9.	Щоб виконати все намічене, мені потрібно приїжджати на роботу ще до початку робочого дня і їхати додому набагато пізніше його офіційного завершення			
10.	Багато часу у мене йде на поїздки			
11.	Я постійно беру участь у вирішенні всіх спірних питаннях в моєму відділі (фірмі)			
12.	Кожен день я ставлю перед собою певну конкретну мету			
13.	Я самостійно розбираю свою пошту			
14.	Мені часто буває важко довести до кінця велика і складна справа самостійно			
15.	Мій шеф постійно цікавиться тим, як йде робота з того чи іншого ключового завдання			
16.	Я люблю вникати в деталі проекту, щоб знати, що робота йде в правильному напрямку			
17.	Я постійно беру участь у різного роду нарадах і зборах			

18.	Я завжди пишу перелік завдань, які потрібно виконати			
19.	Мені подобається обговорювати різні питання з колегами по роботі, хоча іноді на це йде багато часу			
20.	У мене є посадова інструкція			
21.	Мій робочий стіл завалений паперами, не завадило б навести на ньому порядок			
22.	Мені не вистачає часу на читання, щоб бути в курсі всіх новинок з моєї спеціальності			
23.	Я витрачаю багато часу на паперову роботу			
24.	У мене не залишається часу на сім'ю, відпочинок, друзів			
25.	У мене існує внутрішній гальмо, коли мова йде про якомусь складному або великій справі			
26.	Мені простіше все зробити самому, ніж просити когось			
27.	Свій робочий день я починаю з читання газет, дружніх бесід, кава			
28.	Мене постійно відривають від справ			
29.	Багато часу я витрачаю на пошуки потрібної мені інформації			
30.	Неприємні справи я завжди відкладаю на потім			
31.	Мені важко боротися з перевантаженнями і стресами			
32.	Нерідко я просто забуваю зробити те, що мені доручено			
33.	У мене буває багато сторонніх відвідувачів під час роботи			
34.	Я зариваються в дрібницях, через це у мене постійні затори в роботі			
35.	У мене є відчуття, що мої ділові наради могли б бути більш ефективними			
36.	Я люблю працювати допізна			
37.	Я стрибаю з однієї справи на інше і нічого не доводжу до кінця			
38.	При бажанні я завжди можу викроїти пару хвилин, щоб перевести подих і розслабитися			
39.	У мене є спеціальний план навчання для себе і для своїх підлеглих			
40.	Я постійно зустрічаюся з підлеглими, щоб бути в курсі всіх робіт			
41.	Після нарад у мене залишається враження, що від мене чекали чогось іншого			
42.	Я часто не звертаю уваги на дуже важливі деталі			
43.	На вихідні я часто беру роботу додому			
44.	Багато справи займають у мене більше часу, ніж передбачалося з самого початку, і часом мені доводиться завершувати кілька справ одночасно			
45.	Я часто не використовую свою відпустку до кінця			
46.	Мені подобається міняти звички і здобувати нові			

47.	Моїм підлеглим доводиться працювати понаднормово			
48.	Моя система роботи з документами може бути поліпшена			
49.	Всі наради, які я проводжу, тривають рівно стільки, скільки заплановано, починаються і закінчуються вчасно			
50.	Справлятися з великими виробничими навантаженнями мені дозволяє постійна зміна пріоритетів			
51.	На моєму робочому місці постійно дзвонить телефон			
52.	Мій секретар завжди в курсі моїх щоденних планів			
53.	У мене є чіткий план робіт на найближчі півроку			
54.	Я доручаю підлеглим тільки ті справи, на які у мене не вистачає часу			
55.	Я завжди контролюю результати своєї роботи і роботи своїх підлеглих			

Обробка результатів тесту.

Як видно з таблиці, в ній немає «правильних» чи «неправильних» відповідей. Одні затвердження демонструють ефективність щоденної роботи, інші - упущення, недоліки в її організації. Нижче наводиться розбивка питань по групах, заслуговує найпильнішої уваги з погляду управління часом.

У Вас є спільні проблеми зі стратегічним плануванням робіт, якщо Ви позитивно відповіли на питання 8, 14, 25, і негативно - на питання 53. Питання даної групи пов'язані з тим, чи плануєте роботу заздалегідь, здійснюєте поетапне планування, чи контролюєте хід виконання тривалої роботи.

У Вас є проблеми з оперативним плануванням робіт, якщо Ви позитивно відповіли на питання 22, 24, 32, 43 і негативно - на питання 3, 18, 38, 55. Питання даної групи пов'язані з тим, як саме Ви плануєте свій робочий день, щоб домогтися оптимальних результатів, фіксуєте чи всі події, що, чи контролюєте оперативне використання робочого часу.

У Вас є проблеми в постановці цілей і визначенні термінів виконання роботи, якщо ви відповіли "так" на питання 1, 37, 41, 44, 45 і "ні" на питання 12, 20, 39, 49. Всі ці профільні питання спрямовані на то, щоб з'ясувати, чи можете Ви концентрувати свою енергію і зусилля на вирішенні певних завдань, і якими засобами Ви цього досягаєте. Аналіз відповіді опікується цими питаннями допоможе Вам прояснити ситуацію з результатами Ваших зусиль.

Проблеми з визначенням робочих пріоритетів є у вас, якщо ви ствердно відповіли на питання 4, 9, 15, 34, 37, 42, 46, 50. Аналіз відповідей на ці питання допоможе Вам з'ясувати, як саме використовується Ваш робочий час, не йде чи воно цілком на "рутинні" справи, а також, чи є розриви між тим, що Ви хотіли отримати від роботи і тим, що є насправді.

Ви неправильно організували свою взаємодію з начальством і / або підлеглими, якщо ствердно відповіли на питання 5, 11, 16, 19, 26, 31, 40, 47, 54. Спільна робота - це обов'язкова складова нашої виробничої діяльності, хочемо

ми цього чи ні. Ми часто грішимо на інших, звинувачуючи їх у тому, що вони не стільки допомагають, скільки заважають, а може бути, варто іноді і "на себе обернутися".

Проблеми з делегуванням повноважень є у Вас, коли Ви ствердно відповіли на питання 2, 7, 11, 13, 26, 36, 40. Може бути, Ви просто боїтеся передавати справи іншим людям і відчуваєте себе в більшій безпеці, коли займаєтеся дрібницями. Ви повинні зрозуміти, що нічого не доручаючи, неможливо домогтися того, щоб щось робили інші.

Ви любите довго "розгойдуватися" і намагаєтеся відкласти діла "на потім", якщо Ви позитивно відповіли на питання 6, 8, 14, 25, 27, 30. Ці питання стосуються Вашого звичаю починати роботу без зволікання, не відкладати справи в довгий ящик, не затягувати виконання відповідальних доручень. Незважаючи на те, що більшість з нас люблять починати з вирішення більш простих питань і завдань, це не завжди видається правильним і розумним. Починати слід не з простого, а з самого важливого і термінового.

У Вас багато часу забирають зовнішні "пожирачі" (тобто. Співробітники, телефонні дзвінки і відвідувачі, які заважають Вам ефективно працювати), якщо Ви позитивно відповіли на питання 10, 28, 33, 35, 51. "Пожирачі" порушують наші плани, ламають розпорядок робочого дня, знижують ефективність і продуктивність нашої праці. Дана група питань допоможе Вам визначити, який баланс між часом, витраченим на чисто виробничі відносини і на те, що не має безпосереднього відношення до роботи.

У Вас є проблеми з організацією та проведенням нарад, якщо Ви ствердно відповіли на питання 7, 17, 35, 41 і негативно - на питання 49. Дана група питань дозволяє визначити, наскільки ефективно Ви плануєте і ведете різні заходи й скільки часу на них витрачаєте.

У Вас є проблеми в роботі з документами, якщо ви ствердно відповіли на питання 21, 23, 29, 48. У будь-якій роботі замало без документів. Дана група питань покликана допомогти Вам прояснити, як саме Ви працюєте з ними: довго шукаєте потрібну інформацію, довго знайомитеся з документами, не даєте їм ходу, перетворюючи свій стіл в склад для паперів.

Отже, питання поставлені, відповіді отримані та проаналізовані. Ви отримали загальну картину Вашого ставлення до роботи, включаючи і деякі з Ваших найбільш яскраво виражених проблем і звичок.

Завдання 2.2.

1. Заповніть таблиці «Аналіз часу і діяльності» та «Перешкоди протягом дня».
2. Проаналізуйте результати.

Таблиця «Аналіз часу та діяльності»

Час	Що я дійсно роблю	Перешкоди	Самовизначений час (СВЧ) (хвилини)	Іншовизначений час (ІВЧ) (хвилини)	Пріоритет
До 7.00					
7.00-7.30					
7.30-8.00					
8.00-8.30					
8.30-9.00					
9.00-9.30					
9.30-10.00					
10.00-10.30					
10.30-11.00					
11.00-11.30					
11.30-12.00					
12.00-12.30					
12.30-13.00					
13.00-13.30					
13.30-14.00					
14.00-14.30					
14.30-15.00					
15.00-15.30					
15.30-16.00					
16.00-16.30					
16.30-17.00					
17.00-17.30					
17.30-18.00					
Після 18.00					
Оцінка пріоритету:	Сума				
A = ___ хв. = ___ %	СВЧ: Я сам визначаю, що робити (телефоную, відвідую, запрошую тощо). ІВЧ: Інші керують моїм часом (дзвонять мені, відвідують, запрошують мене на засідання).				
B = ___ хв. = ___ %					
V = ___ хв. = ___ %					

Таблиця «Перешкоди протягом дня»

Час	Перебиває шеф	Перебивають колеги	Дзвінки		Відволікають відвідувачі	Власне діяльність
			Зовн.	Внутр.		
7.00						
7.30						
8.00						
8.30						
9.00						
9.30						
10.00						
10.30						
11.00						
11.30						
12.00						
12.30						
13.00						
13.30						
14.00						
14.30						
15.00						
15.30						
16.00						
16.30						
17.00						
17.30						
18.00						

Завдання 2.3.

1. Заповніть таблицю «Мій перебіг дня». Власне вона являє собою список видів діяльності. По можливості точно зазначте час.

2. Проаналізуйте результати. Зверніть увагу на «поглиначі» часу та «пастки» часу.

Таблиця «Мій перебіг дня»

Час	Діяльність	Пожирач часу

Зробіть висновки проведеного аналізу часу.

Завдання 2.4.

1. Дайте відповідь на питання «Де і як Ви провели Ваш останній робочий день?»
2. Відповідь подайте у вигляді точного списку видів діяльності та часових блоків, дотримуючись шаблону.

Таблиця «Аналіз часу»

--

АБВ - аналіз видів діяльності:

- Які види діяльності не служили моїй цілі?
- Які види діяльності я міг би делегувати?
- Які види діяльності я міг би скоротити?

Завдання 2.5.

1. Проаналізуйте перебіг дня за наступними 4 пунктами, використовуючи наступну таблицю.
2. Впорядкуйте після цього за пріоритетами А, Б.

Таблиця “Аналіз мого власного дня на робочому місці”

Вид діяльності	Чи це взагалі потрібно?	Чи я мушу це зробити?	Чи зараз має бути?	Чи це має бути таким чином?

Завдання 2.6.

1. Дайте відповіді на питання «Так» чи «Ні», які наведені у перевірочному списку.
2. Проаналізуйте відповіді.

Перевірочний список

№ з/п	Запитання	Так	Ні
1.	Чи маєте Ви чіткі уявлення про цілі, чого Ви хочете досягти?		
2.	Чи ведете Ви список пріоритетів?		
3.	Чи маєте Ви принаймні годину на день, яку Ви можете використати для творчої роботи?		
4.	Чи реалістично Ви оцінюєте час?		

5.	Чи даєте Ви своїм підлеглим шанс?		
6.	Чи делегуєте Ви буденні роботи?		
7.	Чи можете Ви делегувати роботу над деталями?		
8.	Чи делегували Ви не тільки завдання та концепції, але й пов'язану з ними роботу?		
9.	Чи живете Ви із зворотним делегуванням?		
10.	Чи маєте Ви короткі інформаційні шляхи?		
11.	Чи можете Ви сказати якимось "ні"?		
12.	Чи дотримуєтеся Ви строків, які встановили самі?		
13.	Чи готові Ви до виняткових ситуацій?		
14.	Чи готуєте Ви періодично короткі внутрішні звіти?		
15.	Чи реагуєте Ви по можливості спокійно й зважено?		
16.	Чи переривають Вас і збивають з ритму роботи телефонні дзвінки?		
17.	Чи Ваш часовий план складає хтось інший?		
18.	Чи відвідують Вас постійно ваші підлегли у вашому кабінеті?		
19.	Чи приймаєте Ви щоденно неприємних відвідувачів?		
20.	Чи втрачаєте Ви багато часу через наради?		
21.	Чи потрібно Вам більше хвилин, щоб дати висловитися Вашому співрозмовнику?		
22.	Чи багато запитів Ви даєте одночасно?		
23.	Чи є Ваш письмовий стіл суцільним полем битви?		
24.	Чи любите Ви переносити важливі речі?		
25.	Чи повільно Ви розмовляєте?		
26.	Чи Ви є перфекціоніст?		
27.	Чи дуже Ви нетерплячий?		
28.	Чи Ви читаєте все?		
29.	Чи Ви є спеціалістом у всіх галузях?		
30.	Чи Ви маєте негативне ставлення до Вашої роботи?		

Завдання на самостійну роботу

Завдання 1.

1. Дайте відповіді на питання.

2. Проаналізуйте відповіді.

1. Чим я займаюся у свій робочий час? ____% роблю _____
 _____% роблю _____
 _____% роблю _____

2. Скільки % часу я інвестую в

а) керівницькі завдання? _____

б) діяльність спеціаліста? _____

3. Що я мушу зробити обов'язково сам?

1. _____

2. _____

3. _____

4. Які завдання я збираюся делегувати найближчим часом?

1. _____

2. _____

3. _____

5. *Що я маю передати своїм підлеглим - наприклад через збільшення інформації або тренування, щоб вони були здатні й мали стимул успішно працювати?*

1. _____

2. _____

3. _____

Завдання 2. Протягом чотирьох днів проведіть повний хронометраж свого часу. Дані записуйте, використовуючи будь-який із способів фіксації витрат часу, що відносяться до техніки повного хронометражу. Проаналізуйте отримані дані:

1) виявіть свої поглиначі;

2) за допомогою формули підрахунку непродуктивних витрат часу, підрахуйте, скільки часу в день «з'їли» поглиначі часу;

3) за допомогою формули розрахунку «коефіцієнта корисної дії», підрахуйте, скільки часу ви витратили з користю, ефективно.

Формула для підрахунку часу, витраченого непродуктивно:

«брутто-час» - «нето-час» = Кількість нераціонально використаного часу (поглиначі)

Формула для розрахунку коефіцієнта корисного використання часу:

$$\frac{\text{нето-час}}{\text{брутто-час}} = \text{Коефіцієнт корисного використання часу}$$

Запишіть отримані результати. Подумайте, як можна оптимізувати свої витрати часу? Запишіть.

Завдання 3. Виділіть два ключові показники зі списку справ, який ви склали в ході виконання попередньої вправи. Використовуючи техніку скороченого хронометражу, простежте за динамікою змін цих показників протягом тижня за допомогою поєднаного графіка динаміки показників. Запишіть результати своїх спостережень.

Завдання 4. Переформулюйте цілі, записані в лівій колонці таблиці, в ключові показники хронометражу. Запишіть отримані варіанти в праву колонку.

Ціль	Показник
Хочу менше витратити часу на соціальні мережі	
Хочу записатися на курси ІТ	
Потрібно почати писати дипломну роботу	
Хочу навчитися грати на піаніно	
Потрібно менше витратити часу на комп'ютерні ігри	

ТЕМА 4. РОЗСТАНОВКА ПРІОРИТЕТІВ ТА ОСНОВНІ СПОСОБИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ЧАСУ

Практичні завдання і вправи

Ситуаційне завдання 1.

З метою вдосконалення планування робочого часу здійсніть аналіз причин невиконання планів менеджером. Часто після робочого дня керівник констатує «Я цілий день напружено працював, однак багато з того, що я планував зробити, залишилося невиконаним». При цьому, як правило, посилається на такі основні причини:

- погано підготовлені наради, збори;
- безконечні телефонні дзвінки;
- відсутність делегування відповідальності;
- відсутність вибору пріоритетів;
- тактика перенесення термінів виконання справ;
- невміння говорити «ні»;
- невміння доводити розпочату справу до кінця;
- інші заважають;
- надто велика кількість завдань.

Проаналізуйте названі причини, а також назвіть інші причини, які, на вашу думку, призводять до невиконання запланованих завдань. Розробіть заходи щоденної реалізації передбачених планів.

Методичні вказівки для аналізу.

При аналізі доцільно зосередитися на основних видах праці керівника, відносно яких здійснюється планування робочого часу:

- робота з документами;
- видача завдань підлеглим;
- ділові телефонні розмови;
- участь у нарадах;
- бесіда з відвідувачами (усно, по телефону);
- розгляд скарг і пропозицій;
- підготовка і аналіз виконання особистого плану роботи;
- громадська робота;
- відрядження;
- самоосвіта;
- розв'язання побутових питань працівників;
- особиста гігієна, відпочинок.

Ситуаційне завдання 2.

З метою раціонального використання робочого часу здійсніть аналіз пріоритетних завдань у діяльності керівника. Керівнику часто доводиться

працювати з надмірним напруженням. Багато з них перевантажені тому, що надто великий обсяг роботи, яку необхідно виконати. Проте, не тільки перевантаженість роботою втримує їх на робочому місці по 60 і більше годин на тиждень. Часто причина криється у нераціональному розподілі часу, що вказує на невміння керувати собою.

У чому, на вашу думку, основна причина перевантаженості і неефективності використання робочого часу?

Дослідження показують, що основною причиною у більшості випадків є необхідність вирішувати одночасно різні питання і здійснювати різні дії. Поглиблюють наявне перевантаження й ряд інших причин, зокрема:

- низький рівень делегування відповідальності;
- невірно визначені пріоритети;
- надто глибоке занурення у повсякденні справи тощо.

У справі раціонального використання робочого часу керівнику може допомогти принцип колишнього президента США Ейзенхауера: визначення пріоритетів на основі важливості і терміновості. Ейзенхауер визначив три типи завдань (табл.) дуже важливі і термінові, які необхідно виконувати невідкладно.

Таблиця АБВ-аналіз пріоритетів у діяльності менеджера

Тип завдання	Вага основних робіт у структурі часу менеджера	Кількість часу в діяльності менеджера	Пріоритетність завдання
А	65%	15%	Найбільш важливі
Б	20%	20%	можуть бути доручені іншим
В	15%	65%	повинні бути доручені іншим

А-завдання: найбільш важливі.

В-завдання: важливі, але не термінові; необхідно визначити терміни їх виконання.

С-завдання: менш важливі, але термінові; їх вирішення необхідно делегувати підлеглим. Співвідношення більш і менш важливих справ у загальній сукупності завдань встановлено дослідним шляхом.

Справи, які не є важливими, ні терміновими не повинні відволікати увагу керівника. Такі справи необхідно відразу відправляти в корзину для сміття. Інколи це вимагає певного ризику.

Найбільша небезпека для менеджера, як показує таблиця, полягає в тому, що він піддається на «гачок», терміновості справ і витрачає свій час на С-завдання в той час, коли В-завдання (інколи і А-завдання) залишаються невиконаними.

Чи вважаєте ви раціональним використання принципу Ейзенхауера в роботі менеджера? Що, на вашу думку, повинен зробити керівник, щоб більш раціонально використати робочий час?

Вправа 1. Складіть список необхідних справ на день і визначте групи пріоритетів за списком.

Таблиця Список необхідних справ на день

Що потрібно зробити?	Група пріоритетів	Чи зроблено?
Зателефонувати Петрову з приводу звіту		
Перевірити наявність товару В		
Підготувати доповідь для правління на 31.12.23 р.		
Перевірити попередній опис продукту		
Перевірити наявність чаю для зустрічі		
Перевірити готовність персоналу		
...		
...		
...		
...		
...		

Додайте види робіт на день і визначте групи пріоритетів за списком необхідних справ на день.

Вправа 2.

Розподіліть справи зі списку за допомогою матриці Ейзенхауера за типами задач в залежності від їх важливості та терміновості.

1. Зробити прибирання на письмовому столі.
2. Підготуватися до завтрашньої конференції.
3. Пограти з другом у комп'ютерну гру.
4. Написати реферат з економіки, який потрібно здати до кінця наступного місяця.
5. Зустрітися з знайомими, прогулятися у парку друзями.
6. Знайти репетитора з англійської мови, треба готуватися до вступних іспитів, які будуть через чотири місяці.
7. Поприбиратися у кімнаті.
8. Зателефонувати сьогодні клієнтам компанії.
9. Закінчити роботу над звітом за рік, який потрібно здавати через тиждень.
10. Відвідати бабусю.
11. Почати займатися на курсах ІТ (для подальшого успішного пошуку роботи).

Запишіть справи, позначивши цифрами, у відповідні графи:

- A _____
- B _____
- C _____
- D _____

Завдання на самостійну роботу

Виконайте самостійно вправи. Запишіть результати. Зробіть висновки.

Вправа 1. Ви - менеджер з відділу продажів та реклами в компанії з продажу меблів. Потрібно терміново підготувати рекламну продукцію до виставки, яка відкриється через два тижні. Треба вибрати поліграфічну фірму, яка зможе швидко та якісно виготовити рекламний буклет компанії (тираж - приблизно 250-600 примірників). Ви обдзвонили три фірми і зібрали таку інформацію.

Фірма А. Може виготовити буклет за два тижні, якщо ви надаєте всі матеріали: текст, фотографії, малюнки. Макет, який розробляє художник фірми А, обов'язково узгоджується з замовником. Мінімальний тираж замовлення - від 100 примірників. Фірма знаходиться на іншому кінці міста, добиратися до неї близько півтори години, своїх кур'єрів немає. Ціна середня, прийнятна для вашої компанії. Якість поліграфії гарна.

Фірма В. Може виготовити буклет в стислі терміни - за чотири дні. Макет вони не розробляють, ви повинні надати свій. Етапу його узгодження з замовником немає. Фірма знаходиться недалеко від вашого офісу, в 20 хвилини ходьби. Своїх кур'єрів немає, треба їхати самому. Мінімальний тираж, який можна замовити, - від 300 примірників. Ціна виготовлення дуже низька. Якість поліграфії середня.

Фірма С. Термін виготовлення - 2,5 тижні (дуже багато замовлень). Мінімальний тираж, який можна замовити, - від 500 штук. Є свій художник, який може допомогти розробити макет, підкаже, які фотографії, малюнки підійдуть, і погодить макет з замовником. Якщо є необхідність, фотограф компанії виїжджає до клієнта і робить необхідні знімки потрібної якості. Фірма знаходиться далеко, за півтори години їзди, але є своя кур'єрська служба, і готові буклети доставляють по будь-якою адресою. Ціна дуже висока. Якість поліграфії відмінна.

Запишіть в таблицю критерії, за якими ви будете вибирати фірму, де розмістите своє замовлення. Розставте ваги критеріїв. Оцініть за кожним критерієм кожен з варіантів. Виберіть найбільш оптимальний варіант.

					Підсумок
Фірма А					
Фірма В					
Фірма С					

Вправа 2. Використовуючи багатокритеріальну оцінку, розставте пріоритети для своїх довгострокових цілей. Для вибору цілей і цінностей можете скористатися стратегічної картонкою і мемуарніком.

Цілі	Цінності	Підсумок

Вправа 3. Проведіть повний хронометраж своїх чотирьох днів. Використовуючи отримані дані, потрібно розставити пріоритети в своїх справах за допомогою матриці Ейзенхауера: які з цих справ до якого типу завдань ви можете віднести. Запишіть, які кроки ви можете зробити, щоб зменшити кількість справ категорії D і C.

A _____
 B _____
 C _____
 D _____

Визначте кроки, які я зроблю для скорочення втрат часу.

Форма розподілу завдань за пріоритетами (на основі квадранта Кові)

Розподіл щоденних завдань за пріоритетами			
Термінове і найважливіше - <i>високий пріоритет!</i>		Важливе, але не термінове - <i>високий пріоритет!</i>	
Найменування	час	Найменування	час
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	
Термінове, але не важливе - <i>середній пріоритет</i>		Чи не термінове і не важливе - <i>низький пріоритет</i>	
Найменування	час	Найменування	час
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	

Завдання 3. Заплануйте за допомогою двомірного графіка невеликий захід строком на один-два тижні (підготовка презентації нової продукції у клієнта, підготовка до виставки, розробка нового рекламного буклету). Призначте виконавців для кожного завдання, заповнивши відповідну пустографіку.

Задачі	Виконавці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

Завдання на самостійну роботу

Якщо у вас до сих пір немає прописаних цілей вашого життя, проведіть мозковий штурм на цю тему. Підготуйтеся до довгої роботи - це може зайняти досить тривалий час. Структуруйте отриманий хаос ідей за допомогою інтелект-карти. Заплануйте, продумайте із запропонованого або свого міркування задайте мету і побудуйте інтелект-карту.

Завдання 1. Використайте правила побудови та створення інтелект-карти за допомогою майнд-менеджменту:

- на семінарі;
- на лекції (в циклі лекцій);
- при підготовці до іспиту;
- при читанні книг (бізнес- і професійна тематика, науково-популярна література та ін.);
- на тренінгу;
- на конференціях, презентаціях, майстер-класах;
- під час збору матеріалу для книги, диплома.

Завдання 2. Підготуйте за допомогою інтелект-карти наступні види виступів, структуруйте послідовність у схематичному вигляді:

- вітальну промову;
- доповідь з обраної теми перед однокурсниками;
- виступ на планерці, нараді;
- на конференції;
- на підведенні підсумків;
- перед початком будь-якого заходу або під час знайомства з його структурою.

ТЕМА 6. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ПРИ РОЗПОДІЛІ ОBOB'ЯЗКІВ

Практичні завдання і вправи

Вправа 1.

Побудувати схему делегування повноважень від вищого до нижчого рівня управління, упорядкувавши наступні його етапи:

1. Проведення інструктажу.
2. Розуміння змісту майбутніх результатів підлеглих.
3. Оцінка ризику невиконання.
4. Надання консультацій.
5. Отримання результатів.
6. Вивчення підлеглих.
7. Контроль результатів.
8. Підтримка виконавської дисципліни.
9. Схвалення ініціативи, активної поведінки.
10. Самоаналіз діяльності.

Вправа 2.

Прочитайте наступний перелік завдань і відзначте ті, які Ви, як керівник, могли б передати для виконання своїх підлеглих.

1. Набір нових співробітників.
2. Проект в галузі, де Ви особливо компетентні.
3. Підготовка прогнозів і бюджетів.
4. Рекомендації щодо змін в майбутньому.
5. Заходи дисциплінарного впливу на працівників.
6. Рутинні розрахунки.
7. Відвідування конкретного підприємства для узгодження асортиментного переліку.
8. Підготовка інформації для доповіді щодо складного питання.

Вправа 3.

Ви – головний директор підприємства, на якому працює 42 особи. Вивчивши наступний перелік обов'язків персоналу, згрупуйте їх відповідно до конкретних посад Вашого підприємства, назви яким дайте самостійно.

1. Висновок постійних переговорів договорів.
2. Проведення маркетингових досліджень.
3. Закупівля товарів у постачальників.
4. Контроль за правильністю розрахунків за товари.
5. Організація ділових зустрічей.
6. Відповідальність за результати фінансової діяльності.
7. Набір працівників.
8. Проведення переговорів з бізнес-партнерами.

9. Відповідальність за ефективне використання торгово-складських приміщень і обладнання.

10. Здійснення безпосереднього контролю продавцями.

11. Організація ведення бухгалтерського обліку і звітності.

12. Дотримання санітарного стану торговельних приміщень.

13. Подання підприємства на виставках, ярмарках і т. д.

14. Контроль правильності і своєчасності оформлення надходження товарів.

15. Проведення співбесіди з претендентами на роботу.

16. Ведення ділової кореспонденції.

17. Нарахування заробітної плати.

18. Відповідальність за нарахування податків, відрахувань до фондів.

19. Розрахунок цін реалізації.

20. Підписання документів.

Ситуація 1.

Вас прийняли на нову роботу, ви працюєте тільки одну неділю, тому, несподівано виникла проблема, яку, як Вам здається, самотійно вирішити Ви не можете. Звертатися за порадою до більш досвідчених колег Вам не хочеться, оскільки боїтеся втратити авторитет в їх очах и показатися несамотійним. Як Ви будете діяти в такій ситуації?

Ситуація 2.

Ви - новий молодий керівник одного з підрозділів підприємства и відчуваєте насторожене відношення до себе оточуючих Вас співробітників. Причому Ви потрапили в колектив, де немає чіткого розподілу і виконання своїх обов'язків. А на Вас ще тисне й багато боргів, що залишилися після вашого попередника. Таким чином, вам необхідно підвищити рівень ефективності праці та організувати злагоджену и успішну роботу вашого підрозділу. Проявіть ефективність в роботі. Ваші дії в цій ситуації?

Ситуація 3.

Спостерігаючи за роботою свого підлеглого, Ви бачите, що він не вміє планувати час, що відводиться на виконання доручень, в результаті чого відбуваються зриви. Що слід зробити в подібній ситуації?

Ситуація 4.

Ви стали свідком розмови двох своїх колег. Один з них стверджує, що планування необхідно здійснювати, починаючи з перспективних справ, тобто на рік. Його опонент вважає, що планування зручно починати з записів про завдання на тиждень. Чию точку зору Ви підтримуєте? Обґрунтуйте свою позицію.

Ситуація 5.

Один з ваших підлеглих відстоює свою думку, згідно з якою всі доручення, які він отримує від Вас, неможливо виконати за відведений час, і, отже, необхідно або зменшити кількість доручень, або збільшити час їх виконання. Що можна відповісти підлеглому?

Ситуація 6.

Використовуючи наявні знання і навички, розробіть форму планування справ на тиждень, місяць, рік.

Ситуація 7.

До завтрашнього дня Вам необхідно надати перспективний і середньостроковий плани роботи вашої організації Вашому керівнику. Але Ваш комп'ютер «завис», і Ви не справляєтеся із завданням. Ваші дії.

Завдання 1. Визначте найбільш раціональну структуру витрат робочого часу керівників, фахівців і технічних виконавців.

Виберіть правильний варіант з таблиці. Відповіді обґрунтуйте.

Категорії управлінських керівників	1 варіант			2 варіант			3 варіант			4 варіант		
	Операції			Операції			Операції			Операції		
	і-т	а-к	о-а	і-т	а-к	о-а	і-т	а-к	о-а	і-т	а-к	о-а
керівники	40	50	20	10	50	50	20	30	40			100
фахівці	30	60	30	40	60		60	30	15	20	60	
Технічні виконавці	100			90	10		70	20	10	60	30	10

Умовні позначення в таблиці

і-т - інформаційно-технічні операції;

а-к аналітико-конструктивні операції, пов'язані з аналізом інформації, вибором оптимального рішення;

о-а - організаційно-адміністративні операції.

Завдання на самостійну роботу

За допомогою тренінгових тестів оцініть себе та зробіть висновок чи бережливо відноситеся до часу.

Завдання 1. Тест 1. Чи вмієте Ви делегувати повноваження?»

Виберіть один з чотирьох варіантів відповідей: “завжди” (у 75-100% випадків), “часто” (50-75%),

“іноді” (25-50%), “ніколи” (0-25%), яка більш за все відповідає Вашому стилю роботи.

1. Чи приходиться Вам виконувати рутинну, нетворчу роботу?

2. Чи працюєте Ви довше, ніж ваші підлеглі?

3. Чи вдається Вам у разі потреби знайти колегу чи підлеглого, який би допоміг Вам?
4. Чи знають Ваш колега, підлеглий чи безпосередній начальник Ваші функції і сферу діяльності настільки, щоб замінити Вас у разі потреби?
5. Чи часто Вам доводиться відкладати важливу задачу, щоб терміново вирішити іншу?
6. Ви самі готуєте (диктуєте) більшу частину своїх звітів, доповідей, пояснювальних записок, листів?
7. Чи забороняєте Ви підлеглим підписувати документи, що виходять за межі організації?
8. Чи продовжуєте Ви працювати після закінчення робочого дня?
9. Якщо Ви якийсь час відсутні на роботі, то Вашого розгляду чекають багато документів?
10. Чи Берете Ви участь в рішенні питань чи виконанні робіт, доручених Вами підлеглим?
11. Чи вистачає Вам часу для планування своєї діяльності?
12. Вам важко дотримуватися пріоритетності задач при виконанні свого плану роботи?
13. Вам складно витримувати свій графік роботи і дотримуватися всіх термінів?
14. Чи берете Ви роботу додому?
15. Вам доводиться виконувати обов'язки, з якими можуть справитися Ваші підлеглі?
16. Вам доводиться розглядати проблеми, вирішувати питання, якими Ви займалися раніше, до підвищення на посаді?
17. Чи часто до Вас звертаються з приводу задач, не виконаних Вашими підлеглими?
18. Чи прагнете Ви завжди знати, чим зайняті Ваші підлеглі в робочий час?
19. Чи бувають випадки, коли Ви сумніваєтеся в можливостях підлеглих,
20. Чи вистачає Вам часу на представницьку і суспільну діяльність?

Ключ до тесту:

- нарахуйте собі 4 бали за відповідь “завжди”;
- 3 бали – за відповідь “часто”;
- 2 бали – за відповідь “іноді”;
- 1 бал – за відповідь “ніколи”;
- підрахуйте загальну суму балів.

Оцінка результатів:

- менше 30 балів – якщо Ви відверто відповідали на всі питання, то Ви блискуче “роздаєте роботу” своїм підлеглим. Поділіться досвідом делегування повноважень з колегами;

– 30-60 балів – Ви ефективно застосовуєте делегування, але використали ще не всі можливості цього

методу. Зверніть увагу на ті управлінські ситуації, де Ви давали відповіді “завжди” і “часто”;

– більше 60 балів – Ваша система делегування (якщо вона існує) вимагає серйозного аналізу, перегляду й удосконалення.

Зверніть увагу, якщо різниця в оцінках за відповіді на 2-ге, 8-ме і 14-те питання тесту перевищує 1 бал, то результати тестування не цілком достовірні: Ви або неадекватно відображаєте свою діяльність, або не чесні перед собою.

Завдання 2. Розгляньте типи лідерів за характером взаємодії із членами команди, скористуйтеся книгою «Емоційне лідерство» Д. Гоулман, Р. Бояціс і Е. МакКі. Прокоментуйте кожен з них. Чи допоможе структурувати витрати часу на розвиток лідерських якостей.

ТЕМА 7. МЕТОДИКА РОЗПОДІЛУ ТА НОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

Практичні завдання і вправи

Завдання 1. Аналіз використання робочого часу

Середньооблікова чисельність працівників підприємства за звітний рік становила 1000 чол. Підприємство працює за 5-денним робочим тижнем. У табл. 1 представлена укрупнена структура ресурсів робочого часу підприємства в люд.-днях.

Таблиця Використання ресурсів робочого часу

Використання ресурсів робочого часу	Людино-годин	Ресурси робочого часу за звітний рік			
		Структура ресурсів робочого часу	Всього, людино-днів	В середньому на одного працівника	У% від виробленого
Календарний фонд часу працівників (середньооблікова чисельність працівників, помножена на число календарних днів в році) = 1000 * 365	365000	Святкові і вихідні дні	111000	?	?
		Неявки на роботу, всього в тому числі:	?	?	?
		дні чергової відпустки;	18000	?	?
		відпустки по навчанню;	3000	?	?
		відпустки у зв'язку з вагітністю та пологах;	36000	?	?
		неявка через хворобу;	5000	?	?
		інші неявки, дозволені законом; неявки з дозволу адміністрації; прогули.	1000	?	?
		Фактично відпрацьовані дні	2700	?	?
			200	?	?
	?	?	?		
			365000	?	100,0

Використовуючи дані таблиці, необхідно:

- визначити показники неявки на роботу і фактично відпрацьований час в цілому по підприємству в люд.-днях;
- розрахувати використання ресурсів робочого часу в середньому на одного працівника;
- визначити структуру ресурсів робочого часу в% до календарного фонду часу працівників;
- проаналізувати використання ресурсів робочого часу підприємства.

Завдання 1.

Розрахувати середньооблікову чисельність працівників.

За місяць середньооблікова чисельність працівників обчислюється на базі даних про чисельність за кожен календарний день за формулою:

$$T_{\text{сп}} = \frac{\text{Сума облікових чисел за усі дні місяця}}{\text{Число календарних х днів у місяця}}$$

За вихідні та святкові дні береться чисельність передвихідного і передсвяткового дня.

Оскільки за кожен день облікове число дорівнює сумі з'явилися на роботу і не з'явилися по всьому причин, то такий же результат отримаємо за формулою:

$$T_{\text{сп}} = \frac{\text{Сума заявок} + \text{Сума неявок}}{\text{Число календарних днів у місяці}}$$

Приклад 1. На підприємстві в обліковому складі на 1 січня було 195 чол., 3 6 січня прийнято на роботу 15 чол., 3 16 січня звільнено 6 чол. і з 29 січня прийнято 15 чол. Обчислити середньооблікову чисельність працівників за січень. Зробіть висновки.

Приклад 2. Припустимо, що на даному підприємстві середньооблікова чисельність працівників становила:

- січень - 206 чол .;
- лютий - 213 чол .;
- березень - 208 чол .;
- квітень - 224 чол .;
- травень - 218 чол .;
- червень - 216 чол.

Обчислити середньооблікову чисельність працівників за I квартал, II квартал і перше півріччя.

Завдання на самостійну роботу

Приклад 1. Підприємство зареєстровано 28 березня. Чисельність працівників на 28 березня - 150 чол., 29 березня прийнято 12 чол. і в березні не було більше руху робочої сили. За квітень приймемо умовно середньооблікова чисельність працівників склала 168 чол. Треба обчислити середньооблікову чисельність працівників по підприємству за березень, I квартал.

ТЕМА 8. САМОМОТИВАЦІЯ ЯК ЕФЕКТИВНЕ ВИРІШЕННЯ ТРУДОМІСТКИХ ЗАВДАНЬ

Практичні завдання і вправи

Завдання 1. При всіх можливих варіантах розміру заробітної плати і при всіх можливих значеннях КРІ (з докладною розшифровкою за деякими значеннями) визначте ключові показники ефективності роботи менеджера з продажу.

Припустимо, середня заробітна плата на ринку для посади «менеджера з продажу» становить 4300 грн. у місяць. Складатися вона може по-різному. Наприклад, 30% фіксованої частини, тобто 900 грн., і 70% змінної, тобто - 2100 грн. Разом 3000 = 1290 (фіксована частина) + 3010 (планова сума змінної частини).

Візьмемо співвідношення фіксованої та змінної частин в заробітній платі «50 на 50», тобто 3000 = 2150 (фіксована частина) + 2150 (планова сума змінної частини). Визначимо змінну частину за формулою:

$$\text{ПЧ} = \text{Планова сума змінної частини} * (\text{Вага КРІ1} * \text{Коефіцієнт КРІ1} + \text{Вага КРІ2} * \text{Коефіцієнт КРІ2}).$$

Розрахуємо всі можливі варіанти і запишіть в таблицю:

Таблиця 1. Перевірка всіх можливих варіантів розмірів заробітної плати при всіх можливих значеннях КРІ

КРІ1/КРІ2	<50%	51-89%	90-100%	>100%
<50%				
51-89%				
90-100%				
Більше 100%				

Зразок запрошення на нараду

ПІБ та посада запрошеного _____
Запрошення на нараду
Тема _____
Дата час _____
Місце проведення _____
Ведучий (ПІБ, посада, тел.) _____
Учасники (список) _____
Пункти порядку денного _____
Документи для попереднього обговорення (додаються до Запрошення)

Контактна особа (ПІБ, посада, тел.) _____

Зразок протоколу наради

Короткий протокол наради
у _____
(Посада, П.І.Б.)
Місце проведення: _____
дата: _____
Були присутні: _____
(Перелік учасників у посадовому або алфавітному порядку)
Слухали: _____
(Формулювання питання, проблеми)
Доповідачі: _____
(Посади, П.І.Б.)
Вирішили: _____
(Констатують рішення з обов'язковим зазначенням відповідальних виконавців, термінів і необхідних результатів виконання)
Підписи: Головуючий (ведучий) _____
секретар _____

Контрольний листок для підготовки і проведення наради

Порядок підготовки і проведення запланованої наради	
Планування	Тема Дата і місце Ліміт часу Порядок денний Підготовка по суті проблеми Голова Учасники Матеріали Оповіщення (запрошення)
Початок	Привітання Присутні Основна тема Порядок Виступаючі
Хід наради	Ведення протоколу Дотримання теми Черговість виступаючих Активне слухання Контроль ліміту часу Перерви
Завершення	Дотримання ліміту часу Підведення підсумків Розподіл зобов'язань Закінчення Контроль результатів

Завдання 1. Ви відповідальні за підготовку и проведення службової наради про результати господарсько-комерційної діяльності фірми за попередній квартал. Висвітліть зміст и послідовність ваших дій з організації и проведення наради.

Завдання 2.

Ви - менеджер відділу персоналу ПАТ «Оріон» (далі - товариство). Товариство діє відповідно до Статуту, має рахунки в банку, самостійний баланс і виконує всі функції, які пов'язані із закупівлею та реалізацією продовольчих і непродовольчих товарів населенню великого міста. У товаристві працює 840 осіб, з них працівників апарату управління - 62 особи.

Глава правління товариства призначив на 17 годин виробничу нараду, на яку зібралось 30 осіб апарату управління. До призначеного часу не з'явилися 10 осіб.

Глава правління доручив своєму секретарю з'ясувати причини їх неявки, на що було витрачено 30 хвилин. Нарада почалася з запізненням на 30 хвилин.

Перед початком наради Глава правління сповістив присутніх, що ця нарада буде присвячено розробці заходів щодо усунення відставання у виконанні плану товарообігу і прибутку за другу декаду поточного місяця і активізації комерційної діяльності. Нарада почалася 30 хвилинною доповіддю Голови правління, в якій говорилося про невиконання плану по товарообігу та прибутку, про відсутність у продажу широкого асортименту товарів, які є в достатній кількості на складах, низьку культуру обслуговування споживачів і дисципліни серед працівників товариства. Наводилися всім відомі дані, в який раз піддавалися критиці керівники відділів маркетингу, персоналу та окремі фахівці за «невжиття заходів» і т.п.

Але почути конструктивні пропозиції і пояснення причин такого становища Голові правління не вдалося, тому що на нараді були відсутні керівники і фахівці відповідних підрозділів.

У своїх поясненнях деякі фахівці апарату управління робили спроби відвести критику від себе, наводили приклади неналежного виконання своїх обов'язків працівників інших структурних підрозділів. Деякі фахівці не могли відповісти на окремі питання Голови правління, мотивуючи це тим, що у них немає такої інформації, їх ніхто не попередив про нараду.

Крім того, на нараді доповідачі не дотрималися регламенту. У приміщенні було шумно, мікрофон не працював.

Закінчилася нарада через 2,5 години, але заходів щодо усунення відставання у виконанні плану товарообігу і прибутку, а також активізації реалізації товарів і послуг так і не було розроблено. Такі недоліки в організації проведення виробничих нарад в цьому суспільстві спостерігалися і раніше.

Керуючись наданою інформацією:

1. Дати оцінку якості проведеного виробничого засідання ВАТ «Оріон» і визначити, які помилки в організації виробничої наради були допущені.

2. Скласти технологічну схему підготовки і проведення виробничої наради з питань виконання виробничих завдань (у схемі передбачити визначення кола питань, які підлягають обговоренню, збір і підготовку відповідної інформації, визначення учасників наради та їх оприлюднення, підготовку технічної бази та перевірку її готовності, обговорення питань, контроль за дотриманням регламенту, виробництво відповідного рішення та доведення цього рішення до безпосередніх виконавців, а також закритих е наради).

3. Підготувати проєкт протоколу проведеного виробничої наради і організаційно його оформити.

Завдання 3.

Ви директор приватного підприємства «Колосок» (ПП «Колосок»).

На підприємстві працює 124 особи, в т.ч. управлінського персоналу – 15 осіб.

Організаційна структура ПП «Колосок» надана на рис. 1.

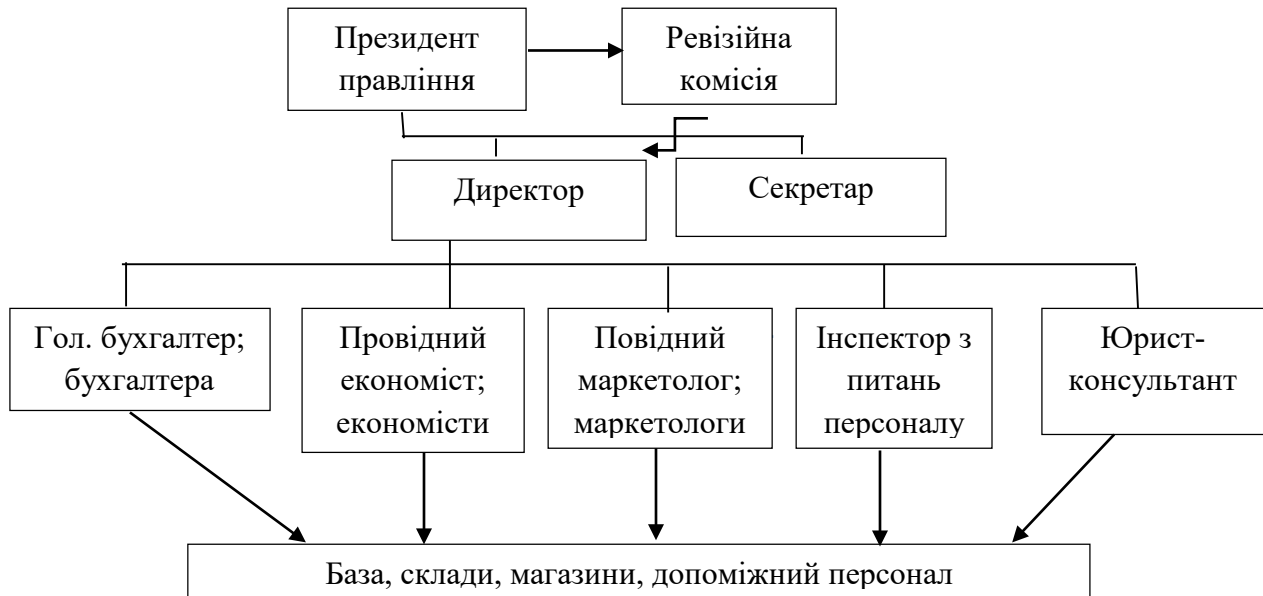


Рис. 1. Організаційна структура управління ПП «Колосок»

Сутність ситуації.

1 червня 2022 р. директор бази ПП «Колосок» Іванов В.А подав на Ваше ім'я службову записку з проханням звільнити з роботи вантажника Матвієнка П.К. у зв'язку з тим, що він відмовився без авторозвантажувача розвантажувати автомобіль із запасними частинами для вантажних машин, який згідно з графіком надійшов з Харківського заводу.

У пояснювальній записці вантажник Матвієнко П.К. свою поведінку пояснив тим, що директор бази Іванов В.А. не виконує належним чином свої обов'язки. Так, слюсар по ремонту техніки Шевченко М.А. систематично запізнюється на роботу і не виконує усних вказівок директора бази Іванова В.А., щодо ремонту техніки і обладнання.

Поломки авторозвантажувача спостерігалися і раніше, в результаті чого приймання товарів і розвантажування ящиків із запасними частинами здійснювалось ручним способом як вантажниками бази, так і комірниками. На розвантажування товарів ручним способом і приймання їх від постачальників тільки за останній місяць витраченого часу на 8 годин більше, ніж передбачено договором постачання. Згідно з договором, на розвантаження одного автомобіля повинно витрачатися на більше 30 хвилин. За простій автомобілів понад норму на базі за останні три місяці ПП «Колосок» виплатило постачальникам штрафів на суму 35 тис. грн. Це негативно вплинуло на кінцеві результати роботи всього

підприємства. Про недоліки в роботі бази підприємства йшла також розмова на звітних зборах трудового колективу, де його працівники вимагали негайно вжити заходів щодо скорочення витрат, пов'язаних з прийманням товарів від постачальників та поліпшити організацію роботи бази.

Керуючись вищезазначеною інформацією необхідно:

1. Дати оцінку ситуації, яка склалася на базі ПП «Колосок».
2. Підготувати і організаційно оформити рішення (наказ) щодо усунення вищезазначених недоліків в роботі бази, за зразком:

Приватне підприємство «Колосок»

Наказ

№ _____

_____ (число, місяць, рік)

_____ (місто)

Про усунення недоліків в роботі бази.

Констатуюча частина тексту

_____ (описується коротко суть ситуації)

НАКАЗУЮ:

Управлінська частина тексту

1. _____

(кому, що зробити, терміни виконання)

2. _____

3. _____

4. Контроль за виконанням наказу покласти на _____

_____ (назва посади, прізвище та ініціали)

_____ (керівник підприємства)

_____ (підпис)

_____ (розшифрування підпису)

Проект наказу внесено:

_____ (посада)

_____ (підпис)

_____ (розшифрування підпису)

Погоджено:

_____ (посада)

_____ (підпис)

_____ (розшифрування підпису)

3. Підготувати відповіді на запитання:

1. Що сприяло виникненню ситуації на базі ПП «Колосок»?
2. Яких помилок припустився директор бази Іванов В.А.?

Ситуаційне завдання 4. Вас часто відправляють у відрядження. При цьому перед Вами практично завжди встає одна і та ж проблема — як не забути необхідні речі і обов'язково ділові папери для переговорів. Що необхідно зробити в даній ситуації?

Ситуаційне завдання 5. Ви протягом робочого тижня неодноразово намагалися додзвонитися до директора однієї фірми, але його не було на місці, а його секретар, вочевидь, не інформувала його про дзвінки, що поступають. Як Ви побудуєте бесіду з нею наступного разу? Які неправильні дії секретаря? Як зекономити час на телефонні дзвінки?

Ситуаційне завдання 6. Ви часто їздите у відрядження. При цьому перед Вами практично завжди встає одна і та ж проблема — як не забути необхідні речі і ділові папери.

Що необхідно зробити в даній ситуації?

Ситуаційне завдання 7. Ви часто помічаєте, що, хоча Ви завжди настроєні слухати співбесідника уважно, іноді значення того, що хоче сказати Ваш партнер вислизає від Вас, і Ви розумієте його слова зовсім в іншому контексті. Через це останнім часом Ви припустилися деяких помилок в роботі. Як Ви думаєте, в чому може полягати причина такої ситуації і що Вам потрібно зробити?

Ситуаційне завдання 8. Ви протягом робочого тижня неодноразово намагалися додзвонитися до директора однієї фірми, але його не було на місці, а його секретар, вочевидь, неакуратно інформувала його про дзвінки, що поступають. Як Ви побудуєте бесіду з нею наступного разу?

Завдання на самостійну роботу

Вправа 1. Переговори по телефону

Залежно від того, телефонуйте Ви або Ви відповідаєте на дзвінок, техніка ефективних телефонних розмов дещо відрізняється.

Ви збираєтеся подзвонити в компанію, щоб з'ясувати деякі питання, пов'язані з області Вашої компетентності.

1. Перш ніж взяти слухавку, подумайте, чи так це необхідно? Чи повинні Ви після телефонної розмови відправити лист або факс? Чи не буде простіше і ефективніше відразу написати лист або відправити факс? Чи не швидше чи зв'язатися зі співробітником по електронній пошті? Чи можете Ви отримати потрібну інформацію з інших джерел? Чи знаєте Ви точно номер телефону, ім'я і прізвище співробітника, якому Ви збираєтеся дзвонити?

2. Сформулюйте мету Вашого дзвінка. (Я дзвоню, щоб з'ясувати наступні питання: ...). Приготуйте план розмови, запишіть всі ключові питання, які Ви збираєтеся поставити.

3. Підготуйте і Упорядкуйте на столі всі необхідні документи, які можуть Вам знадобитися для аргументації Вашої позиції з обговорюваного питання. Запишіть по пунктам положення, які Ви збираєтеся привести в якості аргументів. Приготуйте папір і ручку, щоб записувати відповіді Вашого співрозмовника.

4. Приготуйте вступну і заключну фрази телефонної розмови. Відразу після привітання повідомте про мету Вашого дзвінка.

"Здрастуйте, Іване Івановичу! З Вами говорить Анна Іванівна Петрова з відділу маркетингу компанії "Прожектор". Я дзвоню з питання продажу наших виробів (мета дзвінка) ... "і" Спасибі за інформацію (допомога та ін.). Всього найкращого! До побачення!"

5. Під час розмови робіть позначки на Вашому листі з аргументами, записуйте аргументи Вашого співрозмовника (цифри, дати, імена співробітників і компаній). Якщо Ви не згодні з якимись доводами, не переривайте, а запишіть Ваші питання, щоб задати їх, коли Ваш співрозмовник закінчить говорити.

6. Якщо під час розмови виникли проблеми, до яких Ви не готові, постарайтеся максимально прояснити ситуацію - не соромтеся спрашувати, задавайте питання, постарайтеся дізнатися думку Вашого співрозмовника.

7. Якщо Ви впевнені, що з'ясували всі питання, які були метою Вашого дзвінка, і в розмові виникла пауза, не соромтеся негайно подякувати Вашого співрозмовника і ввічливо закінчити розмову. (Дякуємо за (мета Вашого дзвінка), не стану Вас більше затримувати. Всього доброго! "До побачення!").

Ви відповідаєте на телефонний дзвінок?

1. Назвіть Ваше ім'я і назву Вашої компанії.

2. Якщо Ваш співрозмовник не вважав за потрібне представитися, уточніть, з ким Ви розмовляєте. (Вибачте, я не розчув (а) Ваше ім'я).

3. Запитайте про мету дзвінка. Якщо Ви можете самі на нього відповісти, відповідайте конкретно на питання, повідомте, що насамперед Ви зробите у відповідь на цей дзвінок, дякуйте за інтерес до компанії і ввічливо закінчите розмову ("Спасибі за Ваш дзвінок! Ми надішлемо Вам нашу рекламу! / Ми чекаємо вас на наступному тижні в офісі нашої компанії із зразками Ваших виробів. / Ми надішлемо Вам новий рахунок завтра по факсу. Всього найкращого! до побачення ")

4. Якщо питання не входить в сферу Вашої компетенції, повідомте номер телефону відповідального за нього співробітника і ввічливо закінчите розмову.

5. Якщо до телефону просять співробітника, який з якихось причин в даний час відсутня, повідомте, коли його можна застати за цим номером телефону. Якщо потрібно, запишіть для нього повідомлення для передачі. Швидко і ввічливо закінчите розмову ("Не стану Вас більше затримувати").

За зразком телефонних бланків, заповніть:

Телефонний бланк для особистого помічника (секретаря)

1. З якого приводу дзвонить абонент?	
2. Які дзвінки повинні бути переадресовані підлеглим або в інші підрозділи?	
3. Які теми Ваш секретар може з'ясувати безпосередньо у абонента?	
4. В який час Ви не хочете "щоб Вам заважали (" спокійний час ")?	
5. З якими особами Вас взагалі не треба з'єднувати (може бути, використовувати записки)?	
6. З якими абонентами Вас слід з'єднувати тільки в певні години (години прийому, телефонні годинник)?	
7. З якими особами Вас слід з'єднувати в будь-який час?	
8. Коли слід "пропускати" приватні розмови? З якими особами?	
9. В яку пору Вам найкраще зателефонувати повторно?	
10. Коли найкраще зателефонувати того чи іншого абоненту?	

Бланк підготовки ініціативної телефонної розмови

Питання	Помітки
Чого я хочу досягти?	
Кому я хочу подзвонити?	
Коли я хочу подзвонити?	
Які питання я хочу поставити?	
Які документи мені знадобляться?	
Які документи будуть потрібні партнеру?	

Телефонний бланк для «вхідного» дзвінка

Спочатку взяти телефонну книжку!	
1. Хто саме Ваш абонент, з якої фірми, які функції виконує і т. Д.?	
2. Про що йде мова (яке діло у абонента)?	
3. Наскільки терміново і важливо справа Вашого партнера (терміни виконання)?	
4. Коли Ви зможете передзвонити (після того, як зберете матеріали)?	

5. За яким номером Ви зможете додзвонитися до свого партнера (при першому контакті: адреса, номер телефону або телекса, точне написання прізвища)?	
--	--

Впроваджуйте Ваш власний телефонний формуляр.

Розробіть свій власний формуляр для ведення телефонних переговорів. Наприклад, зразок, рекомендований Л. Зайверт, придатний як для підготовки, так і для запису і подальшої обробки телефонної розмови.

Хто? Що?	Коли?	
До дзвінка	Під час розмови	Після дзвінку

Вправа 2.

Ви керівник відділу продажів великої компанії з виробництва робочого одягу у місті Харків. Щоб виконати план на рік, Вам необхідно укласти контракт з найкрупнішою фабрикою м. Харкова ТОВ «XXX» на наступному тижні, якщо контракт буде узгоджений, компанія отримає прибутку на 2 мільйони доларів. На наступному тижні у Вас переговори з головним директором заводу ТОВ «XXX» на якому буде обговорюватися ціна та кількість. Відомо, що директор фабрики буде відстоювати найнижчу ціну на комплект одягу для одного працівника 1000 грн, але ви можете запропонувати таку ціну тільки при кількості більше 5000 шт. Складіть раціональний алгоритм ділових переговорів.

Алгоритм ділових переговорів краще представити у вигляді схеми та записати, що треба робити (табл.).

Послідовність кроків	Що потрібно зробити?
1. Підготовка до переговорів	
2. Перша зустріч	
3. Переговори по телефону	
4. Підписання угоди	

Вправа 3. Тест 1. «Як Ви проводите наради?»

Виберіть один з чотирьох варіантів відповідей: “майже завжди” (75-100% випадків), “часто” (50-75%), “іноді” (25-50%), “майже ніколи” (0-25%), що більш за все відповідає Вашому стилю роботи.

1. Корисно попередньо перевіряти доцільність кожної наради, навіть коли вона була запланована заздалегідь. Якщо буде встановлено, що в проведенні наради немає необхідності, нарада повинна бути відмінена.

2. Якщо на самому початку наради з'ясується, що учасники не готові до неї через це не надані вчасно матеріали чи з будь-якої іншої причини, її потрібно перенести.

3. Вважається за краще проводити наради частіше, але з коротким порядком денним, ніж рідко, але з великою кількістю питань.

4. Першим пунктом до порядку денного краще включити питання, рішення якого досягається простіше всього.

5. Доцільно разом з письмовим запрошенням на нараду, що містить порядок денний, дати список її учасників.

6. У запрошенні, крім часу початку наради, треба вказати і точну годину її закінчення.

7. Краще проводити наради в середині чи в другій половині робочого дня.

8. Заздалегідь визначені місця для учасників наради створюють на ній ділову атмосферу.

9. У випадку, якщо два заступники директора без попередження не з'явилися на нараду, вона після закінчення п'яти хвилин повинна бути перенесена на інший день.

10. Голова наради у вступному слові нагадує порядок денний і регламент, навіть якщо вони відомі всім.

11. Коли в нараді беруть участь керівники різних рангів, під час обговорення спірних питань слово спочатку повинно надаватися підлеглим, а потім – їхнім безпосереднім начальникам.

Ключ до тесту: по табл. 1 визначте кількість балів за відповідні варіанти відповідей на питання тесту, потім – загальну суму балів.

№ питання		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Варіанти відповідей і бали, що нараховуються	Майже завжди	3	2	3	3	1	2	2	3	1	3	3
	часто	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2
	іноді	1	2	1	1	3	2	1	1	3	1	1
	Майже ніколи	0	1	0	0	1	1	0	0	2	0	0

Оцінка результатів:

– менше 12 балів – оцінка “незадовільно”: Вам необхідно взяти конкретних заходів для вдосконалення планування і проведення нарад, вивчити основні правила і принципи наукової організації праці;

– 12-20 балів – оцінка “задовільно”: Вам належить проаналізувати і критично оцінити свої дії при підготовці і проведенні нарад;

– 21-30 балів – оцінка “добре”: в цілому Ви досить кваліфіковано проводите наради;

– більше 30 балів – оцінка “відмінно”: Ви грамотно організовуєте, готуєте і проводите наради.

Вправа 4. «Чи вмієте ви вести ділові переговори?»

На кожне питання необхідно вибрати один варіант відповіді та порахувати скільки а) - ; б) - ; в) - .

1. Під час переговорів на чому ви наполягаєте?

- а) на угоді;
- б) на своєму рішенні;
- в) на використанні об’єктивних критеріїв при виборі рішення.

2. Чи прагнете ви під час переговорів до єдиного рішення?

- а) прагну до єдиної відповіді, прийнятної для друзів;
- б) прагну до єдиного рішення, прийнятної для себе;
- в) уявляю безліч варіантів на вибір.

3. Задля угоди йдете на поступки або вимагаєте переваг?

- а) примиряє з односторонніми втратами заради досягнення угоди;
- б) вимагаю односторонніх переваг в нагороду за угоду;
- в) продумую можливість взаємної вигоди.

4. При веденні переговорів плануєте ви "нижню межу", тобто результат переговорів, виражений у вигляді гіршого з допустимих варіантів?

- а) відкриваю свою "нижню межу";
- б) приховую свою "нижню межу";
- в) встановлюю "нижню межу".

5. Під час переговорів ви висуваєте пропозиції або вдаєтеся до погроз?

- а) вдаюся до погроз;
- б) вивчаю інтереси сторін;
- в) висуваю пропозиції.

6. Під час переговорів міняєте ви свої позиції?

- а) легко міняю позиції;
- б) твердо дотримуюся намічених позицій;
- в) зосереджуюся на вигодах, а не на позиціях.

7. Під час переговорів чи довіряєте ви їх учасникам?

- а) так;
- б) ні;

в) дію незалежно від довіри або недовіри.

8. *Вимогливі ви до учасників переговорів і рішень?*

а) ні;

б) так;

в) намагаюся бути м'яким до учасників переговорів і вимогливим до рішень.

9. *Заради збереження відносин йдете ви на поступки в ході переговорів?*

а) поступаюся заради збереження відносин;

б) вимагаю поступок в якості умови продовження відносин;

в) віддаляють суперечка між людьми від виконання завдання переговорів.

Варіанти відповідей. Якщо у вас переважають відповіді "а", ваш стиль переговорів - поступливість, а мета переговорів - угода.

Якщо у вас більше відповідей "б", ваш стиль переговорів - жорсткість, тиск, мета переговорів - тільки перемога.

Якщо у вас більше відповідей "в", ваш стиль переговорів - співробітництво, мета - розумне рішення, отримане швидко і в повній згоді, орієнтування на спільне рішення задачі.

Вправа 5. «Як поводитися на переговорах зі створення спільних підприємств?»

Уважно ознайомтеся з варіантами пропонованих переговорних ситуацій і виберіть варіант вашої поведінки. Порівняйте обрані вами варіанти з переліком оптимальних відповідей, пропонованих після опису всіх ситуацій.

Орієнтовний рівень вашої підготовленості до подібних переговорів можна визначити, розділивши число правильних відповідей на загальне число питань і помноживши на 100%. Не забудьте ще раз прочитати правильні варіанти відповідей і взяти на озброєння моделі оптимальної поведінки по кожній ситуації.

1. *Ви ведете переговори з партнером про спільну діяльність по створенню СП. Чим буде цікавитися з найбільшою мірою ваш партнер під час першої зустрічі?*

а) витратами на виробництво;

б) вашою надійністю і його часткою на потенційному ринку;

в) стилем управління підприємства.

2. *Як буде діяти партнер, прагнучи продати товар, послугу?*

а) завищить ціну на 15 відсотків, а потім піде на поступки;

б) занизить ціну на 15 відсотків, а потім під час обговорення накладних витрат підніме її;

в) відразу запропонує ринкову ціну.

3. В який момент іноземний партнер зазвичай приймає рішення за підсумками переговорів?

- а) безпосередньо на офіційній зустрічі за столом переговорів;
- б) за підсумками голосування високопоставлених співробітників фірми.

4. Який, на вашу думку, найкращий спосіб переконати партнерів по переговорам прийняти ваші ділові пропозиції?

- а) схилити на свою сторону кожного учасника переговорів окремо;
- б) продемонструвати можливість швидкого отримання прибутку від пропонованої угоди;
- в) продемонструвати чесність і щире прагнення вирішити всі проблеми до взаємної вигоди.

5. Яким спочатку має бути ваша пропозиція діловому партнерові?

- а) конкретним і безкомпромісним;
- б) сформульовано в загальній формі (як мета і рамки майбутньої угоди);
- в) вручено іншій стороні до початку переговорів, щоб продемонструвати, як ви цінуєте час партнера.

6. У процесі переговорів інша сторона довго мовчить. Що це означає?

- а) незгоду з вашими пропозиціями та небажання йти на конфлікт;
- б) задоволеність вашими пропозиціями;
- в) уважне вивчення ваших пропозицій і прагнення не пропустити деталі.

7. За чиєю пропозицією (зі свого боку) інша сторона учасників переговорів приймає рішення про підписання контракту?

- а) самого високопоставленого учасника переговорів;
- б) молодших за матеріальним становищем учасників переговорів;
- в) учасників середньої ланки.

8. Якщо інша сторона на переговорах зацікавиться вашою пропозицією, як вона це продемонструє?

- а) попросить вас призначити ціни на представлені товари і послуги;
- б) попросить надати зразки товарів;
- в) запросить вашу делегацію на обід;
- г) зробить "а", "б", "в" одночасно.

9. Чим слід керуватися в переговорах з іноземними бізнесменами?

- а) віддавати перевагу діловому листуванню, а не особистими зустрічами;
- б) запрошувати іншу сторону на переговори в свою країну;

в) мати на увазі, що до підписання контракту вам доведеться два-три рази відвідати іншу країну.

10. Як поведе себе інша сторона, якщо виявить до вас інтерес як до потенційного партнера?

- а) представить вас кому-небудь з керівників фірми;
- б) запропонує вам контракт до вашого повернення на батьківщину;
- в) запросить вас знову відвідати їх країну через два-три місяці.

11. Ваш потенційний партнер по переговорах просить вас приїхати в його країну на кілька днів. Що це означає?

- а) у іншого боку готовий до підписання контракту;
- б) інша сторона розраховує на поступки з вашого боку;
- в) інша сторона розраховує на вашу безпосередню участь в остаточному доопрацюванні контракту.

Варіанти відповідей можуть бути різними, а оптимальні виглядають так:

1а, 2в, 3а, 4в, 5а, 6в, 7в, 8г, 9в, 10в, 11в.

Якщо в переговорах щось не виходить, не гнівайтесь. Адже, згідно з приказкою, "на сердитих воду возять".

ТЕМА 10. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ У ПІДВИЩЕННІ МАЙСТЕРНОСТІ ОРАТОРСЬКОГО МИСТЕЦТВА

Практичні завдання і вправи

Вправа 1. Як підвищити свою звичайну швидкість читання:

Візьміть який-небудь незнайомий матеріал, типовий для текстів, які Ви постійно читаєте на роботі і визначте, скільки Ви прочитаєте рівно за одну хвилину, при необхідному Вам рівні змісту. Підрахуйте кількість прочитаних слів наступним чином:

1. Підрахуйте загальну кількість слів у 10 наступних один за одним рядках.
2. Розділіть суму на 10, щоб здобути середню кількість слів у рядку. У нашому випадку це буде 14 слів.
3. Підрахуйте, скільки рядків Ви прочитали за хвилину.
4. Помножте на середнє число слів в рядку і отримаєте свою швидкість читання.

А тепер для збільшення швидкості читання, скористайтеся карткою, яка задає темп, або просто власної долонею. Ось як це робиться:

- Покладіть картку або долоню поверх сторінки надрукованого тексту. Пересуваючи картку вниз по сторінці і закриваючи при цьому вже прочитане, Ви виключаєте вже прочитане.

- Наведіть картку вниз. Фокусуйте свій погляд на рядку безпосередньо над карткою.

- Пересуваючи картку швидше або повільніше, задавайте швидкість читання. Слідкуйте, щоб Ваш погляд встигав за карткою.

- Не намагайтеся прочитати весь рядок відразу. Просто "впізнавати" в кожному рядку ті слова, що виділяються, у міру того, як Ваша картка / рука "штовхає" очі вниз по сторінці.

Потренуйтеся, пересуваючи свій покажчик зі швидкістю, що перевищує темп нормального читання. Поставте перед собою реальні цілі щодо збільшення швидкості читання.

Завдання 2.

Проаналізуйте виступи ораторів (можна за газетними публікаціями, краще запис) з точки зору послідовності, несуперечності, обґрунтованості суджень. Зверніть увагу на використання термінів, чіткість тверджень, аргументацію. Скільки часу було витрачено на складність промови тексту?

Завдання 3.

1. Припустимо, що ви хочете запропонувати фірмі ще один напрямок діяльності. Які доводи можуть виявитися емоційно важливими для директора фірми? Для його заступників? Для його секретаря?

2. Використовуючи матеріал спробуйте виділити логічні та психологічні доводи в публіцистичних та пропагандистських виступах по телебаченню, радіо, у пресі. У чому секрет успіху одних ораторів і невдач інших?

Завдання на самостійну роботу

Вправа 1. Надано рекомендації як швидше читати газети і журнали, отже проаналізуйте своє вміння до швидкого читання.

- Основний підхід до роботи з пресою полягає в тому, щоб визначити, де шукати необхідну інформацію. Це дозволить Вашому погляду спрямовуватися безпосередньо в потрібне місце, а не блукати навмання по всьому тексту.

- Працюючи з журналом, завжди починайте з перегляду змісту і визначення потрібних Вам статей.

- Не витрачайте час на гортання, а безпосередньо звертайтеся до потрібного матеріалу, не піддавайтеся спокусі відволіктися на цікаві, але не потрібні Вам матеріали.

- В інформаційних журналах для узагальнення ключових фактів часто використовують діаграми і схеми. Вивчіть їх спочатку, щоб отримати загальне уявлення про зміст потрібної Вам статті.

• Не зберігайте стоси журналів! Вирізайте потрібні статті і підшивайте їх в окремі папки. Залежно від характеру Вашого бізнесу, одну папку для статей про Ваших конкурентів, іншу - для матеріалів про новинки технології або маркетингу і т.д. Збираючи матеріали на одну і ту ж тему з різних джерел, Ви отримуєте детальну картину з цього питання.

Зазвичай газети і журнали містять такі типи матеріалів:

1. Оглядові статті. Їх мета - інформувати і підтримувати інтерес. Вони представляють загальну інформацію і зазвичай починаються з прикладу того, про що автор збирається розповісти. Такі статті переглядають, зосереджуючи увагу на центральній і завершальній частинах тексту, які зазвичай містять ключову інформацію. Перший і останній абзаци, як правило, можна опустити без шкоди для розуміння змісту.

2. Статті, що представляють думки. Їх мета - переконати читача в чому-небудь або спонукати до дії. Найчастіше Вам буде достатньо прочитати лише перший абзац, як правило, представляє ці ідеї або дії, і останній - узагальнюючий ці уявлення. Сповідання про останні новини. Як правило, в них міститься "чиста" інформація і зовсім небагато прикладів і загальних відомостей. Зазвичай новини розташовуються в порядку важливості, закінчуючись найменш істотними. Тому прочитайте перший абзац, перш ніж переходити до іншого матеріалу.

3. Як швидше читати службові записки:

Вивчивши службові записки своєї компанії, Ви, ймовірно, виявите, що вони мають стандартну структуру: в кожній з них основна інформація (джерело, тема і мета) розміщена в одному і тому ж місці.

• **Економте час**, направляючи свій погляд безпосередньо в ці місця службової записки. Будь-яка необхідність читати її цілком виникає рідко.

• Читаючи стопку службових записок, розсортуйте їх за важливістю. Наприклад, важливі записки кладіть праворуч від себе, а незначні - зліва.

4. Як швидше читати службові звіти:

Починайте з загального перегляду звіту, щоб отримати уявлення про його структуру.

• Прокрутіть сторінки і ознайомтеся з організацією звіту. Навіть якщо є зміст, все одно слід перегорнути звіт і пробігти очима сторінки, щоб знати, як побудований звіт і які підзаголовки не ввійшли в зміст.

• Поверніться до мети прочитання. Подумайте, чим може бути корисний Вам цей звіт.

• Складіть на листку паперу свій власний зміст із зазначенням ключових ідей і сторінок, на яких вони викладені.

• Розмістіть зміст в порядку важливості для Вас особисто. Цей порядок може відрізнятись від представленого змісту.

• Перейдіть, перегляньте або вивчіть розділи, що представляють для Вас інтерес в порядку розставлених пріоритетів.

5. Як швидше читати технічні інструкції. Якщо Ваша компанія невелика, при покупці комп'ютерів, оргтехніки, і складних офісного приладдя, Вам доводиться самостійно вивчати технічні описи та інструкції користувача, перш ніж почати експлуатувати нове обладнання. Іноді цей процес займає багато часу. Щоб його скоротити, скористайтеся наступними рекомендаціями:

- Визначте призначення інструкції. Зазвичай воно викладається ближче до початку.

- Перегляньте матеріал і отримаєте уявлення про його загальної організації. Чи є в ньому ілюстрації, які полегшують розуміння? Наскільки складним Вам здався матеріал?

- Прокрутіть і перегляньте сторінки, затримуючи увагу на основних частинах інструкції. Зверніть увагу, чи зустрічаються в ньому спеціальні слова і технічні терміни, знання яких необхідно для розуміння тексту. Якщо будь-які з них Вам не знайомі, запишіть з на окремому листку паперу. З'ясуйте, що вони означають, перш ніж приступати до інсталяції обладнання.

- Якщо в результаті прочитання керівництва у Вас залишилися питання, постарайтеся з'ясувати їх в службі технічної підтримки виробника обладнання. При необхідності запросіть фахівців до себе в офіс. Це обійдеться дешевше, ніж ремонт техніки.

6. Як швидше читати і розбирати пошту. Кожен, хто займається бізнесом за своє життя отримує до 50000 нав'язаних поштових відправлень, відомих як "макулатурна кореспонденція". Якщо у Вас немає секретаря для "відсікання" цієї макулатури на вході в Вашу компанію, скористайтеся наступними рекомендаціями:

- Відкривайте листи та іншу кореспонденцію над кошиком для паперів, щоб відразу викинути все, що не представляє для Вас інтересу.

- Звертайтеся до кожного поштового відправлення тільки один раз. Відразу вирішуйте, які дії зробити, навіть якщо це просто приміщення в папку поточних справ.

- По можливості відповідайте на листи, користуючись телефоном, факсом або електронною поштою.

В результаті наданих рекомендацій проведіть експеримент і зробіть висновки, чи достатньо навиків щодо техніки швидкого читання та вивчення документів і над чим потрібно працювати, щоб не гаяти час на рутинність обробки документації.

Вправа 2. Чи готові Ви до публічного виступу?

На кожне з 10 питань варто дати відповідь: "так" чи "ні". Порахуйте Так - ; Ні - , визначить у відсотках, якщо кожна відповідь "так" складає 10% готовності до публічного виступу.

1. Чи можете Ви однією фразою з 8-10 слів сформулювати головну думку свого виступу?

2. Чи відомий Вам переважний віковий склад аудиторії, перед якою Ви будете виступати?
3. Чи відомий Вам професійний і освітній рівень аудиторії, перед якою Ви будете виступати?
4. Чи знаєте Ви фразу, з якої почнете виступ?
5. Чи визначені Вами місця в тексті виступу, у яких варто змінювати інтонацію чи вимовляти слова підвищеним голосом?
6. Чи заготовлені у Вас жарти, прислів'я, які будуть використані в ході виступу?
7. Чи відрепетирувані Вами перед дзеркалом жести, які Ви маєте намір використовувати в ході виступу?
8. Чи уважно Ви раніше слухали виступи інших ораторів у цій аудиторії?
9. Чи відомо Вам, які проблеми більш за все турбують аудиторію?
10. Чи знаєте Ви фразу, якою закінчите свій виступ?

Ключ до тесту: кожна відповідь “так” складає 10% готовності до публічного виступу.

Оцінка результатів: якщо ступінь готовності до виступу *нижче 40%*, то виступ перед аудиторією не принесе запланованого результату.

ТЕМА 11. РОБОТА МЕНЕДЖЕРА З ОРГАНІЗАЦІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ

Практичні вправи та завдання

Завдання 1.

Ви менеджер ПАТ «Схід», який є самостійним господарюючим суб'єктом і здійснює всі операції по виробництву, продажу продукції і наданню послуг населення великого селища.

На звітних зборах акціонерів за минулий рік було внесено пропозицію про організацію виробництва хлібобулочних виробів для поліпшення обслуговування населення.

Керівник ПАТ «Схід» доручив Вам визначити виробничу потужність майбутнього кондитерського цеху, її виробничу програму і підготувати рішення у формі наказу про організацію виробництва кондитерських виробів.

Ситуація: середня тривалість випікання кондитерських виробів вагою 1 кг становить 35 хв., тривалість зміни 8 год., режим роботи двозмінний.

Номінальний фонд робочого часу 300 днів/рік, а витрати робочого часу 125. Виробнича потужність пекарні визначається потужністю печей, яких встановлено 3 одиниці. Коефіцієнт використання потужності 0,82.

Алгоритм розв'язування задачі:

1. Визначимо виробничу потужність однієї печі за формулою:

$$ВП = \frac{\Phi_D}{НЧ_П}$$

де: ВП – виробнича потужність, кг;

Φ_D – дійсний фонд робочого часу обладнання;

$НЧ_П$ – прогресивна норма часу на одиницю продукції, год./од.

2. Виробничу програму визначити як добуток потужності пекарні на коефіцієнт її використання.

3. Підготувати управлінське рішення (наказ) про створення пекарні по виробництву хлібобулочних виробів та організації її продажу населенню.

Завдання на самостійну роботу

Вправа 1. Який ваш стиль прийняття рішень?

На кожен з наведених нижче питань дайте один найбільш підходящий до вас відповідь. Подумайте, як ви зазвичай робите в тій чи іншій ситуації на роботі і відзначте перший прийшов в голову варіант. У цьому тесті немає «правильних» чи «неправильних» відповідей.

1. На роботі для мене важливіше всього:

- а) практичні результати;
- б) найкраще рішення;
- в) творчі підходи або ідеї;
- г) хороші умови праці.

2. Мені подобається робота:

- а) технічна, з чітко поставленими завданнями;
- б) як можна більш різноманітна;
- в) дозволяє мені діяти незалежно і творчо;
- г) передбачає тісну співпрацю з іншими людьми.

3. Найбільше мені подобається працювати з людьми:

- а) енергійними і амбітними;
- б) кваліфікованими і організованими;
- в) відкритими для нових ідей;
- г) приємними і довірливими.

4. Коли у мене виникає проблема, я зазвичай:

- а) покладаюся на ефективні в минулому рішення;
- б) ретельно аналізую ситуацію;
- в) розглядаю різноманітні творчі підходи;
- г) звертаюся за порадою до інших.

5. Я особливо добре:

- а) запам'ятовую дату і факти;
- б) вирішую складні проблеми;
- в) знаходжу альтернативні рішення;
- г) уживаються в колективі.

6. Коли у мене мало часу, я:

- а) швидко приймаю рішення і швидко їх виконую;
- б) дотримуюся існуючих планів і пріоритетів;
- в) не поспішаю, відмовляюся працювати в поспіху;
- г) прошу допомоги і підтримки у інших людей.

7. Перебуваючи в колі людей, я зазвичай:

- а) розмовляю з оточуючими;
- б) розмірковую над тим, що говорять інші;
- в) спостерігаю;
- г) прислухаюся до розмови.

8. Мене вважають:

- а) агресивним;
- б) дисциплінованим;
- в) творчим;
- г) підтримує.

9. Найбільше мені не подобається:

- а) виявитися позбавленим «керма»;
- б) виконувати нудну роботу;
- в) дотримуватися правил;
- г) коли мені заперечують.

10. Зазвичай я приймаю рішення:

- а) прямі і практичні;
- б) систематичні або абстрактні;
- в) широкі і гнучкі;
- г) враховують потребу інших людей.

Підрахунок балів. Представлені питання дозволяють оцінити ваш стиль прийняття рішень.

Кількість відповідей а - оцінка вашого директивного стилю.

Кількість відповідей б - оцінка вашого аналітичного стилю.

Кількість відповідей у - оцінка вашого концептуального стилю.

Кількість відповідей г - оцінка вашого поведінкового стилю.

Який стиль прийняття рішень у вас домінує? Ви здивовані або результат підтвердив ваші припущення?

ТЕМА 12. ЕЛЕКТРОННІ ІНСТРУМЕНТИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

Практичні завдання і вправи

Завдання 1. Виберіть зручний електронний додаток, проаналізуйте його ефективність роботи. Складіть список «завдань негайного виконання» і розподіліть їх у порядку значущості. Витратьте на їх виконання кілька хвилин, а потім приступайте до них в будь-який вільний час.

1. Зрозумійте: несвоєчасне виконання справ - ось що створює Вам проблеми.

2. Задайте собі питання і спробуйте на них відповісти:

- Чи можна робити прямо зараз?
- Чи доцільно робити зараз?
- Що станеться, якщо не зробити прямо зараз?
- Коли можна зробити, яким є крайній термін?

3. Проявіть стільки ж винахідливості, щоб робити справи відразу, скільки Ви її проявляєте, щоб відкласти.

4. Перетворіть принцип «Зробити це зараз же» в свій робочий навик.

Список справ:

- _____ ;
- _____ ;
- _____ ;
- _____ .

Запишіть в свій список справ: «Приступити до використання одного з перерахованих інструментів організації часу» і зробіть це негайно!

Завдання на самостійну роботу

Завдання 1. Підготувати презентацію за темою: «Outlook контекстне планування: створення задач і категорій». Показати практичне застосування.

ТЕМА 13. ОЦІНКА ТА КОНТРОЛЬ ВИТРАТ ЧАСУ КЕРІВНИКА НА УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ

Практичні завдання та вправи

Ситуаційне завдання 1. У Ваш «дружний колектив» приходять «новачок». Він вважається прекрасним фахівцем і його якості відповідають більшості якнайкращих якостей менеджера. З часом це підтверджується, але з'ясується, що при виконанні термінових завдань, що вимагають високої організованості і пунктуальності, якість його роботи знижується. Ви запрошуєте його на бесіду і говорите....

Ситуаційне завдання 2. Приймаючи на роботу менеджера, Ви сподівалися на більш ефективну роботу, але в результаті розчаровані, оскільки він не відповідає одній з найважливіших якостей менеджера — самодисципліні. Він не обов'язковий, не зібраний, не уміє відмовляти. Але проте, він відмінний професіонал в своїй діяльності. Як Ви вирішите дану ситуацію?

Ситуаційне завдання 3. Вам запропоновано заповнити анкету, присвячену перевагам самоменеджменту. Які з цих переваг найважливіші і які найбільшою мірою роблять вплив на формування життєвої цілі менеджера? Що Ви напишете як визначення в графу «Організованість»? Дайте свою відповідь.

Ситуаційне завдання 4. Ви звільнилися за власним бажанням з великої фірми. Ваша минула посада - Начальник відділу набору персоналу. Зараз Ви проходитье співбесіду на фірмі середнього рівня на ту ж посаду. Переконайте керівника фірми взяти Вас на роботу.

Ситуаційне завдання 5. Ви випускник ХНУ ім. В.Н. Каразіна, спеціальність 073 «Менеджмент». Ви на співбесіді в міжнародній компанії KPMG. Бажана посада - Помічник аудитора. Ви не володієте всіма необхідними якостями. А саме - немає повного знання англійської мови, немає досвіду роботи в фінансовій сфері. Спробуйте переконати HR-фахівця взяти Вас на роботу.

Ситуаційне завдання 6. Ви були звільнені роботодавцем за недбалість (невірно передбачена волатильність деяких категорій продуктів, внаслідок чого компанія зазнала збитків). Ваш новий роботодавець знає про дану ситуацію. Ви хочете посаду фінансового аналітика, тобто ту ж з якої були звільнені. Переконайте роботодавця в тому, що ви справжній фахівець і подібна помилка була випадковим збігом обставин.

Ситуація 7. Ви хочете посаду адміністратора залу в мережі супермаркетів «Клас». Роботодавець хорошої думки про Вас. Ваша мета - домогтися максимальної заробітної плати.

Ситуаційне завдання 8. Ви задоволені своєю роботою (менеджер по ЗЕД) і прийшли до вашого начальника з вимогою підвищити зарплату. Ви можете бути гранично вимогливими, однак, за кордоном вимагання та образи. Ваша мета - 50% надбавка до заробітної плати.

Вправа 1.

Ви HR-менеджер відомої української компанії «Мрія», яка займається випіканням хлібобулочних виробів та розповсюдження по Україні. Ви проводите набір персоналу менеджерів середнього рівня для підрозділів, всього вам потрібно 3 менеджери. Уявіть, що ваші однокласники – це менеджери-спеціалісти, проведіть опитування, з'ясуйте професійні якості кожного з них, досягнення цілей посади, досягнення завдання посади, виконання функцій посади, отримані данні занесіть у таблицю. Прийміть рішення, яких саме людей ви готові взяти до своєї команди.

Експертна оцінка

ПІБ атестованого	Професійні якості	Досягнення цілей посади	Досягнення завдання посади	Виконання функцій посади	Всього балів / середній бал оцінки

Розрахувати середньозважений бал

ПІБ атестованого	Вік	Рівень освіти	Стаж роботи за фахом	Коефіцієнт професійної перспективності

Розрахувати коефіцієнт професійної перспективності.

Найбільш часто зустрічаються причини відмов атестованого

1. Жалюгідний зовнішній вигляд.
2. Прагнення показати свою перевагу.

3. Невміння добре говорити: слабкий голос, погана дикція, помилка в наголосі і вимові.
4. Відсутність плану кар'єри: чітких цілей і завдань.
5. Невпевненість в собі і нещирість.
6. Відсутність інтересу і ентузіазму.
7. Неможливість понаднормової роботи.
8. Зацікавленість, тільки в високій зарплаті.
9. Низький рівень успішності під час навчання.
10. Високий рівень домагань за посадою і зарплатою, небажання починати з нижчих посад.
11. Постійні самовиправдання, посилення на несприятливі чинники, ухильні відповіді.
12. Недолік такту, незнання ділового етикету.
13. Недостатня зрілість суджень.
14. Агресивність поведінки, недолік ввічливості.
15. Презирливі відгуки про попередніх роботодавців і керівників.
16. Небажання вчитися, підвищувати свою кваліфікацію.
17. Зайва повільність, загальмованість реакцій.
18. Уникнення дивитися в очі консультанту.
19. Мляве (риб'яче) рукостискання.
20. Нерішучість.
21. Неохайність.
22. Відсутність конкретних цілей. Згода на будь-яку роботу.

Вправа 2.

За допомогою моделі Джохарі розкрийте зворотний зв'язок самосвідомості.

1. Спочатку необхідно описати себе прикметниками зі списку (10 слів про себе), а потім запропонувати виконати те ж саме своїм друзям і колегам. Ось список прикметників, відберіть ті, які відповідають вашій особистості і їх виписати за списком:

Веселий, Дорослий, Уважний, Змужнілий, Гордий, Дружний, Довірливий, Дбайливий, Залежний, Замислений, Сором'язливий, Розсудливий, Знаючий, Ідеалістичний, Винахідливий, Творчий, Креативний, Волелюбний, Мрійливий, Мудрий, Надійний, Різкий, Напружений, Незалежний, Нервовий, Обережний, Дотепний, Відважний, Чуйний, Допоміжник, Розуміючий, Відданий, Адаптивний, Радісний, Розслаблений, Раціональний, Релігійний, Скромний, Слабкий, Складний, Зібраний, Співчутливий, Спокійний, Спонтанний, Щасливий, Талановитий, Тихий, Впевнений, Розумний, Наполегливий, Хоробрий, Чутливий, Щедрий, Енергійний

Запишіть в таблицю.

2. Тепер попросіть ваших друзів і колег описати вас таким же чином. Це буде загальний список.

Далі розподіліть по таблиці.

- в квадрат «Відкрита зона» пишуть ті слова, які є і в власному списку, і загальному.

- в «Приховану» - слова, які є тільки у власному списку.

- в «Сліпу» - слова, які є тільки в загальному списку.

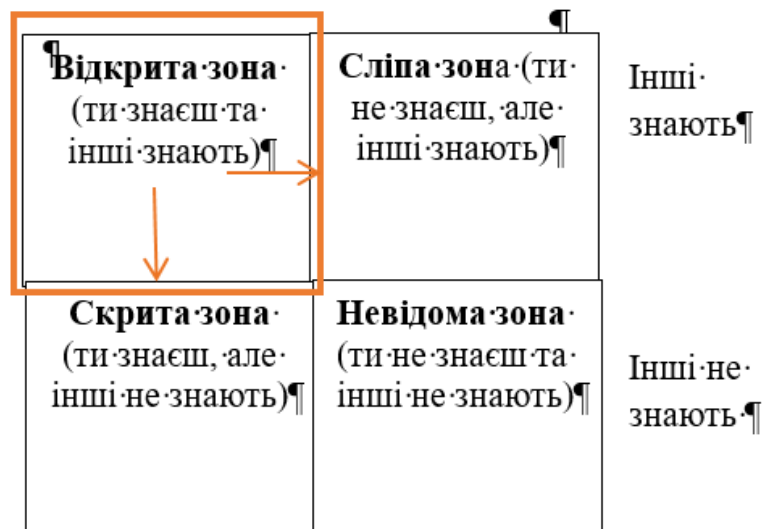
- в «Невідому» - слова, яких немає ні в одному списку, тобто які залишилися.

Наповнення зон відображає вашу ситуацію у взаємодії з собою і оточуючими.

Для особистого зростання необхідно розширювати «відкриту зону» за рахунок звуження інших трьох. Для цього потрібно ставати більш щирим, звужуючи, тим самим, «приховану зону».

Отримуючи зворотний зв'язок про свої особливості, можна звужити «сліпу зону». Зменшити «невідому зону» можна за рахунок самопізнання і самоаналізу.

Розвиток «відкритої зони» дає більш глибоке самопізнання і покращує взаємодію з оточуючими. Прагніть до цього.



Співвідносні розміри «просторів вікна» на початку спілкування, при відсутності контакту, емпатії (розуміння емоційного стану іншої людини за допомогою співпереживання), довірчих відносин.

Я знаю	Я не знаю
I.	II.
III.	IV.

Співвідносні розміри «просторів вікна» при встановленні справжніх відносин (в результаті встановлення таких взаємин, співрозмовники більше

дізнаються про себе, але це неминуче супроводжується і вимогою більшої особистісної відкритості).

I.	II.
III.	IV.

Завдання на самостійну роботу

Вправа 1. Самооцінка лідерських здібностей

Оцініть ступінь згоди з кожним із тверджень за 5-бальною шкалою:

1 – Майже ніколи 2 – Рідко 3 – Час від часу 4 – Часто 5 – Майже завжди

Твердження	1	2	3	4	5
<i>Моделювання шляху</i>					
Я намагаюсь подавати приклад іншим					
Я виконую свої обіцянки					
Я пояснюю іншим свої принципи та цінності					
Я переконуюся, що люди, які поруч зі мною, розділяють мої цінності					
Я люблю вислуховувати точку зору інших					
<i>Надихання послідовників</i>					
Мені подобається хвалити інших					
Я люблю підбадьорювати інших					
Я святкую досягнення					
Я завжди визнаю внесок інших в досягнення мети					
Мені цікаво оцінювати спільну роботу					
<i>Сприйняття мети як виклику</i>					
Я свідомо розвиваю свої вміння та здібності					
Я шукаю нові шляхи для саморозвитку					
Починаючи нову справу, я намагаюся знайти відповідь на питання «Чому я навчуся?»					
Я допомагаю іншим пізнавати нові ідеї					
Я розбиваю головну мету на маленькі завдання					
<i>Розвиток послідовників</i>					
Я ставлюсь до інших з повагою					
Я люблю вислуховувати різні точки зору					
Я легко підтримую рішення інших					
Я даю іншим свободу вибору					

Я даю іншим можливість займати лідерську позицію					
<i>Підбадьорення послідовників</i>					
Я показую іншим до яких звершень можуть призвести їх ідеї					
Я дивлюся на ситуацію як на можливість, а не як на проблему					
Я намагаюся зберігати позитивний настрій, щоб не трапилося					
Я обговорюю з іншими як можна змінити майбутнє на краще					
Я намагаюся ставити себе на місце інших					

Підрахуйте суму балів за кожною з навичок. Зробіть висновок.

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ

1. Історія виникнення тайм-менеджменту та парадигми сприйняття часу в різних культурах.
2. Основні види, функції і принципи тайм-менеджменту.
3. Оптимальна система планування часу.
4. Методи і принципи підвищення власної ефективності за характеристикою вчених в області управління часом.
5. Основні причини нераціонального згаяного часу та методи управління часом.
6. Основні вимоги до складання плану справ: список щоденних справ, складання розкладу. Система управління часом.
7. Проблема організації часу та управління особистим часом застосовуючи прийоми тайм-менеджменту.
8. Тайм-менеджмент в управлінні і технологія планування за методом «Альпи», «Парето», Ейзенхауера.
9. Система управління часом Б. Франкліна.
10. Пряме планування за допомогою карточок і щоденників обліку часу.
11. Роль керівника підприємства в ефективному використанні робочого часу.
12. Критерії активізації діяльності працівників за допомогою тайм-менеджменту.
13. Самомотивування та самоконтроль менеджера.
14. Розвиток менеджерського потенціалу та компетентність працівника в часі.
15. Фонд робочого часу і його структура.
16. Способи інвентаризації робочого часу менеджера та система управління за результатами.
17. Методика складання плану робочого дня менеджера та правила планування за Л. Зайвертом.
18. Встановлення пріоритетів за допомогою різних методів раціонального використання часу.
19. Розділення повноважень як інструмент управління часом.
20. Особливості застосування тайм-менеджменту в зарубіжних країнах та результати практики (Німеччині, Великобританії, США, Чехії, Швеції, Швейцарії, Японії, Кореї, Китаї і ін. країнах).
21. Outlook контекстне планування: створення задач і категорій.
22. Обробка інформації і автоматизація в тайм-менеджменті.
23. Структурування завдань менеджера і засоби деталізації контактів.
24. Принципи ефективної роботи з органайзером.
25. Сутність корпоративного тайм-менеджменту.
26. Самодисципліна при виконанні завдань та способи самоконтролю.

ВИМОГИ ДО НАПИСАННЯ РЕФЕРАТУ.

Написання реферату ставить за мету отримання навичок науково-дослідницької роботи, в процесі якої здобувач має навчитись самостійно працювати з літературою, науковими публікаціями вітчизняних та зарубіжних вчених, узагальнювати отриману інформацію та логічно викладати свої думки з приводу того чи іншого питання.

Структура реферату має включати: вступ, у якому автор має розкрити актуальність обраної теми та основні завдання дослідження; основну частину, яка складається з двох-трьох розділів; висновки, що містять стисло викладення основних результатів роботи; список використаної літератури (перелік джерел надається в алфавітному порядку у відповідності з правилами бібліографічного оформлення ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання»).

Зміст роботи треба викладати стисло, лаконічно, не припускаючи повторень та непотрібних відступів від теми. Текст реферату має бути написаний чітким, розбірливим почерком без пропусків та скорочень слів або набраний на комп'ютері.

Загальний обсяг реферату 8-10 сторінок друкованого тексту з міжрядковим інтервалом 1,5; шрифт Times New Roman (Times New Roman Cyr) № 14 на аркушах паперу формату А-4. На сторінках залишаються поля таких розмірів: ліве – 30 мм, праве – 15 мм, верхнє та нижнє – 20 мм. Номери сторінок проставляються у верхньому правому кутку. Титульний аркуш вважається першою сторінкою і номер на ньому не ставиться.

Виступаючи з рефератом на семінарському занятті, здобувач має стисло обґрунтувати актуальність обраної теми, викласти суть питання, зосередити увагу на дискусійних та проблемних аспектах, висловити власне бачення можливостей розв'язання тих чи інших проблем. При цьому необхідно вільно володіти матеріалом, бути готовим надати повну та ґрунтовну відповідь на запитання викладача та здобувачів групи. Доповідь з реферату не повинна перевищувати 5-7хв., матеріал підготувати та захистити у вигляді презентації.

Оцінюється правильно оформлений реферат, змістовний, логічно послідовний, з посиланнями на літературу.

КОНТРОЛЬ УСПІШНОСТІ СТУДЕНТІВ

Контроль рівня знань є невід'ємною складовою навчального процесу. Оцінювання знань здобувачів з дисципліни «Тайм-менеджмент» враховує всі види занять, передбачених навчальним планом. У якості поточного контролю передбачено опитування, тестові та теоретичні завдання, оцінювання самостійної роботи за темами рефератів та доповідей. Контрольні завдання виконуються в аудиторії за складеними варіантами формалізованих завдань рівнозначної складності, вирішення яких потребує уміння застосовувати інтегровані знання програмного матеріалу дисципліни за темами.

Під час вивчення дисципліни застосовуються наступні методи оцінювання знань:

- *поточний контроль* здійснюється на практичних заняттях під час усних відповідей здобувачів, рішення ситуаційних задач, розв'язання практичних завдань та тестового оцінювання особистісних якостей;
- *проміжний контроль* проводиться за допомогою проведення опитування, тестового контролю;
- *підсумковий контроль* проводиться у формі визначеній за навчальним планом, здобувачі не допускаються до підсумкового оцінювання, якщо отримали менше ніж 30 балів за результатами поточного контролю.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Алюшина Н. О. Тайм-менеджмент: часова організація діяльності державного службовця : навч. посіб. з дистанц. курсу. Київ : НАДУ, 2012. 191 с.
2. Виноградський М., Виноградська А., Шканова О. Організація праці менеджера: навчальний посібник. Київ. Кондор, 2002. 516 с.
3. Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / С. Р. Кові ; пер. з англ. О. Любенко. Харків : Книжковий Клуб “Клуб Сімейного Дозвілля”, 2014. 384 с.
4. Колесов О.С., Вацьківська А. В. Тайм-менеджмент – використання часу. Збірник наукових праць ВНАУ. Вінниця, 2015. 132 с.
5. Колпаков В. М. Організація праці менеджера. Київ. ВД “Персонал”,
6. Краці планувальники: 10 додатків для тайм-менеджменту. URL: https://www.mojo.ua/ua/news/luchshie_planirovshchiki_10_prilozheniy_dlya_taym-menedzhmenta.html
7. Крикун О. О. Критерії визначення якостей менеджера в умовах конкурентної боротьби. *Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна* № 668, Харків, 2005. С. 227-231.
8. Крикун О. О., Птухін С. Ю. Прагнення менеджера до саморозвитку у здійсненні підприємницької діяльності. *Актуальні проблеми використання потенціалу економіки країни: світовий досвід та вітчизняні реалії*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 22-23 жовтня 2021 р.). Дніпро: ПДАБА, 2021. 140 с., С. 49-52.
9. Крикун О.О. Здатність менеджера організовувати управлінську працю. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку» Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій*, 2021. Випуск 60. С. 99-103. URL: <https://www.market-infr.od>
10. Крикун О.О. Ключові моменти тайм-менеджменту для досягнення успіху в бізнесі. *Галицький економічний вісник*. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, №1 (56), 2019. 164 с. С. 90-97.
11. Крикун О.О. Особливості застосування методів тайм-менеджменту в роботі керівника. *International Science Journal of Management, Economics & Finance* 2022; 1(4): С. 48-56 <https://isg-journal.com/isjmef/> doi: 10.46299/j.isjmef.20220104.02
12. Крикун О.О., Літвінова А.М. Формування та ефективного використання кадрового потенціалу. Засідання круглого столу *Сучасні тренди в економіці та управлінні персоналом*. Міжрегіональна Академія управління персоналом. Хмельницький, 10 жовтня 2022 р.
13. Крикун, О. О., & Медяник, Ю. Г. (2024). Вибір менеджером електронних інструментів для створення ефективної системи тайм-

менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (11). Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій. м. Чернігів. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_11_2024.

14. Лукашевич Н. П. Самоменеджмент. Теорія і практика : посібник. Київ НікаЦентр, 2007. 344с.

15. Лукашевич Н. П. Теорія і практика самоменеджменту: навч.посібник. Київ. МАУП, 2002. 360 с.

16. Маслюківська А.О. Значення тайм-менеджменту для підвищення персональної ефективності. «Молодий вчений». Київ, 2018. 475 с.

17. Моріс С., Вілкокс Г. Як досягти успіху в делегуванні повноважень [пер. з англ.]. Серія “Менеджмент за тиждень”. Київ : Британ. Рада в Україні, 2000. 85 с.

18. Одінцова Г. С. Делегування повноважень : опорний. конспект лекцій. Харків : ХНПУ, 2000. 52 с.

19. Писаревська Г.І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. Науковий вісник. Херсон: Херсонський державний університет, 2016. 195 с.

20. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Київ: Атіка, 2008. 240 с.

21. Скібіцька Л. І. Тайм-менеджмент : Навч. посібник для студ. економ. вузів. Київ : Кондор, 2009. 528 с.

22. Тайм-менеджмент, або як все встигнути. URL: <https://aiesec.ua/blog/tajm-menedzhment>.

23. Тайм-менеджмент: що таке тайм-менеджмент та його важливість під час роботи. URL: <https://worksection.com/ua/blog/importance-of-time-management-in-the-workplace.html>

24. Тейлор Ф. В. Принципи наукового менеджменту. URL: <https://infotour.in.ua/tailor.htm>.

25. Терещенко В. І. Організація і управління. Київ: Знання,1990.

26. Цитати про час та моменти <https://citosfera.top/czytaty-pro-chas-ta-momenty/> © citosfera.top/

27. Чкан А. С., Маркова С. В., Коваленко Н. М. Самоменеджмент : навчальний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент». Запоріжжя: ЗНУ, 2014. 84 с.

28. Юрик Н. Є. Історія менеджменту : Курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 114 с. URL : <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17694/1/Історія%20менеджменту%20курс%20лекцій.pdf>

29. Drucker, P. F. (1967). *The Effective Executive*. HarperCollins.

30. Eat That Frog: Brian Tracy Explains The Truth About Frogs. Brian Tracy International: web site. URL: <https://www.briantracy.com/blog/time-management/the-truth-about-frogs/>.
31. Evernote. URL: <https://evernote.com/>
32. Groth, A. (2015). Work Smarter, Not Harder: 21 Time Management Tips to Hack Productivity. Fast Company.
33. Yaware Time Tracker. URL: <https://timetracker.yaware.com.ua/what-is-yaware/>
34. Getting Things Done The Art of Stress-Free Productivity. Academia: web site. URL: https://www.academia.edu/40263649/Getting_Things_Done_The_Art_of_Stress_Free_Productivity.
35. Covey, S. R. (2004). The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. Free Press.
36. Mackenzie, A., & Nickerson, R. (2015). The Manager's Toolkit: A Practical Guide to Managing People at Work. Pearson Education.
37. O'Brien, J. (2020). A Beginner's Guide to Time Management. Harvard Business Review.
38. PMI/ESA Project Time Management Function. Project Management Institute: web site. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/time-management-project-functions-schedules-5723>.
39. The 6 Principles of Effective Time Management. Revolution: web site. URL: <https://www.revolutionlearning.co.uk/blog/the-6-principles-of-effective-time-management/>.

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Крикун Ольга Олександрівна
Медяник Юлія Геннадіївна
Чужданова Марія Василівна

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум для здобувачів вищої освіти галузі знань
07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 27.09.2024. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 5,3. Обсяг 0,970 Мб. Зам. № 267/24.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009

Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна