

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

О. О. Крикун
Ю. Г. Медяник

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Електронне видання

Харків – 2025

УДК 005.642.5/.8(075.8)

К 82

Рецензенти:

М. А. Машенко – доктор економічних наук, доцент, 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 імені С. Кузнеця.

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Вченої ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 14 від 26 травня 2025 року)*

Крикун О. О.

К 82

Тайм-менеджмент : навчальний посібник [Електронне видання] / О. О. Крикун, Ю. Г. Медяник. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – (PDF 156 с.)

У навчальному посібнику зібрані теми лекцій, які розкривають основні підходи щодо застосування принципів та методів тайм-менеджменту, виявлення причин дефіциту часу; виділено критерії ефективного тайм-менеджменту. Мета подання матеріалу дозволяє надати системне уявлення про вміння організувати робочий час і виділити час на особисті справи, вироблення навиків самоорганізації, мотивації, розстановки пріоритетів, делегування повноважень, контролю й оцінки особистих показників діяльності.

Наведений матеріал буде корисним здобувачам вищої освіти, викладачам закладів вищої освіти, а також керівникам різних рівнів управління.

УДК 005.642.5/.8(075.8)

© Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, 2025

© Крикун О. О., Медяник Ю. Г., 2025

ЗМІСТ

Вступ	6
Тема 1. Тайм-менеджмент як система управління часовим ресурсом	7
1.1. Порівняння понять «управління часом» та «тайм-менеджмент».....	7
1.2. Цінність часу як стратегічного ресурсу сучасного тайм-менеджменту	8
1.3. Принциповий підхід до вирішення завдань тайм-менеджменту.....	10
Питання для обговорення	11
Тестові перевірки знань	12
Тема 2. Визначення мети та спрямованості особистості, формування образу бажаного майбутнього	15
2.1. Життєва позиція менеджера: активна, проактивна, реактивна, пасивна.....	15
2.2. Цілепокладання та основні принципи постановки особистих цілей менеджера	17
2.3. SMART-цілі та надцілі	19
Питання для обговорення	21
Тестові перевірки знань	21
Тема 3. Способи планування особистої роботи менеджера	24
3.1. Планування часу керівників та фахівців на конкретному рівні управління.....	24
3.2. Основні етапи стратегічного та тактичного планування особистої діяльності менеджера.....	26
3.3. Облік витрат часу та способи його розрахунку.....	28
3.4. Методи раціонального використання робочого часу менеджера.....	30
Питання для обговорення	32
Тестові перевірки знань	33
Тема 4. Розстановка пріоритетів та основні способи оптимізації витрат часу	36
4.1. Сутність розстановки пріоритетів завдяки способам тайм-менеджменту	36
4.2. Основні методи розподілення видів робіт за пріоритетами.....	37
4.3. Пріоритизація довгострокових цілей	38
4.4. Пріоритизація поточних завдань.....	39
4.5. Застосування правила 80/20 при плануванні робочого та особистого часу	41
4.6. Способи поділу справ на термінові та важливі	42
4.7. Застосування ABC-аналізу при розміщенні пріоритетів.....	43
Питання для обговорення	47
Тестові перевірки знань	47

Тема 5. Способи розподілу часу при огляді та контролі постановки завдань	51
5.1. Огляд завдань – це суть тайм-менеджменту.....	51
5.2. Розподіл часу в контрольних списках	52
5.3. Двовірні діаграми як інструмент планування та контролю в тайм-менеджменті	53
5.4. Майнд-менеджмент та порядок побудови інтелект-карти.....	57
Питання для обговорення	58
Тестові перевірки знань	59
Тема 6. Тайм-менеджмент при розподілі обов'язків	62
6.1. Розподіл обов'язків як основа успіху роботи менеджера	62
6.2. Способи делегування повноважень	64
6.3. Подолання перешкод делегуванню	66
Питання для обговорення	67
Тестові перевірки знань	67
Тема 7. Методика розподілу та нормування управлінської праці	71
7.1. Порядок розрахунку нормативів трудомісткості управління	71
7.2. Методи нормування управлінської діяльності	73
Питання для обговорення	77
Тестові перевірки знань	78
Тема 8. Самомотивація як ефективне вирішення трудомістких завдань .	81
8.1. Розвиток уміння стимулювати і мотивувати досягнення успіху в управлінні.....	81
8.2. Створення системи мотивації з урахуванням КРІ як основного показника ефективності праці.....	82
Питання для обговорення	84
Тестові перевірки знань	81
Тема 9. Організація раціональної роботи менеджера	88
9.1. Планування часу на управління потоками відвідувачів, техніка прийому ділових партнерів та з особистих питань. Порядок розподілу часу на телефонні розмови.....	88
9.2. Розподіл часу на організацію зборів і нарад та їхнє проведення	90
9.3. Основні функції, етапи підготовки і проведення ділових зустрічей та переговорів	94
Питання для обговорення	96
Тестові перевірки знань	96
Тема 10. Тайм-менеджмент у підвищенні майстерності ораторського мистецтва	100
10.1. Напрацювання навиків логічної промови та принципи ораторського мистецтва	100

10.2. Вибір форм візуалізації тексту виступу і техніка презентації	105
Питання для обговорення	107
Тестові перевірки знань	107
Тема 11. Робота менеджера з організації прийняття управлінських рішень та їхньої реалізації	111
11.1. Відведення часу на прийняття управлінських рішень.....	111
11.2. Типи управлінських рішень.....	113
11.3. Порядок підготовки та прийняття управлінських рішень.....	114
11.4. Управлінська діяльність менеджера з прийняття рішень.....	115
11.5. Методи прийняття управлінських рішень	117
11.6. Контроль реалізації управлінських рішень та досягнення реальних результатів у часі.....	121
Питання для обговорення	122
Тестові перевірки знань	122
Тема 12. Електронні інструменти тайм-менеджменту	127
12.1. Комп'ютерні програми, спрямовані на економію часу	127
12.2. Застосування месенджерів у тайм-менеджменті.....	128
Питання для обговорення	131
Тестові перевірки знань	131
Тема 13. Оціночні критерії тайм-менеджменту при атестації управлінської діяльності та самооцінка менеджера	137
13.1. Методика тайм-менеджменту при атестації управлінських працівників	137
13.2. Оціночні критерії управлінської діяльності	140
13.3. Самооцінка менеджера як регулятор поведінки в часі.....	144
Питання для обговорення	148
Тестові перевірки знань	149
Післямова	152
Список літератури	153

ВСТУП

Час має особливе значення для багатьох професій, зокрема для менеджера, чия діяльність наповнена різноманітними подіями, завданнями та викликами. Багатогранність цієї професії вимагає не лише ефективної організації власної роботи, але й продуктивного управління підлеглими. Тайм-менеджмент є потужним інструментом, що дозволяє освоїти широкий спектр навичок і методів, які допомагають успішно вирішувати завдання, виконувати проекти та досягати цілей. Він включає планування, розробку графіків, визначення пріоритетів, делегування повноважень, аналіз часу, моніторинг, організацію, а також складання списків завдань.

Дисципліна «Тайм-менеджмент» спрямована на формування теоретичних знань і практичних навичок, які сприятимуть створенню ефективної системи управління часом. Основними завданнями курсу є розуміння принципів тайм-менеджменту, постановка життєвих і професійних цілей, розвиток навичок організації, самоорганізації та мотивації, а також освоєння сучасних цифрових інструментів для оптимізації часу.

Об'єктом вивчення тайм-менеджменту є людина як система, яка прагне ефективно використовувати свій час для досягнення поставлених цілей. Предметом дисципліни є процес управління особистою діяльністю, підвищення ефективності, а також методологічні підходи до раціональної організації часу.

Для підвищення ефективності в управлінні часом рекомендується звернутися до літератури з тайм-менеджменту. Серед найбільш корисних книг виділяються роботи Брайана Трейсі, Девіда Аллена, Хела Елрода, Річарда Бренсона, Тімоті Ферріса та інших авторів. Їхні праці охоплюють теми організації робочого дня, постановки цілей, делегування, мотивації, а також балансування між роботою та відпочинком.

Освоєння концепцій тайм-менеджменту дозволяє підвищити продуктивність, уникнути хаосу в роботі, а також сприяє досягненню особистісного і професійного розвитку. Тайм-менеджмент – це ключ до успіху, який допомагає максимально ефективно використовувати ресурси і зосереджуватися на головному.

ТЕМА 1 _____

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЧАСОВИМ РЕСУРСОМ

- 1.1. Порівняння понять «управління часом» та «тайм-менеджмент»
 - 1.2. Цінність часу як стратегічного ресурсу сучасного тайм-менеджменту
 - 1.3. Принциповий підхід до вирішення завдань тайм-менеджменту.
- Питання для обговорення
Тестові перевірки знань

1.1. Порівняння понять «управління часом» та «тайм-менеджмент»

Життя наповнене безліччю питань для осмислення, але часу для самого життя завжди бракує. Такий вислів підводить до думки, як повному поглянути на своє життя і прийняти кожен момент, навчитися управляти часом. Речі, які ніколи не повертаються назад: час, можливість, слово. У роботі менеджера ці речі потрібно усвідомлювати і визначати ставлення до себе як успішного управлінця.

Управління часом – це свідомо дія або процес планування та контролю часу, що витрачається на конкретну діяльність, яка спрямована на підвищення ефективності та продуктивності.

Буває так, що чекаєш завершення складного робочого дня, щоб сісти нормально попрацювати і раціонально використати час на основну роботу, а робота не виходить. Дбайливе ставлення до часу створює передумови ефективного управління ним, тож підвищується продуктивність праці завдяки освоєнню науки про тайм-менеджмент.

Тайм-менеджмент – сучасна система управління часом, яка стала основою для організації життя успішної людини, яка стикається з колосальним потоком нової інформації, що постійно оновлюється.

Причини зростаючого інтересу до тайм-менеджменту зумовлені такими чинниками:

- загостренням конкуренції, що стимулює необхідність ефективнішого використання ресурсів;
- розширенням масштабів діяльності та збільшенням динаміки змін у сфері бізнесу та підприємництва;
- зростанням загрози частих стресів через напруженість у роботі;
- перетворення творчого потенціалу працівника на найцінніший капітал організації.

Менеджеру важливо засвоїти способи успішного тайм-менеджменту:

1. Кожну хвилину потрібно витратити раціонально (займатися конкретною роботою, а не розмитим поняттям про неї або мріяти).

2. Спочатку потрібно зробити найголовніші справи, а потім усе інше.
3. Поки всі справи не зроблені, ніякого відпочинку.

Тайм-менеджмент – це ефективно планування робочого дня, що дозволяє досягати цілей, знаходити тимчасові ресурси, розставляти пріоритети та контролювати виконання запланованого.

Основне завдання тайм-менеджменту – більше встигати в одиницю часу й ефективно витратити власні ресурси. Не кажіть про те, що недостатньо часу. Джексон Браун зауважив, що кожна людина має стільки ж часу, скільки було в таких видатних особистостей, як Мікеланджело, Леонардо да Вінчі, Томас Джефферсон, Луї Пастер, Гелен Келлер та Альберт Ейнштейн [31]. Вислів «Між успіхом і невдачею лежить прірва, ім'я якої "я не маю часу"» належить Роберту Кійосакі, автору книг із саморозвитку та фінансової грамотності, серед яких найвідоміша – *«БАГАТИЙ ТАТО, БІДНИЙ ТАТО»*. Кійосакі часто підкреслює важливість ефективного управління часом для досягнення успіху [21].

Тайм-менеджмент у роботі менеджера має великі переваги:

- виконання робіт із меншими витратами;
- найкращі результати роботи;
- найкраща організація праці;
- менше суєти та стресу;
- висока задоволеність роботою;
- висока мотивація до праці;
- менше навантаження;
- менше помилок;
- прагнення до професійних та особистих цілей.

Тайм-менеджмент навчає, що не можна втрачати спокій, час і честь. Такі складові елементи збагачують менеджера і проявляються в цінностях його успіху, а саме: повага, довіра, чесність, досягнення.

1.2. Цінність часу як стратегічного ресурсу сучасного тайм-менеджменту

Час – це такий самий ресурс, як люди, сировина та фінансові ресурси.

Пітер Друкер пропонує таку концепцію: «Час – найбільш обмежений капітал, і якщо ви не можете керувати ним, ви не можете керувати нічим іншим» [32].

В Україні дослідження у сфері тайм-менеджменту активно ведуться різними науковцями. У наукових публікаціях автори пропонують методики планування часу, зосереджується увага на практичних аспектах організації робочого часу, поєднуються класичні методи управління з адаптованими до українського контексту, даються рекомендації для підвищення ефективності

праці та подолання прокрастинації. Актуальним стає дослідження розподілу часу, який впливає на досягнення цілей у бізнесі, акцентуючи на цифрових інструментах для оптимізації робочих процесів.

Праці науковців охоплюють широкий спектр тем: від підвищення особистої продуктивності до побудови ефективної системи управління в організаціях. Вони сприяють інтеграції сучасних інструментів і традиційних підходів до реалій України.

Зібрано цілу колекцію цитат великих учених на тему часу, які наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Цитати великих учених на тему часу [28; 31]

Автор	Цитати
1. Майкл Альтшулер	Час летить – це погана новина. Хороша новина – ви пілот свого часу.
2. Стівен Кові	Потрібно не витратити час, а інвестувати в нього.
3. Чарльз Бракстон	Ви ніколи не зможете «знайти» час для чогось. Якщо вам потрібен час, візьміть його.
4. Генрі Форд	Час не любить, коли його витрачають даремно.
5. Бенджамін Франклін	Час – матерія, з якої складається життя.
6. Еліс Морз Ерл	Учорашній день – це історія. Завтрашній – загадка. Сьогоднішній – подарунок!
7. П'єр Шарден	Сучасна людина не знає, що робити з часом і силами, які вона випустила зі своїх рук.
8. Карл Берні	Горе тим народам, які коряться часу, замість того, щоб керувати ним!
9. Едуард Юнг	Час, витрачений даремно, є існуванням; час ужитий з користю, є життям.
10. Карл Сендберг	Час – це монета вашого життя. У вас є тільки ця монета, і тільки ви маєте право визначити, на що її слід витратити. Остерігайтеся, щоб її не витратив хтось інший.

Методи управління та організації часового ресурсу були розроблені класиками управлінської науки. Ф. Тейлор [25] приділив увагу керуванню часом працівників та сконцентрувався на принципах ефективного тайм-менеджменту. Вирішення проблем підвищення продуктивності праці шляхом оптимізації ручних операцій з хронометражем виконання робіт стало ключовим внеском науковців початку ХХ століття, зокрема Г. Ганта, Ф. Гілбрета, Л. Гілбрет та Г. Форда, які розробили наукові методи аналізу трудових процесів, що дозволило суттєво підвищити ефективність виробництва [30].

У роботах українських учених, таких як А. В. Вацьківська [5], О. С. Колесов [5], О. О. Крикун [9; 11; 13], А. О. Маслюківська [16],

Г. І. Писаревська [19], Л. І. Скібіцька [22] та інші, велика увага приділяється ефективному використанню системи тайм-менеджменту, не тільки свого часу, а й підлеглих, умінню розставляти пріоритети та ставити життєві цілі.

Сучасний підхід до ефективності використання часу полягає в системному мисленні, як використовувати раціонально ІТ-технології, щоб будувати бізнес-процеси (90-ті роки і до теперішнього часу).

Тайм-менеджмент є основою для організації життя успішної сучасної людини. Виходячи з цього, можна розрахувати капітал часу за формулою:

$$K = K1 + K2 + K3, \quad (1.1)$$

де $K1$ – робочий час до настання пенсійного віку;
 $K2$ – вільний час у робочі дні;
 $K3$ – вільний час у вихідні дні.

Прорахувавши, куди йде час, кожен успішний менеджер повинен дуже цінувати свій час, будувати свою кар'єру.

Для того щоб економити час, треба перш за все знати, як він витрачається. Для цього менеджеру необхідно регулярно проводити облік і аналіз використання свого часу. Власне в цьому і полягає поняття тайм-менеджменту. Успішними стають люди, які вміють правильно розпоряджатися своїм часом, планувати час на читання книг, навчання, займатися спортом, отримувати нові знання, розробляти нові проекти й інше.

Тайм-менеджмент – управління собою, своєю діяльністю і діяльністю підлеглих, вміння розставляти пріоритети, кожного дня робити більше на 1 % та отримувати задоволення. Таким чином, тайм-менеджмент навчає, як стати успішною людиною, і при цьому треба взяти собі за принцип: кожного дня робити на 1 % більше, ніж учора.

1.3. Принциповий підхід до вирішення завдань тайм-менеджменту

Часто менеджер стикається з тим, що робочий день перетворюється на суцільний хаос. Зустрічі накладаються одна на одну, пропускаються важливі дзвінки, ще й постійно нависають дедлайни. Типова проблема менеджера полягає в невмінні розподіляти час на головне – стратегічні рішення, розвиток бізнесу та особистий розвиток.

Причини нестачі часу такі:

- постійний поспіх;
- немає чіткої класифікації робіт за їхньою важливістю;
- постійні доопрацювання вдома;
- великий вплив рутинних, часто термінових, трудомістких завдань;

- турбують «злодії часу»;
- метушливість;
- слабка мотивація праці.

Чим правильніше розпоряджається менеджер часом, тим більш ефективним і успішнішим стає бізнес. Тримати високий рівень енергії й ефективності протягом усього дня дозволяють правильно сформульовані завдання тайм-менеджменту:

- організувати роботу ефективно;
- відчувати гармонійність свого режиму роботи;
- відчувати настрій і готовність виконувати роботу в гарному настрої, отримуючи результат.

Рішення задач тайм-менеджменту вимагає гармонійного підходу, який повинен бути виражений у прийнятті стратегічних рішень, у саморозвитку і розвитку підлеглих, креативності.

Принципи тайм-менеджменту:

- не ховатись від проблеми, а виконувати великі справи;
- не відкладати неприємне на завтра;
- розумно керувати своїм часом;
- застосовувати календарне планування або вести тематичний щоденник;
- не допускати, щоб важливі справи ставали терміновими.

Питання для обговорення:

1. Що таке тайм-менеджмент? Основні завдання та способи використання тайм-менеджменту.
2. Які відмінності понять «управління часом» і «тайм-менеджмент»?
3. Які навички можна отримати за допомогою тайм-менеджменту та самоменеджменту?
4. Причини прояву інтересу до тайм-менеджменту?
5. Переваги тайм-менеджменту в системі управління власним часом?
6. Як інвентаризація часу впливає на самоорганізацію?
7. Які ви вбачаєте дефіцити часу? Назвіть способи впливу на втрату часу.
8. У чому полягають причини дефіциту часу?
9. Який взаємозв'язок втрати часу та рівня самоорганізації менеджера?
10. Які існують типи особистості за критерієм регламентованості життя людини суспільними процесами?

Тестові перевірки знань:

1. Тайм-менеджмент – це:

- а) своєрідні вправи для здоров'я;
- б) розстановка пріоритетів;
- в) ефективне планування робочого часу для досягнення цілей;
- г) управління персоналом;
- д) знаходження часових ресурсів;
- е) контроль виконання запланованого;
- ж) усе з наведеного.

2. Процес свідомого контролю часу, витраченого на конкретну діяльність, який, зокрема, підвищує ефективність та продуктивність, – це:

- а) менеджмент персоналу;
- б) самоменеджмент;
- в) управління часом;
- г) операційний менеджмент;
- д) управлінська праця.

3. Управління часом дозволяє отримати ряд навичок:

- а) здійснювати аналіз тимчасових витрат;
- б) проводити фінансовий аналіз;
- в) планувати;
- г) делегувати;
- д) розставляти пріоритети.

4. Система управління часом, сукупність схем і способів успішного використання – називається:

- а) менеджмент персоналу;
- б) самоменеджмент;
- в) тайм-менеджмент;
- г) операційний менеджмент;
- д) управлінська праця.

5. Причини прояву інтересу до тайм-менеджменту:

- а) сильна конкуренція в підприємстві і бізнесі;
- б) неналагоджена система бухобліку;
- в) зростає загроза частих стресів через напруженість у роботі;
- г) невідповідність персоналу займаній посаді;
- д) невміння застосувати свої знання в потрібний час і з результатом.

6. Переваги тайм-менеджменту:

- а) виконувати роботу з меншими витратами;
- б) найкращі результати праці;
- в) найкраща організація праці;
- г) менше метушні та стресу;
- д) висока задоволеність роботою;
- е) висока мотивація до праці;
- ж) менше робоче навантаження;
- и) менше помилок;
- к) прагнення до професійних та особистих цілей;
- л) усе перелічене вище.

7. Методи ефективного тайм-менеджменту, організації виступів та ділових зустрічей докладно описані дослідниками:

- а) В. П. Шейновим;
- б) Л. І. Скібіцькою;
- в) В. І. Ковальовим;
- г) С. П. Робінсом;
- д) В. Г. Шипуновим.

8. Який із перелічених учених досліджував важливість грамотного розподілу часу, цілей та завдань серед співробітників для досягнення позитивних результатів у менеджменті?

- а) В. П. Шейнов;
- б) Л. І. Скібіцька;
- в) В. І. Ковальов;
- г) С. П. Робінс;
- д) В. Г. Шипунов.

9. Методи управління та організації часового ресурсу були розроблені класиками управлінської науки:

- а) Ф. Тейлором;
- б) Г. Гантом;
- в) Ф. Гілбретом;
- г) Л. Гілбрет;
- д) С. П. Робінсом.

10. Інвентаризація часу передбачає аналіз:

- а) витрат часу;
- б) тимчасових втрат;
- в) трудових ресурсів;
- г) сировини і матеріалів;
- д) поглиначів часу.

11. Причини дефіциту часу:

- а) постійні доопрацювання вдома;
- б) нестача замовлення;
- в) постійний поспіх;
- г) дефіцит грошових коштів;
- д) слабка мотивація праці.

12. Зародження і виникнення тайм-менеджменту пов'язано з іменами:

- а) Ф. Тейлор;
- б) П. М. Керженцев;
- в) О. К. Гастєв;
- г) О. О. Любіщев;
- д) Л. Гілбрет.

ТЕМА 2 _____

ВИЗНАЧЕННЯ МЕТИ ТА СПРЯМОВАНOSTІ ОСОБИСТОСТІ, ФОРМУВАННЯ ОБРАЗУ БАЖАНОГО МАЙБУТНЬОГО

- 2.1. Життєва позиція менеджера: активна, проактивна, реактивна, пасивна
 - 2.2. Цілепокладання та основні принципи постановки особистих цілей менеджера
 - 2.3. SMART-цілі та надцілі
- Питання для обговорення
Тестові перевірки знань

2.1. Життєва позиція менеджера: активна, проактивна, реактивна, пасивна

Активна життєва позиція залежить від життя людини, від особливостей її характеру (наприклад, холерик, який не сидить на місці, постійно щось робить; труднощі, створені своїми руками, щойно виникають, вже реактивно виправляються, часто перш ніж він про це дізнається, та він не встигає проаналізувати їх як слід). Місія закладена в підсвідомості, дії інтуїтивно підпорядковані безглуздій місії. Наприклад, менеджер середнього рівня, який працює на підприємстві з виробництва товарів широкого вжитку, виявив проблему високого рівня відходів на виробництві. Замість того, щоб ігнорувати ситуацію або чекати на рішення керівництва, він не гає часу, а починає діяти:

1. Проаналізував проблему: зібрав дані про відходи на кожному етапі виробничого процесу.

2. Ініціював зміни: розробив план із мінімізації відходів і запропонував його керівництву.

3. Реалізував ініціативу: організував команду для впровадження плану та провів навчання співробітників щодо ефективного використання ресурсів.

4. Залучив зовнішні ресурси: домовився з місцевими екологічними організаціями про переробку відходів.

Отже, скорочення витрат організації, покращення екологічних показників і підвищення рівня мотивації команди через причетність до важливої справи сприяє раціональному використанню часу.

Це демонструє активну життєву позицію через ініціативність, відповідальність, орієнтацію на результат та залучення інших до вирішення соціально важливих питань.

Проактивна життєва позиція полягає в тому, чи чітко я розумію свою особисту місію та цілі щодо її досягнення. Наприклад, менеджер з розвитку ІТ-продуктів, знаючи про майбутні тенденції в галузі, вирішує діяти на випередження, і при цьому він:

1. Визначає потенційну можливість: дізнається про новий технологічний тренд, наприклад, нову програму в споживчих товарах.

2. Пропонує інновацію: ініціює створення невеликої міжфункціональної групи для дослідження й тестування використання нової технології в існуючих продуктах організації.

3. Планує розвиток: залучає ресурси для навчання команди нових навичок, щоб організація могла бути готовою до ринкових змін.

4. Упроваджує стратегію: переконує керівництво виділити бюджет для створення прототипу продукту, заснованого на новій технології.

5. Моніторить ринок: постійно отримує зворотний зв'язок від клієнтів і партнерів, щоб адаптувати свої рішення до їхніх потреб.

Результат: завдяки проактивним діям організація випереджає конкурентів і займає лідерські позиції в новій технологічній ніші.

Проактивна позиція проявляється в тому, що менеджер не чекає і не втрачає час, поки ринок змінюється, а діє на випередження, використовуючи інформацію, ресурси та свою ініціативність для досягнення довгострокових цілей.

Реактивна життєва позиція: особистої місії немає ні у свідомості, ні в підсвідомості, від частини є залишки або зачатки відповідальності. Якщо вже щось у житті відбувається, то виконуються відповідно дії різного зусилля. Наприклад, менеджер, що займається роздрібною торгівлею, стикається з кризовою ситуацією: раптово зростає кількість скарг від клієнтів щодо низької якості обслуговування в магазині. Замість того, щоб передбачити цю проблему та вирішити її на ранніх етапах, він реагує тільки після того, як ситуація виходить із-під контролю.

1. Реакція на проблему: після численних скарг менеджер вирішує провести нараду з працівниками, щоб з'ясувати причини погіршення обслуговування.

2. Відновлення порядку: він вводить нові правила обслуговування, але тільки після того, як організація втрачає частину своїх клієнтів, а імідж бренду постраждав.

3. Покращення після кризи: менеджер проводить тренінги для співробітників лише після того, як клієнти почали масово відмовлятися від покупки товарів.

Це класичний приклад реактивної позиції, коли менеджер діє тільки після того, як проблема вже виникла, замість того, щоб передбачити й запобігти їй.

Пасивна життєва позиція: немає жодної особистої місії та жодної відповідальності ні за що, ні у свідомості, ні в підсвідомості. Нічого не робиться щодо майбутньої події, завжди знаходиться привід не реагувати. Наприклад, менеджер відповідає за команду, яка працює над запуском нового продукту. Проте він не проявляє активності в плануванні або контролі проєкту:

1. Не реагує на проблеми: команда стикається із затримками, але менеджер не втручається, вважаючи, що ситуація вирішиться сама собою.

2. Не встановлює чітких термінів: він не організовує регулярних зустрічей для перевірки прогресу, не визначає пріоритети та не дає зворотного зв'язку співробітникам.

3. Залишає все на волю випадку: коли команда не досягає мети вчасно, менеджер не бере на себе відповідальність за відсутність належного контролю чи підтримки.

Пасивна життєва позиція проявляється в тому, що менеджер не бере активної участі в процесах прийняття рішень, дозволяючи ситуаціям розвиватися без його втручання, навіть коли це може призвести до негативних наслідків для команди та організації.

Досягти успіх можна через ряд дрібних кроків, визначаючи життєву позицію і постановку задач досягнення вершин. Успіх – це життєва позиція, тому не варто взагалі витратити час на дії, які ніяк не сприяють досягненню цілей.

2.2. Цілепокладання та основні принципи постановки особистих цілей менеджера

Навіть у сучасних кризових умовах більшість керівників бізнесу (97 %) діють інерційно, не маючи чіткого бачення майбутнього. Співробітники часто не усвідомлюють цілей організації, а самі керівники не мають чіткого розуміння напрямку розвитку організації. Щоденна діяльність заповнена рутинними завданнями, а часу для стратегічного розвитку бізнесу практично не залишається. Як результат, визначити, куди рухається організація і якою вона буде через рік, стає вкрай складним завданням для управлінців. Тож для цього менеджеру потрібно скласти чітку стратегію, яка запустить системний розвиток організації на роки вперед. Менеджеру необхідно знати, що таке цілепокладання і як правильно ставити цілі.

Цілепокладання – це визначення, конструювання мети, формування образу бажаного майбутнього.

Ціль – це те, чого ми прагнемо і чого хочемо досягти.

1. Щоб поставити цілі, необхідно ясно і точно висловлювати свої явні та приховані потреби, інтереси, бажання та спрямовувати свої дії до цієї мети.

Поставити мету – значить зазирнути в майбутнє, усвідомлено реалізувати свої дії, зосередити зусилля на тому, чого потрібно досягти.

Таким чином, ціль описує кінцевий результат.

Процес встановлення цілей складається з трьох етапів:

- 1) перший етап – визначення мети: чого хочу?
- 2) другий етап – аналіз ситуації: що робити?
- 3) третій етап – формулювання мети: чого саме я прагну?

Розглянемо перший етап у процесі постановки цілей – знаходження своїх цілей.

I. Пошук цілей

Щоб визначити свої цілі, необхідно поставити такі питання:

1. Яких цілей ви хочете досягти в житті?
2. Чи сумісні вони одна з одною?
3. Чи є на шляху до основної мети вища ціль або конкретні проміжні цілі?
4. Чи усвідомлюєте ви, що саме можете використати для досягнення своєї мети (ваші сильні сторони) і в яких аспектах ще необхідно вдосконалюватися (ваші слабкі сторони)?

Головний принцип визначення та постановки цілей – ясність мети. Це умова досягнення успіху в професійному та особистому житті.

Друге найважливіше правило постановки цілей – реалістичні цілі. Потрібно ставити реалістичні цілі, тобто такі, які можна перевести в конкретні дії.

Розглянемо кілька прикладів формулювання мети:

1. Я хочу бути щасливим.
2. Я прагну підтримувати позитивні стосунки зі своїми колегами.
3. Я маю намір вести більш здоровий спосіб життя.

Другий етап постановки індивідуальних цілей – диверсифікація життєвих цілей у часі. Важливо визначити, яких результатів ви хочете досягти впродовж наступного року, а також усвідомити, які події та зміни можуть вплинути на ваше життя протягом наступних 20 років. При цьому слід враховувати людей із найближчого оточення (дітей, батьків, начальника, друзів тощо), їхній вік та свій власний.

На наступному, третьому етапі вам слід визначити бажані цілі на найближче та віддалене майбутнє:

1. Довгострокові цілі – це те, чого ви прагнете досягти протягом усього життя.
2. Середньострокові цілі – охоплюють плани на 3–5 років.
3. Короткострокові цілі – це ваші пріоритети на найближчі 12 місяців.

На четвертому етапі визначення особистих цілей важливо провести їхню інвентаризацію. Для цього необхідно скласти перелік усіх задумів

і виокремити найважливіші, які включають життєві (особисті) та професійні напрями, до яких ви прагнете.

II. Ситуаційний аналіз

Цей етап дозволяє виявити ваші сильні та слабкі сторони, а також зрозуміти, які навички слід удосконалити або які аспекти варто покращити для успішного досягнення поставлених цілей.

III. Формулювання цілей

При встановленні цілей важливо орієнтуватися на бажані результати.

Які недоліки існують при виборі цілей:

- нестача реалізму;
- невизначені часові рамки;
- відсутність вимірності;
- неефективність;
- нестача спільної зацікавленості;
- конфлікти з іншими;
- нестача інформованості;
- використання в якості покарання;
- нестача самоаналізу.

Довгостроковий успіх будь-якої організації залежить від особистих та ділових якостей менеджера: активної життєвої позиції, аналітичного мислення, здатності швидко навчатися, високої працездатності, готовності брати на себе відповідальність, комунікабельності, дисциплінованості, бажання працювати та заробляти гроші.

2.3. SMART-цілі та надцілі

У традиційному менеджменті та тайм-менеджменті рекомендується використовувати методику «SMART» для формулювання цілей. Ця техніка передбачає, що цілі мають бути конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), реалістичними (Realistic) та обмеженими в часі (Time-bound).

Під час визначення власних цілей і стратегічних «надцілей» важливо враховувати свої життєві цінності та місію. Вони мають гармонійно поєднуватися, утворюючи цілісну систему особистого планування.

У випадку виникнення проблемної ситуації не слід заглиблюватися в її деталі. Натомість доцільно визначити загальний напрямок руху, спираючись на свої ключові життєві сфери та цінності як основні орієнтири (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Ключові сфери життя і цінності

Особистий розвиток	Ніколи не зупинятися на досягнутому Постійно пізнавати щось нове, отримувати новий досвід Цікавитися всім, що тебе оточує
Кар'єра	Не боятися втілювати все те, про що мрієш Відкривати свій бізнес, який займе лідируючі позиції на ринку Бачити перспективи саморозвитку Домогтися визнання та успіху
Батьки	Ніколи не забувати про батьків, піклуватися про них Допомагати по можливості і матеріально, і психологічно Бути терплячим по відношенню до їхньої думки По-сімейному обговорювати всі проблеми, радитися
Друзі	Бути цікавим співбесідником і радником Бути чесним, надійним, справедливим, чуйним Підтримувати і радості, і в горі
Відпочинок	Зберігати пропорцію між роботою і відпочинком Подорожувати з метою пізнання нового, цікавого, набиратися позитиву Організовувати відпочинок на природі з колегами, друзями, рідними

Наприклад, топ-менеджер зі стратегічного консалтингу вирішує підвищити ефективність роботи своєї команди та поліпшити внутрішні процеси. Він застосовує методику «SMART» для встановлення чіткої та досяжної мети.

Постановка цілі: поліпшити ефективність проєктів через покращення комунікацій у команді.

1. S (Specific – Конкретна): я буду організовувати щотижневі наради для своєї команди з обговорення поточних проєктів, щоб покращити взаємодію між членами команди та мінімізувати помилки через непорозуміння.

2. M (Measurable – Вимірنا): прогрес буде вимірюватися за допомогою зменшення кількості помилок у проєктах на 20 % після впровадження нової стратегії комунікацій.

3. A (Achievable – Досяжна): я можу досягти цієї мети, організувавши регулярні зустрічі та забезпечивши всіх учасників чіткими інструкціями і термінами для виконання завдань.

4. R (Relevant – Актуальна): це важливо для організації, оскільки покращення комунікації призведе до більш ефективної роботи команди, скорочення часу на вирішення проблем та зменшення помилок у проєктах.

5. T (Time-bound – Окреслена в часі): я планую запустити нову стратегію на наступному тижні і перевірити результати через два місяці.

Топ-менеджер чітко визначив мету щодо покращення комунікацій у команді за допомогою методики «SMART», що дозволяє йому не лише досягти поставлених цілей, але й виміряти прогрес і оцінити ефективність змін.

Питання для обговорення:

1. Що таке цілепокладання?
2. Чим зумовлена життєва позиція особистості?
3. З чим пов'язана активність особистості?
4. Які фази включає процес постановки цілей?
5. Назвіть принципи визначення та постановки цілей.
6. Що потрібно менеджеру для інвентаризації цілей?
7. Що дозволяє виявити ситуаційний аналіз?
8. У чому полягає зміст встановлення цілей?
9. Що передбачає формування цілей та вибір пріоритетів?
10. Що таке SMART-цілі? Які приклади SMART-цілей ви знаєте?

Тестові перевірки знань:**1. Чим зумовлена життєва позиція особистості?**

- а) усвідомленням свого призначення;
- б) типом управлінських здібностей;
- в) психофізіологічними особливостями;
- г) манерою спілкуватися з персоналом;
- д) соціокультурними утвореннями.

2. Процес самовизначення є свідченням активності особистості, її здатності до:

- а) самоконтролю;
- б) самооцінки;
- в) самореалізації;
- г) самоменеджменту;
- д) саморегуляції.

3. Активність особистості пов'язана з рівнем її:

- а) реалізації;
- б) самобутності;
- в) знаходження себе;
- г) свідомості;
- д) самосвідомості.

4. Активна життєва позиція виступає у вигляді окремої, одиночної позиції:

- а) професійної;
- б) кар'єрної;
- в) наукової;

- г) психологічної;
- д) естетичної.

5. Процес визначення цілей складається з трьох етапів:

- а) стратегічного управління;
- б) визначення цілі;
- в) ситуаційного аналізу;
- г) планування майбутніх періодів;
- д) формулювання цілі.

6. Принципи визначення та постановки цілей:

- а) ясність цілі;
- б) узгодженість;
- в) компетентність;
- г) реалістичність;
- д) надійність.

7. Для інвентаризації цілей необхідно:

- а) скласти список усіх цілей;
- б) перерахувати завдання;
- в) перерахувати принципи;
- г) виділити найважливіші життєві цілі;
- д) виділити професійні цілі.

8. Ситуаційний аналіз дозволяє виявити:

- а) можливості в майбутньому;
- б) сильні і слабкі сторони;
- в) позитивні аспекти в кар'єрі;
- г) обмеження при виборі мети.

9. Зміст встановлення цілей полягає в тому, щоб сконцентрувати свою увагу на:

- а) аналізі ситуації;
- б) сильній стороні характеру;
- в) життєвій позиції;
- г) виборі альтернативи;
- д) бажаному результату.

10. Формулювання цілей передбачає:

- а) делегування повноважень;
- б) фіксацію терміну виконання;
- в) відповідальність;

- г) поділ праці;
- д) отримання конкретних результатів.

11. Дослідження життєвої позиції особистості відображено в працях:

- а) В. Соломатіна;
- б) Г. Архангельського;
- в) І. Хобта;
- г) З. Васильєва;
- д) В. Маркіна;
- е) В. Єфімова.

12. Визначення, конструювання мети, формування образу бажаного майбутнього – це:

- а) основні функції;
- б) чинники впливу;
- в) ключові принципи;
- г) мета;
- д) цілепокладання.

13. Чітко і детально уявляти майбутній результат – це:

- а) ABC-аналіз;
- б) метод Q;
- в) SMART-ціль;
- г) мета;
- д) цілепокладання.

ТЕМА 3 _____

СПОСОБИ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

3.1. Планування часу керівників та фахівців на конкретному рівні управління

3.2. Основні етапи стратегічного та тактичного планування особистої діяльності менеджера

3.3. Облік витрат часу та способи його розрахунку

3.4. Методи раціонального використання робочого часу менеджера

Питання для обговорення

Тестові перевірки знань

3.1. Планування часу керівників та фахівців на конкретному рівні управління

Важливою умовою раціонального використання робочого дня менеджера є планування особистої роботи. Кожна людина може мати свій природний графік добового ритму працездатності людини. Але є певна закономірність, однакова для всіх людей, – це відносні ритмічні коливання

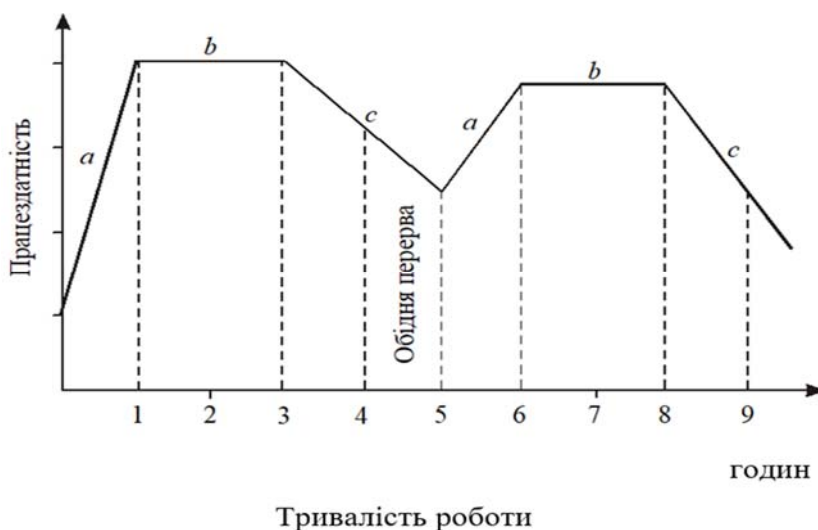


Рис. 3.1 Графік тривалості роботи протягом робочого дня

a – час входження в роботу;

b – період найбільш сталої працездатності;

c – період втоми.

– на період управлінської діяльності (перспектива, поточні відносини тощо);

– за формами діяльності (індивідуальна робота, зустрічі, наради, прийом гостей, телефонні дзвінки, відвідування робочих місць тощо).

Більшість робочого часу менеджер витрачає на:

1) загальне управління, тобто визначення цілей, стратегії, місії тощо;

протягом доби, оскільки всі люди діляться на «жайворонків» і «сов». Якщо взяти вісь «100 %», яка задає середнє значення фізіологічної працездатності, можна побудувати графік працездатності (рис. 3.1).

Управлінська робота розрізняється:

– за характером мотивуючих причин (особова ініціатива, ініціатива підлеглих, указівка згори, ініціатива громадських організацій);

2) організацію виробничої діяльності, тобто економічний аналіз показників фінансово-господарської діяльності, аналіз роботи структурних підрозділів, контроль їхньої роботи тощо;

3) роботу з інформацією, а саме бесіди з підлеглими, телефонні розмови, участь у нарадах, переговорах, презентаціях тощо;

4) роботу з підлеглими, тобто прийняття рішень, поділ роботи, координацію спільної діяльності, контроль виконання рішень, запобігання та вирішення конфліктів;

5) роботу з документами, а саме розгляд вхідної кореспонденції та прийняття рішень; підготовку листів та інших документів; підписання документів; експертизу нормативних документів та спеціальної літератури;

б) інші види роботи, у тому числі: створення умов праці підлеглим, вирішення побутових проблем, самоосвіту та підготовку кадрів тощо.

Витрати робочого часу менеджера залежать від його місця в організаційній ієрархії, функцій та ролей, які він виконує, а також впливу на нього внутрішнього та зовнішнього середовища. Чим вище рівень менеджера, тим важливіша загальна управлінська функція, яку він виконує під час роботи. Іноді менеджери навіть витрачають до 90 % свого робочого часу на вирішення завдань, які можна делегувати підрядникам та іншим фахівцям.

Вищі керівники зазвичай працюють від 60 до 80 годин на тиждень, які проводяться так:

- заплановані засідання, зустрічі – 59 %;
- незаплановані зустрічі – 10 %;
- робота з паперами – 22 %;
- розмови по телефону – 6 %;
- суспільна діяльність і представницькі функції – 5 %;
- поїздки, огляди – 3 %.

Керівники середнього рівня витрачають час на:

- зустрічі, переговори, засідання – 40 %;
- планова, технічна та організаційна робота (ознайомлення з планами, звітами, технічною документацією) – 40 %;
- робота з документами – 10 %;
- розмови по телефону – 10 %.

При цьому до 80 % свого робочого часу керівники такого рівня витрачають на усну взаємодію з іншими керівниками вищого і нижнього рівнів управління.

Діяльність керівників нижчої ланки характеризується високим рівнем інтенсивності та різноманітністю завдань, які часто супроводжуються короткими перервами та зміною фокусу між різними видами діяльності. Близько 80 % часу вони приділяють безпосередньому керівництву виробничими процесами, тоді як решта 20 % витрачається на оформлення документації, складання звітів та телефонні переговори.

Як показують дослідження, до основних непродуктивних («поглиначі часу») витрат робочого часу відносяться:

- перебої через телефонні розмови;
- випадкові гості;
- засідання (планові та позапланові);
- екстремальні або кризові обставини;
- брак чітко визначених цілей, пріоритетів і строків виконання;
- накопичення справ та неорганізованість персоналу;
- неефективне делегування прав та повноважень, рутинна робота, надмірна деталізація питань;
- відсутність достовірної інформації, нечіткі інструкції;
- спроба братися за кілька справ відразу в нереальні тимчасові періоди.

Фахівці рекомендують жорстко планувати лише 60 % свого робочого часу, 20 % залишати для вирішення непередбачених питань, несподіваних форс-мажорних термінових завдань, а ще 20 %, що залишилися, узагалі припускають вільну творчу діяльність.

3.2. Основні етапи стратегічного та тактичного планування особистої діяльності менеджера

Після встановлення цілей починають власне планування праці. План – це заздалегідь продумана і всебічно обґрунтована модель майбутньої цілеспрямованої діяльності.

Планування роботи менеджера включає вибір відповідних форм його участі в реалізації стратегічних, тактичних та оперативних планів виробничої діяльності, встановлення зв'язків з іншими організаціями, прийняття рішень та здійснення контролю за їхнім виконанням. Крім того, особисте планування роботи пов'язане із самовдосконаленням і визначенням раціонального способу роботи та відпочинку менеджера.

Процес складання особистого плану роботи менеджера пропонується здійснювати за схемою, представленою на рис. 3.1.

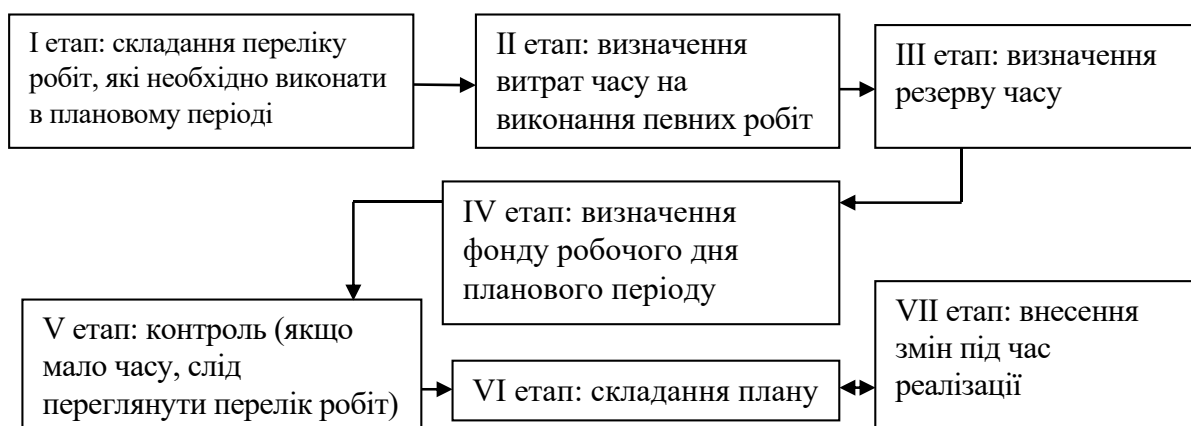


Рис. 3.1. Схема процесу планування особистої праці менеджера

План має бути складений письмово, регулярно переглядатися та оновлюватися. У вузькому сенсі план роботи менеджера – це список завдань на певний день, тиждень чи місяць і навіть ідеї до роботи наступного періоду. Чим краще планується час, тим продуктивнішою буде робота менеджера. Якщо робота планується конкретно, завжди можна скоротити непродуктивний час.

Облік – це запис, тобто деталізація робіт і дій або операцій, які виконує менеджер. Такий запис може бути різний.

Методи дослідження трудового процесу можна класифікувати за кількома ознаками:

- метою дослідження;
- кількістю контрольованих об'єктів;
- методами моніторингу;
- формами запису його даних тощо.

Робочий час вивчається методом миттєвих спостережень та прямих вимірів.

Суть методу миттєвого моніторингу полягає у фіксації та розрахунку суми однойменних витрат у випадково вибрані моменти часу.

Переваги цього методу:

- простота контролю;
- низька інтенсивність праці;
- отримання необхідної інформації в короткі терміни.

Один спостерігач може вивчити витрати часу багатьох працівників. Тимчасові спостереження можуть проводити як спеціальні спостерігачі, так і весь інженерно-технічний персонал.

Недоліками миттєвого методу моніторингу є:

- отримання тільки середніх значень витрат робочого часу;
- неповні дані про причини втрати робочого часу;
- недостатньо розкрита структура витрат робочого часу.

Метод прямих вимірювань дає змогу детально дослідити робочі процеси, надаючи точні дані про їхню тривалість в абсолютних значеннях. Цей підхід одночасно дозволяє зібрати інформацію про послідовність виконання окремих завдань, а також фактичні витрати робочого часу протягом усього періоду спостереження.

Безпосередній вимір робочого часу здійснюється за допомогою безперервних, вибіркових та циклічних вимірювань.

Безперервні вимірювання є найбільш поширеними у всіх видах виробництва, оскільки дають докладну інформацію про фактичні витрати робочого часу, його втрати, їхню величину та причини.

Тестові виміри використовуються для перевірки окремих елементів операцій. Зокрема, вони використовуються для визначення тривалості діяльності та допоміжних методів у складних умовах праці тощо.

Циклічні виміри – це тип вибіркового спостереження, проведених протягом коротких періодів часу, тобто циклу, для вивчення та вимірювання діяльності.

Однак основними недоліками методу прямого виміру є:

1. Тривалість порядку та трудомісткості спостережень і обробки даних.
2. Один спостерігач може одночасно вивчати витрати часу лише невеликої групи працівників.

Техніка записів може бути різною: на спеціальних бланках, у блокнотах, на картках, у тижневиках. Самофіксацію рекомендується проводити щодня протягом двох-трьох тижнів. Такі фіксації повинні здійснюватися систематично: суцільні – один раз на рік, вибіркові – два-три рази на рік, циклічні заміри пов'язані з упровадженням у виробництво нових технологій.

3.3. Облік витрат часу та способи його розрахунку

Для обліку робочого часу використовують такі види спостереження: хронометраж, фотографію робочого часу і фотохронометраж.

1. *Хронометраж робочого часу* – облік витрат часу шляхом простої письмової фіксації, що дає матеріал для аналізу та прийняття рішень і є інструментом підвищення ефективності мислення.

Це тип дослідження, у ході якого вимірюються і досліджуються елементи роботи, що періодично повторюються. Аналізуючи результати часу, спочатку визначають операції, що циклічно повторюються, визначають їхню доцільність і найбільш вигідний порядок виконання окремих елементів.

Розрахунок середньої тривалості тієї або іншої операції проводиться за формулою:

$$\text{СТП} = \frac{\text{СТО}}{\text{ЧО}} \quad (3.1)$$

де СТП – середня тривалість праці;
СТО – середня тривалість операцій;
ЧО – загальне число операцій.

2. *Фотографія робочого часу*. Це вид обліку витрат робочого дня, у якому витрати робочого дня вимірюються і вивчаються протягом дня чи окремої його частини. Фотографія робочого дня вимагає точності, інакше вона буде марною. Аналіз здійснюється за допомогою карти, у якій фіксуються всі види діяльності менеджера і наводиться перелік всіх витрат робочого часу протягом дня (окремо кожного дня тижня).

Аналіз даних може надати кілька корисних показників:

$$КВЧ = \frac{ПЗ + ОП + ОМ + ВОП}{\text{Тривалість роб. дня}}, \quad (3.2)$$

де КВЧ – коефіцієнт використання робочого часу, %;
 ПЗ – підготовчо-заключний час, хв;
 ОП – оперативний час, хв;
 ОМ – час обслуговування робочого місця, хв;
 ВОП – нормативний час на відпочинок і особисті потреби, хв.

$$КВЧ = \frac{ПР - ВОП}{\text{Тривалість роб. дня}}, \quad (3.3)$$

де КВЧ – коефіцієнт витрат робочого часу з вини працівника, %;
 ПР – перерви, які залежать від працівника, хв.

$$КВЧ = \frac{ВН}{\text{Тривалість роб. дня}}, \quad (3.4)$$

де КВЧ – коефіцієнт витрат робочого часу не з вини працівника, %;
 ВН – витрати робочого часу, що не залежать від працівника, хв.

3. *Хронометраж.* Це вид дослідження, коли одночасно вимірюються та вивчаються як час реалізації окремих елементів операції, так і інші категорії витрат за день чи його частина. Суб'єктом виміру часу зйомки є одна людина. Використовується, коли елементи операції не повторюються циклічно, тому немає можливості переглянути час їхнього виконання в певному порядку.

За способом контролю та реєстрації результатів розрізняють візуальний, автоматичний та дистанційний методи спостереження.

При візуальному методі спостерігач фіксує вручну результати за показниками приладів часу (годинник, секундомір тощо), а також кількістю випадків витрачання часу.

Основними недоліками цього методу є:

- суб'єктивність реєстрації відхилень у робочому процесі та оцінки темпу роботи;
- помилки під час зчитування показників пристрою часу;
- необхідність знаходження спостерігача поблизу об'єкта, що оцінюється;
- проблеми з вивченням швидких процесів, підвищена увага спостерігача через необхідність одночасно спостерігати за працівником;
- необхідність оцінити характер роботи;

Таблиця 3.2

Лінійно-календарна форма
місячного плану роботи менеджера

№ зп	Вид діяльності	Дата												
		1	2	3	4	5	6	29	30	31	
1.	Статистична звітність			--	--									
...														
5.	Оперативна нарада АУП				--						--			
...														
10.	Виставка з презентацією		--	--	--	--	--							
...														

Поточне (оперативне) управління включає роботу по організації виробничих процесів на кожній конкретній ділянці роботи за день, тиждень, рік. Їхній зміст включає призначення підрядників на роботи, систематичний контроль і швидке усунення причин, що гальмують робочі процеси, у встановлені терміни.

Основними критеріями оцінки чинного управлінського складу є правильність і своєчасність прийнятих рішень, швидкість виконання робіт підрядниками та впевненість у їхньому надійному та своєчасному виконанні.

Причинами невпевненості у вирішенні складних завдань можуть бути:

- страх можливої невдачі;
- страх своєї неспроможності в цьому питанні;
- страх робочого часу;
- недостатня привабливість роботи;
- невизначеність вигоди від праці;
- немає інформації або вона недостовірна;
- переконання в безперспективності роботи.

Плани та програми менеджера повинні бути синхронізовані з планами та програмами вищого керівництва та, у свою чергу, служити основою для підготовки планів нижчестоящего керівництва або окремих планів підлеглих.

Для планування індивідуальної роботи менеджера використовуються такі методи:

I. Використання методу «Альпи» по 10–15 хвилин щодня дає велику економію часу.

Метод «Альпи» складається з 5 кроків:

1. Компіляція функцій.

2. Оцінка тривалості справ.
3. Резервування часу (співвідношення 60/40).
4. Прийняття рішення про пріоритети та делегування.
5. Огляд (контроль невиконаного).

Для раціоналізації використання часу можна застосовувати графічні символи, тобто:

- О – негайно;
- ! – важливо;
- Увага! – особливо термінові завдання;
- ? – з'ясувати;
- + – категорія пріоритету А;
- . – завдання виконане;
- .. – це було дуже добре зроблено.

II. Як ефективний інструмент планування та управління часом важливо використовувати щоденник часу у своїй повсякденній роботі.

Щоденник часу – найважливіший інструмент тайм-менеджменту. Також у комплект входять: календар пам'яток, особистий щоденник, блокнот, планувальник, список, буклет підпису, папка з ідеями та інструмент управління.

Розділ «Календар» – містить форми планування робіт, ідей, зустрічей, важливих дат на місяць, декаду та день. Розпорядок дня особливо важливий. Правило – один лист на день.

Розділ «Робота та наради» – тут можна зберігати, щоб завжди мати під рукою, найважливішу інформацію, таку як:

- 1) умови для організації семінарів та зустрічей;
- 2) тарифи, ставки, заробітна плата та доходи;
- 3) список днів народження та інших важливих дат;
- 4) поштові витрати, підключення до Інтернету в різних точках доступу;
- 5) розклад літаків, поїздів та автобусів;
- 6) адреси готелів;
- 7) картки для запису ідей.

У розділі «Адреси та телефони» наведено найбільш важливі номери телефонів та адреси, які використовуються найчастіше.

У спільній зоні зберігаються різні візитки, офіційні дозволи, фотографії тощо.

Щоденники обліку робочого часу покращують якість роботи. При 24-годинному робочому дні раціональний щоденник часу може заощадити годину щодня!

Планування – запорука успіху. Ведіть календар з планами та завданнями. Плануйте день з вечора, а тиждень – з неділі. Групуйте однорідні завдання по блоках.

Питання для обговорення:

1. Які ви знаєте причини незадовільної роботи багатьох менеджерів?
2. Основні етапи планування робочого дня сучасного менеджера.
3. Який, на вашу думку, найважливіший елемент управління часом і чому?
4. Які методи планування особистої праці менеджера ви знаєте?
5. Що дає метод «Альпи»?
6. Який найефективніший інструмент планування та управління своїм часом у повсякденній практиці?
7. Які заходи можна використовувати для раціоналізації використання часу?
8. Назвіть основні переваги складання контрольних таблиць.
9. У чому полягає сутність методу моментних спостережень? Також назвіть переваги та недоліки.
10. Де і коли використовуються результати обліку та аналізу витрат робочого часу?

Тестові перевірки знань:

- 1. Причиною неефективної роботи багатьох менеджерів є:**
 - а) не встановлені чіткі профіль-компетенції;
 - б) активна життєва позиція;
 - в) відсутність чіткості постановки завдань;
 - г) настроїв на соціальну тематику;
 - д) плановість роботи;
 - е) організованість у роботі.

- 2. Один з найважливіших елементів управління часом – це:**
 - а) стратегія;
 - б) тактика;
 - в) планування;
 - г) мотивація;
 - д) психологія.

- 3. Будь-яке планування робочого дня сучасні фахівці рекомендують проводити у два етапи:**
 - а) встановити інноваційні рішення;
 - б) скласти список справ на день, декаду, півріччя, рік;
 - в) встановити гнучкий графік роботи;
 - г) визначити пріоритети терміновості і важливості.

4. Спостереження використання робочого часу проводиться з метою:

- а) раціонального розподілу роботи;
- б) виявлення нецільових операцій;
- в) виявлення пожирачів часу;
- г) самореалізації.

5. Суцільна самофіксація використання робочого часу проводиться:

- а) один раз на рік;
- б) двічі на рік;
- в) щодня;
- г) погодинно.

6. Вибіркова самофіксація використання робочого часу проводиться:

- а) один раз на рік;
- б) двічі на рік;
- в) щодня;
- г) погодинно.

7. Фотографія робочого часу здійснюється протягом:

- а) декади;
- б) одного місяця;
- в) одного тижня;
- г) одного дня або окремої його частини.

8. Хронометраж робочого часу здійснюється з метою:

- а) вимірів повторюваних елементів роботи;
- б) послідовності роботи;
- в) вимірів неповторюваних елементів роботи;
- г) чіткості проведення елементів роботи.

9. Фотохронометраж робочого часу здійснюється з метою:

- а) вимірів повторюваних елементів роботи;
- б) послідовності роботи;
- в) вимірів неповторюваних елементів роботи;
- г) чіткості проведення елементів роботи.

10. Оперативне планування передбачає складання планів у зв'язку з:

- а) дисципліною праці;

- б) боротьбою з рутинною роботою;
- в) виконанням тижневого плану;
- г) виникненням збоїв у роботі.

11. Особистий план менеджера складається на:

- а) рік;
- б) квартал;
- в) місяць;
- г) тиждень;
- д) день;
- е) усе з наведеного.

12. Оперативне планування особистої роботи менеджера здійснюється:

- а) щотижня;
- б) щодня;
- в) погодинно;
- г) на розсуд менеджера.

13. Розробка плану особистої праці менеджера створює:

- а) черговість виконання завдань;
- б) сприятливий клімат у колективі;
- в) нормальний ритм роботи;
- г) можливість підвищити кваліфікацію;
- д) можливість кар'єрного зростання;
- е) можливість інноваційної роботи в колективі.

14. Переваги складання контрольних таблиць:

- а) економія робочого часу;
- б) покращення ритму життя;
- в) зменшення ризику здійснення помилок;
- г) збереження спокою.

ТЕМА 4 _____

РОЗСТАНОВКА ПРІОРИТЕТІВ ТА ОСНОВНІ СПОСОБИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ЧАСУ

- 4.1. Сутність розстановки пріоритетів завдяки способам тайм-менеджменту
 - 4.2. Основні методи розподілення видів робіт за пріоритетами
 - 4.3. Пріоритизація довгострокових цілей
 - 4.4. Пріоритизація поточних завдань
 - 4.5. Застосування правила 80/20 при плануванні робочого та особистого часу
 - 4.6. Способи поділу справ на термінові та важливі
 - 4.7. Застосування ABC-аналізу при розміщенні пріоритетів
- Питання для обговорення
Тестові перевірки знань

4.1. Сутність розстановки пріоритетів завдяки способам тайм-менеджменту

Слово «*пріоритет*» містить у собі латинську приставку *рго*, яка означає «перед, перш». **Розставити пріоритети** – означає прийняти рішення, оцінивши за певними критеріями, які з поставлених завдань і справ мають першорядне значення, а які – другорядне. Розстановка пріоритетів полягає в щоденному виборі завдань, які потрібно виконати в першу чергу, щоб максимально ефективно рухатися до досягнення своїх цілей. Визначення пріоритету є основою планування.

Планування – найкращий спосіб позбутися поспіху і зробити все вчасно, щоб не потрапити в надзвичайну ситуацію.

Розміщення пріоритетів завдань дозволяє менеджеру:

- працювати тільки з дійсно важливими та потрібними завданнями;
- зосередитись тільки на одному завданні;
- видаляти завдання, які можуть виконувати інші працівники;
- не залишати завдання незавершеними;

– після закінчення планового періоду закінчити вирішення найважливіших питань.

Перед тим як розпочати роботу, варто визначити пріоритети для завдань і зустрічей, налаштувати нагадування та сповіщення, щоб нічого не пропустити. Також важливо планувати час для особистих справ та відпочинку, а для оптимізації розкладу використовувати аналітичні інструменти.

4.2. Основні методи розподілення видів робіт за пріоритетами

Розставити пріоритети – оцінити всі завдання і справи за критеріями «важливість» і «терміновість». Зробити це допоможуть матриця Ейзенхауера і метод багатокритеріальної оцінки.

1. Інструмент пріоритизації завдань – матриця Ейзенхауера

Усі справи, згідно з матрицею Ейзенхауера, за важливістю і терміновістю можна розділити на чотири категорії (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Матриця Ейзенхауера

A – термінові і важливі справи («палаючий проєкт», невідкладні справи, критичні ситуації);

B – нетермінові і важливі справи (написання реферату, диплому, які здавати ще не скоро; підготовка до іспиту, ланування довгострокових цілей);

C – термінові, але неважливі справи (телефонні дзвінки, раптові відвідувачі, дрібні справи, рутинна, «нав'язані» проблеми);

D – нетермінові і неважливі справи (поглиначі часу, дрібниці, що віднімають час).

Переваги матриці Ейзенхауера:

- проста у використанні;
- дозволяє зменшити число неважливих справ;
- допомагає швидко визначити пріоритетні завдання та справи.

2. Метод багатокритеріальної оцінки

Метод дозволяє краще зрозуміти і використовувати систему критеріїв для прийняття рішення в ситуації вибору. Для цього потрібно зробити всього п'ять кроків.

Техніка складання матриці багатокритеріальної оцінки:

- визначити критерії, за якими оцінюємо варіанти (бажано використовувати не більше п'яти-семи критеріїв);
- зважити критерії, визначити їхню порівняльну важливість (загальна сума ваги повинна дорівнювати одиниці);
- оцінити варіанти за кожним критерієм (для оцінки застосовуємо трибальну шкалу: 1 – погано, 2 – добре, 3 – дуже добре);
- підрахувати зважені оцінки варіантів;
- вибрати найоптимальніший варіант.

Таблиця 4.2

Оцінка варіантів за критеріями (підрахунок результатів)

Варіанти	Критерії			Підсумок
	Розташування (0,3)	Ціна (0,4)	Престижність (0,3)	
Курси вивчення іноземної мови (дворічні)	1 $1*0,3=0,3$	1 $1*0,4=0,4$	3 $3*0,3=0,9$	1,6 $(0,3+0,4+0,9)$
Курси прискореного вивчення іноземної мови (1 місяць)	2 $2*0,3=0,6$	3 $3*0,4=1,2$	1 $1*0,3=0,3$	2,1 $(0,6+1,2+0,3)$
Курси Британського культурного центру (1 рік)	2 $2*0,3=0,6$	2 $2*0,4=0,8$	3 $3*0,3=0,9$	2,3 $(0,6+0,8+0,9)$

Важливо пам'ятати, що єдино вірної матриці критеріїв немає. У кожного вона своя, і людина робить вибір виходячи з огляду ситуації. Які критерії складуть основу цієї матриці, залежить від професії, особливостей характеру, системи цінностей людини і т. п. Тому навіть при оцінці однієї й тієї ж ситуації і визначення ваги критерію в різних людей вони будуть різними і, відповідно, результати будуть відрізнятися.

4.3. Пріоритизація довгострокових цілей

Витратити час на головне – значить розставляти пріоритети в списку своїх довгострокових цілей. З цим завданням нам допоможе впоратися **матриця багатокритеріальної оцінки**. Для створення таблиці можна записати кілька основних цілей у лівій колонці, а в якості критеріїв використати від п'яти до дев'яти важливих для вас цінностей. Для визначення цілей можна скористатися стратегічної карткою, а цінності взяти з мемуарика.

Дамо ваги нашим критеріям, а потім оцінимо кожен мету за кожним критерієм (цінності). Бали позначають рівень значущості:

- 1 – дуже мала;
- 2 – середня;
- 3 – дуже велика.

Наступний крок – підрахуємо інтегровані оцінки варіантів. Візьмемо як приклад таблицю 4.3.

Таблиця 4.3

Багатокритеріальна оцінка

Цілі	Критерії			Підсумок
	Матеріальний добробут (0,6)	Сім'я (0,1)	Особистий розвиток (0,3)	
Стати топ-менеджером	3	1	2	4,3
Купити квартиру	3	3	1	4,2
Закінчити університет	3	2	3	4,7

4.4. Пріоритизація поточних завдань

У приблизну систему можуть входити такі критерії, що найчастіше зустрічаються:

1. Перелік завдань (рівень менеджера, який поставив завдання; пріоритетність завдання для нього).
2. Вплив виконуваної роботи на роботу колег на «горизонтальному» рівні (чи є завдання ланкою в ланцюжку виконуваних завдань).
3. Внесок завдання в загальний результат (цілі організації, проекту, підрозділу, відділу).
4. Власний інтерес до задачі.
5. Терміновість.
6. Складність завдання.
7. Часовитратність завдання (великі, складні завдання вирішуємо в першу чергу).
8. Наявність у цей момент необхідних ресурсів, їхня доступність.

Іноді до цих критеріїв додаються такі як:

1. Чи є це завдання грошовим (чи пов'язане його рішення з прибутком; наскільки великий ризик втратити гроші в разі, якщо завдання не буде вирішене)?
2. Чи впливає завдання на імідж організації?
3. Чи клієнтське це завдання?
4. Чи впливає завдання на безперебійність роботи офісу?
5. Чи впливає завдання на збільшення кількості продажів (нових клієнтів, замовників)?

Для швидкого прийняття рішення у визначенні пріоритетності завдань, що з'являються протягом дня, можна використовувати техніку трьох питань. Суть цього підходу проста: вибираємо три найбільш значущих критерії, за якими будемо оцінювати значимість раптово виниклої задачі, і задаємо три питання:

1. Чи є це завдання клієнтським?
2. Чи впливає воно на імідж організації?
3. Чи є ця задача складною?

При появі нового завдання ставимо «+» або «-» навпроти кожного критерію.

Якщо завдання отримали три «+», вирішуємо їх у першу чергу; якщо два «+», то завдання є менш пріоритетними; один «+» – пріоритетність завдання низька; три «-» бюджетуємо час на вирішення цього завдання за залишковим принципом. Треба звернути увагу: три мінуси не означають, що завдання не потрібно вирішувати, просто воно буде виконуватися в останню чергу.

Правильного й єдино вірного переліку критеріїв для пріоритизації завдань не існує. Багато критеріїв специфічні і відображають особливість того чи іншого виду діяльності організації або підрозділу. Тому важливий фактор командної роботи і прийняття спільного рішення при формуванні матриці робочих критеріїв.

Формалізація критеріїв дозволяє:

- досягти загального розуміння, на підставі чого приймаються рішення;
- донести до оточуючих свою систему прийняття рішень і виробити спільну;
- приймати більш конструктивні рішення щодо зміни та вдосконалення системи прийняття рішень;
- кожен раз при прийнятті рішення економити час при виборі правильного напрямку, варіанту.

Ось кілька ефективних порад для планування часу на поточні завдання:

1. Виділяйте хоча б одну годину на день, коли ви вимикаєте всі засоби зв'язку, щоб зосередитися на важливих завданнях.
2. Працюйте циклічно: 90 хвилин активно працюйте, а потім робіть коротку перерву.
3. Перевіряйте електронну пошту кілька разів на день, орієнтуючись на певні години.
4. Визначте один день на тиждень для повного відпочинку, без думок про роботу.
5. Плануйте наступний день ввечері, а тиждень – у п'ятницю ввечері, щоб зберігати фокус і підвищувати енергію.
6. Не відповідайте на всі дзвінки та повідомлення негайно – більшість із них можуть зачекати.

4.5. Застосування правила 80/20 при плануванні робочого та особистого часу

Суть цього принципу в тому, що невелика частина справи, інвестицій або зусиль забезпечує більшу частину отриманих результатів чи винагороди. Інакше кажучи, 20 % зусиль дають 80 % результату, інші 80 % зусиль дають лише 20 % результату. Наприклад, менеджер з продажу, що займається електронною технікою, застосовує правило 80/20 для оптимізації процесу продажу. Він аналізує історію покупок клієнтів і виявляє, що 80 % доходу організації генерується лише 20 % клієнтів. Ось як це виглядає на практиці:

1. Фокус на найприбутковіших клієнтах: менеджер визначає, що основний прибуток організації надходить від кількох великих корпоративних клієнтів. Він зосереджується на розширенні взаємодії з ними, пропонуючи спеціальні умови або знижки, щоб збільшити їхні закупівлі.

2. Оптимізація зусиль: менеджер аналізує, що певні продукти не приносять достатнього доходу, хоча займають велику частину часу в обслуговуванні клієнтів. Він приймає рішення зменшити увагу до цих продуктів і перенаправити ресурси на більш прибуткові.

3. Покращення ефективності: замість того, щоб намагатися задовольнити всіх клієнтів однаково, менеджер концентрує зусилля на найбільш перспективних, оптимізуючи час команди і зменшуючи витрати на менш важливі завдання.

Завдяки такому підходу організація зменшує витрати і збільшує прибуток, максимізуючи вигоди від 20 % найбільш вигідних клієнтів, що дозволяє організації зростати без збільшення витрат на всі клієнтські сегменти.

Етапи використання принципу Парето:

Етап 1. Виберіть ті зі своїх справ і завдань, які є найрезультативнішими.

Етап 2. Складіть список завдань на день з урахуванням обраного критерію і важливості кожної з них для досягнення бажаного результату.

Етап 3. Перевірте наявність всіх необхідних ресурсів для виконання роботи по пріоритетним завданням.

Етап 4. Використовуйте правило бюджетування часу на завдання різного типу:

- на справи категорії *A* і *B* плануйте 60 % свого робочого часу;
- з решти 40 % виділяйте приблизно 20 % часу на роботу зі справами категорії *C* (необхідні телефонні дзвінки, електронна пошта, виконання регулярних завдань тощо);
- залишайте 20 % часу на непередбачені, раптово виникаючі обставини і справи.

Багаторічна практика та власний досвід сотень топ-менеджерів великих організацій показали: чим ефективнішим є керівник, тим успішнішим

є бізнес. Енергія – ключовий ресурс менеджера, тому рівень самоорганізації та раціонального використання часу безпосередньо впливає на продуктивність і результати бізнесу.

4.6. Способи поділу справ на термінові та важливі

Будь-яка відмова дуже часто сприймається як образа. Ніхто не враховує, що ви цінуєте свій час і хочете встигнути зробити заплановані справи.

Аналізуючи різні способи протидії нав'язаним справам, можна виділити кілька типових сценаріїв, які найбільш часто використовуються в ситуаціях відмови.

1. «Військова хитрість», або брехня з «форс-мажором», наприклад, менеджер інформує керівництво, що через неочікувану проблему з постачальниками чи непередбачувану технічну проблему проект затримується. Це дозволяє отримати додатковий час для завершення роботи команди.

2. «Логічна аргументація», наприклад, менеджер підходить до керівництва з чітким поясненням, що завдання, яке потрібно виконати терміново, потребує більше часу, оскільки вимагає додаткових ресурсів або більш складної підготовки. Він наводить приклади з попередніх проектів, де поспішні дії призводили до помилок або втрати якості.

3. «Дати надію», або стратегія «відкладання, перенесення», наприклад, менеджер відповідає клієнту, що зміна вимог можлива, але для цього потрібно додатково переглянути план і узгодити всі деталі з іншими учасниками. Він заспокоює клієнта, обіцяючи, що це питання буде розглянуте в найближчі кілька днів.

4. «Третій шлях», наприклад, менеджер з'ясовує потреби обох клієнтів і пропонує третю альтернативу, яка задовольняє їх обох, наприклад, об'єднати два завдання або знайти нові способи роботи, що дозволяє економити час і ресурси.

5. «Створення непривабливого образу бажаного», наприклад, менеджер підкреслює складність виконання запитів, які не є пріоритетними. Він описує, скільки додаткових ресурсів та часу це забере, розповідає про потенційні труднощі та непередбачувані наслідки, що дозволяє зробити ці запити менш привабливими для співробітників.

6. «Тверде "ні"», наприклад, менеджер відповідає на запити співробітників, які не відповідають пріоритетам компанії, коротким і ясним «Ні». Він пояснює, що зараз немає можливості виконати ці завдання через обмежені ресурси та обов'язкові терміни для основного проекту.

Спосіб, що допомагає навчитися говорити «ні». Якщо намагаються нав'язати якусь справу або завдання, абсолютно для вас не важливі, і ви не хочете витратити свій час, або чиєсь прохання для вас незручне і руйнує всі

ваші плани, зробіть наступне: ні в якому разі не пускайтеся в тривалі і плутані пояснення причин, чому ви не зможете виконати прохання. Не намагайтеся виправдовуватися і вибачатися. Скажіть твердо: «Ні, я цього робити не буду». Наведіть один-два сильних аргументи чому. Усе. Якщо той, хто просить, не відстає, намагається втягнути вас у розмову, домогтися виправдань, вибачень – повторіть ще раз, дуже спокійно, чітко і виразно свою відмову й аргументи. Повторення одних і тих же слів у подібних ситуаціях – найкращий варіант.

4.7. Застосування ABC-аналізу при розміщенні пріоритетів

Автор цього методу – Лембіту Київ.

Ідея ABC-аналізу полягає в наступному: основні зусилля й увагу в момент обліку часу зосередити на ключових завданнях, а обліку й аналізу малорезультативних справ приділити набагато менше уваги. Іншими словами, ключові завдання не повинні випадати з поля зору ні на хвилину, і при виділенні часу на другорядну задачу важливо розуміти, на шкоду чому це було зроблено. Даний метод – варіант поєднання хронометражу з механізмом концентрації на ключових завданнях. В основі методики лежить удосконалена «Картка обліку часу Олексія Капітонович Гастєва – Платона Михайловича Керженцева». Оскільки її сутність зазнала достатніх змін, то новий продукт можна назвати «Картка ефективності».

В основу цієї методики покладено дотримування принципів:

1. Фіксація уваги на головних завданнях.
2. Простота і гнучкість.
3. Вимірність і наочність результатів діяльності.
4. Корисна повнота інформації.

Картка ефективності має такий вигляд (табл. 4.4). Види робіт будуть залежати від конкретної роботи, яку планує чи здійснює менеджер протягом дня.

Розмір самої картки – 110 × 75 мм – зручний для використання в «польових» умовах і при зберіганні даних та фіксації втрат часу, і це дає можливість вести багаторівневий облік використання часу.

Метод «ABC-аналіз» легко вирішує ці завдання – ви просто ставите галочки в полі «витрати на транспорт» і в полі «вивчення ринку». У результаті у вас враховано час перельоту і час роботи. Навіщо це потрібно? Для наочності, адже якщо ми не використали час у дорозі, то при підсумковому підрахунку це обов'язково позначиться на загальній результативності.

Наведено приклад заповнення таблиці аналізу використаного часу (таблиці 4.6 і 4.7).

Таблиця 4.6

«Картка ефективності» № 1

Час	13.00						14.00						15.00						16.00					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Зустріч з фінансовим директором, звіт		x										x												
Перегляд звіту відділу маркетингу							X	x																
Доповідь заст. директора з якості					x	x																		
Перегляд плану роботи	x																							
Обід, відпочинок			x										x	X										
Вийзд на зустріч, очікування									x	x														
Угода, документи											x	x	x	X										
Відповіді на листи ел. пошти																	x	x	x					
Перегляд сайту, відгуки																								
Відвідування підрозділів																								
Підготовка до зустрічі																								
Зустріч з партнером																								
Графік роботи на завтра																						x	x	
Узгодження плану із секретарем																			x					
Втрати																x	x					x		

Таблиця 4.7

«Картка ефективності» № 2

Час	9.00						10.00						11.00						12.00					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Зустріч з фінансовим директором, звіт		x	x									x	x											
Перегляд звіту відділу маркетингу									x															
Доповідь заст. директора з якості					x	x																		

Продовження таблиці 4.7

Час	9.00						10.00						11.00						12.00					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Завдання																								
Перегляд плану роботи	x																							
Обід, відпочинок																			x	x				
Вийзд на зустріч, очікування										x	x	x												
Угода, документи													x	x										
Відповіді на листи ел. пошти							X																	
Перегляд сайту, відгуки									x															
Відвідування підрозділів																	x	x						
Підготовка до зустрічі																			x					
Зустріч з партнером																				x	x			
Графік роботи на завтра																						x	x	
Узгодження плану із секретарем										x														
Втрати															X	x	x							

Таблиця 4.8

Таблиця аналізу використаного часу
(внесені дані з карток № 1 і № 2)

Дата	№	Справи «важливі» категорії А (коэф. 2)			Справи «без них не можна» категорії В і С(коэф. 1)										Справи «втрати» категорії D (коэф. 1)		Підсумок (хв)	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		16
12.11.24	1	4	1	2	1	2	3	2	1	1	2	1	2	2	1	3		224
12.11.24	2	2	2	2	1	1	2	2	4	3				2	1	3		200
Усього		6	3	4	2	3	5	4	5	4	2	1	2	4	2	6		424

Таким чином, за один день у таблиці 4.8 з'являється один рядок. Проміжні дані з кожної окремої картки зберігати не варто, хоча це справа особистих переваг. На прикладі підсумкового рядка проведемо розрахунок результату за день. Загальна сума галочок за завданнями категорії А дорівнює 13, а за категоріями В і С – 34, втрати за день рівні 6. Множимо бали на емпіричні коефіцієнти й отримуємо: справи категорії А – 26 (13×2), категорії В і С – без зміни 34 (34×1), втрати рівні (-6), тобто [$6 \times (-1)$].

Підсумувавши отримані результати і помноживши на 10 хвилин, отримаємо результат за день, що дорівнює 540 хвилинам $[(26 + 34 - 6) \times 10]$ корисно витраченого часу.

У методі «АВС-аналіз» введений ряд спрощень – розукрупнення важливих завдань і об'єднання рутинних. Це відбувається через проходження правила: хронометраж додатково збільшував витрати часу на облік другорядних завдань.

Наступне спрощення – при аналізі діяльності розглядається не одна задача категорії «Важливо», а цілий комплекс завдань, так само як і завдання категорії *B* і *C* об'єднані в комплекс.

Хоча і тут при бажанні можна налаштувати облік так, щоб відстежувати витрати часу за якимось одним, конкретним, критично важливим завданням, присвоївши у «Картці ефективності» стабільний номер.

Питання для обговорення:

1. У чому полягає сенс розміщення пріоритетів?
2. Чому важливо вміти розставляти пріоритети?
3. Які методи розміщення пріоритетів ви знаєте?
4. На які типи діляться завдання відповідно до матриці Ейзенхауера?
5. Коли доцільно використати метод багатокритеріальної оцінки?
6. У чому полягає суть методу багатокритеріальної оцінки?
7. Як можна виділити найбільш пріоритетні цілі? Який спосіб підходить для цього найбільше? Чому ви так вважаєте?
8. У чому основна ідея розміщення пріоритетів за принципом «80/20»?
9. Як використовується принцип Парето для планування часу на завдання?
10. Чому важливо відсівати нав'язані справи та завдання?
11. Які стратегії відмови ви знаєте? Які з них вважаєте найефективнішими і чому?

Тестові перевірки знань:

1. Принцип Дуайта Ейзенхауера передбачає аналіз справ і завдань, що потребують вирішення за ступенем:

- а) перспективності;
- б) терміновості і важливості;
- в) першочерговості;
- г) безпеки.

2. Пріоритизація завдань дозволяє менеджеру:

- а) працювати тільки над важливими та необхідними завданнями;
- б) зосередитися на одному завданні за один раз;
- в) видаляти завдання, які можуть виконувати інші працівники;
- г) не залишати незавершеними завдання щодо відправлення;
- д) завершити вирішення ключових питань наприкінці планового періоду;
- е) усе з наведеного.

3. Прийняти рішення, оцінивши за певними критеріями, які з поставлених завдань і справ мають першорядне значення, а які – другорядне, означає:

- а) запустити механізм;
- б) оцінити всі події;
- в) уточнити терміни;
- г) встановити мету;
- д) розставити пріоритети.

4. Справи якої категорії необхідно зробити негайно?

- а) важливі і термінові;
- б) важливі і нетермінові;
- в) неважливі і термінові;
- г) неважливі і нетермінові.

5. Переваги матриці Ейзенхауера:

- а) допомагає швидко визначити пріоритетні завдання та справи;
- б) проста у використанні;
- в) виявляє трудоголіків;
- г) дозволяє зменшити число неважливих справ;
- д) усе з наведеного.

6. Принципи класика менеджменту Пітера Друкера:

- а) орієнтуйтеся на майбутнє, а не на минуле;
- б) обирайте свій власний шлях, а не випробувану і «уторовану» стежку;
- в) обирайте стиль управління ;
- г) ставте перед собою високі цілі, які дають можливість круто змінити ситуацію;
- д) концентруйтеся на цілях і потенційних вигодах, а не на труднощах.

7. Які методи використовують для розстановки пріоритетів?

- а) SWOT-аналіз;
- б) метод «Альпи»;
- в) багатокритерійний метод;
- г) матрицю Ейзенхауера;
- д) усі з наведеного .

8. У разі застосування метод багатокритеріальної оцінки загальна сума ваги має дорівнювати:

- а) 0,2;
- б) 0,6;
- в) 0,7;
- г) 0,9;
- д) 1.

9. Метод багатокритеріальної оцінки дозволяє зрозуміти і використовувати систему:

- а) аналізу складної ситуації;
- б) набору факторів;
- в) критеріїв для прийняття рішення в ситуації вибору;
- г) періодизації.

10. Для визначення пріоритетності довгострокових цілей використовують методи:

- а) SWOT-аналіз;
- б) метод «Альпи»;
- в) багатокритерійний метод;
- г) матрицю Ейзенхауера;
- д) усі з наведеного.

11. Використання принципу 80/20 відповідає за:

- а) зароблену винагороду;
- б) безпеку часу;
- в) велику частку результатів одержуваної продукції;
- г) важливість і терміновість.

12. Вкажіть сценарій розумної відмови виконати чиясь прохання:

- а) «Логічна аргументація»;
- б) «Військова хитрість», або брехня з «форс-мажором»;
- в) «Дати надію»;
- г) «Третій шлях»;

- д) «Створення непривабливого образу бажаного»;
- е) «Тверде "ні"»;
- ж) усе з наведеного.

13. Автор методу «АВС-аналіз»:

- а) Пітер Друкер;
- б) Лембіту Київ;
- в) Дуайт Ейзенхауер;
- г) Бенджамін Франклін;
- д) П'єр Шарден.

14. В основу методики «АВС-аналіз» покладені принципи:

- а) вимірність і наочність результатів діяльності;
- б) вагомість;
- в) фіксація уваги на головних завданнях;
- г) простота і гнучкість;
- д) критеріальність;
- е) усе з наведеного.

ТЕМА 5 _____

СПОСОБИ РОЗПОДІЛУ ЧАСУ ПРИ ОГЛЯДІ ТА КОНТРОЛІ ПОСТАНОВКИ ЗАВДАНЬ

- 5.1. Огляд завдань – це суть тайм-менеджменту
 - 5.2. Розподіл часу в контрольних списках
 - 5.3. Двовірні діаграми як інструмент планування та контролю в тайм-менеджменті
 - 5.4. Майнд-менеджмент та порядок побудови інтелект-карти
- Питання для обговорення
Тестові перевірки знань

5.1. Огляд завдань – це суть тайм-менеджменту

Огляд – наочне уявлення інформації (завдань, термінів, довідкових даних і т. д.), що дозволяє легко бачити всю сукупність і взаємозв'язок елементів і дає можливість ефективно приймати рішення.

Сутність огляду полягає у створенні своєрідної карти, на якій відображені основні орієнтири, напрямки руху, враховані всі дрібні деталі.

Основна відмінність огляду від плану: огляд не прив'язаний до часу, він дає більш наочну картину ситуації і дозволяє побачити всі можливості для вирішення тих чи інших завдань. Тому вкрай важливо організувати систему огляду таким чином, щоб уся увага була спрямована на вирішення найбільш важливої для нас зараз задачі.

Менеджер у відділі продажу отримує перелік завдань від своєї команди. Замість того щоб обговорювати кожне завдання окремо і витратити на це багато часу, він вирішує застосувати ефективну стратегію огляду завдань.

1. Групування завдань за пріоритетами: менеджер починає з того, що просить команду поділити завдання на три категорії: термінові, важливі, не термінові. Це дозволяє йому одразу побачити, які завдання потребують негайного виконання, а які можуть почекати.

2. Визначення відповідальності: для кожного завдання менеджер швидко визначає, хто з членів команди найбільше підходить для його виконання, враховуючи наявні навички та навантаження. Він уникає надмірних обговорень, просто делегуючи завдання без зайвих уточнень.

3. Прийняття рішень за допомогою критеріїв: менеджер використовує кілька простих критеріїв для прийняття рішень: чи можна завдання делегувати, чи воно критичне для поточного етапу проєкту і чи є спосіб прискорити виконання через автоматизацію або оптимізацію процесу.

4. Залишення «дрібних» завдань: завдання, які не впливають на результати роботи або мають низький пріоритет, менеджер делегує чи навіть відкидає, щоб зосередитись на більш значущих.

Менеджер ефективно економить час, швидко оцінюючи кожне завдання, розподіляючи їх за пріоритетністю та передаючи відповідальним членам команди, що сприяє оптимізації робочого процесу та досягненню високих результатів.

Усі інструменти, що дозволяють легко і просто створити ефективний огляд, можна розділити на три великі групи:

- контрольні списки;
- двомірні графіки;
- майнд-менеджмент, або надання інформації в формі інтелект-карт (mind maps).

5.2. Розподіл часу в контрольних списках

Контрольний список дозволяє швидко зібрати необхідну інформацію і служить прекрасним інструментом для самоконтролю.

Важливо запам'ятати, що контрольний список – це не жорсткий план або алгоритм, він дозволяє діяти більш гнучко і враховувати будь-які несподівані зміни.

Приклади найбільш часто використовуваних контрольних списків:

- список питань до телефонної розмови;
- питання до нових клієнтів;
- список тем і питань до наради;
- анкети збору інформації (наприклад, анкета питань до відвідувачів виставки, презентації товару й ін.);
- перелік необхідних заходів, дій;
- список задач;
- список завдань на день – один з найважливіших контрольних списків.

Наприклад, контрольний список для оцінки продуктивності співробітників повинен відображати:

- основні критерії оцінки (якість роботи, виконання плану, відсутність помилок);
- оцінку результатів за певний період (місяць, квартал);
- спосіб спостереження за дотриманням термінів та ефективністю використання робочого часу;
- проведення зворотного зв'язку для покращення продуктивності.

Правила складання контрольного списку:

- усі формулювання його пунктів повинні мати результативно-орієнтований вид;

- список складається у вільному порядку, що дозволяє не забути жодної деталі, жодного питання або пункту;
- відповідно до структури уваги людини в списку має бути не більше 10 основних пунктів.

5.3. Двомірні діаграми як інструмент планування та контролю в тайм-менеджменті

Види двомірних графіків:

- для планування довгострокових завдань, цілей і проєктів;
- для планування середньострокових і короткострокових завдань;
- для планування делегованих завдань та контролю за їхнім виконанням;
- для контролю за виконанням регулярних завдань.

1. Двомірний графік довгострокових справ, завдань і проєктів

Правила і кроки по створенню двомірного оглядового графіка (табл. 5.1):

- велику задачу або проєкт розбиваємо на підзадачі, які записуємо в лівій колонці в довільному порядку, як і для складання контрольного списку;
- вводимо другий вимір – час (календарні дати, дні, тижні і т. д.). Розглянутий нами проєкт розрахований на рік, отже, як тимчасового вимірювача будемо використовувати місяці.

Якщо нам необхідно побудувати двомірний графік для короткострокового проєкту, розрахованого, наприклад, на два тижні, то в якості тимчасових вимірювачів будуть використовуватися дні або тижні;

- за допомогою горизонтальних смужок або штрихування осередків уздовж осі часу здійснюємо прив'язку підзадач до періодів і термінів виконання. Найбільшої наочності можна досягти, використовуючи різні кольори для різних завдань.

Складання такого графіка для будь-якої великої задачі займає від п'яти до десяти хвилин. При цьому графік досить гнучкий: не потрібно записувати підзадачі в суворій послідовності їхнього виконання; у разі виникнення змін та необхідності перегляду графіка на його виправлення теж піде всього лише від п'яти до десяти хвилин.

Двомірний графік можна використовувати і для планування різних завдань і цілей, не прив'язаних до точного, жорсткого терміну виконання, а до деякого періоду так, як це зроблено в таблиці 5.2.

2. Двомірний графік контролю за делегованими завданнями

Правила і кроки щодо створення графіка контролю за делегованими завданнями такі ж, як для графіка для довгострокових завдань. Додатково

Таблиця 5.3

Оглядовий графік делегованих задач

Задача	Виконавець	Вересень																		
		10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
Визначення бюджету	Комерційний директор, бухгалтер	■	■																	
Розробка комплексу рекламних матеріалів	Відділ реклами, PR-менеджери		■	■	■	■	■	■	■	■										
Замовлення реклами і матеріалів	Секретар				■	■	■	■	■	■	■									
Підготовка анонсу щодо участі	Відділ реклами		■	■	■			■	■	■										
Підготовка команди	Начальник відділу реклами			■	■	■		■							■	■				
Розробка оформлення стенду	Відділ реклами		■	■	■	■	■						■	■						
Монтаж обладнання	Робочі														■	■				
Перегляд слайдів презентації	ІТ-спеціаліст						■	■	■	■	■	■						■		
Розміщення анонсу в Інтернеті	ІТ-спеціаліст								■	■	■		■	■						
Запрошення клієнтів до стенду	Відділ продажу, секретар			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					■	■
Оплата стенду	Бухгалтер													■	■					
Відкриття виставки	Директор, заступники директора																	■	■	

Окрім великих та малих проектів, існують і рутинні завдання, які ми виконуємо щодня. Коли їх накопичується забагато, вони можуть перевантажити нашу свідомість і ускладнити роботу. Для контролю над такими справами часто використовують «Графік виконання регулярних задач» (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

Графік виконання регулярних задач

Задачі Терміни	1–7 вересня	8–14 вересня	15–21 вересня	22–28 вересня	29 вересня – 4 жовтня
Прибирання робочого місця	–	+	+	–	+
Створення резервних копій інформації	–	–	–	+	–
Прибирання на робочому столі	–	–	–	+	–
Оплата телефону, комунальні платежі (раз на місяць)	+				+

У лівій колонці наведені приклади регулярних задач, які найбільш часто зустрічаються. Далі зліва направо – колонки згідно з календарними тижнями (1–7 вересня і т. д.). Виконання завдання відзначається плюси́ком (+) у відповідній клітинці, а невиконання – прочерком (–).

Важливо звернути увагу на те, що цей графік – не жорсткий план, нам не принципово, у який саме день та час буде зроблена резервна копія інформації або проведено прибирання на робочому столі. Важливо, що ці справи повинні виконуватися один раз на тиждень. Якщо за цей період якусь справу було пропущено (наприклад, у перший тиждень ми так і не знайшли часу, щоб прибратися в кімнаті) і з'явився прочерк, нічого страшного в цьому немає. Якщо ж кількість прочерків починає збільшуватися, це дає нам сигнал: регулярно задача не виконується вже досить довго: пора зайнятися її рішенням.

Переваги двомірного графіка як інструмента огляду:

- дає наочне уявлення про структуру складного завдання;
- забезпечує чіткий огляд усіх підзадач;
- дає чіткий огляд прив'язки підзадач до термінів виконання;
- відображає взаємозв'язок завдань між собою, що важливо при роботі над великими проєктами, адже порушення цих взаємозв'язків найчастіше і призводить до зриву термінів;
 - дозволяє здійснювати контроль за делегованими завданнями, а також відстежувати роботу виконавців;
 - гарантує керованість роботи над складним завданням;
 - дає можливість вкладатися в терміни.

Двомірні форми огляду в Outlook і Excel застосовують для огляду оперативних завдань, особливо при управлінні в умовах авралу; буває зручно використовувати один аркуш Excel, організований за МСУ-принципом (метод структурування уваги) (таблиця 5.6).

Метод структування уваги – оптимальний спосіб упорядкувати величезну кількість нагадувань і завдань та їхні переміщення. Метод враховує особливості структури уваги людини.

У порівнянні з Outlook це дає набагато комфортніший огляд і більшу легкість оперування записами – це рядки в Excel, для вписування і переміщення яких не потрібно здійснювати так багато дій, як для операцій із завданнями в Outlook.

Microsoft Outlook – менеджер особистої інформації (Personal Information Manager) з електронною поштою, поштовим клієнтом та функцією роботи в групах Microsoft, які входять до пакета Microsoft Office.

Outlook – це комплексний інструмент, який функціонує не лише як клієнт електронної пошти, але й як універсальний органайзер. Він пропонує такі функції, як календар, диспетчер завдань, нотатки та керування контактами. Крім того, Outlook легко інтегрується з документами Microsoft Office, дозволяючи користувачам відстежувати дії та автоматично створювати робочі журнали.

5.4. Майнд-менеджмент та порядок побудови інтелект-карти

Майнд-менеджмент – це технологія представлення потоків інформації у вигляді, що вимагає мінімального часу і психофізіологічних ресурсів для її пошуку, аналізу та розуміння.

Подібна технологія дозволяє істотно підвищити ефективність вирішення інтелектуальних завдань і отримувати від цього процесу більше задоволення. У розвинених країнах таку технологію активно вивчають і застосовують як в бізнес-школах, так і в ЗВО, школах і навіть дитячих садках. А все почалося зовсім недавно.

Як правильно будувати інтелект-карти?

Наведемо основні правила побудови інтелект-карт, скориставшись тим самим способом візуалізації – інтелект-картами (рис. 5.1).

Як приймати рішення за допомогою майнд-менеджменту?

У багатьох випадках сам процес складання інтелект-карти приводить людину до необхідного рішення. Коли відкривається оглядовий вид на об'єднані в структуру думки, часто нас може відвідати усвідомлення, і сформується образ вірного рішення. Особливо це допомагає у випадках навчання школярів і студентів, які не мають навичок прийняття рішень у своєму житті.

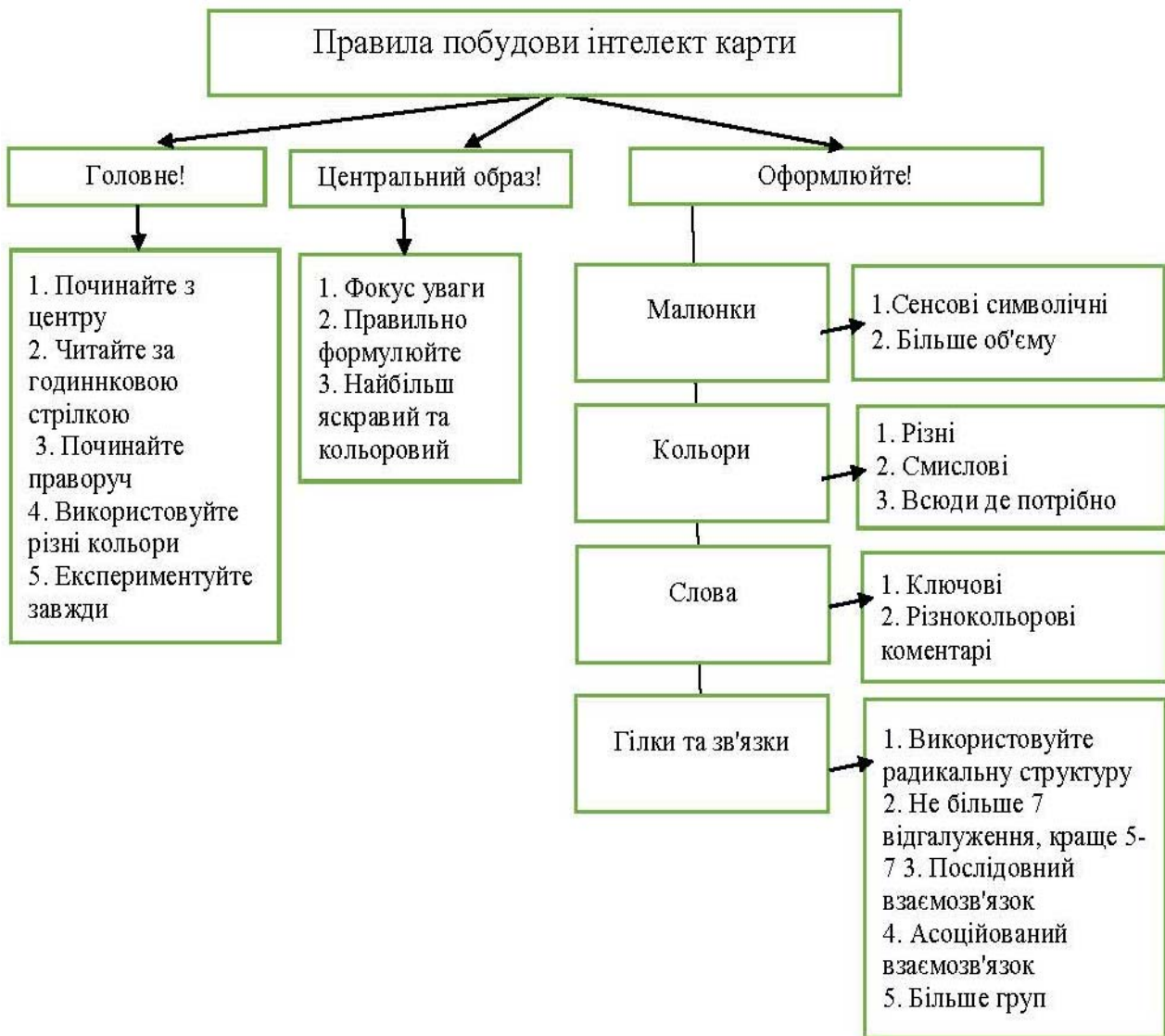


Рис. 5.1. Правила побудови інтелект-карти

Питання для обговорення:

1. Що таке огляд? Дайте визначення.
2. У чому відмінність огляду плану?
3. На які групи можна розділити всі оглядові інструменти? У чому особливості кожної групи інструментів?
4. У чому переваги двомірного графіка як інструмента огляду?
5. У чому перевага використання інтелект-карток у тайм-менеджменті?
6. Що таке Mind Maps (інтелект-картки)?
7. Що таке контрольні списки як інструмент огляду?
8. Назвіть головну умову, що робить огляд ефективним засобом ухвалення рішення.
9. На яку сходинку «драбини тайм-менеджменту» ви поставили б огляд? Чому?

10. Які види двомірних графіків можна назвати?
11. Які інструменти огляду підходять для роботи із завданнями?
12. За допомогою якого інструменту можна ефективно працювати з проблемною ситуацією?
13. Згадайте алгоритм ефективного навчання за допомогою майнд-менеджменту.

Тестові перевірки знань:

1. Наочне уявлення інформації (завдань, термінів, довідкових даних і т. д.), що дозволяє легко бачити всю сукупність і взаємозв'язок елементів і дає можливість ефективно приймати рішення з метою економії часу – це:

- а) план;
- б) список;
- в) методика;
- г) огляд;
- д) презентація.

2. Інструменти створення огляду інформації:

- а) прості записи на стікерах;
- б) інтелект-карти;
- в) рекламні щити;
- г) фігурна аплікація;
- д) двомірні графіки MS Project.

3. Створюючи ефективний огляд інформації, використовують інструменти:

- а) рекламні щити;
- б) контрольні списки;
- в) PR-менеджмент;
- г) двомірні графіки;
- д) майнд-менеджмент.

4. Одним з найбільш простих і ефективних інструментів огляду інформації є:

- а) контрольні списки;
- б) інтелект-карти;
- в) рекламні щити;
- г) узорна аплікація;
- д) двомірні графіки MS Project.

5. Що часто використовують для запису в контрольних списках?

- а) питання до телефонної розмови;
- б) питання до нових клієнтів;
- в) список тем і питань до наради;
- г) перелік необхідних заходів, дій;
- д) список завдань на день;
- е) усе з наведеного.

6. Список того, що потрібно зробити, заощаджуючи час називається:

- а) «schedule»;
- б) «catalog»;
- в) «to-do list»;
- г) «directory».

7. Денний список «To-do list» може складатися з:

- а) дзвінків;
- б) зустрічей;
- в) самостійної роботи;
- г) фізичних дій;
- д) усе з наведеного.

8. Якому вченому належить графічне відображення інформації за допомогою горизонтальних смужок, що відображають прогрес робітників у досягненні норми виробітку?

- а) А. Фейгенбауму;
- б) Дж. Джурану;
- в) П. Друкер;
- г) Г. Ганту;
- д) І. Василевському.

9. Які функції виконує двомірний оглядовий графік у тайм-менеджменті?

- а) збільшує швидкість збору даних;
- б) дозволяє уточнити зацікавлених осіб;
- в) допомагає прийняти рішення;
- г) полегшує контроль за виконанням завдань;
- д) уможливорює гнучке планування завдань з певними термінами виконання.

10. Переваги двомірного графіка як інструмента огляду:

- а) дає наочне уявлення про структуру складного завдання;
- б) забезпечує чіткий огляд усіх підзадач;
- в) дає чіткий огляд прив'язки підзадач до термінів виконання;
- г) відображає взаємозв'язок завдань між собою;
- д) дозволяє відстежувати роботу виконавців;
- е) усе з наведеного.

11. Оптимальний спосіб упорядкувати величезну кількість нагадувань і завдань та їхні переміщення – це:

- а) керованість роботи;
- б) метод організації підлеглих;
- в) прив'язка підзадач;
- г) метод структурування уваги.

12. Outlook – це:

- а) кількість нагадувань;
- б) взаємозв'язок завдань між собою;
- в) поштовий клієнт для роботи з електронною поштою;
- г) усе з наведеного.

13. Технологія подання потоків інформації у вигляді, що вимагає мінімального часу і психофізіологічних ресурсів для її пошуку, аналізу та розуміння – це:

- а) самоменеджмент;
- б) тайм-менеджмент;
- в) PR-менеджмент;
- г) майнд-менеджмент.

14. Кому належить ідея створення інтелект-карт?

- а) Т. Бьюзену;
- б) Дж. Джурану;
- в) П. Друкеру;
- г) Г. Ганту;
- д) І. Василевському.

ТЕМА 6 _____

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ПРИ РОЗПОДІЛІ ОБОВ'ЯЗКІВ

- 6.1. Розподіл обов'язків як основа успіху роботи менеджера
 - 6.2. Способи делегування повноважень
 - 6.3. Подолання перешкод делегуванню
- Питання для обговорення
Тестові перевірки знань

6.1. Розподіл обов'язків як основа успіху роботи менеджера

З розвитком ринкових відносин і поглибленням процесів поділу та кооперації роботи управлінська праця відокремлюється у відносно самостійну сферу і скріплюється певними організаційними формами, що утворюють у сукупності автономну систему управління організацією.

Мета управлінської праці полягає у визначенні цілей організації та забезпеченні координації спільної діяльності її працівників.

Об'єктом управлінської праці є трудова діяльність персоналу, тоді як предметом виступає інформація, що дає змогу менеджеру систематизувати та узагальнювати всі аспекти своєї роботи.

Засобами управлінської праці є інтелектуальні здібності, знання та професійні навички персоналу. Менеджер використовує ці ресурси, спрямовуючи свою енергію та вплив на підлеглих, з метою досягнення бажаного результату управлінської діяльності.

Отже, діяльність менеджера зосереджена на організації процесів управління та керуванні бізнес-процесами.

Поділ роботи – виділення і стійке закріплення різних видів трудової діяльності за окремими людьми або групою людей.

Кооперація роботи – це організована взаємодія працівників у процесі виробництва, коли велика кількість людей бере участь у виконанні одного завдання або різних, але взаємозалежних трудових процесів.

Види кооперації роботи:

- паралельна;
- послідовна;
- епізодична.

Поділ управлінської праці – об'єктивний процес виділення окремих його видів у самостійні сфери трудової діяльності різних груп управлінських працівників. По суті, це спеціалізація працівників.

Раціональна організація праці апарату управління базується на таких складових процесу управління:

- рівні оплати і стимулювання праці;
- поділі і кооперації роботи;
- технічному забезпеченні і механізації;
- нормуванні праці;
- сприятливому режимі і хороших умовах праці.

Таблиця 6.1

Види поділу управлінської праці в організації

Вид	Сутність
Функціональний	Процес розподілу функцій, що об'єктивно необхідні для ефективного управління організацією, виконання яких доручається конкретним співробітникам чи підрозділам апарату управління
Ієрархічний	Розподіл завдань за функціональними обов'язками, рівнями управлінської ієрархії та їхнє закріплення за окремими співробітниками чи структурними підрозділами, що супроводжується визначенням їхніх повноважень
Технологічний	Поділ управлінських процесів на операції зі збору, передачі, збереження та обробки інформації, які виконуються спеціалізованими працівниками або відповідними технологічними підрозділами
Професійний	Різноманітність управлінського персоналу у зв'язку з його професійною підготовкою
Кваліфікаційний	Поділ праці залежно від кваліфікації, професійного досвіду та особистих здібностей керівників
Посадовий	Розподіл працівників управління за компетенціями

Внутрішні форми поділу роботи:

- горизонтальна: поділ роботи на компоненти, які є частиною загальної діяльності;
- вертикальна: відділення роботи з координації дій від поставлених задач.

Горизонтальний розподіл праці управлінських працівників є сукупністю певних видів діяльності одного рівня, з призначенням конкретних менеджерів управління підрозділами.

Вертикальний розподіл праці управлінських працівників означає їхню координацію з боку вищого керівництва. Такий поділ управлінської роботи відбувається за такими напрямками:

- 1) загальне управління – розробка та реалізація основних, перспективних напрямів діяльності організації;
- 2) технологічний менеджмент – передбачає проектування та впровадження передових технологій, спрямованих на оптимізацію виробничих процесів. Це включає раціоналізацію робочих процесів шляхом впрова-

дження сучасних методів управління, а також повну механізацію та автоматизацію виробничих систем;

3) управління бізнесом – стратегічне та тактичне планування, аналіз господарської діяльності організації та забезпечення її прибуткової діяльності;

4) оперативне управління – підготовка та передача планів діяльності робочим групам та індивідуальним підрядникам, розстановка підрядників на робочих місцях, створення умов для належного освоєння навичок працівниками, організація систематичного контролю;

5) управління персоналом – охоплює створення концепції та стратегії кадрової політики, формування ефективної системи роботи з персоналом, планування кадрових заходів, розробку операційного плану щодо взаємодії з працівниками, проведення аналізу ринку праці, оцінку кадрового потенціалу та визначення потреби організації у співробітниках.

Функції управлінських працівників:

- локальні: у межах одного підрозділу (посадові інструкції);
- наскрізні: зазначені в документах, що визначають структуру підрозділів організації;
- кінцеві: пов'язані з досягненням організацією певних результатів.

6.2. Способи делегування повноважень

Щоб робота з управління не перетворилася на хаотичний безлад, встановлюються правила дій співробітників управління при виконанні покладених на них функцій. Ця процедура називається регламентом роботи, що керується. Її основою є регламент – сукупність правил та положень, що визначають внутрішню систему та спосіб функціонування організації, а також порядок проведення окремих заходів.

Делегування полягає в здатності ефективно планувати, організувати та контролювати обов'язки колеги, підлеглого чи підрядника в межах їхніх відповідальностей. Планування означає чітко визначити, що саме потрібно зробити і коли це має бути виконано; організувати, тобто правильно залучити підлеглого, якому делегуються повноваження й ресурси; проконтролювати, тобто вчасно перевірити виконання делегованого.

Повноваження – офіційно надані посадовій особі права й обов'язки в певній сфері діяльності.

Повноваження в управлінні – це визначене право керівника розпоряджатися ресурсами організації та спрямовувати діяльність співробітників на досягнення поставлених цілей.

Делегування – це передача певних владних повноважень і відповідальності з верхнього рівня управління на більш низький за умови

збереження за вищим рівнем функції контролю за використанням цих повноважень.

Для правильності виконання всіх покладених на працівників функцій повинна бути розроблена посадова інструкція, у якій зазначено права, обов'язок, відповідальність та компетентності за посадою.

Права – сукупність встановлених законом, постановами, нормативами й інструкціями компетенцій конкретного керівника діяти стосовно співробітників (так само як і співробітників щодо керівників), а також розпоряджатися матеріально-речовими та фінансовими ресурсами, технологіями і т. д.

Права посадової особи – встановлена нормативами, регламентуючими документами можливість посадової особи діяти певним чином.

Обов'язок – певне коло дій, покладених на керівника або виконавця і безумовних для виконання.

Відповідальність – обов'язок посадової особи відповідати за:

- свої дії в рамках встановлених їй посадовою інструкцією обов'язків і прав;
- несвоєчасне або неналежне виконання службових обов'язків;
- затримку і слабку роботу в напрямку поставлених цілей;
- неповне використання наданих їй прав.

Щоб побачити результати роботи, сучасні менеджери складають карти посад, аби конкретизувати завдання і визначати критеріальні результати ефективності роботи.

Посадова інструкція є більш офіційним документом для внутрішнього користування організації, а карта посади складається для зручності найму і зручніша для кандидатів – вони можуть порівняти вимоги до роботи зі своїми власними навичками та визначити, чи підходять вони для цієї ролі.

Але є й подібності: обидва документи націлені на усунення плутанини в обов'язках співробітників, допомагають організації оцінювати співробітників відповідно до чітко встановлених стандартів та приймати обґрунтовані рішення щодо того, які працівники потребують винагород, просування по службі, а які не так успішно виконують завдання, необхідні для їхньої ролі. Це дозволить керівництву швидко визначитися з результатами роботи підлеглих і делегувати повноваження.

У кожному випадку необхідно делегувати рутинну працю; спеціалізовану діяльність; індивідуальні питання; підготовчі роботи (проекти тощо).

Не підпадають під делегування:

- постановка цілей, прийняття рішень щодо розвитку стратегії організації, контроль результатів;
- управління та мотивація співробітників;

- завдання високого ризику;
- надзвичайні ексклюзивні відносини;
- невідкладні справи, які не залишають часу на з'ясування і перегляд;
- питання суто довірливого характеру.

6.3. Подолання перешкод делегуванню

Однією з головних причин труднощів із делегуванням часто є внутрішній опір самого менеджера. Керівник не може ефективно вирішувати стратегічні завдання, якщо занурений у рутинну роботу й уникає передачі обов'язків підлеглим. Розглянемо список типових бар'єрів у процесі делегування:

1. Мені важко довірити виконання завдань іншим, оскільки я не впевнений у їхній компетентності чи мотивації.
2. Бракує часу для детального пояснення завдань і подальшого виправлення можливих помилок.
3. Виникає дискомфорт від того, що я перекладаю додаткову роботу на своїх підлеглих.
4. Існує страх, що інші виконають завдання краще або що я втрачу свою значущість, якщо хтось забере мої обов'язки.
5. Не бажаю передавати цікаві завдання, оскільки хочу виконувати їх самостійно.

Перелічені перешкоди мають велике значення при раціональному використанні часу й умінні організувати роботу з найменшими витратами. Наприклад, коли менеджер знаходиться під тиском часу або має обмежені ресурси, він може відчувати, що делегування завдань потребує більше часу, ніж виконання їх самостійно. Це може стати перешкодою для делегування, оскільки менеджер намагається уникнути «необхідних» комунікацій або пояснень для інших. Наприклад, якщо терміни виконання завдань дуже стиснуті, менеджер може прийняти рішення виконати роботу самостійно, що погіршує продуктивність і може призвести до вигорання.

Менеджеру корисно взяти до уваги переваги делегування:

- звільняє час для комплексних і стратегічних завдань, за які варто братися саме лідерам;
- дозволяє вирішувати кризові ситуації;
- прискорює професійне зростання колег;
- допомагає членам команди розв'язувати питання між собою.

У цілому час відіграє важливу роль у подоланні перешкод делегуванню, адже він визначає, наскільки ефективно менеджер може планувати завдання, навчати інших і знаходити баланс між своїми та чужими обов'язками.

Питання для обговорення:

1. Чому сприяє кваліфікаційний поділ управлінської праці?
2. Що розуміють під кооперацією праці?
3. До чого призводить надмірна чисельність працівників?
4. Сформулюйте мету управлінської праці, у чому вона полягає?
5. Назвіть об'єкт, предмет, засоби, продукти управлінської праці.
6. Яка причина кооперації поділу праці?
7. Назвіть види управлінської праці.
8. У які проміжки часу і якими видами робіт краще навантажувати підлеглих? Як впливає біологічна активність працівників на продуктивність праці?
9. Які є способи розвантаження менеджера й економії робочого часу? Коли і кому делегувати повноваження?
10. Розкрийте перешкоди і переваги делегування.

Тестові перевірки знань:**1. Кваліфікаційний поділ управлінської праці сприяє:**

- а) досягненню максимального ефекту роботи на кожному робочому місці;
- б) поліпшенню творчої роботи;
- в) рівномірному завантаженню всіх працівників;
- г) поліпшенню якості управління.

2. Під кооперацією праці розуміють:

- а) матеріальну зацікавленість працівників;
- б) задоволеність роботою;
- в) організовану виробничу взаємодію між окремими працівниками;
- г) структуру організації.

3. Зайва чисельність працівників призводить до:

- а) невлаштованості інформаційних потоків;
- б) зниження оперативності та відповідальності працівників;
- в) досягнення точного рівня механізації й автоматизації праці;
- г) креативності в управлінні.

4. Праця менеджера спрямована на:

- а) організацію діяльності;
- б) інформацію;
- в) керівництво окремими процесами;
- г) спільну діяльність.

5. Мета управлінської праці полягає в:

- а) визначенні цілей організації;
- б) координації спільної діяльності працівників організації;
- в) з'ясуванні конфліктної ситуації в колективі;
- г) уточненні місця менеджера в ієрархії;
- д) організації робочого місця менеджера.

6. Об'єктом управлінської праці є:

- а) методичні рекомендації щодо організації діяльності;
- б) положення про структурні підрозділи;
- в) праця персоналу організації;
- г) посадові інструкції;
- д) інформаційні технології.

7. Предметом управлінської праці є:

- а) методичні рекомендації щодо організації діяльності;
- б) положення про структурні підрозділи;
- в) праця персоналу організації;
- г) посадові інструкції;
- д) інформація;
- е) відносини людей у процесі організації спільної діяльності.

8. Засобами управлінської праці є:

- а) інтелект;
- б) мета;
- в) знання;
- г) уміння;
- д) стратегія;
- е) місія.

9. Продуктом управлінської праці є:

- а) грошові кошти;
- б) управлінський вплив у вигляді управлінського рішення;
- в) матеріальні цінності;
- г) інтелектуальні цінності;
- д) маркетингові дослідження.

10. Види кооперації роботи:

- а) паралельна;
- б) досконала;
- в) новаторська;

- г) послідовна;
- д) епізодична.

11. Вертикальний розподіл управлінської праці здійснюється за такими напрямками:

- а) загальне керівництво;
- б) діяльнісне керівництво;
- в) інноваційне керівництво;
- г) технологічне керівництво;
- д) економічне керівництво;
- е) цілісне керівництво;
- ж) оперативне управління;
- и) управління персоналом.

12. Функції управлінських працівників:

- а) точні;
- б) локальні;
- в) жорсткі;
- г) наскрізні;
- д) правові;
- е) кінцеві.

13. Виділіть види управлінської праці як розумової:

- а) настійна;
- б) евристична;
- в) адміністративна;
- г) оперативна;
- д) операційна;
- е) трудова.

14. Кількість функцій, які належать суто одному керівнику, залежить від наступних чинників:

- а) загального обсягу праці;
- б) напрямів діяльності;
- в) навченості керівника;
- г) кількості підлеглих;
- д) широти погоджень прийнятих керівником рішень.

15. Проміжки часу, у які спостерігається спад біологічної активності, краще присвятити:

- а) спорту;

- б) рутинним завданням;
- в) адміністративній діяльності;
- г) роботі з кореспонденцією;
- д) активному відпочинку;
- е) проведенню нарад.

16. У розподілі особистого часу який найважливіше витримати стиль?

- а) евристичний;
- б) індивідуальний;
- в) адміністративний;
- г) соціально-психологічний.

ТЕМА 7 _____

МЕТОДИКА РОЗПОДІЛУ ТА НОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

7.1. Порядок розрахунку нормативів трудомісткості управління

7.2. Методи нормування управлінської діяльності

Питання для обговорення

Тестові перевірки знань

7.1. Порядок розрахунку нормативів трудомісткості управління

Існує функціональний, кваліфікаційний та технологічний поділ управлінської роботи.

Оцінку централізації функцій управління та праці можна зробити, визначивши коефіцієнт централізації ($K_{ц}$) за формулою:

$$K_{ц} = \frac{Ч_з}{Ч_{заг}}, \quad (7.1)$$

де $Ч_з$ – кількість співробітників, які працюють в управлінській структурі;

$Ч_{заг}$ – загальна чисельність співробітників організації.

Приклад розрахунку:

Припустимо, в організації працює 1000 співробітників, з яких 120 осіб займаються управлінськими функціями.

1. Загальна кількість співробітників ($Ч_{заг}$) = 1000.

2. Кількість співробітників в управлінській структурі ($Ч_з$) = 120.

Тепер можемо розрахувати коефіцієнт централізації:

$$K_{ц} = \frac{120}{1000} = 0,12 .$$

Отже, коефіцієнт централізації управлінських функцій складає 0,12, або 12 %. Це означає, що 12 % працівників організації займаються управлінськими функціями, а решта 88 % – це виконавці, що відповідають за виконання безпосередніх завдань.

Коефіцієнт регулювання функцій використовується з метою оцінки ступеня раціональності поділу функцій між структурними підрозділами та апаратом управління ($K_{р\text{ ф а}}$):

$$K_{p\phi a} = \frac{P_n}{P_{заг}} \times \frac{\Phi_{\phi}}{\Phi_{заг}}, \quad (7.2)$$

де P_n – кількість структурних підрозділів апарату управління, які затвердили посади;

$P_{заг}$ – загальна чисельність структурних підрозділів апарату управління;

Φ_{ϕ} – функції, які фактично підлягають до виконання структурним підрозділом;

$\Phi_{заг}$ – загальна кількість функцій, закріплених за структурним підрозділом організації.

Приклад розрахунку:

Припустимо, організація має 10 основних функцій управління, які поділені між 5 різними підрозділами. Крім того, в організації є 30 загальних функцій для досягнення мети.

1. Кількість функцій, що виконуються підрозділами управління (Φ_{ϕ}) = 10.

2. Загальна кількість функцій, необхідних для досягнення мети організації ($\Phi_{заг}$) = 30.

Тепер можемо розрахувати коефіцієнт регулювання функцій:

$$K_{p\phi a} = \frac{10}{30} = 0,33.$$

Отже, коефіцієнт регулювання функцій складає 0,33, або 33 %. Це означає, що лише 33 % функцій управління поділено між різними підрозділами організації, що вказує на певний рівень децентралізації. В ідеалі цей коефіцієнт має бути вищим, щоб забезпечити більш ефективний розподіл управлінських функцій.

Реальність поділу праці можна оцінити за допомогою коефіцієнта ($K_{pкп}$) за формулою:

$$K_{pкп} = \frac{Ч_{нос}}{Ч_{заг}} \times (1 - Y_{вф}), \quad (7.3)$$

де $Ч_{нос}$ – чисельність постійних управлінських працівників, які підпорядковуються затвердженим посадовим інструкціям;

$Ч_{заг}$ – загальна чисельність співробітників організації;

$Y_{вф}$ – питома вага позаслужбових функцій у фонді робочого дня за даними знімку робочого дня.

Приклад розрахунку:

Уявімо, що в організації є 1000 співробітників. З них 120 – постійні управлінські працівники, які підпорядковуються посадовим інструкціям. Питома вага позаслужбових функцій, що займають час у робочому дні, становить 20 %.

1. Чисельність постійних управлінських працівників ($Ч_{\text{пос}}$) = 120.

2. Загальна чисельність співробітників організації ($Ч_{\text{заг}}$) = 1000.

3. Питома вага позаслужбових функцій ($У_{\text{вф}}$) = 0,20.

Тепер можемо розрахувати коефіцієнт реальності поділу праці:

$$K_{\text{ркп}} = \frac{120}{1000} \times (1 - 0,20) = 0,12 \times 0,80 = 0,096.$$

Отже, коефіцієнт реальності поділу праці складає 0,096, або 9,6 %. Це означає, що лише 9,6 % від загальної чисельності працівників організації займаються управлінською діяльністю, при цьому позаслужбові функції віднімають певну частину робочого часу.

Доцільно використовувати всі три методи поділу праці одночасно. Загальна тривалість ненормованого робочого часу менеджера вищого рівня управління становить 10 годин. Для цього потрібні реальна організаційна структура та ефективні методи управління, щоб заощадити час на виконання важливих справ.

7.2. Методи нормування управлінської діяльності

За своїм змістом управлінська праця складна та різноманітна. Відомі такі методи нормування:

– аналітико-розрахунковий, заснований на аналізі чинної організації праці, виявлення резервів виробництва, використання нормативів трудомісткості, часу, мікроелементів, чисельності та обслуговування;

– аналітико-дослідний, ґрунтується на дослідницьких способах отримання та обробки необхідних вихідних даних;

– дослідно-статистичний, проводиться за допомогою аналізу даних первинного обліку про витрати праці та чисельності працівників, програмування та регламентації виконуваних робіт.

Нормативний робочий час менеджера середнього рівня управління становить 8 годин, а корисна зайнятість робочого часу менеджера повинна становити 7–8 годин.

При нормуванні управлінської праці використовують такі **види норм**: норми часу, норми виробітку, норми обслуговування, норми

керованості, норми співвідношення, норми чисельності.

Норма часу – це необхідний час на виконання одиниці конкретної роботи одним виконавцем або їхньою групою. Вона визначається за формулою:

$$H_{\text{ч}} = (T_{\text{осн.}} + T_{\text{допом.}}) * \left(1 + \frac{K}{100}\right), \quad (7.11)$$

де $H_{\text{ч}}$ – норма часу на певну роботу в управлінні, с, хв або год;

$T_{\text{осн.}}$ – основний час, с, хв або год;

$T_{\text{допом.}}$ – допоміжний час, с, хв або год;

K – додатковий час для підготовчо-заклучних операцій, організаційного та технічного обслуговування, відпочинку й особистих потреб, виражений у відсотках від оперативного часу ($T_{\text{осн.}} + T_{\text{допом.}}$).

Основний, допоміжний і додатковий час встановлюється за нормативами в залежності від певного виду управлінських операцій.

Приклад розрахунку:

Припустимо, що на виконання одного завдання витрачається:

1) основний час ($T_{\text{осн.}}$) = 45 хвилин;

2) допоміжний час ($T_{\text{доп.}}$) = 10 хвилин;

3) додатковий час (K) = 20 % (для підготовчих та заклучних операцій, технічного обслуговування тощо).

Розрахуємо норму часу:

1. Спочатку знаходимо загальний час без урахування додаткових витрат:

$$T_{\text{заг.}} = T_{\text{осн.}} + T_{\text{доп.}} = 45 \text{ хв} + 10 \text{ хв} = 55 \text{ хв.}$$

2. Тепер обчислюємо норму часу з урахуванням додаткового часу:

$$H_{\text{ч}} = 55 * (1 + 20/100) = 55 * 1,2 = 66 \text{ хв.}$$

Отже, норма часу на виконання цієї роботи складає 66 хвилин.

Цей розрахунок дозволяє оцінити необхідний час на виконання конкретних завдань з урахуванням усіх операцій та додаткових витрат.

Норма виробітку – це фізичний обсяг робіт, який повинен бути виконаний управлінськими працівниками за одиницю часу. Вона визначається за формулою:

$$H_{\text{вир.}} = \frac{1}{H_{\text{год}}}, \quad (7.12)$$

де $H_{\text{вир.}}$ – норма вироблення персоналом управління;

$H_{\text{год.}}$ – норма часу на одну управлінську операцію або роботу, години.

Приклад розрахунку:

Припустимо, що управлінський працівник витрачає 2 години на виконання однієї управлінської операції. Тоді норма виробітку буде

розрахована за такою формулою:

$$N_{\text{вир.}} = \frac{1}{2} = 0,5.$$

Отже, норма виробітку для цього працівника становить 0,5 одиниць роботи на годину. Це означає, що за одну годину роботи цей працівник повинен виконати половину операції або роботи.

Такий підхід дозволяє планувати й оптимізувати робочий процес у межах управлінської діяльності, оцінюючи ефективність роботи працівників на основі кількості виконаних завдань за одиницю часу.

Норма обслуговування – це регламентована чисельність робочих місць, структурних підрозділів, які повинні обслуговуватися одним працівником апарату управління. Вона визначається за формулою:

$$N_{\text{обс.}} = \frac{T}{t_{\text{обс.}}}, \quad (7.13)$$

де $N_{\text{обс.}}$ – норма обслуговування;

T – тривалість робочого дня, годин, днів;

$t_{\text{обс.}}$ – час обслуговування одного об'єкта протягом робочого дня або іншого періоду, години.

Приклад розрахунку:

Припустимо, що робочий день складає 8 годин, а для обслуговування одного об'єкта (наприклад, одного структурного підрозділу) необхідно 2 години.

1. Тривалість робочого дня $T=8$ годин.

2. Час обслуговування одного об'єкта $t_{\text{обс.}}=2$ години.

Тепер можемо розрахувати норму обслуговування:

$$N_{\text{обс.}} = \frac{8}{2} = 4 .$$

Отже, один працівник може обслуговувати 4 об'єкта або структурних підрозділи протягом одного робочого дня.

Цей розрахунок дозволяє ефективно планувати ресурси й оптимізувати робочий процес в організаціях, забезпечуючи відповідність навантаження на управлінський персонал.

Норма керованості – оптимальне число працівників, яких необхідно закріпити за одним керівником з таким розрахунком, щоб керівництво здійснювалося найбільш ефективно.

Для керівництва середньої ланки норма керованості ($N_{\text{кер.}}$) визначається за формулою:

$$N_{\text{кер}} = \frac{K_c^x}{C_p^y} \times z, \quad (7.14)$$

де K_c – коефіцієнт спеціалізації;

x – показник ступеня при значенні середнього коефіцієнта спеціалізації;

C_p – середній розряд роботи на ділянці;

y – показник ступеня при значенні середнього розряду роботи;

z – найбільша величина норм керованості для даного виду підрозділів (цеху, дільниць).

Приклад розрахунку:

Припустимо, що в організації керівник має такі значення для параметрів:

- $K_c=1,5$ (коефіцієнт спеціалізації, який вказує на високий рівень спеціалізації робіт);
- $x=2$ (показник ступеня для середнього коефіцієнта спеціалізації);
- $C_p=3$ (середній розряд роботи на ділянці);
- $y=1,2$ (показник ступеня для середнього розряду роботи);
- $z=10$ (максимальна кількість працівників, яких може ефективно обслуговувати керівник).

Тепер розрахуємо норму керованості:

$$N_{\text{кер.}} = (1,5 \times 2) \times (3 \times 1,2) \times 10$$

$$N_{\text{кер.}} = 3 \times 3,6 \times 10 = 108$$

Отже, у цьому випадку норма керованості для керівника складає 108 працівників. Це означає, що керівник середньої ланки може ефективно керувати до 108 працівниками з урахуванням специфіки роботи й організаційних вимог.

Такий розрахунок дозволяє встановити оптимальне навантаження на керівника і досягти максимального рівня ефективності в управлінні підрозділом.

Встановлення норм обслуговування і норм керованості забезпечує найбільш повне завантаження керівників і всіх працівників апарату управління.

Норма чисельності – це число працівників певних професій і кваліфікацій, необхідне для виконання певної функції управління або робіт, доручених структурному підрозділу. Вона встановлюється з різним ступенем укрупнення і визначається по організації в цілому, за функціями управління, за окремими рівнями управління та їхніх структурних підрозділів.

Норма чисельності є найпоширенішим видом норм в управлінні, покликана забезпечити встановлення такої чисельності управлінських пра-

цівників, яка об'єктивно необхідна для ефективного управління організацією.

$$Ч_{заг} = Ч_{н} + Ч_{нн} + Ч_{доп} + Ч_{служ}, \quad (7.15)$$

де $Ч_{н}$ – чисельність працівників, зайнятих у роботах із встановленими нормами;

$Ч_{нн}$ – чисельність працівників, залучених до робіт без встановлених норм;

$Ч_{доп}$ – чисельність працівників (зазвичай допоміжного персоналу), для яких неможливо визначити норми та обчислити трудомісткість;

$Ч_{служ}$ – чисельність працівників, що належать до службовців, інженерно-технічного персоналу (ІТР) та управлінського складу.

Приклад розрахунку:

Припустимо, що в організації є такі дані для чисельності працівників:

1) $Ч_{нн}=50$ (чисельність працівників, залучених до робіт без встановлених норм);

2) $Ч_{доп}=20$ (чисельність допоміжного персоналу, для якого не можна визначити норми);

3) $Ч_{служ}=30$ (чисельність службовців та ІТР).

Тепер розрахуємо загальну чисельність працівників, які займаються роботою згідно з нормами:

$$Ч_{н}=50+20+30=100.$$

Отже, чисельність працівників, які займаються роботою з встановленими нормами, складає 100 осіб.

Цей розрахунок дозволяє організації правильно визначити потрібну кількість працівників для ефективного виконання завдань, враховуючи різні категорії працівників і їхні функції.

Тому така норма розраховується залежно від багатьох факторів. Перша група – чинники, які характеризують масштаби й особливості виробництва, взаємозв'язок з іншими організаціями і т. п. Вони прямо і безпосередньо впливають на обсяг робіт.

Друга група – чинники, які характеризують систему і методи управління, уміння делегувати повноваження, планувати час, раціонально розподіляти час, бо це безпосередньо впливає на продуктивність праці управлінських працівників.

Питання для обговорення:

1. Які методи використовуються для нормування управлінської праці?
2. Які переваги аналітично-дослідницького методу нормування праці?
3. Яка тривалість ненормованого робочого часу менеджера вищого

рівня управління та як боротися і досягати успіху в роботі?

4. Яка корисна зайнятість робочого часу менеджера має бути і як раціонально використовувати нормований робочий час?

5. Від чого залежать витрати робочого дня менеджера? Як керувати нерациональними витратами?

6. До чого призводить нормування управлінської праці та чого можна уникнути?

7. Перерахуйте чинники, що сприяють економії робочого дня.

8. До чого призводить недостатня кількість працівників у деяких ланках управління?

9. З яких чинників розраховуються норми чисельності працівників?

10. Якщо характер виробничих процесів дозволяє організувати робочий день за своїм графіком, то як можна організувати робочий час персоналу?

Тестові перевірки знань:

1. Методами нормування управлінської праці є:

- а) аналітично-розрахунковий;
- б) аналітично-дослідницький;
- в) середньостатистичний;
- г) статистичний.

2. Переваги аналітично-дослідницького методу нормування праці:

- а) вивчає трудомісткість виконання робіт;
- б) вимагає наявності розроблених нормативів;
- в) встановлює регламентацію виконуваних робіт;
- г) забезпечує згуртованість даних.

3. Недоліки аналітично-дослідницького методу нормування праці:

- а) трудомісткі розрахунки;
- б) низький ступінь підготовленості фахівців;
- в) незадоволеність оснащенням технічними засобами.

4. Загальна тривалість ненормованого робочого часу менеджера вищого рівня управління зазвичай становить:

- а) 8 годин;
- б) 10 годин;
- в) 11 годин;

г) 12 годин.

5. Нормативний робочий час менеджера середнього рівня управління зазвичай становить:

- а) 8 годин;
- б) 10 годин;
- в) 11 годин;
- г) 12 годин.

6. Корисна зайнятість робочого часу менеджера становить:

- а) 7–8 годин;
- б) 5–6 годин;
- в) 3–4 години;
- г) 4–5 годин.

7. Від чого залежать витрати робочого часу менеджера:

- а) від суспільної діяльності;
- б) від місця в ієрархії організації;
- в) від численних ролей в організації;
- г) від фонду зарплати.

8. Нормування управлінської праці дає можливість уникнути:

- а) неправильного делегування повноважень;
- б) помилок у документації;
- в) необґрунтованого збільшення роботи;
- г) санкціонованих перевірок;
- д) скорочення чисельності апарату управління.

9. Фактор економії робочого часу сприяє:

- а) збільшенню ринку продажів;
- б) зниженню чисельності і питомої ваги управлінського персоналу серед усіх працюючих в організації;
- в) зниженню витрат на управлінський персонал;
- г) посиленню впливу управлінського персоналу на підвищення продуктивності праці основних і допоміжних працівників;
- д) розвитку інтелектуальної праці;
- е) прискоренню науково-технічного процесу на всіх стадіях виробництва.

10. Недостатня кількість працівників у деяких ланках управління:

- а) ускладнює інноваційний процес;
- б) затримує партію продукції;

- в) знижує договірні зобов'язання;
- г) обтяжує виконання адміністративних функцій;
- д) уповільнює процес підготовки, обґрунтування і прийняття управлінських рішень;
- е) економить грошові ресурси;
- ж) ускладнює реалізацію проєкту.

11. Норми чисельності розраховуються залежно від факторів, які характеризують:

- а) обсяг робіт;
- б) масштаби й особливості виробництва;
- в) взаємозв'язок з іншими організаціями;
- г) порядність і своєчасність;
- д) систему і методи управління організацією.

12. Теорія масового обслуговування надає можливість визначити оптимальну чисельність виконавців і ступінь їхньої завантаженості з урахуванням:

- а) встановленої норми часу для виконання різних робіт;
- б) участі в проєктах всесвітньо відомих брендів;
- в) хороших умов інтелектуальної праці;
- г) бізнес-комунікацій;
- д) ступеня підготовленості виконавців і їхньої оснащеності технічними засобами праці;
- е) ергономічності робочого місця.

13. Якщо характер виробничих процесів дозволяє організувати робочий день за своїм графіком, то робочий час може бути:

- а) неповним;
- б) гнучким або ковзаючим;
- в) робота по добі;
- г) робота по змінах;
- д) усе з наведеного.

ТЕМА 8 _____

САМОМОТИВАЦІЯ ЯК ЕФЕКТИВНЕ ВИРІШЕННЯ ТРУДОМІСТКИХ ЗАВДАНЬ

8.1. Розвиток уміння стимулювати і мотивувати досягнення успіху в управлінні

8.2. Створення системи мотивації з урахуванням КРІ як основного показника ефективності праці

Питання для обговорення

Тестові перевірки знань

8.1. Розвиток уміння стимулювати і мотивувати досягнення успіху в управлінні

Мотивація – це процес заохочення себе та інших людей до досягнення особистих та організаційних цілей (у бізнесі це означає пошук способів мотивувати людей працювати цілеспрямовано та ефективно).

Мотив – це те, що викликає певні дії людини.

Менеджеру треба добре знати те, які мотиви можуть спонукати підлеглих до бажаних дій і як їх викликати (варіант торговельної угоди: «Я даю тобі, що ти хочеш, а ти мені, що я хочу»). Щоб мотивувати, від менеджера вимагається підприємливість і гнучкість. Розрізняють види мотивації: мотивація, щоб досягти успіху; мотивація, щоб уникнути невдачі.

Ми можемо бути мотивовані іншими для виконання певної дії або ж здатні мотивувати себе самостійно, що називається самомотивацією. Сьогодні самомотивація вважається важливою складовою соціального інтелекту людини.

Самомотивація – це стан людини, при якому вона самостійно викликає в себе бажання виконувати певні рухи тіла з метою реалізації поставленого завдання в певні проміжки часу.

Управління мотивацією людей дозволяє як досягти успіху в бізнесі, так і створює сприятливий психологічний клімат у колективі. Тому потреба породжує мотив, а мотив породжує ціль.

Стимул – зовнішній чинник, що стимулює до праці (примус, матеріальне і моральне заохочення). Стимулювання є окремим процесом від мотивації, адже це один з інструментів, що сприяє мотивуванню, через який можуть реалізовуватися як матеріальні, так і моральні заохочення. Так, наприклад, якщо ви помітили, що один із ваших співробітників прагне стати спеціалістом вищої категорії (потреба самоствердження), використовуйте цей поведінковий стимул, сказавши: «Якщо ви добре впораетесь з дорученим завданням, я порекомендую вас на цю посаду, як тільки вона стане доступною».

Відзначимо методи стимулювання менеджера: заробітна плата, премії, доплати; винагороди за вислугу років працівникам; додаткова відпустка і т. д.

Менеджеру потрібно керувати власною мотивацією, тому самомотивація є інструментом тайм-менеджменту. Самомотивація складається з наступних кроків: свідомий вибір; ясна і реалістична мета; позитивне мислення; дружня підтримка. Тож стійкість мотиваційної установки можна здійснювати за допомогою регулювання рівня самооцінки.

Самомотивація є важливим чинником, який безпосередньо впливає на продуктивність, організацію робочого часу та досягнення професійних цілей. Розгляньмо кілька аспектів цього впливу.

1. Ефективне використання часу. Самомотивований менеджер, як правило, здатний правильно розставляти пріоритети, планувати свій день і зосереджуватися на ключових завданнях. Завдяки цьому він витрачає менше часу на непотрібні дії чи відволікання, що дозволяє досягати результатів швидше й ефективніше.

2. Зменшення прокрастинації. Менеджери з високим рівнем самомотивації мають внутрішній стимул виконувати завдання своєчасно, не відкладаючи їх на потім. Це значно скорочує втрати робочого часу через прокрастинацію.

3. Підвищення продуктивності. Мотивація дає змогу працювати з більшою енергією та ентузіазмом, що позитивно впливає на темпи виконання завдань. Працівник, який має чіткі цілі та сильну мотивацію, зазвичай виконує більше завдань за той самий робочий час.

4. Подолання стресу та вигорання. Самомотивований менеджер краще справляється з викликами та стресом, адже він здатний знаходити сенс у своїй діяльності та зберігати натхнення навіть у складних ситуаціях. Це допомагає уникати вигорання та зберігати стабільну продуктивність упродовж тривалого часу.

5. Гнучкість та адаптація. Мотивований менеджер легше пристосовується до змін у робочих умовах, швидко знаходить оптимальні способи виконання нових завдань. Це мінімізує втрати часу на адаптацію та підвищує загальну ефективність роботи.

8.2. Створення системи мотивації з урахуванням КРІ як основного показника ефективності праці

КРІ – це ключовий показник ефективності. Він має кілька показників, які дозволяють оцінити ефективність вжитих дій:

1. Аналіз ефективності діючої системи мотивації працівників.
2. Тестування персоналу для визначення трудової мотивації.

3. Аналіз цілей та планів організації, відділу та кожного співробітника окремо.
4. Визначення ключових показників ефективності кожної посади.
5. Моніторинг ринку праці, аналіз заробітної плати та кваліфікації.
6. Створення системи матеріальної мотивації за кожною посадою, встановлення рівня винагороди за кожним показником ефективності.
7. Створення системи нематеріальної мотивації за кожною посадою.
8. Розробка положень про мотивацію та винагороду співробітників.
9. Упровадження системи мотивації, проведення співбесід із співробітниками (проводяться керівниками).

Використовуючи систему КРІ, ви зможете не лише відслідковувати та оцінювати ефективність своєї діяльності, а й створювати ефективну систему винагороди працівників. КРІ можна використовувати для оцінки роботи всієї організації, її окремих підрозділів та конкретних співробітників.

Системні вимоги КРІ:

- кожен показник має бути чітко визначений;
- показники та стандарти мають бути досяжними: мета має бути реалістичною, але водночас обнадійливою;
- показник повинен перебувати у сфері відповідальності осіб, що оцінюються;
- показник повинен мати сенс;
- показники можуть бути загальними для всієї організації в цілому, тобто «пов'язаними» з її метою, і конкретною для кожного структурного підрозділа.

Вплив КРІ на використання часу:

1. Фокус на пріоритетах. КРІ допомагають чітко визначити, які завдання мають найбільше значення. Це дає змогу уникати витрат часу на маловажливі справи. Працівник, зосереджений на досягненні ключових цілей, працює ефективніше.

2. Зменшення нецільових активностей. Встановлені КРІ мінімізують ризик витрати часу на завдання, які не впливають на досягнення мети. Наприклад, продажник із КРІ у вигляді «кількість укладених угод» може уникати зайвих нарад або затягнутих переговорів без результату.

3. Облік витраченого часу. КРІ можуть включати часові рамки для досягнення цілей. Наприклад, завдання «відповісти на запит клієнта протягом 24 годин» стимулює оперативність та раціональне використання часу.

4. Вимірювання продуктивності. КРІ дозволяють оцінити, наскільки ефективно працівник використовує свій час для досягнення поставлених цілей. Наприклад, кількість виконаних завдань за день є прямим показником часу, витраченого з користю.

5. Мотивація до оптимізації часу. Працівники, які бачать прогрес у своїх КРІ, більш мотивовані покращувати організацію свого часу, автоматизувати процеси та усувати неефективні підходи.

Прикладами КРІ і впливу на час можна назвати наступне:

1. Продажі. «Закрити 20 угод за місяць» – це стимул зосередитися на ефективних клієнтах і відмовитися від тривалих безперспективних переговорів.

2. Клієнтський сервіс. «Скоротити середній час відповіді до 5 хвилин» спонукає персонал до швидких і точних відповідей.

3. Продуктивність команди. «Виконати 95 % проєктів до дедлайну» сприяє кращому плануванню й оптимізації часу кожного члена команди.

КРІ – це інструмент, який значно впливає на управління часом, сприяючи концентрації на результатах, усуненню марної роботи і вдосконаленню процесів.

Питання для обговорення:

1. Як самомотивація впливає на робочий час?
2. Що потрібно, щоб мотивувати працівника? Як може позначитися робочий час керівника вищого рівня управління?
3. Перерахуйте види мотивації, щоб досягти успіху та уникнути невдачі.
4. Яка суть, значення примусу, матеріального та морального заохочення?
5. Як можуть позначитися примус, матеріальне та моральне заохочення на робочому часі працівників?
6. Який коефіцієнт дозволяє оцінити ефективність виконуваних дій?
7. Який ключовий показник ефективності (КРІ) та як він відбивається на використанні часу?

Тестові перевірки знань:

1. Знаходження способів спонукати людей працювати цілеспрямовано й ефективно – це:

- а) мотивація;
- б) стимулювання;
- в) самомотивація;
- г) самовираження.

2. Ми спонукаємо до певної діяльності самих себе. Це:

- а) мотивація;

- б) стимулювання;
- в) самомотивація;
- г) самовираження.

3. Для того щоб мотивувати, від людини вимагається:

- а) зарекомендувати себе;
- б) швидкість думки;
- в) підприємливість;
- г) вразливість;
- д) гнучкість.

4. Види мотивації:

- а) мотивація, щоб досягти успіху;
- б) мотивація впливу;
- в) мотивація, щоб уникнути невдачі;
- г) усе з наведеного.

5. Потреба породжує:

- а) завдання;
- б) обов'язки;
- в) мотив;
- г) мету.

6. Мотив породжує:

- а) завдання;
- б) обов'язки;
- в) мотив;
- г) мету.

7. Примус, матеріальне і моральне заохочення – це:

- а) мотив;
- б) стимул;
- в) функція;
- г) завдання.

8. Методи стимулювання:

- а) заробітна плата, доплати, премії;
- б) якість роботи;
- в) винагороди за вислугу років працівникам;
- г) додаткова відпустка;
- д) стаж.

9. Збереження стійкості мотиваційної установки можна здійснювати за допомогою:

- а) планування;
- б) організаційної поведінки;
- в) регулювання рівня самооцінки;
- г) координації дій.

10. Який коефіцієнт дозволяє оцінити ефективність виконуваних дій управлінських категорій працівників?

- а) коефіцієнт напруженості;
- б) коефіцієнт терміновості;
- в) коефіцієнт ситуативної поведінки;
- г) ключовий показник ефективності (КРІ).

11. Що таке ключові показники ефективності (КРІ)?

- а) інструмент для вимірювання особистих досягнень у повсякденному житті;
- б) метрики для оцінювання досягнення конкретних цілей в організації чи для працівників;
- в) стратегія для зменшення витрат у бізнесі;
- г) метод автоматизації бізнес-процесів.

12. Як КРІ впливають на використання робочого часу?

- а) збільшують час, витрачений на другорядні завдання;
- б) допомагають чітко визначити, які завдання мають найбільше значення;
- в) стимулюють виконання завдань поза встановленими часовими рамками;
- г) замінюють інструменти планування.

13. Що мінімізують КРІ у використанні часу?

- а) обсяг роботи;
- б) ризик витрати часу на завдання, які не впливають на досягнення мети;
- в) кількість укладених угод;
- г) обсяг фінансових ресурсів.

14. Як КРІ сприяють вимірюванню продуктивності?

- а) встановлюють гнучкий графік роботи;
- б) дозволяють оцінити кількість виконаних завдань за певний час;
- в) сприяють скороченню кількості працівників у команді;
- г) виключають потребу в управлінні часом.

15. Чому працівники з КРІ більш мотивовані оптимізувати час?

- а) працюють без часових обмежень;
- б) бачать прогрес у досягненні своїх цілей;
- в) отримують автоматизовані інструкції для роботи;
- г) виконують завдання без оцінки результатів.

ТЕМА 9 _____

ОРГАНІЗАЦІЯ РАЦІОНАЛЬНОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

9.1. Планування часу та управління потоками відвідувачів, техніка прийому ділових партнерів та з особистих питань. Порядок розподілу часу на телефонні розмови

9.2. Розподіл часу на організацію зборів і нарад та їхнє проведення

9.3. Основні функції, етапи підготовки і проведення ділових зустрічей та переговорів

Питання для обговорення

Тестові перевірки знань

9.1. Планування часу на управління потоками відвідувачів, техніка прийому ділових партнерів та з особистих питань. Порядок розподілу часу на телефонні розмови

Час, який витрачає менеджер, часто йде на зустрічі з відвідувачами та бесіди з працівниками організації. Зустрічі з відвідувачами можна поділити на три категорії:

1. Зустрічі зі співробітниками організації щодо службових питань.
2. Зустрічі з представниками інших організацій або делегаціями.
3. Особисті зустрічі з працівниками та іноземцями.

Організація прийому відвідувачів передбачає кілька етапів:

- визначається коло питань, для яких конкретні посадові особи здійснюють прийом;
- встановлюються категорії працівників, які можуть бути прийняті певними керівниками;
- розробляється розклад прийомів для різних питань;
- окремо визначається час для прийому з особистих питань, зазвичай два рази на тиждень, один з яких – у неробочий час;
- публікується графік прийому відвідувачів.

Ефективність роботи менеджера залежить від якості роботи секретаря (секретаря-референта, бізнес-аналітика, асистента-аналітика). Важливо розглянути вимоги до якостей секретаря, які можна розділити на три види:

Ділові якості – висока кваліфікація в галузі стенографії, машинопису, оргтехніки, організації зв'язку; навички роботи на комп'ютері; високий рівень самоорганізації; знання іноземних мов; пунктуальність у роботі; організаційні здібності, ініціатива і відповідальність; дипломатичність і конфіденційність у бесідах.

Особисті якості – охайність і вміння одягатися, люб'язність і увага, товариськість, почуття гумору, ввічливість, чуйність і т. д.

Референт керівника – це посадова особа, яка надає допомогу керівнику в усіх службових питаннях. Термін «референт» тісно пов'язаний з поняттями «консультант», «експерт», «агент», що означає особу, яка діє за дорученням, від імені або в інтересах іншої особи чи організації, виконуючи ділові завдання. Обов'язки референта, як правило, є більш широкими порівняно з обов'язками секретаря. Обов'язки, що виконуються референтом, крім обов'язків секретаря, включають:

- консультації керівника щодо багатьох спеціальних питань, підготовку продуманих ініціатив і пропозицій;
- поїздки у відрядження для виконання відповідальних завдань;
- допомогу в підборі кадрів;
- кваліфікований пошук і використання джерел ділової та наукової інформації;
- проведення роботи маркетингового, раціоналізаторського й іншого характеру для потреб організації;
- інтерв'ю для радіо, преси, телебачення;
- керівництво групою референтів або секретаріатом;
- проведення ділових переговорів або наукових дискусій у рамках своєї сфери;
- складання оголошень, рекламних текстів, анонсів для сайту та інше.

Керівник повинен постійно інформувати секретаря чи секретаря-референта про свої справи. Керівник повинен покладатися на пунктуальність секретаря, а секретар повинен бути готовим до того, що керівник може бути не пунктуальним, тримати в курсі за складеним планом роботи керівника на протязі дня. Обом сторонам необхідно контролювати робочі моменти та своєчасно і раціонально використовувати час.

Взаємодія керівника (менеджера) та співробітників ґрунтується на телефонних розмовах, які займають до 27 % робочого часу. Залежно від посади менеджер контактує з клієнтами, що становить 92 % робочого часу. На основі телефонних переговорів середньостатистичний торговий представник здійснює 52 дзвінка на день. Тривалість телефонної розмови зазвичай становить 5–6 хвилин, але це трапляється за умови правильної організації телефонної розмови. Телефонні розмови керівнику краще починати через секретаря, що дозволяє отримати максимальну кількість інформації в оптимальний час. Деяким абонентам секретар може сам дати відповіді та пояснення.

При діловому спілкуванні необхідно дотримуватись порядку виділення часу для телефонних переговорів:

1. Тримайте розмову короткою, заздалегідь складіть загальний план і подумайте про стиль. Рекомендується записати на аркуші паперу імена, дати та номери телефонів, з якими, можливо, доведеться зв'язатися. Звести фазу контакту до мінімуму.

2. Спочатку розкажіть співрозмовнику, що відбувається, а вже потім пояснюйте причини та деталі.

3. Не завершуйте розмову, якщо є важливий дзвінок на іншому пристрої. За потреби запитайте, чи можете ви зробити перерву, і пообіцяйте передзвонити через 10 хвилин.

4. При механічному вимкненні телефону ініціатор дзвінка повторно набиратиме номер.

5. Будьте відкриті та попросіть в іншої сторони дозволу записати розмову або підключити паралельний пристрій, якщо це важливо для справи.

6. Наприкінці довгої розмови коротко підсумуйте і перерахуйте дії, які необхідно зробити (що саме, коли, як і що робити).

7. За потреби запитайте або пообіцяйте коротке письмове підтвердження телефонних розмов. Найпростіший спосіб – зробити копію запису розмови.

8. Під час співбесіди запишіть важливі деталі, такі як імена, номери телефонів, посаду та місцезнаходження, а також довідкову інформацію, на яку можуть посилатися ваші підлеглі та колеги.

9. Звертайте увагу, особливо при міжміській розмові, на тривалість розмови – вартість вашого дзвінка.

10. Завершіть розмову, як тільки досягнете її мети.

Основні вимоги до змісту ділової телефонної розмови включають: стислість, інформативність, логічність та доброзичливість.

9.2. Розподіл часу на організацію зборів і нарад та їхнє проведення

Ділова зустріч – це спосіб задіяти колективний розум для вироблення оптимальних рішень найактуальніших і складних проблем, що виникають в організації. На участь у нарадах, зборах, засіданнях або їхнє проведення витрачається від 10 до 20 % робочого часу менеджера. Цей показник може варіюватися залежно від рівня менеджера та специфіки його діяльності.

Процес управління в цій сфері складається з трьох основних етапів:

- збирання та обробка інформації;
- координація діяльності всіх служб організації та всіх співробітників;
- ухвалення рішення.

Нарада – це спосіб організації колективної роботи співробітників одного чи кількох підприємств, організацій, підрозділів, груп, яких збирає керівник для обговорення конкретних питань, вироблення чи прийняття рішень.



Рис. 9.6. Характеристика ділової наради

Часто так буває, що наради проводяться з великою втратою часу, і менеджер повинен уміти розрахувати ціну наради. Обчислюється вона в такий спосіб. Визначаються число учасників наради, її тривалість і годинна тарифна ставка кожного учасника. Нескладний розрахунок дозволяє отримати шукану величину. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$C = \frac{N(T+1)Z_{\text{сер}}}{T_{\text{сер}}}, \quad (9.1)$$

де C – вартість наради, грн;

N – число учасників;

T – тривалість наради, час;

$Z_{\text{сер}}$ – середньомісячна зарплата учасників, грн;

$T_{\text{сер}}$ – середня кількість робочих годин на місяць.

Наприклад: Припустимо, у нараді беруть участь 5 осіб, тривалість наради становить 2 години. Середня місячна зарплата учасників наради – 15 000 грн, а середня кількість робочих годин на місяць – 160 годин.

1. Обчислюємо середню годинну ставку для кожного учасника:

$$Z_{\text{год.}} = Z_{\text{сер.}} \cdot T_{\text{сер.}} = 15000 \times 160 = 93,75 \text{ грн/год.}$$

2. Тепер визначимо вартість наради:

$$C=5 \times 2 \times 93,75=937,5 \text{ грн.}$$

Отже, вартість наради становить 937,5 грн.

Цей розрахунок дає змогу менеджеру оцінити, скільки коштує кожна нарада в контексті робочого часу та заробітної плати учасників, що дозволяє планувати ефективніше.

Класифікація видів ділових нарад:

за приналежністю до сфери суспільного життя: ділові, науково-технічні, об'єднані, збори суспільно-політичних організацій;

2) за масштабами залучення учасників: міжнародні, регіональні, галузеві, обласні, міські, внутрішні;

3) за місцем проведення: місцеві і на виїзді;

4) за кількістю учасників – у вузькому складі (5–7 чол.), розширені (до 20 чол.), представницькі (понад 20 чол.);

за складом учасників: з фіксованим складом, з фіксованим складом і запрошеними особами, із запрошеними за списком;

б) за стилем проведення наради бувають кількох типів:

– диктаторські: один ведучий, обмін думками практично відсутній;

– автократичні: один ведучий і обмежене число учасників, які відповідають на ті питання, які перед ними ставить голова зборів;

– традиційні: право голосу і черговість виступів визначає ведучий;

– дискусійні: вільний обмін думками;

– спонтанні: без чіткого порядку денного і без ведучого (голови), невимушений обмін думками.

За завданням наради ділять на: проблемні, інструктивні та оперативні.

Різновидами наради є «п'ятихвилинки», що дозволяють швидко з'ясувати питання, які потребують терміновості.

Менеджеру з метою економії часу потрібно дотримуватися основних принципів проведення оперативних нарад:

– стислість виступів (1–2 хвилини);

– чіткі питання і вичерпні відповіді (до 5 хвилин);

– угода з питань, що виникають безпосередньо на зборах (2–3 хвилини);

– чітке визначення відповідальності кожної особи;

– встановлення конкретних параметрів, очікуваних результатів і термінів виконання завдань;

- не допускається заміна фактичних результатів звітом про виконану діяльність, таким як «провели зустріч», «написали», «відправили у від'їзд» тощо.

Результативність наради значною мірою залежить від ретельної підготовки та чіткого розподілу часу відповідно до визначеного регламенту.

Оптимальна тривалість наради варіюється в межах 1–1,5 години для стандартних зустрічей, а для оперативних обговорень – 10–20 хвилин.

Рекомендації для підвищення ефективності проведення нарад:

- заздалегідь виробити порядок денний, включивши в нього від одного до трьох питань;
- запросити найбільш компетентних з даного питання працівників;
- своєчасно оповістити учасників про місце і дату проведення наради;
- ознайомити присутніх із підготовленими документами, що стосуються теми наради;
- попередити ключових учасників про необхідність їхнього виступу;
- забезпечити підготовку приміщення й оргтехніки, організацію ведення протоколу або стенограми наради.

Наради доцільно проводити в другій половині дня.

При складанні порядку денного необхідно включити:

- зміст обговорюваних питань та основну тему зустрічі, яка має відображати її суть;
- умови, яким має відповідати остаточний результат зустрічі;
- кому та яку підготовчу роботу слід провести.

Іноді доцільно сформувати робочу групу, яка готує порядок денний, проводить первинні короткі відомчі засідання, зустрічі тощо.

Засідання – це форма організації роботи постійно діючого органу (ради, комісії, колегії, комітету) чи групи.

Збори – це загальна присутність чимось об'єднаних людей, обумовлена певною метою – обговоренням питань, підбиттям підсумків, необхідністю прийняття рішень та інше.

Протокол зборів є головним офіційним документом, на основі якого керівництво може вимагати від працівників виконання визначених завдань. Секретар зборів записує в протоколі ключові моменти:

- досягнення мети зборів;
- рішення;
- виконавці завдань;
- терміни виконання.

Останній етап організації зустрічі – ухвалення рішення та його реалізація. Пам'ятайте, що рішення на зборах приймається всіма разом та індивідуально. Ефективність зустрічі залежить від того, наскільки її учаснику вдалося включити свої ідеї та думки до спільного рішення.

Рішення створюються двома способами:

- 1) спеціально обрана комісія наперед готує рішення. Проект зачитують учасники зборів, враховуючи результати голосування, вносять виправлення та приймають їх;

2) голова зборів підсумовує обговорення та формулює прийняте рішення.

Потім призначається особа або група людей для реалізації рішення та контролю за його виконанням.

9.3. Основні функції, етапи підготовки і проведення ділових зустрічей та переговорів

Будь-яка ділова зустріч організовується для вирішення певних питань між партнерами або для отримання чи передачі інформації. Ділові зустрічі часто передбачають дотримання протоколу їхнього проведення: форми порядку, прояви хороших манер у відносинах між діловими партнерами. **Діловий протокол** представляє собою набір правил і норм, що визначають поведінку учасників на офіційних і неофіційних зустрічах. Він регулює порядок проведення таких заходів, встановлюючи вимоги до етикету, комунікації та інших аспектів взаємодії між учасниками.

Домовленості про зустріч потрібно передбачити завчасно, тобто за 1–2 тижні в межах регіону. Для зустрічі іноземних делегацій готуватися потрібно за місяць, а можливо й більше. Для ефективної організації зустрічі необхідно підготувати детальний план заходу, визначити список осіб, які зустрічатимуть гостей, організувати участь представників ЗМІ, підготувати подарунки та вітання для учасників. Крім того, важливо забезпечити розміщення гостей у готелі, організувати ділову частину програми, а також відвідування культурних пам'яток та поїздки країною. Наприкінці потрібно забезпечити супровід учасників до місця виїзду додому. У протоколі фіксуються основні пункти угоди щодо зборів: предмет обговорення, місце і дата проведення, кількість учасників, матеріали для розгляду та підсумкові документи.

Ділові зустрічі – це, у першу чергу, ділові переговори між партнерами. Бувають також протокольні переговори або візити ввічливості, які проводяться для встановлення особистих контактів або для звернення уваги партнера на якийсь особливий привід. Також до ділових зустрічей відносять прийоми.

Місце проведення ділової зустрічі пропонує її ініціатор, але вирішальне слово залишається за запрошеною стороною. Матеріали і документи для обговорення готуються заздалегідь, перед зустріччю. Кількість учасників має бути досить обмеженою, виходити з принципу рівної чисельності делегацій усіх сторін.

Переговори визначаються як процес пошуку угоди між людьми через узгодження їхніх інтересів. Переговори спрямовані на досягнення угоди, що відповідає інтересам обох сторін, та досягнення задовільних

для всіх учасників результатів через взаємний обмін думками. Важливо вибрати стиль ведення переговорів (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

Стилі ведення переговорів

Агресивний стиль ведення переговорів	
<i>Позитивний аспект</i>	<i>Негативний аспект</i>
<p>Ви прагнете свого. Ви підвищуєте свою самооцінку, і це призводить до того, що інші не намагаються суперечити вам. Вас сприймають без критики, і ви змушуєте оточуючих звертати увагу на вашу думку</p>	<p>Ви створюєте негативне враження на партнера, що може призвести до його відмови від подальших взаємодій з вами. Таке ставлення може налаштувати людей проти вас, і, досягнувши короткострокових цілей, ви ризикуєте серйозно порушити стосунки з партнером. Ваша поведінка може також спровокувати оточуючих до агресивної реакції</p>
Пасивний стиль ведення переговорів	
<i>Позитивний аспект</i>	<i>Негативний аспект</i>
<p>Вас сприймають як милого опонента, з яким приємно мати справу. Поступаючись у чомусь сьогодні, ви зможете відігратися завтра. Все вирішується дуже швидко</p>	<p>Вас можуть не сприймати серйозно і наступного разу спробують отримати від вас ще більше. Ваша впевненість може знизитись, і ви будете готові поступитися на всіх фронтах, не залишаючи за собою жодних переконань або позицій</p>
Особливості агресивної поведінки й установки на співпрацю	
<i>Агресивність</i>	<i>Установка на співпрацю</i>
<p>Визначення: намір домогтися своєї мети за всяку ціну, не враховуючи інтересів іншої сторони. Мета: тільки перемога. Поведінка: ігнорування інтересів, потреб і думок інших переговорників: учасник переговорів говорить тоном, що не терпить заперечень; іде напролом до поставленої мети; основний упор на власне «я»; гучний голос; різка інтонація; гострі питання, що провокують у відповідь різкість; співрозмовник не дослуховує партнера до кінця, постійно перебиває його</p>	<p>Визначення: намір домогтися свого з урахуванням інтересів інших. Мета: пошук компромісного рішення, що влаштовує обидві сторони. Поведінка: урахування інтересів, потреб і думок інших учасників переговорів; постійний інтерес до думки інших; бажання почути і зрозуміти точку зору свого опонента; терпляче обговорення загальної проблеми; спокійний, доброзичливий тон, відсутність агресії і вагомих зауважень</p>

У процесі ведення ділових переговорів використовуються кілька основних методів управління, зокрема: диференціація, інтеграція, балансування та компроміс. Кожен з цих підходів дозволяє знаходити ефективні рішення в ситуаціях, коли необхідно врахувати різні інтереси учасників переговорів.

Аналіз результатів ділових переговорів має відбуватися за трьома напрямками:

- 1) аналіз відразу після закінчення переговорів;
- 2) аналіз найвищого рівня, що проводиться керівництвом організації;
- 3) аналіз ділових переговорів, тобто уточнення ступеня відповідальності кожного учасника за реалізацію своїх завдань та завдань організації.

Питання для обговорення:

1. Які процедури проведення наради?
2. Як розраховується ціна наради? Які включаються показники для розрахунку вартості наради?
3. Які існують основні види ділових нарад?
4. Які існують правила проведення зборів та нарад?
5. Як оформлюється документація ведення зборів та нарад?
6. Які основні чинники успішного проведення презентації?
7. Яка частина робочого часу менеджера витрачається на участь у нарадах, зборах, засіданнях або їхнє проведення?
8. Які бувають різновиди наради? Як провести нараду, щоб час був використаний з користю?
9. Яка тривалість нарад має бути в межах часу нормальної працездатності учасників?
10. Що входить в обов'язки секретаря, аби час керівника був використаний з користю?

Тестові перевірки знань:

1. Яка частина робочого часу менеджера, що витрачається на участь у нарадах, зборах, засіданнях або їхнє проведення, зазвичай складає:

- а) від 10 % до 20 %;
- б) від 10 % до 50 %;
- в) від 10 % до 60 %;
- г) від 10 % до 70 %.

2. Суму прямих витрат, пов'язаних з нарадою або зборами, можна розрахувати як:

- а) $C = \sum_{i=1}^N \frac{C_i t_i}{T}$;
- б) $C = \sum_{i=1}^N \frac{K_i t_i}{T}$;

$$в) C = \sum_{i=1}^N \frac{C_i t_i}{T};$$

$$г) C = \frac{N(T+1)Z_{сер}}{T_{сер}}.$$

3. Різновидами наради є:

- а) сходка;
- б) «п'ятихвилинка»;
- в) збори;
- г) усі відповіді вірні.

4. Робоча нарада – це:

- а) форма організації спільної діяльності працівників одного чи кількох підприємств, організацій, філій, груп, які керівник збирає для обговорення конкретних проблем, розробки чи прийняття рішень;
- б) форма організації роботи постійного органу (ради, комісії, колегії, комітету) чи групи;
- в) загальна присутність людей, об'єднаних чимось для певної мети – обговорення проблем, узагальнення, необхідність ухвалення рішення тощо.

5. Робоче засідання – це:

- а) форма організації спільної діяльності працівників одного чи кількох підприємств, організацій, філій, груп, які керівник збирає для обговорення конкретних проблем, розробки чи прийняття рішень;
- б) форма організації роботи постійного в організації органу чи групи;
- в) повсюдна присутність людей, які мають щось спільне для певної мети – обговорення проблем, узагальнення, необхідність ухвалення рішення тощо.

6. Збори – це:

- а) форма організації спільної діяльності працівників одного чи кількох підприємств, організацій, філій, груп, які керівник збирає для обговорення конкретних проблем, розробки чи прийняття рішень;
- б) форма організації роботи постійного в організації органу чи групи;
- в) повсюдна присутність людей, які мають щось спільне для певної мети – обговорення проблем, узагальнення, необхідність ухвалення рішення тощо.

7. За завданням наради ділять на:

- а) інструктивні;
- б) функціональні;
- в) проблемні;
- г) оперативні.

8. Передача необхідних відомостей і розпоряджень за рівнями управління зверху вниз – це:

- а) інструктивні наради;
- б) функціональні наради;
- в) проблемні наради;
- г) оперативні наради.

9. Нарада для пошуку кращого рішення проблеми в найкоротші терміни називається:

- а) інструктивною нарадою;
- б) функціональною нарадою;
- в) проблемною нарадою;
- г) оперативною нарадою.

10. Наради, що проводяться для одержання інформації про поточні справи, яка надходить від низу до верху, – це:

- а) інструктивні наради;
- б) функціональні наради;
- в) проблемні наради;
- г) оперативні наради.

11. Наради доцільно проводити:

- а) у першій половині дня;
- б) у другій половині дня;
- в) після робочого дня;
- г) усі відповіді вірні.

12. Тривалість нарад повинна бути в межах часу нормальної працездатності учасників:

- а) 0,5–1 години;
- б) 1–1,5 години;
- в) 1,5–2 години;
- г) 2–2,5 години.

13. Тривалість оперативних нарад повинна становити:

- а) 10–20 хвилин;
- б) 20–30 хвилин;
- в) 30–40 хвилин;
- г) 40–50 хвилин.

14. Обов'язки секретаря:

- а) ширші, ніж обов'язки референта;
- б) не відрізняються від обов'язків референта;
- в) вужчі, ніж обов'язки референта;
- г) включають виключно технічне обслуговування офісної техніки.

ТЕМА 10 _____

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ У ПІДВИЩЕННІ МАЙСТЕРНОСТІ ОРАТОРСЬКОГО МИСТЕЦТВА

10.1. Напрацювання навиків логічної промови та принципи ораторського мистецтва

10.2. Вибір форм візуалізації тексту виступу і техніка презентації

Питання для обговорення

Тестові перевірки знань

10.1. Напрацювання навиків логічної промови та принципи ораторського мистецтва

Часто менеджери задаються питаннями красномовства, щоб надати красу логічним побудовам при зустрічах, переговорах, зборах, продажах, спілкуваннях з колегами і т. ін. Красномовство відносять до розряду мистецтв, у яких закладена справедливість. Відмінною рисою красномовця й оратора є їхня поведінка під час промови. Найвищий рівень ораторського мистецтва досягає той, хто не тільки навчає своєю промовою, але й дарує слухачам задоволення та залишає глибоке враження. Оратор завчасно продумує, що буде говорити. Тож навіщо потрібно бути оратором?

1. Щоб вміло вести переговори.
2. Щоб перестати хвилюватися перед виступом.
3. Щоб переконувати людей.
4. Щоб закохувати в себе.
5. Щоб досягти успіхів сценічної мови.
6. Щоб підвищувати свої продажі.
7. Щоб досягати нових успіхів.
8. Щоб домагатися поставлених цілей.
9. Щоб правильно виступати.
10. Щоб бути улюбленцем публіки.
11. Щоб стати популярним.

Успіх оратора полягає в правильній підготовці до виступу, а це також час, який повинен бути правильно розподілений. Існують певні чинники, що покращують навички публічних виступів: **лінгвістичні, технічні, психологічні, педагогічні (дидактичні), логічні.**

Лінгвістичний та технічний (інтонація) – способи передачі інформації. Вони опосередковано впливають на якість інформації, посилюючи (чи послаблюючи) її. **Мовна та інтонаційна (технічна) культура** визначає ефективність впливу, правильність сприйняття та процесу переконання. Дуже важливий і **психологічний** чинник: мова призначена для людей, які

в даний час займаються аудіюванням, складною діяльністю, тому той, хто говорить, повинен знати психологічні закономірності прояву уваги, уваги та сприйняття. Необхідно також знати **дидактичні засоби** підтримки уваги та організації контакту між розмовляючим та слухачами, що суттєво впливає на ефективність слухання та навчання загалом. Останній **логічний** чинник забезпечує організацію інформації з погляду організації розумового процесу, її послідовність, невідторгнення, тотожність та очевидність.

Кожна промова оцінюється насамперед із погляду логіки. Слухачі можуть пробачити мовні огріхи, відсутність педагогічних навичок і т. д., але одного вони не вибачать – відсутності логіки у висловлюванні. Тому головним чинником, основою ораторського мистецтва є логіка мови.

Кроки для розрахунку часу:

1. Підготовка матеріалу (3 дні)

- пошук та аналіз теми: 1 день;
- створення структури виступу: 1 день;
- підготовка візуальних матеріалів (слайдів, графіків): 1 день.

2. Репетиції (5 днів)

- читання виступу вголос, коригування структури: 2 дні по 2 години;
- репетиція перед аудиторією (колегами, друзями): 1 день по 2 години.

3. Аналіз зворотного зв'язку (1 день)

- перегляд запису виступу, визначення слабких місць: 1 день по 2 години.

4. Фінальна підготовка (1 день)

- коригування матеріалу, підготовка до фінального виступу: 1 день по 2 години.

Приклад розрахунку:

1. Підготовка матеріалу: 3 дні × 8 годин = 24 години.

2. Репетиції: 5 днів × 2 години = 10 годин.

3. Аналіз зворотного зв'язку: 1 день × 2 години = 2 години.

4. Фінальна підготовка: 1 день × 2 години = 2 години.

Загальний час:

24 години (підготовка) + 10 годин (репетиції) + 2 години (аналіз) + 2 години (фінальна підготовка) = **38 годин**.

Таким чином, для підвищення майстерності публічного виступу необхідно витратити близько **38 годин** на підготовку та тренування, що включає створення матеріалу, репетиції.

Загальна характеристика вимог до оратора:

1. Підготовка.
2. Входження в контакт.
3. Концентрація уваги на будь-якій проблемі, задачі, що є предметом контакту.

4. Підтримка уваги.

5. Аргументація і переконання в тому випадку, якщо є розбіжності в думках.

6. Завершення виступу.

Дотримання етичних відносин є основою людської культури та публічних виступів, що об'єктивно вивчається; слухачі дотримуються певних моральних норм і ораторських особливостей, які можна було б назвати основними:

- 1) ясність мислення та роздумів;
- 2) уміння доводити та аргументувати;
- 3) повага до публіки.

Структура публічної мови

Публічний виступ ефективний лише тоді, коли при викладі думок є чіткі смислові зв'язки. Повідомлення – це невеликий за часом виступ, у якому розглядається одне невелике питання чи проблема.

Незалежно від виду і типу висловлювання, його структура складається з трьох частин: **вступу, основної частини та висновків.**

Кожен виступ починається зі вступу. Зовнішній вигляд, поведінка, жести та міміка того, хто говорить, перші слова звернення до аудиторії повинні формувати позитивний образ оратора, доброзичливість і спонукати аудиторію слухати виступ.

Вступне слово оратора має заінтригувати аудиторію. Цього можна досягти за допомогою грамотно побудованого початку. Спікер може похвалити аудиторію, щоб завоювати її прихильність, це повинно бути просто, доступно, зрозуміло та цікаво.

Вступ дозволить психологічно підготувати слухачів до суті висловлювання та ознайомити їх з процесом розуміння його змісту; короткий опис питань, що розглядаються в основній частині, має вказати на актуальність та соціальну значимість проблематики.

Основна частина виступу є ключовою для його змісту. Вона включає в себе надання фактів, логічних аргументів, різноманітних теоретичних пропозицій, аналіз прикладів і доказів. Тут оратор викладає основний матеріал, обґрунтовує свою позицію або спростовує можливі заперечення.

1. Виклад матеріалу має складатися з кількох функціональних видів промови: розповідь, опис, роздум.

2. Докази – це логічні доведення будь-чого.

3. Заперечення – це контрдоказ, аргумент опонента, який дещо інакше бачить істину.

Мовні висновки підбивають підсумки сказаного в основній частині.

Обсяг висновків багато в чому залежить від теми, матеріалу, виду та типу викладу інформації і складає 1/3 промови. Усі деталі висновків повинні бути логічними і забезпечувати цілісність розкриття теми виступу.

Традиційна структура публічного виступу складається з п'яти основних етапів:

1. Відбір необхідного матеріалу, змісту публічного виступу.
2. Складання плану, розташування зібраного матеріалу в необхідній логічній послідовності.
3. Словесне вираження, літературна мовна обробка.
4. Вивчення та запам'ятовування тексту.
5. Оголошення.

На сьогодні виділяють три основні етапи публічного виступу: докомунікативний, комунікативний та розмовний. Кожний з етапів містить перелік конкретних дій, які представлено в таблиці 10.1.

Таблиця 10.1

Поведінка оратора під час публічного виступу

Етап	Опис
Докомунікативний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення теми та мети виступу. 2. Оцінка аудиторії та обстановки. 3. Підбір матеріалу. 4. Формулювання тексту. 5. Репетиція
Комунікативний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проголошення промови. 2. Відповіді на питання. 3. Ведення полеміки. 4. Розповідь з дискусією. 5. Опис з розсудом
Післякомунікативний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Опис ситуації. 2. Пояснення прикладів. 3. Пояснення ілюстрацій. 4. Доведення аргументів. 5. Аналіз промови

Підготовка до усного виступу розпочинається з чіткого визначення його теми та мети. Тему визначає або сам автор, або зацікавлені особи, які запрошують його виступити. Назва презентації має бути ясною і максимально короткою. Вона має відображати зміст виступу та привертати увагу аудиторії за рахунок постановки риторичних питань.

Метод, що спрямований на спростування доказів, передбачає оскарження тези через доведення її неправдивості, помилковості або несумісності з іншими фактами. Для менеджера важливо передбачити цей момент під час виступу, оскільки можуть виникнути аргументи, які поставлять під

сумнів його погляди. Тому необхідно бути готовим до заперечень і мати аргументовані контраргументи, щоб ефективно захищати свою позицію та переконати слухачів.

При підготовці порядку денного засідання важливо ретельно сформулювати тему доповіді та забезпечити можливість попереднього ознайомлення з нею для запрошених учасників.

Починаючи написання тексту, слід визначити мету виступу. Той, хто готує виступ, повинен ясно розуміти, якої реакції він очікує. Оратор має поставити собі завдання донести до слухачів конкретну інформацію.

Наступний крок передкомунікативного етапу – «кодування» – складання тексту – починається з відбору матеріалу. Щоб зробити промову осмисленою, краще використовувати більше одного джерела.

Матеріал для публічного виступу може бути теоретичним чи фактичним. Насиченість промови одним видом матеріалу залежить від жанру. Так, у доповіді дійсно важливо навести численні факти, статистику або приклади, що підтверджують вашу точку зору. Це допомагає створити переконливий аргумент, підтримати ваші слова конкретними даними і зробити виступ більш авторитетним і впливовим. Чим більше доказів і логічних зв'язків, тим виразніше можна донести інформацію та переконати аудиторію. Заздалегідь потрібно перевірити інформацію, цифри, дати, цитати та імена на точність. Складні, іншомовні слова мають бути правильно вимовлені, їхні значення розкриті.

Оратор, організовуючи матеріал, розробляє план, обмірковує структуру та логіку викладу, а також готує та редагує текст.

Підготовка письмового тексту має численні переваги, серед яких можливість чітко структурувати думки, уникнути спонтанних помилок і ретельно відредагувати матеріал перед його подачею. Письмову промову можна перевіряти та виправляти; її легко запам'ятати, і вона довше залишається в пам'яті. Текст слід писати на окремих аркушах паперу, використовуючи одну сторону кожного аркуша для забезпечення зручності та чіткої організації матеріалу. Досвідчений оратор може обмежитися написанням тези, резюме або детального плану виступу.

Тест передбачає вимовлення тексту подумки чи вголос, бажано перед дзеркалом. Важливо вибрати таку позу, яка забезпечить комфорт та відчуття легкості. Необхідно врахувати жести та методи встановлення контакту з аудиторією. Практика показує, що кожна хвилина виступу потребує 20–25 хвилин підготовки. Якщо виступ добре спланований, оратор буде виглядати впевнено і викликатиме довіру в слухачів. Час, витрачений на підготовку, стане запорукою успішної передачі важливої інформації.

Менеджеру необхідно враховувати можливі помилки в ролі оратора:

1. Невпевненість.

2. Виправдання та вибачення.
3. Відсутність прикладів.
4. Недоречні жести та міміка.
5. Заперечення.
6. Неповна підготовка.
7. Неналежний зовнішній вигляд.
8. Уникання відповідей на запитання аудиторії.
9. Монотонність.
10. Відсутність пауз.

Правила, які допоможуть, не втрачаючи час, підготуватися до публічних виступів:

1. Тему виступу слід обирати ретельно.
2. Постарайтеся звузити тему свого виступу так, щоб він викликав якнайбільше інтересу.
3. Не намагайтеся втиснути занадто багато матеріалу в обмежений проміжок часу.
4. Якщо є можливість, подумайте кілька днів про майбутній виступ. За цей період виникне багато нових ідей, та буде час сформулювати їх лаконічно.

10.2. Вибір форм візуалізації тексту виступу і техніка презентації

Слово «презентація» означає демонстрацію або показ виробів, донесення інформації щодо нового проєкту, розробки, проведеного опитування, демонстрації результатів переговорів і ін. Презентація є самостійно вибраною позицією менеджера, який хоче справити сильне враження на слухачів.

Презентація – це захід, під час якого один або кілька людей діляться ідеями з іншими людьми. Аудиторію можуть становити як дві-три людини, так і великий конференц-зал.

Презентація може відбуватися на засіданнях робочої групи, на зборах колективу, вона може знадобитися у зв'язку з виведенням товару на ринок, у ході зборів ради директорів, на зустрічах з громадськістю, на семінарах, при здобутті вакансій, під час інтерв'ю засобом масової інформації, на прес- конференціях тощо.

Основні функції презентації:

1. Інформаційна.
2. Переконаюча.
3. Позиціонування нової продукції на ринку.
4. Розважальна.

Менеджеру важливо засвоїти технологію проведення презентації:

1. Необхідно визначити цільову аудиторію для конкретного товару або послуги. Рекомендується провести детальні маркетингові дослідження для цього.

2. Потрібно знати, для кого ви готуєте виступ. Відповідь на це питання може здатися досить простою, особливо якщо вам відомо, хто складає вашу цільову групу. Але й тут варто перевірити себе. Чи знаєте, наскільки добре запрошені знайомі з темою вашого виступу? Чому їм необхідно знати більше?

3. Де ви виступаєте? Не обмежуйтеся лише з'ясуванням, чи замовлено приміщення. Ви повинні знати про це місце все.

4. Як розташовані стільці та інші меблі? Чи можна змінити щось у розстановці меблів, якщо це буде потрібно?

5. Чи є в кімнаті вікна? Якщо є, то скільки, якого розміру і де вони розташовані? Чи може вид з вікна відвернути увагу присутніх? Чи є штори?

6. Можливо, приміщення знаходиться в досить тихій частині будівлі. Чи є ймовірність, що вас можуть потривожити?

7. Який час це приміщення буде у вашому розпорядженні?

Структура презентації включає послідовність етапів, які взаємно доповнюють один одного: привітання та зустріч гостей; частина, присвячена прес-конференції; основна презентаційна частина; неформальні обговорення; супровід та взаємодія під час заходу; завершення заходу з прощанням.

Розрахунок часу на підготовку презентації залежить від кількох факторів, таких як складність теми, тип аудиторії, рівень деталізації слайдів і досвід презентера. Ось приклад, як можна розрахувати час на підготовку презентації для менеджера.

Кроки підготовки презентації та витрачання часу:

1. Визначення мети презентації (1–2 години):

- оцінка аудиторії та вибір основної ідеї;
- формулювання цілей презентації.

2. Підготовка матеріалу (4–6 годин):

- збір даних та аналіз: 2–3 години;
- підготовка основних ідей, тез та аргументів: 2–3 години.

3. Створення слайдів (3–4 години):

- дизайн слайдів: вибір шаблонів, підготовка графіки та схем;
- написання тексту на слайдах та коригування контенту.

4. Репетиція (2–3 години):

- читання тексту, коригування мовлення;
- вивчення часу виступу, відпрацювання складних моментів.

5. Фінальні коригування та перевірка (1–2 години):

– перевірка на помилки;
– остаточне налаштування слайдів і перевірка їхньої логічної послідовності.

Загальний час на підготовку презентації: 11–17 годин.

Цей розрахунок є орієнтовним і може варіюватися в залежності від рівня складності, досвіду презентера та конкретної ситуації.

Питання для обговорення:

1. Як підвищити майстерність публічного виступу?
2. Які етапи схеми ораторського мистецтва?
3. Як навички ораторського мистецтва допомагають ефективно презентувати свої ідеї під час планування та управління часом?
5. Як здійснити комунікативний жест ораторської діяльності?
6. Перелічіть, який алгоритм дій докомунікативного етапу підготовки до виступу?
7. Перерахуйте найчастіші помилки, яких припускається оратор під час свого виступу. Які рекомендації щодо запобігання цих помилок?
8. Які необхідно зробити дії після комунікативного етапу ораторської діяльності?
9. Яким способом скористатися, щоб краще підготувати текст до виступу?
10. Перелічіть основні функції презентації. Поясніть їх.
11. Навіщо потрібно бути оратором? Які переваги володіння ораторським мистецтвом?

Тестові перевірки знань:**1. Чинники підвищення майстерності публічного виступу:**

- а) мовні;
- б) технічні;
- в) психологічні;
- г) логічні;
- д) усе з наведеного.

2. На початку доповіді оратора буде НЕдоречним почати про:

- а) тематику доповіді;
- б) перелік та короткий опис проблем, аналізованих в основній частині;
- в) актуальність та соціальну значимість;

- г) перехід до розгляду проблеми;
- д) доказову думку згідно з поставленою проблемою.

3. До класичної схеми ораторського мистецтва належать наступні етапи:

- а) добір необхідного матеріалу;
- б) складання плану та словесне вираження;
- в) моніторинг аудиторії;
- г) завчання, запам'ятовування тексту;
- д) робота із запереченнями;
- е) проголошення.

4. Оберіть правильне визначення терміна «повідомлення»:

- а) заздалегідь підготовлений докладний звіт щодо конкретної теми;
- б) коротка промова, що стосується одного невеликого питання чи проблеми;
- в) зазвичай коротке, підготовлене повідомлення, яке обговорює раніше опубліковану проблему;
- г) послідовний, всебічний виклад будь-якого предмета популярної науки;
- д) великий, підготовлений діалог зі слухачами.

5. Комунікативний етап ораторської діяльності включає наступні дії:

- а) проголошення промови;
- б) аналіз промови;
- в) репетицію;
- г) відповіді на питання, ведення полеміки;
- д) усе з наведеного.

6. Алгоритм дій на докомунікативному етапі має відбуватися за таким порядком:

- а) визначення теми та мети виступу – створення тексту – підбір матеріалів – оцінка аудиторії та обстановки – репетиція;
- б) визначення теми та мети виступу – створення тексту – оцінка аудиторії та обстановки – підбір матеріалів – репетиція;
- в) визначення теми та мети виступу – оцінка аудиторії та ситуації підбір матеріалів – створення тексту – репетиція;
- г) оцінка аудиторії та обстановки – визначення теми та мети виступу – підбір матеріалів – створення тексту – репетиція.

7. Перший метод, який орієнтований на спростування доказу, полягає в розбивці тези, що передбачає:

- а) виявлення того, що аргументи супротивної сторони не підтримують логічно її тезу;
- б) критику аргументів: виявивши помилки чи відсутність підстав у доводах опонента, робиться висновок про недоведеність його тези;
- в) показати неспроможність, помилковість або хибність положення, яке висунув опонент;
- г) руйнування обґрунтування тез опонента;
- д) нічого з вище перерахованого.

8. Перерахуйте найчастіші помилки, яких припускається оратор під час виступу:

- а) відсутність прикладів;
- б) спілкування з аудиторією;
- в) виправдання та вибачення;
- г) емоційність;
- д) відсутність пауз та монотонність.

9. Післякомунікативний етап ораторської діяльності включає наступні дії:

- а) оцінку аудиторії та обстановки;
- б) аналіз промови;
- в) проголошення промови;
- г) репетицію;
- д) усе з наведеного;

10. Яким методом краще підготувати текст до виступу:

- а) виписати весь текст доповіді на окремий лист;
- б) зробити план виступу;
- в) виписати на окремі листочки тези доповіді;
- г) не робити нотатків до виступу;
- д) читати текст з телефону/планшету тощо.

11. Основними функціями презентації є:

- а) інформаційна;
- б) переконуюча;
- в) позиціонування нової продукції на ринку;
- г) розважальна;
- д) усе з наведеного.

12. Бути оратором потрібно для того, щоб:

- а) правильно виступати;
- б) бути в колі зору;
- в) уміло вести переговори;
- г) переконувати людей;
- д) підвищувати свої продажі;
- е) привертати до себе ініціативних людей.

ТЕМА 11 _____

РОБОТА МЕНЕДЖЕРА З ОРГАНІЗАЦІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ЇХНЬОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

11.1. Відведення часу на прийняття управлінських рішень

11.2. Типи управлінських рішень

11.3. Порядок підготовки та прийняття управлінських рішень

11.4. Управлінська діяльність менеджера з прийняття рішень

11.5. Методи прийняття управлінських рішень

11.6. Контроль реалізації управлінських рішень та досягнення реальних результатів у часі

Питання для обговорення

Тестові перевірки знань

11.1. Відведення часу на прийняття управлінських рішень

Рішення – це правовий акт, який приймається менеджером з метою визначення важливих питань.

Управлінське рішення – це підведений підсумок попередньо обдуманого мети і способів її досягнення.

Ухвалення управлінського рішення – це процес вибору остаточного варіанта дій і затвердження його в установленому порядку.

У міру розширення прав менеджерів та підвищення відповідальності за рівень управління значимість управлінських рішень залежить від поставленої мети та часу її реалізації. Тож управлінське рішення є результатом наперед сформульованої мети та способів її досягнення, що представлено на рис. 11.1.



Рис. 11.1. Порядок здійснення управлінського рішення

До управлінських рішень, які приймає менеджер, висуваються певні вимоги. Це повинні бути: ясність цілей, правильний вибір основної проблеми, об'єктивність у прийнятті рішень, своєчасність, відповідний рівень компетенції, комплексний підхід, ефективність і конкретність.

Процес упровадження управлінського рішення включає кілька ключових етапів:

- 1) встановлення термінів для виконання і завершення рішення, а також визначення відповідальних осіб за кожне заплановане завдання;
- 2) забезпечення необхідними ресурсами, вибір ефективних методів і мотиваційних чинників;
- 3) безпосереднє виконання запланованих заходів із проведенням оперативного контролю за їхньою реалізацією (при потребі вносяться корективи в зміст рішення);
- 4) оцінка результатів реалізації управлінського рішення.

Реальну цінність рішення видно тільки після його виконання. На результативність управлінського рішення впливає ряд факторів, зокрема:

- стан системи управління в організації в цілому;
- принципи, які застосовуються в системі управління;
- професійні якості співробітників організації;
- рівень удосконалення організаційної структури управління;
- методи управлінської діяльності;
- організація та методика прийняття управлінських рішень;
- обсяг та важливість інформації, що використовується для розробки управлінських рішень;
- суб'єктивні фактори оцінки управлінських рішень (керівниками, експертами, колективом тощо);
- технологія управління, прийнята в організації;
- час, виділений для виконання рішення;
- стиль керівництва організацією;
- рівень корпоративної культури в організації.

Розрахунок часу, виділеного для виконання управлінського рішення, залежить від багатьох факторів, таких як складність рішення, кількість учасників, терміновість завдання та доступність ресурсів. Ось приклад, як можна розрахувати час, необхідний для прийняття управлінського рішення в конкретній ситуації.

Кроки для виконання управлінського рішення та час, який витрачається на основні заходи щодо прийняття рішення:

1. Збір інформації (2–4 години):

- визначення необхідних даних для прийняття рішення: 1–2 години;
- перевірка наявної інформації та збори додаткових даних від співробітників чи зовнішніх джерел: 1–2 години.

2. Аналіз та оцінка варіантів (3–5 годин):

- порівняння різних варіантів рішень за допомогою SWOT-аналізу чи іншої методики: 2–3 години;
- оцінка потенційних ризиків та вигод: 1–2 години.

3. Прийняття рішення (1–2 години):

– затвердження остаточного варіанту рішення: 0.5–1 година;
– визначення кроків для його реалізації та розподіл завдань: 1–1.5 години.

4. Комунікація та реалізація (3–6 годин):

– підготовка та відправка наказів, повідомлень або інструкцій співробітникам: 1–2 години;
– обговорення деталей з ключовими учасниками: 2–4 години.

Загальний час для виконання управлінського рішення: 9–17 годин.

Цей час може варіюватися залежно від складності ситуації, терміновості прийняття рішення та інших обставин, таких як рівень підготовленості управлінської команди або наявність попереднього досвіду в подібних питаннях.

Джон Адаір описує процес прийняття рішення так:

- а) ви приймаєте рішення;
- б) реалізуєте його на практиці;
- в) живете з наслідками.

Механізм зворотного зв'язку є ключовим для ефективного реалізації управлінського рішення менеджером, оскільки він може значно вплинути на терміни виконання завдання. Рішення повинні бути реалістичними, контрольованими, результативними.

11.2. Типи управлінських рішень

Управлінські рішення, що приймаються менеджером, можна класифікувати за часом їхньої реалізації:

1. Згідно з класифікацією тривалості дій керівні рішення поділяються на:

- стратегічні (довгострокові або перспективні);
- тактичні (середньострокові);
- оперативні (короткострокові).

2. За способами розробки і прийняття рішення:

- колективні;
- одноосібні.

3. За характером і змістом:

- творчі;
- рішення за аналогією;
- рішення, які приймаються автоматично.

4. За рівнем ієрархії управління:

- рішення, яке приймається на рівні організації;
- рішення, яке приймається на рівні структурного підрозділу;
- рішення, яке приймається на рівні первинного трудового колективу.

5. За сферою дії:

- загальні;
- локальні.

6. За функціональними відмінностями:

- адміністративні;
- економічні;
- технологічні;
- технічні та ін.

Процес прийняття управлінських рішень включає визначення пріоритетів і фокусування на основних проблемах та виявлених чинниках. Завдяки вчасному виявленню важливої інформації або критичних змінних менеджери здатні запобігти інформаційному перевантаженню та уповільненню процесів. Такий підхід спрощує прийняття рішень, дозволяючи менеджерам ефективно розподіляти ресурси та приймати своєчасні рішення.

11.3. Порядок підготовки та прийняття управлінських рішень

Щоб розібратися з порядком підготовки управлінського рішення, необхідно розібратися з елементами запрограмованих і незапрограмованих рішень.

У чому сенс програмного рішення? Насправді таке рішення вже зумовлене обставинами, та залишилося лише знайти шляхи його реалізації. Якщо, наприклад, вам доведеться сплачувати податок, то питання лише в тому, де взяти кошти, у якому розмірі та на яких умовах. Рішення полягає в тому, щоб вибрати образ дій, що унеможливило помилку.

Незапрограмовані рішення зазвичай виникають після зміни обставин, умов чи виникнення надзвичайних ситуацій. Той самий приклад зі сплатою податків за відсутності необхідних коштів вимагатиме незапрограмованого рішення керівника – отримати відстрочку чи розстрочку платежу, використувати позикові кошти тощо.

Процес глибокого й об'єктивного аналізу проблем називається оглядом ситуації, який передбачає такі кроки:

- визначення та розгляд завдань (і наслідків, які необхідно відстежувати);
- поділ та уточнення завдань (при необхідності);
- обґрунтування, розстановка пріоритетів (важливість, терміновість та тенденції);
- створення відправної точки для майбутнього аналізу. Ситуація – подія, що трапилася, завжди має часові межі.

Завдання менеджера полягає в тому, щоб сформулювати потреби, щоб приділити увагу або почати дії в конкретній ситуації не гаючи часу.

Кінцева фаза в роботі з управлінськими рішеннями – доведення до виконавців та розробка заходів щодо виконання рішення. Вона встановлює:

- терміни виконання окремих його частин;
- призначення відповідальних осіб;
- роз'яснення рішення виконавцям;
- інструктування виконавців щодо здійснення заходів, передбачених у рішенні.

Якщо рішення має загальногосподарське значення, то необхідно:

1. Розробити свою програму організаційних заходів.
2. Визначити відповідальних осіб за виконання цих заходів.
3. Визначити терміни і порядок виконання завдань.

Якщо ж приймається нове рішення, то необхідно:

- роз'яснювати всім співробітникам важливість і необхідність вирішення задачі;
- організувати її виконання потрібно до того часу, поки всі працівники, кого це стосується, не прийдуть до переконання в правильності і необхідності прийнятого рішення;
- залучати працівників до планування різних змін;
- послабити негативні наслідки нововведення;
- забезпечити ефективну мотивацію виконавців.

Зосередження уваги на ключових чинниках гарантує, що рішення відповідатимуть цілям та стратегічним пріоритетам організації, що призведе до виняткових результатів та успіху в прийнятті рішень.

11.4. Управлінська діяльність менеджера з прийняття рішень

Характер рішень може бути різний:

- імпульсний;
- інертний;
- ризиковий;
- обережного типу.

Урівноважений, спокійний та самокритичний лідер зазвичай приймає виважені та обережні рішення.

Недовірливі та скептично налаштовані люди схильні приймати порожні рішення.

Холерики легко пропонують різнобічні ідеї і приймають імпульсивні та необґрунтовані ризикові рішення.

Таблиця 11.1

**Особистий стиль менеджера
в прийнятті управлінського рішення**

№	Способи прийняття рішення	Характеристика стилю менеджера
1	Рішення приймається врівноважено	Це характерно для менеджерів, які вирішують завдання на основі попереднього дослідження та аналізу умов їхньої реалізації. Баланс проявляється в тому, що гіпотезі та її перевірці приділяється рівна увага
2	Рішення приймаються імпульсивно	Характеристика менеджерів, які мають процес вироблення гіпотез, що переважає над діяльністю з їхньою перевіркою і поясненням. Вони легко генерують ідеї, але не переймаються їхньою оцінкою. Процес прийняття рішень відбувається стрибкоподібно, без обґрунтування та перевірки. Імпульсивні рішення недостатньо обдумані та обґрунтовані
3	Рішення приймаються інертно	Характеристика недовірливих та обережних менеджерів. Щойно гіпотезу висунуто, вирішення проблеми відбувається дуже повільно. Кожен крок перевіряється кілька разів. Період ухвалення рішення дуже тривалий
4	Рішення приймаються ризиковано	Від імпульсивності вона відрізняється особливостями індивідуальної тактики менеджера. Якщо рішення приймаються імпульсивно, без обґрунтування висунутої гіпотези, ризик окупається, але до оцінки менеджер переходить лише після виявлення порушень
5	Рішення приймаються обережно	Показники менеджерів, які точно оцінюють гіпотезу, мають вирішальне значення. Перш ніж дійти висновку, менеджер робить безліч різних підготовчих кроків. Обачні менеджери більше схильні звертати увагу на можливі негативні наслідки своїх дій, ніж на позитивні, і часто більше бояться помилок, аніж шукають успіху. Основна тактика – не допускати помилок

Ранжують завдання по вертикалі, порівнюючи їх за ознаками важливості, терміновості і тенденції розвитку. У таблиці 11.2 наведено пріоритети завдань, що мають ясні наміри та цілі, орієнтовані на досягнення бажаних результатів.

Фахівці з менеджменту рекомендують подавати процес вибору майбутнього рішення у вигляді схеми доступних альтернатив і їхніх можливих наслідків. Такі схеми мають деревоподібну структуру, тому й отримали назву «дерево рішень». Ці схеми особливо корисні під час аналізу ситуацій, коли потрібно послідовно приймати рішення.

Таблиця 11.2

Визначення пріоритетів завдань, які потрібно вирішити

Розподіл та уточнення завдання	Встановлення пріоритетів			
	Важливість	Терміновість	Тенденція розвитку	Підсумок попереднього рішення
Висока плінність персоналу у відділі контролю якості.	1 місце	2	1	1
Висока плінність персоналу у відділі фінансів.	3	3	2	3
Висока плінність персоналу у відділі кадрів	2	1	3	2

11.5. Методи прийняття управлінських рішень

Аналітичні методи використовуються при вирішенні добре структурованих проблем, у яких залежність між елементами ситуації має числові значення (економіко-математичні розрахунки).

Евристичні методи використовуються тоді, коли залежність між елементами ситуації має лише якісні характеристики (логіка, здоровий глузд, знання теорії управління, інтуїція).

Елементи процесу підготовки та ухвалення управлінських рішень виглядають наступним чином:

- постановка проблем;
- виявлення альтернатив;
- вибір оптимальної альтернативи;
- упровадження рішення в практику;
- перевірка результатів.

За допомогою методу причин і результатів можна зробити огляд ситуації та переглянути окремі чинники впливу на ситуацію (рис. 11.2).

Груповий підхід до прийняття рішень (табл. 11.3) передбачає участь спеціалістів. У цьому випадку вищий менеджер, відповідальний за прийняття цього рішення, делегує повноваження нижчому рівню управління. Основною перевагою такого підходу є передача відповідальності та повноважень спеціалістам нижчих рівнів управління, щоб розвантажити керівника від рутинної роботи та виділити час на важливі справи. Дозвіл співробітнику брати участь у прийнятті рішень забезпечує підвищення ефективності прийняття рішення. Основними критеріями створення такої групи є здатність вирішувати творчі завдання, конструктивне мислення, компетентність та комунікабельність.

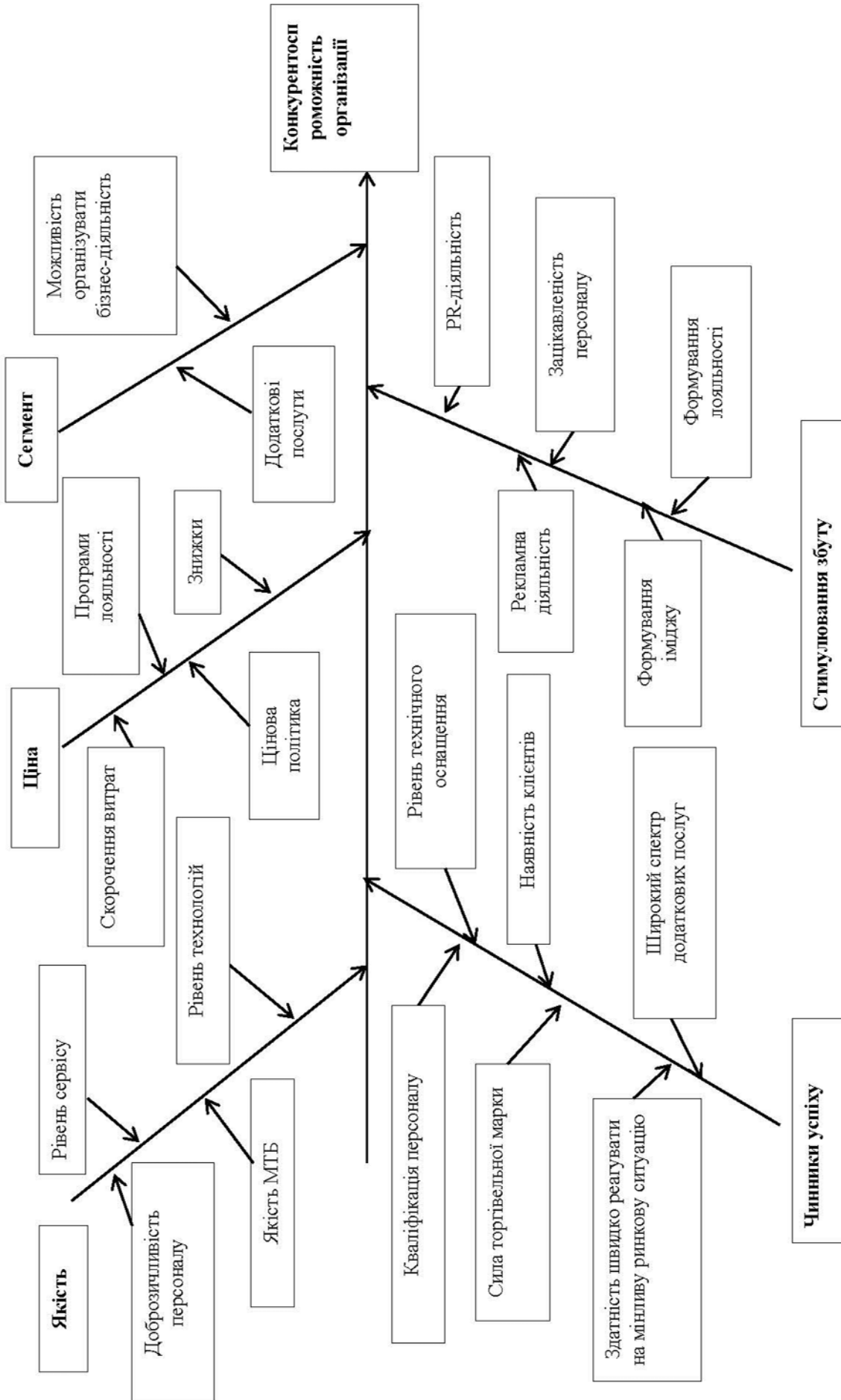


Рис. 11.2. Схема методу причин і результатів

Таблиця 11.3

Прийняття рішень методом номінальної групи

Заходи	Номер рангу (число голосів)	Підсумкове число і сума рангів
Переатестація кадрів	7 – 3 – 2	3 / 13
Зміна структури управління	8 – 6 – 4 – 7	5 / 30
Зміна посадових інструкцій інженерно-технічного персоналу	6 – 4 – 3 – 7	4 / 20

Якщо потрібно вирішити складну проблему і зекономити час, група людей збирається разом, щоб запропонувати будь-яке вирішення проблеми. У цьому випадку оптимальним є метод «мозкової атаки», або «мозкового штурму», який полягає в наступному.

Суть: група людей пропонують свої рішення.

Умова: підготовка обставин, що сприяють вільному висловлюванню пропозицій без часу на роздуми.

Усі ідеї записуються й аналізуються фахівцями.

Вибирають альтернативу.

Головна умова «мозкового штурму» – створити максимально сприятливе середовище для вільного генерування ідей. Для цього забороняється відкидати чи критикувати ідею, якою б фантастичною вона не здавалася на перший погляд. Усі ідеї фіксуються та пізніше аналізуються фахівцями.

Метод Дельфі допомагає вибрати із запропонованих альтернатив найкращу шляхом багаторівневої процедури анкетування:

- анкетування проводиться без аргументації;
- отримані результати повідомляються експертам з визначенням розміщення оцінок;
- особливі відповіді аргументуються;
- експерт може змінити оцінку за результатами обґрунтування висунутої ідеї;
- експерти стабілізують оцінки;
- експерти приймають уточнене рішення.

Помилки при прийнятті рішень за допомогою методу Дельфі:

- непродумані рішення ведуть до прийняття рішень, які не підготовлені до виконання. Приймати такі рішення означає не рахуватися з можливими негативними наслідками, не передбачати їх;
- егоцентричні рішення, що покладаються виключно на власну вигоду та не враховують їхні наслідки для інших;
- емоційні рішення базуються лише на особистих настроях, незважаючи на їхню раціональність;

- геніальні рішення ґрунтуються тільки на інтуїції менеджера;
- самовпевнені рішення ігнорують поради інших людей;
- уперті рішення орієнтовані на небажання вчитися на раніше зроблених помилках.

Таблиця 11.4

Оцінка альтернатив методом Дельфі

Прізвище учасника обговорення	Альтернатива									
	1			2			3			n
	Результат	Бал	Сума балів	Результат	Бал	Сума балів	Результат	Бал	Сума балів	
А	3	4	12	1	1	1	2	3	6	
Б	3	6	18	2	4	8	1	10	10	
В	1	1	1	4	3	12	4	3	12	
Г	4	5	20	4	3	12	2	3	6	
Сума ідей (Е)	51 Є важливою			39 Достатньо часу для вирішення проблем			34 Достатньо часу для вирішення проблем			

При прийнятті рішень можуть допускатися помилки. У такому випадку в менеджера є різні можливості для виправлення ситуації:

а) терміново переглянути рішення, за необхідності визнати його недійсним, спробувати знайти нове, найкраще. Якщо це неможливо, доведеться наслідувати вже прийняте рішення, хоча все одно можна спробувати обмежити його негативні наслідки;

б) ужити заходів для подальшого виявлення несприятливих наслідків шляхом підготовки відповідного плану.

Метод Кінчісію використовують японські організації. Суть цього методу полягає в тому, що проект рішення розглядається особами, які включені до списку, підготовленого менеджером. Кожен із них має прочитати його та подати свої коментарі письмово.

Тоді менеджер організує зустріч, на яку запросить фахівців, думка яких не зовсім зрозуміла.

Експерти приймають рішення, виходячи з індивідуальних переваг, а в разі розбіжностей надають перевагу наступним принципам: принцип більшості голосів; принцип диктатора; принцип Курно; принцип Парето; принцип Еджворта. Рішення можна приймати, знаючи переваги коаліції, не завдаючи взаємних втрат.

11.6. Контроль реалізації управлінських рішень та досягнення реальних результатів у часі

До функцій управлінського контролю належать:

- збір, обробка та аналіз інформації щодо фактичних результатів діяльності;
- порівняння результатів з плановими показниками;
- виявлення відхилень і аналіз причин цих відхилень;
- розробка заходів, необхідних для досягнення намічених цілей.

Виконувати функцію контролю необхідно з того ж моменту, коли були сформульовані цілі і завдання. Це дозволить досягти реального успіху в часі.

Принципи забезпечення ефективності управлінського контролю:

- 1) структурності (кожному ієрархічному рівню управління повинен відповідати свій рівень контролю);
- 2) централізації (контроль повинен сприяти забезпеченню керованості процесів усіх напрямків діяльності підрозділів організації);
- 3) відповідальності (після виявлення причин і масштабів наслідків менеджер повинен вживати адекватні заходи дисциплінарної і матеріальної відповідальності до відповідних посадових осіб);
- 4) контрольованості (персонал організації не повинен відповідати за результати, досягнення яких від нього не залежить);
- 5) незалежності (особи, які здійснюють контроль за процесами, не повинні відповідати за їхню реалізацію);
- 6) економічності (витрати на контрольні процеси повинні бути не більше, ніж ті витрати, які будуть здійснені під час виконання завдання);
- 7) оцінки за результатами (процеси повинні перевірятися як на відповідність політиці менеджменту організації, так і за їхніми результатами, тобто досягненням цілей управління).

Процес контролювання – це сукупність процедур вирішення завдань, які забезпечать пошук облікової інформації про поведінку об'єктів і порівняння її зі стандартами або плановими показниками з метою визначення розбіжностей між поточним станом і встановленими параметрами.

Яка інформація потрібна для здійснення контролю:

- а) статут, положення, стандарти (або планові показники) і критерії, які встановлюють, як повинен проходити процес;
- б) результат (проміжний або кінцевий), який показує дійсний стан контрольованих параметрів об'єкта (процесу).

Контроль – це показник успіху реалізації прийнятого рішення (накази, постанови, розпорядження).

Завдання проведення контролю: передбачити втрату часу на невправильність рішення і дій та відкласти виконання рішення.

Підведення підсумків передбачає наступне:

- визначення правильності та якості виконання рішення в цілому;
- своєчасність проведення передбачених заходів;
- ступінь участі всіх працівників і колективів у виконанні рішення;
- засвідчення фактів творчого й ініціативного ставлення до справи;
- порівняння витрат ресурсів з передбаченими обсягами;
- заохочення кращих виконавців даного рішення.

Отже, контроль є функцією виявлення та прогнозування очікуваних відхилень від представленої програми реалізації управлінських рішень.

Питання для обговорення:

1. Які лексичні значення має поняття «рішення»?
2. Що таке «управлінське рішення» і чим відрізняється поняття «прийняття управлінського рішення»?
3. Дати характеристику управлінському рішенню за характером та змістом, творчим рішенням, рішенням за аналогією, рішеннями, що приймаються автоматично.
4. Поясніть, у чому сутність запрограмованих та незапрограмованих рішень. Наведіть приклади.
5. Якими міркуваннями повинен керуватися менеджер, приступаючи до вироблення та прийняття рішення?
6. Визначте співвідношення двох понять – «ситуація» та «завдання».
7. Перерахуйте етапи послідовності процесу ухвалення рішення.
8. Наведіть приклад постановки завдання та розчленуйте його на складові проблеми. Визначте пріоритети завдання, які необхідно вирішувати.
9. З яких етапів складається процес реалізації рішення?
10. Які чинники впливають на результативність управлінського рішення?
11. Дайте характеристику методів ухвалення рішень.
12. Яка роль проведення контролю та які функції управлінського контролю в прийнятті рішення?

Тестові перевірки знань:

1. Процес вибору остаточного варіанта дій і затвердження його в установленому порядку називається:

- а) функціонування системи;
- б) рішення;
- в) діяльність менеджера;
- г) прийняття управлінського рішення;
- д) контроль за виконанням рішення.

2. За способами розробки управлінські рішення підрозділяються на:

- а) оперативні;
- б) стратегічні;
- в) колективні;
- г) одноосібні;
- д) тактичні.

3. Які із запропонованих варіантів відповідей відносяться до вирішення за аналогією, що призводить до негативного результату?

- а) порівняння наявного досвіду і подібних ситуацій;
- б) копіювання та внесення змін до запозиченого досвіду;
- в) ресурсів або наданих повноважень недостатньо.

4. Вкажіть зовнішні функції прийняття управлінських рішень:

- а) відносини з постачальниками;
- б) відносини з контролюючими органами;
- в) зміна умов виробництва на якійсь ділянці;
- г) отримання кредиту в банку.

5. Метод оцінювання нових завдань, їхнє сортування, ранжирування, визначення пріоритетів і організації прийняття рішення називається:

- а) раціональним рішенням;
- б) оглядом ситуації;
- в) інноваційним рішенням;
- г) ситуаційним рішенням.

6. Перевагою методу причин і результатів є те, що він:

- а) відрізняє ефективне управлінське рішення від неефективного;
- б) відображає чинники, які впливають на об'єкт аналізу;
- в) встановлює залежність між елементами ситуації;
- г) застосовує ефективні умови праці.

7. Поняття «рішення» має два лексичних значення:

- а) оцінка;
- б) застосування;
- в) пошук бажаного результату;
- г) дослідження;
- д) результат.

8. Підведений підсумок попередньо обдуманой мети і способів її досягнення – це:

- а) обговорення;
- б) управлінське рішення;
- в) аналіз;
- г) контроль.

9. Процес вибору остаточного варіанта дій і затвердження його в установленому порядку – це:

- а) обговорення;
- б) аналіз;
- в) контроль;
- г) прийняття управлінського рішення.

10. Вимоги до управлінських рішень:

- а) цілеспрямованість;
- б) вибір головної проблеми;
- в) об'єктивність;
- г) своєчасність;
- д) конкретність;
- е) усе з наведеного.

11. Чинники, що впливають на результативність управлінського рішення:

- а) ділові якості персоналу організації;
- б) організація і методика розробки управлінських рішень;
- в) час, який відводиться для виконання рішення;
- г) стиль діяльності керівника організації;
- д) рівень корпоративної культури в організації;
- е) усе з наведеного.

12. За терміном дії рішення керівника поділяються на:

- а) стратегічні;
- б) тактичні;
- в) оперативні;
- г) колективні;
- д) одноосібні.

13. За способом розробки й прийняття всі керівницькі рішення мають поділ на:

- а) стратегічні;

- б) тактичні;
- в) оперативні;
- г) колективні;
- д) одноосібні.

14. За характером та змістом рішення керівника поділяються на:

- а) оперативні;
- б) творчі, що потребують креативності;
- в) рішення за аналогією;
- г) одноосібні;
- д) рішення, які приймаються автоматично.

15. За рівнем ієрархії управління рішення поділяються на рішення, які приймаються на рівні:

- а) творчості;
- б) друзів;
- в) організації;
- г) структурного підрозділу;
- д) усе з наведеного.

16. За обсягом залучення дії рішення керівника поділяються на:

- а) загальні;
- б) особисті;
- в) конкретні;
- г) структуровані;
- д) локальні.

17. За функціональними відмінностями рішення керівника мають поділ на:

- а) конкретні;
- б) адміністративні;
- в) внутрішні;
- г) економічні;
- д) зовнішні.

18. Управлінські рішення подаються для опрацювання у вигляді:

- а) доповідних записок;
- б) списку учасників;
- в) питань;
- г) буклета;
- д) пропозицій.

ТЕМА 12 _____

ЕЛЕКТРОННІ ІНСТРУМЕНТИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

12.1. Комп'ютерні програми, спрямовані на економію часу

12.2. Застосування месенджерів у тайм-менеджменті

Питання для обговорення

Тестові перевірки знань

12.1. Комп'ютерні програми, спрямовані на економію часу

Сучасні умови праці вимагають інтеграції нових технологій управління бізнесом, адаптації до програмних рішень та використання електронних інструментів для створення ефективних робочих процесів. Важливо відстежувати час, витрачений на виконання завдань і проєктів, інформувати клієнтів про ефективність використаного часу співробітниками на проєкти, а також управляти командами з різними робочими графіками. Це допомагає покращити атмосферу в колективі та забезпечує більш високий рівень продуктивності.

За допомогою програмних систем та додатків менеджери можуть зекономити значну кількість часу на плануванні, комунікації, управлінні фінансами та маркетингу. Часова економія може досягати кількох годин на день, залежно від того, скільки процесів автоматизується та як ефективно використовуються ці інструменти. Для цього розроблено безліч програмних рішень для контролю робочого часу, серед яких:

1. Yaware – зручний інструмент для обліку робочого часу, що підходить для команд будь-якого розміру.

2. CrocoTime – програма для автоматизації обліку робочого часу, що дозволяє виявити неефективне використання часу співробітниками та оптимізувати навантаження.

3. Any.do – сервіс для керування списками завдань і справ.

4. NetHunt CRM – система для автоматизації маркетингу та продажів, що допомагає управляти базами даних і взаємовідносинами з клієнтами, підвищуючи ефективність бізнес-процесів і обсяг продажів.

5. SQ – контроль справ ця система забезпечує: реєстрацію справ, що виникають у процесі роботи над проєктом; представлення всіх внутрішньо-фірмових завдань в однаковій формі; документообіг справ усередині організації; зміну правил документообігу за необхідності; багаторівневий контроль виконання справ; підготовку різноманітних аналітичних звітів; детальну оцінку ефективності реалізації різних завдань.

6. Orix Profile – це програма-органайзер, що допомагає тримати свої справи в порядку, звільнити себе необхідності пам'ятати десятки дат і позбутися прострочених справ. Дана програма дозволяє оптимізувати свій робочий і вільний час, знаходити вільні та найбільш зайняті дні, видавати зведені звіти про майбутні свята та події.

7. AceClock XP. Основні можливості системи: озвучування часу на різних мовах; цифрові і стрілочні потужні будильники з налаштованим видом, звуками, діями і шаблонами; дні народження; термінові будильники; таймери та секундоміри; синхронізація часу через інтернет-сервери; календар з калькулятором дат; змінюване положення годинника; повна прозорість годин; система гарячих клавіш; повністю налаштовується формат часу і дати з візуальним редактором і т. п.

8. MetaTimer – зручний візуальний лічильник робочого часу на робочий стіл, настройка кольору лічильника, лічильник підтримує скіни WinAmp, збільшення розміру лічильника в 1,2 або 3 рази, захист автозавантаження MetaTimer, захист файлів від доступу-видалення, читання, записи, захищене автозавантаження програм, контроль часу в день і по сеансу, обмеження для кожного користувача і по днях тижня, різні типи реакцій на закінчення часу, заборона на роботу в певні години, віртуальні користувачі. Захист очей – попередження про необхідність зробити перерву, автоблокування комп'ютера, команда-блокування комп'ютера на 5 хвилин, ведення блогу, фільтр за іменем користувача і за діапазоном дат, візуальна статистика.

9. Power Notes – це багатофункціональний планувальник, нагадувач, записна книжка для Windows, що дозволяє створювати електронні записки (стікери) і показувати їх у потрібний момент часу.

10. C-Organizer Pro. Ця програма допоможе організувати і спланувати роботу й особисте життя. Вона забезпечить зручність, ефективність і організацію, об'єднуючи всі важливі інструменти в одному місці: планування робіт, адресна книга, менеджер паролів і закладок, записник і календар подій.

11. PC Manager містить велику кількість усіляких функцій, таких як розмовляючий цифровий і стрілочний годинник з безліччю скінів, календар на робочому столі, секундомір, таймер зворотного відліку, управління звуковою платою з клавіатури, вимикання комп'ютера в певний час, розширене управління Winamp з клавіатури з будь-яких програм та ігор, анонімний netsend, а також гнучку систему планування подій. Велика база свят, налаштовується звуковий супровід.

12. Computer and Vision. Ця програма спеціально розроблена для людей, які проводять багато часу за комп'ютером, і забезпечує комп'ютерним користувачам можливість регулярно робити короткі перерви для

підвищення їхньої продуктивності, запобігання і позбавлення від болю в спині і в руках, від головного болю і від проблем із зором.

Електронні засоби для управління часом допомагають моніторити та керувати робочим часом працівників, сприяючи підвищенню ефективності роботи та розвитку особистих навичок.

12.2. Застосування месенджерів у тайм-менеджменті

Месенджер – це телекомунікаційна служба для обміну текстовими повідомленнями між комп'ютерами або іншими пристроями користувачів через комп'ютерні мережі. Більшість месенджерів дозволяє користувачам бачити, чи підключені до мережі їхні співрозмовники в цей момент.

Огляд популярних месенджерів та їхніх характеристик:

1. WhatsApp – популярний месенджер, який дозволяє користувачам обмінюватися зашифрованими повідомленнями, здійснювати голосові та відеодзвінки, обмінюватися файлами та спілкуватися в групових чатах.

2. Telegram – виділяється швидкістю роботи та високим рівнем безпеки. Пропонує унікальні функції, такі як канали, боти, а також можливість обміну великими файлами.

3. Signal – орієнтований на конфіденційність та безпеку. Забезпечує повне шифрування повідомлень і дзвінків, а також має відкритий вихідний код.

4. Viber – популярний завдяки своїм можливостям голосових і відеодзвінків, яскравим стікерам та інтеграції з іншими сервісами. Крім того, забезпечує шифрування даних і захист інформації користувачів.

5. Facebook Messenger – тісно інтегрований із соціальною мережею Facebook, що робить його зручним для її користувачів. Підтримує текстове листування, голосові та відеодзвінки, а також обмін файлами та стікерами.

За допомогою стандартних програм телефона можна своєчасно передавати інформацію, складати списки справ, здійснювати календарне планування, синхронізувати ці дані з програмою Microsoft Outlook. А ще можна записувати хвилинні голосові замітки, звичайні замітки, ставити нагадування.

Сучасні функції мобільних телефонів, смартфонів і КПК, які спрямовані на організацію власного часу.

Щодня все більше компаній упроваджують програми автоматичного хронометражу, що дозволяє керівникам контролювати діяльність працівників на комп'ютерах, незважаючи на потенційні проблеми з порушенням приватності. У таблиці 12.1 наведено електронні інструменти, які використовують ефективні менеджери для раціонального управління часом, зберігання інформації, її організації та обміну з колегами [7; 13].

Таблиця 12.1

Інструменти тайм-менеджменту,
що практикують ефективні менеджери [7; 13]

Продуктивні інструменти для планування часу в тайм-менеджменті	
Google Календар – гарний інструмент тайм-менеджменту. Зручний інтерфейс, можливість спільного доступу до подій і нагадувань, а також синхронізація з різними пристроями – усе це для ефективного планування	
Переваги: зручний інтерфейс користувача; здатність ділитися; сповіщення про події та завдання; синхронізація подій на різних пристроях; інтеграція з іншими сервісами Google	Недоліки: обмежена функціональність у режимі офлайн; обмежені можливості інтеграції з іншими календарями
Microsoft Outlook – повноцінний органайзер, що поєднує календар, блокнот, список завдань і менеджер контактів. Сервіс базується на електронній пошті. Поштовий клієнт забезпечує швидкий доступ до всіх транзакцій електронної пошти	
Переваги: ручний інтерфейс; підтримка кількох облікових записів; відмінна підтримка отримання файлів; доступно кілька ліцензій; можливість миттєвого перемикання та обробки даних з відеозаписів та в хмарі	Недоліки: доступ до програми платний; ви не можете вибрати різні адреси електронної пошти
Evernote – універсальний сервіс зберігання та керування нотатками. Вводити тексти, фотографії, завдання тощо зручно. Синхронізація між пристроями дозволяє отримати доступ до важливої інформації в будь-який час та в будь-якому місці	
Переваги: великий набір інструментів редагування; кросплатформова сумісність та швидка синхронізація пристроїв; можливість працювати в парі	Недоліки: обмежена кількість пристроїв для синхронізації (до 2), малий обсяг пам'яті для завантаження файлів; платні тарифи можуть бути надто дорогими для користувачів; зберігання даних здебільшого у власному форматі ускладнює експорт або перехід до інших платформ
Notion – багатофункціональний інструмент, який забезпечує організацію ідей і завдань. Він поєднує функції нотаток, управління завданнями та роботи з базами даних в єдиному просторі, що робить його ідеальним вибором для творчих колективів і ефективного управління проектами	
Переваги: зручна навігація та естетичний зовнішній вигляд; адаптується до всіх потреб та стилів роботи; дозволяє реалізувати ідеї в різних форматах	Недоліки: новачкам інтерфейс може здатися складним; залежність від підключення до Інтернету; деякі функції платні
Trello – зручний і надійний інструмент для управління завданнями. Завдяки інтуїтивно зрозумілому інтерфейсу, гнучким дошкам і можливості спілкування в команді, Trello сприяє ефективному плануванню та спільній роботі, об'єднуючи всі процеси в одному місці	

Продовження таблиці 12.1

Продуктивні інструменти для планування часу в тайм-менеджменті	
Переваги: легкий у використанні інтерфейс; можливість створювати та налаштовувати дошки відповідно до індивідуальних потреб; зручне управління завданнями з відображенням їхнього статусу; безкоштовна версія підходить для особистого користування або роботи в невеликих командах	Недоліки: доступ до деяких важливих функцій можливий лише на платних тарифах; обмежені можливості використання в автономному режимі

Отже, ці інструменти розроблені для зберігання значного обсягу нотаток у різних форматах: текстових, графічних, аудіо, відео, а також із можливістю додавання вкладень. Окрім цього, вони виконують функцію системи управління проектами, забезпечуючи зручність у координації завдань і співпраці.

Розглянемо приклад, як програмні системи й телефонні додатки можуть вплинути на розрахунок часу роботи менеджера.

Вихідні дані:

1. Тривалість робочого дня менеджера: 8 годин (480 хвилин).

2. Типові завдання менеджера: планування, комунікація, документообіг, аналіз даних.

3. Час на виконання завдань без автоматизації:

– планування: 1 година (60 хвилин), а за допомогою Asana, Todoist автоматизація завдань дозволяє зменшити час на планування до 30 хвилин;

– комунікація: 3 години (180 хвилин), а за допомогою ефективних чат-платформ Slack, Zoom скорочується час листування й обговорення. Онлайн-зустрічі замість фізичних дозволяють зекономити близько 1 години;

– документообіг: 2 години (120 хвилин), а в разі спільного доступу до документів та автоматизації підписання за допомогою Google Docs, DocuSign скорочується час обробки до 1 години;

– аналіз даних: 2 години (120 хвилин) використання готових шаблонів і автоматизованих звітів із макросами за допомогою Power BI, Excel скорочує час на аналіз до 1 години.

З наведеного прикладу видно, що час роботи менеджера без автоматизації складає 8 годин (480 хвилин), з автоматизацією – 5 годин (300 хвилин), тож економія часу завдяки використанню програмних систем складає 3 години (180 хвилин), або 37,5 % робочого дня, що дозволяє спрямувати часовий ресурс на інші завдання, підвищити ефективність і зменшити рівень стресу.

Питання для обговорення:

1. За допомогою якої системи можна відстежити, де, коли і на що були витрачені гроші? Як допомагає така система економити час?
2. За допомогою якої програми можна створити централізоване управління файлами?
3. У якій програмі ведеться довідник виконавців, настроюються стандартні терміни виконання, відображаються в головній таблиці записів червоним кольором прострочені листи та термін виконання яких підходить до завершення?
4. Що таке електронні інструменти тайм-менеджменту та які їхні основні переваги порівняно з традиційними методами?
5. За допомогою якої програми здійснюється контроль виконання справ, що виникають у процесі роботи невеликої організації? Поясніть, як з нею працювати, щоб раціонально використовувати час?
6. Програма-органайзер, що допомагає тримати свої справи в порядку, звільнити себе від необхідності пам'ятати десятки дат і позбутися від прострочених справ. Яка це програма і чи користуєтеся ви нею?
7. Охарактеризуйте програму, яка озвучує час на різних мовах, синхронізує час через інтернет-сервери, календар з калькулятором дат тощо.
8. Яка програма дозволяє робити записи питань, цінних думок, нагадувань і багато чого іншого, що зазвичай записується в паперовий щоденник?
9. Яка програма дозволяє не тільки створювати кнопки запуску програм і файлів, а й об'єднувати їх в окремі панелі за призначенням або за іншим, зручним критерієм?
10. Яка програма робить попередження про необхідність зробити перерву, команду автоблокування комп'ютера тощо?
12. Яка програма захищає файли від доступу-видалення, читання, запису, має захищене автозавантаження програм, контроль часу в день і по сеансу?

Тестові перевірки знань:

1. **За допомогою якої системи в будь-який момент часу можна було б визначити, де, коли і на що були витрачені гроші?**
 - а) бізнес-пак;
 - б) VDос;
 - в) SQ – контроль справ;
 - г) домашній бухоблік;
 - д) Accessor.

2. За допомогою якої програми можна створити централізоване управління файлами в середині організації?

- а) бізнес-пак;
- б) VDoc;
- в) SQ – контроль справ;
- г) домашній бухоблік;
- д) Accessor.

3. Інформація, структурована у вигляді папок, зберігається в базі даних:

- а) VDoc;
- б) АСКИД 2005;
- в) MS Word;
- г) MS Excel;
- д) майстер поштових документів.

4. У якій програмі ведеться довідник виконавців, настроюються стандартні терміни виконання, відображаються в головній таблиці записів червоним кольором прострочені листи та термін виконання яких підходить до завершення?

- а) VDoc;
- б) АСКИД 2005;
- в) MS Word;
- г) MS Excel;
- д) майстер поштових документів.

5. Для формування аналітичних звітів про роботу організації з договорами, що передбачає реєстрацію довіреностей по довіреним особам, використовують програму:

- а) договірна робота;
- б) VDoc;
- в) MS Word;
- г) MS Excel;
- д) майстер поштових документів.

6. За допомогою якої програми здійснюється контроль виконання справ, що виникають у процесі роботи невеликої організації?

- а) MS Word;
- б) VDoc;
- в) SQ – контроль справ;
- г) MS Excel;
- д) Orix Profile.

7. Програма-органайзер, що допомагає тримати свої справи в порядку, звільнити себе від необхідності пам'ятати десятки дат і позбутися від прострочених справ, – це:

- а) домашній банк;
- б) VDoc;
- в) SQ – контроль справ;
- г) MS Excel;
- д) Orix Profile.

8. Озвучування часу на різних мовах, синхронізацію часу через інтернет-сервери, календар з калькулятором дат тощо дозволяє програма:

- а) AceClock XP;
- б) VDoc;
- в) SQ – контроль справ;
- г) MS Excel;
- д) Orix Profile.

9. Записи питань, цінних думок, нагадувань і багато чого іншого, що зазвичай записується в паперовий блокнот, дозволяє програма:

- а) AceClock XP;
- б) VDoc;
- в) SQ – контроль справ;
- г) Електронні замітки;
- д) Orix Profile.

10. Яка програма дозволяє не тільки створювати кнопки запуску програм і файлів, а й об'єднувати їх в окремі панелі за призначенням або за іншим, зручним критерієм?

- а) Accessor;
- б) VDoc;
- в) SQ – контроль справ;
- г) Електронні замітки;
- д) Orix Profile.

11. Яка програма робить попередження про необхідність зробити перерву, має команду автоблокування комп'ютера тощо?

- а) Accessor;
- б) MetaTimer;
- в) Power Notes;
- г) SikUp;
- д) Orix Profile.

12. Яка програма захищає файли від доступу-видалення, читання, запису, має захищене автозавантаження програм, контроль часу в день і по сеансу?

- а) Accessor;
- б) MetaTimer;
- в) Power Notes;
- г) SikUp;
- д) Orix Profile.

13. Вибір дати на календарі і підказка події – це програма:

- а) Accessor;
- б) MetaTimer;
- в) Power Notes;
- г) Планувальник подій;
- д) Orix Profile.

14. Багатофункціональний планувальник, нагадувач, записна книжка для Windows, що дозволяє створювати електронні записки (стікери) і показувати їх у потрібний момент часу, – це програма:

- а) Accessor;
- б) MetaTimer;
- в) Power Notes;
- г) Планувальник подій;
- д) Orix Profile.

15. Програма, яка містить чотири модулі: Нагадування, Корисне, Організатор та Налаштування:

- а) Orix Profile;
- б) MetaTimer;
- в) Power Notes;
- г) SikUp;
- д) Accessor.

16. Яка програма поєднує в собі функції планувальника, адресної книги, менеджера паролів і закладок, записника та календаря подій?

- а) C-Organizer Pro;
- б) MetaTimer;
- в) Power Notes;
- г) SikUp;
- д) Accessor.

17. Багатофункціональна програма, що говорить, цифрові відомості і стрілочний годинник з безліччю скінів, календар на робочому столі, секундомір, таймер зворотного відліку, управління звуковою платою з клавіатури, вимикання комп'ютера в певний час тощо – це програма, що має назву:

- а) C-Organizer Pro;
- б) MetaTimer;
- в) PC Manager;
- г) SikUp;
- д) Accessor.

18. Повнофункціональна програма для захисту здоров'я користувачів комп'ютерів – це:

- а) Computer and Vision;
- б) MetaTimer;
- в) PC Manager;
- г) SikUp;
- д) Accessor.

19. Прості мобільні телефони містять набір інструментів і засобів тайм-менеджменту:

- а) контакти;
- б) календар;
- в) список завдань;
- г) можливість робити нотатки;
- д) диктофонні записи;
- е) усі з наведеного.

20. Створюючи групу контактів у мобільному телефоні, можна обмежуватися від:

- а) зайвої витрати грошей на телефонні розмови;
- б) можливості записувати кілька номерів на один контакт;
- в) параметрів запуску нагадування;
- г) поглиначів часу;
- д) дзвінків, які не хотілося б приймати.

21. При хронометражі дзвінків за день, як вхідних, так і вихідних, дуже корисна функція:

- а) записувати кілька номерів на один контакт;
- б) заміряти тривалість викликів;
- в) робити нотатки в блокноті;

- г) порівнювати виконання роботи за місяць;
- д) шукати пропущені виклики.

22. Найбільш затребуваний інструмент для організації часу – це:

- а) календар;
- б) будильник;
- в) органайзер;
- г) диктофон;
- д) магнітофон.

23. Грамотно розпланувати час на зборах і нарадах допомагає:

- а) bluetooth;
- б) диктофонний запис;
- в) електронні листи;
- г) календар;
- д) таймер.

24. Вкажіть на додаткові можливості, які є в смартфонах:

- а) електронна пошта;
- б) офісні програми;
- в) Інтернет;
- г) календар;
- д) таймер.

ТЕМА 13 _____

ОЦІНОЧНІ КРИТЕРІЇ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИ АТЕСТАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА САМООЦІНКА МЕНЕДЖЕРА

13.1. Методика тайм-менеджменту при атестації управлінських працівників

13.2. Оціночні критерії управлінської діяльності

13.3. Самооцінка менеджера як регулятор поведінки в часі

Питання для обговорення

Тестові перевірки знань

13.1. Методика тайм-менеджменту при атестації управлінських працівників

Атестація – це важливий етап оцінки професійної діяльності співробітників, який спрямований на аналіз знань, умінь і навичок. Для успішного проведення цього процесу необхідно враховувати не лише якісні, але й часові аспекти. Застосування принципів тайм-менеджменту під час атестації дозволяє організувати роботу таким чином, щоб максимально ефективно використовувати наявний час і досягати поставлених цілей.

Методика тайм-менеджменту атестації включає комплекс заходів для планування, організації та контролю часу, спрямованих на якісне виконання атестаційних завдань.

Основні принципи тайм-менеджменту при атестації управлінських працівників:

1. Чітке планування: визначення строків виконання кожного етапу атестації.

2. Раціональний розподіл завдань: розподіл обов'язків між учасниками процесу для уникнення перевантаження.

3. Пріоритезація: виокремлення основних завдань, які мають першочергове значення.

4. Контроль і корекція: постійний моніторинг виконання завдань та оперативне внесення змін у плани.

Процес атестації є багатоступеневим і вимагає чіткої організації на кожному етапі. Ефективне управління часом у цьому контексті дозволяє не лише мінімізувати витрати ресурсів, але й забезпечити якісний результат. Процедура проведення атестації управлінських працівників має свою методику (табл. 13.1), де кожен етап передбачає визначення ключових завдань виявлення знань, умінь і навиків та формування рекомендацій щодо опти-

мізації часових витрат. Такий підхід дозволяє уникнути хаосу й забезпечує послідовне виконання всіх етапів.

Таблиця розділена на п'ять основних етапів, кожен з яких є невід'ємною частиною процесу атестації. Кожен етап описаний із визначенням його суті, а також подані рекомендації з тайм-менеджменту для його реалізації.

1. Підготовчий етап. На цьому етапі формується основа для успішної атестації: визначаються цілі, створюються план і графік. Раціональне планування є запорукою того, що весь процес проходитиме без збоїв.

Таблиця 13.1

**Етапи реалізації процедури атестації
управлінського персоналу**

Етап	Опис	Рекомендації з тайм-менеджменту
Підготовчий етап	Формулювання мети атестації, створення графіка заходів	Встановіть дедлайни для кожного етапу й врахуйте час на непередбачувані ситуації
Збір і аналіз даних	Збір необхідної інформації про об'єкт атестації	Використовуйте чек-листи для зручного обліку зібраних даних
Організація атестації	Проведення консультацій, екзаменів, тестів або співбесід	Розподіліть час на етапи: підготовку, виконання завдання, перевірку результатів
Оцінка та аналіз результатів	Аналіз даних, формування висновків і рекомендацій	Виділіть окремий час для детального розгляду спірних моментів
Зворотний зв'язок	Надавання учасникам рекомендацій для подальшого вдосконалення	Встановіть чіткі строки для обговорення результатів

2. Збір і аналіз даних. Важливою частиною атестації є збирання інформації про об'єкти оцінки. Тайм-менеджмент допомагає систематизувати дані, використовуючи чек-листи та попередньо визначені строки.

3. Організація атестації. Це центральний етап, на якому проводяться основні заходи, такі як тестування, співбесіди або презентації. Правильний розподіл часу на підготовку й виконання завдань є ключовим для успіху.

4. Оцінка та аналіз результатів. Завдання цього етапу полягає в ретельному аналізі отриманих даних і формуванні висновків. Тайм-менеджмент у цьому випадку забезпечує збереження балансу між деталізацією й оперативністю.

5. Зворотний зв'язок. Це заключний етап, він містить надання рекомендацій і аналіз можливостей для вдосконалення. Визначення чітких

строків для обговорення результатів дозволяє учасникам процесу отримати корисні висновки та план подальших дій.

Усі ці етапи взаємопов'язані, а їхнє послідовне виконання є основою для ефективної атестації. Дотримання рекомендацій із тайм-менеджменту дозволить уникнути перевантаження та завершити процес вчасно.

Важливо застосовувати практичні інструменти тайм-менеджменту для атестації управлінського персоналу:

1. Графіки та діаграми Ганта дозволяють візуалізувати строки виконання завдань, що саме при атестації фахівець повинен показати, як саме він може відобразити на графіку чи діаграмі план своєї роботи.

2. Метод Pomodoro допомагає з'ясувати, чи вміє фахівець поділити завдання на інтервали за їхньою пріоритетністю і чи враховано короткі перерви між завданнями, чи підтримує і концентрує увагу.

3. В атестуємого важливо виявити, як на практиці систематизувати процес і уникнути пропусків за допомогою чек-листа.

4. Для управління завданнями атестуємий повинен продемонструвати, яким саме він користується програмним продуктом (Trello, Notion або Microsoft Planner) і як на практиці він економить час.

Отже, при проведенні атестації комісія повинна бути готова до її проведення і правильного розподілу часу, щоб досягти поставлених цілей.

Розподіл часу, витрачений для атестації (табл. 13.2), демонструє, як раціонально організувати часові ресурси, враховуючи пріоритетність завдань, строки виконання й особливості кожного етапу. Такий підхід допомагає зменшити перевантаження, уникнути помилок, забезпечити своєчасність всіх дій та встановити слабкі сторони в кадрах.

Таблиця 13.2

Розподіл часу для проведення атестації
управлінських працівників

Завдання	Час на виконання (години)	Пріоритет	Коментар
Підготовка методичних матеріалів	8	Високий	Матеріали мають бути готові за тиждень до початку атестації
Проведення тестування	6	Високий	Заплануйте на 2 дні, враховуючи резерв часу
Аналіз результатів	10	Середній	Необхідно врахувати обговорення результатів із комісією
Підготовка рекомендацій	4	Низький	Залежить від швидкості аналізу результатів
Надання зворотного зв'язку	2	Середній	Включає індивідуальні зустрічі або електронні повідомлення

Таблиця не тільки структурує процес, а й дозволяє ефективніше управляти часовими ресурсами при підготовці до проведення атестації, зосереджуючи увагу на головному. Її використання допомагає уникнути хаосу, забезпечити злагоджену роботу команди та вчасне досягнення цілей атестації. Для кожного завдання визначено рекомендований обсяг часу. Це сприяє чіткому плануванню і дає змогу врахувати резерви для непередбачуваних ситуацій.

Додаткові пояснення в колонці «Коментар» допомагають краще зрозуміти специфіку завдань і врахувати важливі аспекти під час їхнього виконання. Так, для підготовки методичних матеріалів важливо мати на увазі строк завершення ще до початку атестації.

Методика тайм-менеджменту для проведення атестації управлінських працівників є ефективним інструментом для організації процесу оцінювання якостей фахівців. Використання принципів планування, пріоритетизації та контролю часу сприяє не лише досягненню високої якості оцінки, але й зменшенню стресу учасників атестації. Розробка детального плану, застосування сучасних технологій і гнучке реагування на зміни – це основні компоненти успішної атестації.

13.2. Оціночні критерії управлінської діяльності

Оцінка ефективності цієї діяльності є важливим аспектом забезпечення розвитку організації, адже дозволяє своєчасно виявляти недоліки, визначати резерви зростання та підвищувати конкурентоспроможність.

Ключову роль у цьому процесі відіграють оціночні критерії, які є основою для вимірювання, порівняння та аналізу результатів оцінки управлінської діяльності, їхніх типів, принципів формування та практичної реалізації.

Оціночні критерії – це стандартизовані показники, що дозволяють виміряти якість або результативність діяльності в певній сфері. У контексті управління ці критерії служать базою для прийняття рішень щодо ефективності використання ресурсів, виконання завдань і досягнення цілей.

В умовах сучасного світу, де обсяг інформації, завдань та термінів постійно зростає, важливо знаходити ефективні способи використання часу. Раціональне управління часом допомагає швидше досягати поставлених цілей, знижує рівень стресу та дозволяє зберігати гармонію між робочими обов'язками та відпочинком.

Для того щоб ефективно застосовувати тайм-менеджмент, важливо зрозуміти його основні принципи та заповіді, які спрямовані на організацію часу, підвищення продуктивності й оптимізацію життєвих процесів.

У табл. 13.3 узагальнено ключові критерії тайм-менеджменту та їхні пояснення, що слугують дороговказом у створенні та реалізації особистих стратегій управління часом.

Таблиця 13.3

Критерії управлінської діяльності
та заповіді тайм-менеджменту

Функція критерію	Критерій	Пояснення	Заповідь
Планувати	Чітке визначення цілей	Уміння формулювати конкретні, досяжні й вимірювані цілі	«Плануй день, щоб контролювати час»
Діяти	Пріоритезація завдань	Виокремлення першочергових завдань для максимального використання ресурсів	«Роби головне – спочатку»
Організувати	Делегування	Передача завдань іншим для зниження навантаження та підвищення ефективності	«Не намагайся зробити все сам»
Реалізувати	Складання розкладу	Створення графіка, який враховує важливі дедлайни та час для відпочинку	«Керуєш розкладом – керуєш життям»
Концентрувати	Зосередженість	Виконання завдань без відволікань на сторонні справи	«Завжди фокусуйся на одному завданні»
Контролювати	Контроль прогресу	Регулярна перевірка виконання завдань і корекція планів за потреби	«Відстежуй свої досягнення»
Мотивувати	Управління енергією	Розумне використання фізичних і розумових ресурсів для уникнення вигорання	«Працюй продуктивно, а не до виснаження»
Контролювати себе	Самодисципліна	Уміння дотримуватись запланованого навіть за умов спокусу чи відволікань	«Не відкладайте на завтра те, що можна зробити сьогодні»
Адаптувати	Адаптація до змін	Уміння змінювати плани, зважаючи на непередбачувані обставини	«Будь готовий до корекції своїх планів»
Балансувати	Перерви та відновлення між роботою та відпочинком	Регулярний відпочинок для відновлення енергії та збереження високої продуктивності	«Знаходь час для роботи та відпочинку»

У таблиці 13.3 виокремлено основні категорії: планування, організація роботи, ефективність виконання, мотивація та самоконтроль, гнучкість, а також баланс між роботою та відпочинком. Вони охоплюють увесь спектр процесів, які сприяють ефективному управлінню часом.

Кожна категорія містить конкретні критерії, що дозволяють оцінити й удосконалити відповідні аспекти управління часом. Наприклад, пріоритезація завдань у плануванні допомагає фокусуватися на важливому, а регулярні перерви сприяють підтриманню високої продуктивності.

До кожного критерію додано практичну рекомендацію або «заповідь», яка слугує нагадуванням для дотримання принципів тайм-менеджменту в повсякденній діяльності.

Ця структура дозволяє не лише отримати загальне уявлення про основи тайм-менеджменту, але й застосувати їх на практиці, що особливо актуально в умовах багатозадачності та обмеженого часу.

Оціночні критерії можуть бути поділені на кілька категорій, залежно від їхнього призначення та характеру.

Таблиця 13.4

Типи критеріїв управлінської діяльності

Тип критерію	Приклад	Пояснення
Економічні	Рівень прибутку, рентабельність, витрати	Відображають економічну результативність діяльності, ключову для бізнес-процесів
Соціальні	Задоволеність персоналу, рівень конфліктності	Показують вплив управління на співробітників, рівень їхньої мотивації та лояльності
Організаційні	Ефективність комунікацій, продуктивність командної роботи	Дозволяють оцінити внутрішню ефективність управлінських процесів
Інноваційні	Кількість упроваджених інновацій, ступінь автоматизації	Оцінюють здатність організації до адаптації і впровадження нових технологій
Екологічні	Вплив на навколишнє середовище, рівень енергозбереження	Важливі для сталого розвитку та дотримання екологічних стандартів

Вимоги до формування оціночних критеріїв при атестації управлінського персоналу:

- повинні базуватися на достовірних даних і забезпечувати неупередженість аналізу;
- мають враховувати всі аспекти діяльності (економічні, соціальні, екологічні тощо);
- мають адаптувати відповідно до реальних змін внутрішнього і зовнішнього середовища;

- повинні бути зрозумілими для всіх учасників управлінського процесу;
- мають дозволяти проводити аналіз у часі або між різними організаціями.

Практичне застосування критеріїв при атестації:

1. При оцінці ефективності управлінського персоналу використовуються індивідуальні показники: час ухвалення рішень, кількість виконаних задач у встановлені строки.

2. При моніторингу загальної діяльності підприємства використовують ключові показники ефективності (KPI), а саме: оборотність капіталу, маржинальність, зростання ринку.

3. При управлінні змінами оцінюються результати впровадження змін, зокрема: зростання продуктивності чи задоволеність клієнтів.

Виявлені показники результативності фахівців, що проходять атестацію, порівнюють і роблять відповідні висновки (табл. 13.5).

Таблиця 13.5

Порівняння ефективності фахівців при проходженні атестації

Показник	Фахівець А	Фахівець Б	Результат
Середній час виконання завдання	2 дні	3 дні	Фахівець А ефективніший у виконанні задач
Кількість помилок	5	3	Фахівець Б демонструє вищу точність
Рівень задоволеності клієнтів	90 %	85 %	Фахівець А краще взаємодіє з клієнтами

Під час атестації фахівців виявляються ключові показники їхньої ефективності, які можуть включати професійні знання, практичні навички, відповідність посадовим обов'язкам, а також внесок у досягнення цілей організації. Ці показники аналізують шляхом порівняння з встановленими стандартами чи очікуваннями, а також з результатами інших працівників.

На основі отриманих даних робляться висновки, які можуть вплинути на:

1) оцінка компетентності, яка включає в себе виявлення сильних і слабких аспектів діяльності кожного співробітника, що дозволяє визначити їхні можливості для подальшого розвитку та ефективної роботи в команді;

2) рекомендації щодо розвитку – визначення необхідних тренінгів чи підвищення кваліфікації;

3) прийняття управлінських рішень – про підвищення, переведення на іншу посаду чи звільнення;

4) мотиваційні заходи – застосування стимулів для підвищення результативності.

Оціночні критерії є важливим інструментом для забезпечення високої якості управлінської діяльності. Цей процес допомагає організації ефективніше використовувати кадровий потенціал, забезпечуючи баланс між інтересами працівників та стратегічними цілями підприємства. Важливо слідкувати за тим, щоб обрані критерії відповідали специфіці організації, були динамічними та враховували всі ключові аспекти управління.

13.3. Самооцінка менеджера як регулятор поведінки в часі

Самооцінка менеджера є важливим аспектом у професійній діяльності, який впливає на ефективність управління, прийняття рішень і взаємодію з підлеглими в робочому процесі. Цей компонент є ключовим регулятором поведінки, адже саме самооцінка визначає, як менеджер розподіляє свій час і ресурси.

Адекватна самооцінка дозволяє менеджеру реально оцінювати свої можливості, правильно планувати завдання та встановлювати пріоритети.

Надмірна чи занижена самооцінка може призводити до помилок у розподілі часу: або до перевантаження, або до недооцінки складності завдань.

Менеджер зі здоровою самооцінкою здатний ефективно адаптуватися до змін, приймати відповідальні рішення та управляти своїми емоціями. Самооцінка допомагає менеджерам ідентифікувати свої сильні та слабкі сторони, що безпосередньо впливає на їхню здатність делегувати обов'язки, звертатися за підтримкою або брати на себе складні завдання. Це також дозволяє краще зрозуміти свої можливості для розвитку і зосередитися на вдосконаленні певних аспектів управлінських навичок.

Висока самооцінка допомагає менеджерам уникати негативного впливу стресових чинників, зберігаючи продуктивність навіть у критичних ситуаціях.

Менеджери з низькою самооцінкою часто втрачають час через сумніви у своїх діях або страх помилок.

Постійна самооцінка допомагає аналізувати власну діяльність, відзначати досягнення та виправляти недоліки. Менеджери, які регулярно оцінюють свої дії, частіше займаються саморозвитком і вдосконаленням професійних навичок.

Практичні рекомендації:

- ведення щоденника самоспостережень: це допомагає відстежувати поведінку, аналізувати успіхи та невдачі;

- залучення зворотного зв'язку: оцінка з боку колег чи підлеглих може стати цінним джерелом для корекції самооцінки;
- тренінги з управління часом та емоційного інтелекту: вони сприяють розвитку навичок самоаналізу та підвищенню самооцінки.

Таким чином, самооцінка менеджера відіграє ключову роль у формуванні його поведінки, впливаючи на здатність ефективно управляти своїм часом, приймати раціональні рішення та досягати поставлених цілей.

Вікно Джохарі (придумане Джозефом Лафті і Харрі Інгам), зображене на рис. 13.1, дозволяє провести самооцінювання.

За допомогою моделі Джохарі можна розкрити зворотний зв'язок самосвідомості. Щоб краще зрозуміти, як вас сприймають інші люди та як ви бачите себе, виконайте наступне завдання:



Рис. 13.1. Вікно Джохарі

1. Самоаналіз

Оберіть 10 прикметників зі списку, які, на вашу думку, найбільше відповідають вашій особистості. Занотуйте їх у таблицю.

Список прикметників: веселий, дорослий, уважний, змушнїлий, гордий, дружній, довірливий, дбайливий, залежний, замислений, сором'язливий, розсудливий, знаючий, ідеалістичний, винахідливий, творчий, креативний, волелюбний, мрійливий, мудрий, надійний, різкий, напружений, незалежний, нервовий, обережний, дотепний, відважний, чуйний, розуміючий, відданий, адаптивний, радісний, розслаблений, раціональний, релігійний, скромний, слабкий, складний, зібраний, співчутливий, спокійний, спонтанний, щасливий, талановитий, тихий, упевнений, розумний, наполегливий, хоробрий, чутливий, щедрий, енергійний.

Приклад таблиці для самоаналізу:

Прикметник	Чому це про мене?
Дружній	Завжди знаходжу спільну мову з іншими
Відданий	Наполегливо виконую обіцянки

2. Аналіз думок інших

1. Попросіть друзів, колег чи знайомих описати вас так само, використовуючи той самий список прикметників.

2. Об'єднайте отримані відгуки в спільний перелік.

Приклад таблиці для відгуків:

Друзі/Колеги	Прикметники про вас
Друзі	Дружній, мудрий, творчий, відважний
Колеги	Надійний, уважний, наполегливий, винахідливий

3. Зіставте, як ви бачите себе і як вас сприймають інші. Знайдіть збіги та розбіжності, щоб визначити, як ваша самооцінка відображається у взаємодії з оточенням.

Щоб використати методику «Вікно Джохарі», виконайте наступні кроки і розподіліть слова зі списків у відповідні категорії.

Розподіл за методикою «Вікно Джохарі»:

1. Відкрита зона: сюди вписуються прикметники, які повторюються як у вашому списку, так і в загальному (від інших людей). Ці слова характеризують вас і очевидні для вас та вашого оточення.

2. Прихована зона: тут опиняються ті прикметники, які ви включили у свій список, але які не згадували інші. Вони відображають те, що відоме лише вам.

3. Сліпа зона: у цій категорії містяться прикметники, що були зазначені лише іншими людьми. Вони можуть розкрити ваші якості, яких ви не усвідомлюєте.

4. Чорний ящик: сюди записують прикметники, які не увійшли до жодного списку. Це може бути потенціал, який не розкритий або не усвідомлений.

Приклад заповнення:

Категорія	Прикметники
Відкрита зона	Дружній, уважний, винахідливий
Прихована зона	Ідеалістичний, розсудливий
Сліпа зона	Наполегливий, відважний
Чорний ящик	Щедрий, розслаблений, спокійний

Після заповнення таблиці зробіть висновки:

- **Відкрита зона** показує ваші риси, що підтримують довіру та відкритість.

- **Прихована зона** виявляє аспекти вашої особистості, які ви приховуєте або не акцентуєте в спілкуванні.

- **Сліпа зона** вкаже на ваші сильні або слабкі сторони, які інші помічають, а ви – ні.

• **Чорний ящик** стане простором для саморозвитку та відкриття нових граней вашого характеру.

Наповнення зон відображає вашу ситуацію у взаємодії з собою й 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 звузити «сліпу зону». Зменшити «чорний ящик» можна за рахунок самопізнання і самоаналізу.

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

Як підвищити впевненість у собі та самооцінку?

1. Уникайте порівнянь з іншими. Зосередьтеся на власному прогресі та досягненнях, замість того щоб оцінювати себе через призму чужих успіхів.

2. Перестаньте критикувати себе. Замість осуду використовуйте самопідтримку і нагадуйте собі про свої сильні сторони.

3. Вдячно приймайте похвалу. Реагуйте на компліменти щирим «дякую», цінуючи підтримку інших.

4. Практикуйте афірмації. Використовуйте позитивні твердження, які мотивують до дій і допомагають дотримуватись планів.

5. Навчання і розвиток. Інвестуйте час у семінари, читання книг чи перегляд відео про самовдосконалення.

6. Оточення має значення. Спілкуйтесь із людьми, які надихають і підтримують вас у досягненні цілей.

7. Аналізуйте досягнення. Складіть перелік своїх успіхів, щоб побачити, як багато ви вже зробили.

8. Розвивайте свої сильні сторони. Визначте свої найкращі якості й працюйте над їхнім удосконаленням.

9. Допомагайте іншим. Альтруїзм сприяє почуттю значущості та покращує стосунки з людьми.

10. Займайтеся улюбленою справою. Хобі та улюблені заняття заряджають енергією та додають упевненості.

11. Будьте собою. Приймайте власні рішення і не бійтеся жити так, як вам комфортно.

12. Дійте! Саморозвиток і самооцінка потребують активності – постійно працюйте над собою.

Не забувайте, що формування впевненості в собі – це поступовий процес, який потребує часу та наполегливості.

Менеджерам вкрай необхідно проводити самоаналіз частіше, щоб подивитися на свої слабкі і сильні сторони, та не втрачати час, а працювати над недоліками, перетворюючи їх на сильні сторони.

Самоаналіз – це процес дослідження власної особистості, спрямований на розуміння внутрішнього світу та глибинних аспектів своєї психіки. Це прагнення до самопізнання та усвідомлення своїх думок, емоцій і поведінкових мотивів.

Результати самоаналізу дозволяють:

- підвищити впевненість у собі;
- збільшити швидкість реакції;
- краще контролювати свої емоції;
- поліпшити самооцінку;
- підвищити рівень енергії;
- поліпшити пам'ять і ясність розуму;
- ослабити стресову напругу;
- контролювати негативні емоції;
- подолати бар'єри на шляху до успіху;
- гарно себе почувати.

Менеджери, які працюють в умовах дефіциту часу, повинні постійно вдосконалювати комплексне мистецтво раціонального управління часом, роботою, навчанням та відпочинком протягом усього свого життя, що сприятиме не лише ефективному використанню робочого часу, а й зміцненню їхнього здоров'я та довгостроковому активному довголіттю.

Питання для обговорення:

1. Що таке атестація та яка її головна мета?
2. Які основні принципи тайм-менеджменту застосовуються при проведенні атестації управлінських працівників?
3. Назвіть основні етапи процедури атестації управлінських працівників.
4. Як використовуються графіки Ганта під час атестації?
5. Які інструменти тайм-менеджменту рекомендується застосовувати при організації атестації?
6. Яка роль зворотного зв'язку в процесі атестації управлінських працівників?
7. Що таке оціночні критерії управлінської діяльності і яка їхня основна мета?
8. Назвіть основні категорії оціночних критеріїв, що використовуються для управлінської діяльності.
9. Яким вимогам повинні відповідати оціночні критерії для атестації управлінського персоналу?

10. Які індивідуальні показники застосовуються при оцінці ефективності управлінського персоналу?
11. Які принципи тайм-менеджменту можуть бути застосовані для підвищення ефективності управління часом?
12. Як порівнюється ефективність фахівців під час атестації?
13. Яке значення самооцінки менеджера в його професійній діяльності?
14. Що допомагає менеджерам з високою самооцінкою зберігати продуктивність у критичних ситуаціях?
15. Які рекомендації можна застосувати для підвищення самооцінки менеджера?

Тести перевірки знань:

1. Який етап є першим у процесі атестації?

- а) збір і аналіз даних;
- б) організація атестації;
- в) підготовчий етап;
- г) надання зворотного зв'язку.

2. Що означає принцип пріоритезації в тайм-менеджменті?

- а) встановлення дедлайнів;
- б) розподіл обов'язків між учасниками;
- в) виокремлення основних завдань, які мають першочергове значення;
- г) створення чек-листів.

3. Який інструмент тайм-менеджменту допомагає розподілити завдання на короткі інтервали з перервами?

- а) графіки Ганта;
- б) метод Pomodoro;
- в) чек-листи;
- г) Microsoft Planner.

4. Який з етапів включає надання рекомендацій та обговорення результатів?

- а) збір і аналіз даних;
- б) підготовчий етап;
- в) зворотний зв'язок;
- г) проведення тестування.

5. До якого типу оціночних критеріїв належить «рівень задоволеності персоналу»?

- а) до економічних;

- б) до соціальних;
- в) до організаційних;
- г) до інноваційних.

6. Що є метою атестації?

- а) формування особистісних цінностей;
- б) оцінка професійних знань, умінь і навичок;
- в) проведення тренінгів;
- г) розробка стратегії розвитку компанії.

7. Який із наведених принципів тайм-менеджменту спрямований на уникнення вигоряння?

- а) пріоритезація завдань;
- б) управління енергією;
- в) делегування;
- д) контроль прогресу.

8. Що таке пріоритезація завдань у контексті управлінської діяльності?

- а) делегування обов'язків;
- б) виокремлення першочергових завдань;
- в) аналіз виконаних завдань;
- г) контроль якості роботи.

9. Який показник використовується для оцінки впливу управління на навколишнє середовище?

- а) рівень прибутку;
- б) кількість упроваджених інновацій;
- в) рівень енергозбереження;
- г) продуктивність командної роботи.

10. Яке основне значення має самооцінка для менеджера?

- а) впливає лише на технічні навички;
- б) є ключовим регулятором поведінки та використання часу;
- в) допомагає уникати критики;
- г) забезпечує автоматичне вирішення усіх проблем.

11. Що є основною перевагою адекватної самооцінки?

- а) реальна оцінка своїх можливостей та правильне планування завдань;
- б) уникнення складних ситуацій;
- в) покращення зовнішнього вигляду;
- г) зменшення кількості робочих годин.

12. Що може статися через занижену самооцінку?

- а) втрата часу через сумніви в діях;
- б) підвищення впевненості в собі;
- в) оптимальне розподілення ресурсів;
- г) покращення взаємодії з колективом.

13. Чим небезпечна надмірна самооцінка?

- а) підвищенням продуктивності;
- б) недооцінкою складності завдань;
- в) зменшенням рівня стресу;
- г) покращенням взаємин із підлеглими.

14. Яка зона моделі «Вікно Джохарі» відображає риси, відомі лише вам?

- а) відкрита зона;
- б) прихована зона;
- в) сліпа зона;
- г) чорний ящик.

ПІСЛЯМОВА

Підсумовуючи інформацію, викладену в навчальному посібнику, можна зазначити, що тайм-менеджмент є сукупністю методик, прийомів та інструментів, спрямованих на оптимальний розподіл часу задля підвищення його ефективного використання. Практика демонструє, що ефективний контроль робочого часу сприяє зростанню продуктивності на понад 20 %, якщо керівник зберігає довіру своїх підлеглих.

Використання сучасних електронних інструментів тайм-менеджменту дозволяє не лише аналізувати й координувати витрати часу, а й стимулювати особистий та професійний розвиток. У період розвитку цифрових технологій існує безліч програм і додатків, здатних стати надійними помічниками менеджерів у повсякденних завданнях. Однак для цього необхідна готовність керівника до систематичного аналізу власної діяльності, контролю робочих процесів, демонстрації лідерських якостей та збереження організаційної дисципліни.

Щоб уникнути непередбачених труднощів, менеджер повинен тримати під контролем як власний розпорядок дня, так і графіки підлеглих. Надані в посібнику рекомендації спрямовані на раціоналізацію використання робочого часу: упорядкування справ за пріоритетністю, делегування завдань, оптимізація системи контролю, освоєння навичок швидкого читання, ефективного проведення нарад, уникнення зайвих перерв та інших факторів, що відволікають.

Підготовка та організація публічних виступів також є важливою складовою управлінської діяльності. У посібнику наголошується на необхідності розвивати навички зрозумілого, чіткого й водночас цікавого донесення інформації. Володіння техніками ораторського мистецтва та мовної подачі сприятиме успішній комунікації.

Для раціонального проведення нарад рекомендується чітко формулювати мету, визначати порядок питань, заздалегідь повідомляти учасникам про деталі й створювати комфортні умови для дискусій. Раціональне управління часом – це навичка, яку необхідно вдосконалювати протягом усього життя, особливо для тих, хто працює в умовах дефіциту часу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

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 : навч. посіб. Київ. Кондор, 2002. 516 с.
3. Донелла Медоуз. Мистецтво мислити системно. Розв'язання проблем від особистого до глобального масштабу / переклад Юлія Шекет. Vivat, 2023. 304 с.
4. 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.
5. Колесов О. С., Вацьківська А. В. Тайм-менеджмент – використання часу. Збірник наукових праць ВНАУ. Вінниця, 2015. 132 с.
6. Колпаков В. М. Організація праці менеджера. Київ : ВД Персонал», 2008.
7. Краці планувальники: 10 додатків для тайм-менеджменту. URL: https://www.moyo.ua/ua/news/luchshie_planirovshchiki_10_prilozheniy_dlya_taum-menedzhmenta.html.
8. Крикун О. О. Здатність менеджера організувати 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>.
9. 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.
10. Крикун О. О. Критерії визначення якостей менеджера в умовах конкурентної боротьби. *Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна* № 668, Харків, 2005. С. 227–231.
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., 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.

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 : Ніка Центр, 2007. 344 с.
15. Лукашевич Н. П. Теорія і практика самоменеджменту: навч. посіб. 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. Одінцева 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: навч. посіб. Київ: Атіка, 2008. 240 с.
21. Роберт Кіюсакі, Шерон Лечтер. Багатий тато, бідний тато / Пер. з англ. Н. Шевченко-Гербіш. Київ, 2007. 256 с.
22. Скібіцька Л. І. Тайм-менеджмент : навч. посіб. для студ. економ. вузів. Київ : Кондор, 2009. 528 с.
23. Тайм-менеджмент, або Як все встигнути. URL : <https://aiesec.ua/blog/tajm-menedzhment>.
24. 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>.
25. Тейлор Ф. В. Принципи наукового менеджменту. URL : <https://infotour.in.ua/taylor.htm>.
26. Терещенко В. І. Організація і управління. Київ: Знання, 1990.
27. Цитати відомих людей. URL : <https://tsytaty.com/>.
28. Цитати про час та моменти. URL : <https://citasofera.top/czytaty-pro-chas-ta-momenty/> © citasofera.top/.
29. Чкан А. С., Маркова С. В., Коваленко Н. М. Самоменеджмент : навч. посіб. для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент». Запоріжжя: ЗНУ, 2014. 84 с.
30. 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>.
31. 180 найвідоміших цитат усіх часів
<https://www.ranktracker.com/uk/blog/famous-quotes/>.
 32. Drucker, P. F. (1967). *The Effective Executive*. HarperCollins.
 33. 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/>.
 34. Evernote. URL : <https://evernote.com/>.
 35. Groth, A. (2015). *Work Smarter, Not Harder: 21 Time Management Tips to Hack Productivity*. Fast Company.
 36. Yaware Time Tracker. URL :
<https://timetracker.yaware.com.ua/what-is-yaware/>
 37. *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.
 38. Covey, S. R. (2004). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Free Press.
 39. Mackenzie, A., & Nickerson, R. (2015). *The Manager's Toolkit: A Practical Guide to Managing People at Work*. Pearson Education.
 40. O'Brien, J. (2020). *A Beginner's Guide to Time Management*. Harvard Business Review.
 41. PMI/ESA Project Time Management Function. Project Management Institute: web site. URL : <https://www.pmi.org/learning/library/time-management-project-functions-schedules-5723>.
 42. *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

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Коректор *О. В. Пунько*
Комп'ютерне верстання *В. В. Савінкова*

Підписано до розміщення 26.05.2025. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 6,83. Обсяг 3,562 Мб. Зам. № 462/25.

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