

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК
УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ
ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ**
Кафедра технологій навчання, охорони праці та дизайну

**САХНО О.В.
ДЕНИСОВА А.В.**

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

**Навчально-методичний посібник
до самостійного вивчення спецкурсу «Тайм-менеджмент»
слухачами курсів підвищення кваліфікації педагогічних
працівників ПНЗ**

**Біла Церква
2017**

Сахно О.В., Денисова А.В. Самоменеджмент: навчально-методичний посібник до самостійного вивчення спецкурсу «Тайм-менеджмент» слухачами курсів підвищення кваліфікації педагогічних працівників ПНЗ / О.В. Сахно., А.В.Денисова – Біла Церква: - БІНПО УМО, 2017. - 146 с.

Рецензенти:

Кирилюк Є.М. - Професор кафедри економічної теорії, інноватики та міжнародної економіки, начальник науково-дослідної частини Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, доктор економічних наук, професор

Даценко А.С. -доцент кафедри технологій навчання, охорони праці та дизайну Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти УМО, кандидат історичних наук, доцент

Друкується за рішенням науково-методичної ради Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти Університету менеджменту освіти НАПН України (протокол № _____ від _____)

Навчально-методичний посібник призначений надати допомогу слухачам організувати роботу із самостійного вивчення дисципліни «Самоменеджмент» з метою засвоєння теоретичного матеріалу та набуття навичок застосування системного підходу до управління собою, своїм робочим часом. Посібник розроблений відповідно до навчального плану підвищення кваліфікації в галузі знань 01 «Освіта», програми спецкурсу «Тайм-менеджмент».

Призначена для педагогічного персоналу закладів професійної освіти очно-дистанційної форми навчання, студентів, учнів, а також для всіх, хто цікавиться організацією діяльності у системі знань та навичок щодо організації часу та підвищення власної ефективності.

© - 22, 2017

© БІНПО УМО, 2017

ЗМІСТ

Вступ	4
1. Зміст навчальних тем	6
Тема 1. Поняття і сутність самоменеджменту. Аналіз витрат робочого часу	8 9
Тема 2. Постановка цілей	22
Тема 3. Планування робочого часу	36
Тема 4. Прийоми і методи прийняття рішень	46
Тема 5. Реалізація і організація особистої	58
Тема 6. Контроль	69
Тема 7. Інформація і комунікації	73
Тема 8. Організація роботи менеджера	89
2. Методичні рекомендації до практичних занять	94
3. Підсумковий контроль	141
Список рекомендованої літератури	145

ВСТУП

Навчально-методичний посібник «Самоменеджмент» підготовлений до самостійного опрацювання спецкурсу «Тайм-менеджмент» з метою надати допомогу слухачам підвищення кваліфікації педагогічного персоналу ПТНЗ у доскональному вивченні теоретичного матеріалу, набутті та розвитку навичок самоменеджменту.

Основною метою вивчення навчального елемента «Самоменеджмент» є формування у слухачів знань з теорії і практики організації роботи педагогічного працівника, що необхідно для організації як своєї діяльності, так і діяльності підлеглого персоналу та учнів для досягнення постановлених цілей та вміння працювати в умовах дефіциту часу.

Основними завданнями навчального елемента є: вивчення основних понять, функцій самоменеджменту, принципів, правил, прийомів та методів раціонального використання робочого часу.

Предметом навчального елемента є: система організації своєї діяльності, функції самоменеджменту, прийоми та методи раціонального використання робочого часу.

Після опрацювання та засвоєння матеріалів науково-методичного посібника «Самоменеджмент» слухачі повинні володіти інструментальними, міжособистісними, системними та спеціальними компетенціями, які спрямовані на формування та розвиток навичок самоменеджменту, а саме:

Інструментальні компетенції:

- Здатність отримувати, аналізувати та систематизувати інформацію з базових питань програмного матеріалу навчального елемента з різних джерел (монографії, навчальний посібник, періодичні видання, Інтернет та ін.).
- Здатність ефективно організувати свій робочий час.

Міжособистісні компетенції:

- Здатність здійснювати ефективні міжособистісні комунікації.
- Здатність до постійного удосконалення емоційних здібностей як інструменту розвитку у майбутніх фахівців навичок управління на індивідуальному, міжособистісному та груповому рівнях.

Системні компетенції:

- Здатність застосовувати знання правил раціонального використання робочого часу, прийомів та методів роботи керівника для виконання педагогічно-управлінських функцій (постановки цілей, планування, прийняття рішень, реалізації та організації педагогічної особистої діяльності, контролю).

Спеціальні компетенції:

- Уміння використовувати у професійній діяльності ефективні прийоми та методи роботи педагога з метою економії свого часу.
- Здатність аналізувати витрати робочого часу для виявлення сильних і слабких сторін особистого стилю роботи.
- Володіння прийомами і методами поставлення особистих і професійних цілей.
- Здатність раціонально планувати свій робочий час з метою ефективного його використання.
- Володіння прийомами та методами прийняття рішень.
- Уміння організувати професійну діяльність, спрямовану на реалізацію поставлених цілей.

- Здатність здійснювати контроль за реалізацією поставлених цілей.
- Володіння прийомами і методами ефективних комунікацій та інформаційного забезпечення діяльності керівника.
- Уміння організувати робоче місце та оптимальні умови праці.

Послідовність вивчення програмного матеріалу обумовлена внутрішньою логікою тем навчальних модулів освітньої програми підвищення кваліфікації педагогічних працівників ПТНЗ. Крім того, вивчення матеріалів навчально-методичного посібника «Самоменеджмент» базується на знаннях, одержаних слухачами при вивченні модулів: 1. Соціально-гуманітарна підготовка педагогічних працівників ПНЗ, 2. Професійно-педагогічна компетентність педагогічних працівників ПНЗ, 3. Соціально-психологічна компетентність педагогічних працівників ПНЗ, 4. Організаційно-методичні засади професійного навчання в ПНЗ, 5. Інформаційно-комунікаційні технології в освіті в яких необхідні знання і компетенції, сформовані при вивченні навчального елементу «Самоменеджмент».

Основними формами організації навчання є: самостійна робота, виконання індивідуальних завдань, контрольні заходи.

Навчально-методичний посібник «Самоменеджмент» розроблений відповідно до освітнього плану підвищення кваліфікації педагогічних працівників ПТНЗ в галузі знань 01 «Освіта», спецкурсу «Тайм-менеджмен», модуля 1. «Соціально-гуманітарна підготовка педагогічних працівників ПНЗ» та розрахований на слухачів професійно-технічної освіти.

ЗМІСТ НАВЧАЛЬНИХ ТЕМ

Тема 1. ПОНЯТТЯ І СУТНІСТЬ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ. АНАЛІЗ ВИТРАТ РОБОЧОГО ЧАСУ

Зміст та завдання навчального елемента „Самоменеджмент”. Місце і значення навчального елемента у системі економічної освіти. Сутність поняття „Самоменеджмент”. Концепції самоменеджменту. Основна мета самоменеджменту. Функції самоменеджменту. Техніка самоменеджменту. Вимоги до знань і вмінь слухачів.

Сутність і значення аналізу використання робочого часу.

Капітал часу. Методика аналізу використання свого часу. Аналіз стилю роботи менеджера. Аналіз часових витрат. Аналіз поглиначів часу.

Тема 2. ПОСТАНОВКА ЦІЛЕЙ

Сутність поняття „цілі”. Значення постановки цілей. Процес постановки цілей. Етапи знаходження цілей. Ситуаційний аналіз. Баланс успіхів та невдач у роботі менеджера. Аналіз сильних та слабких своїх якостей. Аналіз „ціль – засіб”.

Формулювання цілей. Плани життя і кар’єри.

Тема 3. ПЛАНУВАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ

Основи планування робочого часу. Переваги планування робочого часу у самоменеджменті.

Принципи і правила планування робочого часу. Головне правило планування – співвідношення (60:40). Двадцять п’ять правил планування робочого часу: систематичність, послідовність, регулярність, реалістичність, пристосовуваність, письмова форма, фіксація результатів, термін виконання, установлення пріоритетів, установлення норм часу, перенесення незробленого, надолуження витрат часу, позбавлення «тиранії нагальності», делегування, «поглиначі часу», перероблення, повторне перевіряння, погодження своїх планів з планами інших людей тощо.

Система планування робочого часу.

Методи планування робочого часу. Метод «Альпи». Щоденник робочого часу.

Тема 4. ПРИЙОМИ І МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Прийоми і методи прийняття рішень в самоменеджменті, їх сутність і зміст.

Значення встановлення пріоритетів.

Принцип Парето, його сутність і значення. Застосування принципу Парето у самоменеджменті.

Аналіз завдань АБВ. Форми планів для застосування аналізу завдань АБВ.

Принцип Ейзенхауера, його сутність і специфіка застосування.

Основи делегування.

Тема 5. РЕАЛІЗАЦІЯ І ОРГАНІЗАЦІЯ ОСОБИСТОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Реалізація і організація як функція самоменеджменту.

Організаційні принципи денного розпорядку. Графік працездатності.

Біологічні закономірності, біоритми та їх значення для планування роботи.

Індивідуальний стиль роботи менеджера. Поняття «стрес», синдром менеджера.

Заходи запобігання стресу.

Тема 6. КОНТРОЛЬ

Сутність контролю як функції самоменеджменту. Взаємозв'язок функцій планування і контролю. Значення контролю.

Контроль процесу діяльності менеджера. Етапи процесу контролю: вимір фактичних результатів роботи; порівняння фактичних результатів роботи із запланованими.

Контроль результатів роботи. Самоконтроль.

Тема 7. ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ

Значення інформації і комунікації в діяльності менеджера.

Прийоми раціонального читання. Метод SQ3R як універсальна техніка читання.

Методи, що використовуються на етапі „до читання”, та їх характеристика.

Методи, що використовуються на етапі „під час читання”, та їх характеристика.

Правила удосконалення методики читання. Фактори, що заважають швидкому читанню. Техніка читання «по діагоналі» та «слалом».

Методи, що використовуються на етапі „після читання”. Маркування тексту. Підготовка виписок.

Основні правила здійснення ефективних комунікацій.

Підготовка і проведення нарад. Раціональні співбесіди. Керування потоком відвідувачів.

Ведення телефонних переговорів.

Раціональне ведення кореспонденції. Використання аркушів-пам'яток.

Тема 8. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

Раціональне розміщення і планування службових приміщень.

Організація робочого місця менеджера.

Організація оптимальних умов праці.

ОСНОВИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1. Поняття і сутність самоменеджменту. Аналіз витрат робочого часу

План вивчення теми

1. Сутність поняття «самоменеджмент».
2. Функції самоменеджменту.
3. Сутність і значення аналізу використання робочого часу.
4. Методика аналізу використання часу.

Самоменеджмент – це мистецтво керувати собою, своїм часом, своїм життям, свідомо робити свою кар'єру через самооцінку, самовизначення, саморозвиток.

Самоменеджмент – це один з підрозділів менеджменту (як і стратегічний менеджмент, операційний менеджмент, інформаційний менеджмент).

Родоначальником самоменеджменту як науки вважають Сполучені Штати Америки.

Самоменеджмент, як новий напрямок у сучасному менеджменті, створено відносно недавно, але розвивається дуже інтенсивно.

Причини виникнення самоменеджменту – це ті істотні зміни, що відбуваються в управлінській ситуації у світі.

Які це зміни?:

-По-перше, - це конкуренція, зросли масштаби і динамізм змін у підприємстві і бізнесі. А це вимагає від менеджерів освоєння нових навичок керування, боротьби з можливістю власного відставання.

-По-друге, зростає погроза частих стресів через ту напруженість, що має місце в більшості організацій і фірм. Щоб їх позбутися, менеджерові необхідно вміти керувати собою.

-По-третє, (і це, мабуть, основне) творчий потенціал працівника в даний час перетворився в самий коштовний капітал організації. І тому збереження і розвиток цього потенціалу, у тому числі і самими працівниками, є однією з найважливіших умов для існування ділової кар'єри.

Треба відзначити, що на Україні, як і в інших країнах колишнього Радянського Союзу, ситуація ускладнюється кризовим станом економіки.

У цих умовах саморозвиток персоналу є передумовою виживання на ринку праці.

Німецькі дослідники проблем практичного самоменеджменту і ділової кар'єри Бербель і Хайнц Швальбе затверджували, що «для того, щоб домогтися успіху, потрібно вміти керувати собою».

У США практично у всіх вищих навчальних закладах вивчають «Самоменеджмент» і один з напрямків самоменеджменту – Time management (або управління часом).

В Україні не всі навчальні заклади включають дисципліну «Самоменеджмент» у свої навчальні плани – це дисципліни – на вибір навчального закладу.

Тому, щоб зробити слухачів курсів підвищення кваліфікації, конкурентноздатними на ринку праці фахівцями, у модуль «Соціально-гуманітарна підготовка педагогічних працівників ПНЗ» введено дисципліну «Самоменеджмент», яка допоможе одержати

переваги перед іншими фахівцями, допоможе у досягненні особистих і професійних цілей, допоможе самореалізуватися і побудувати кар'єру.

Але головна причина, чому треба вивчити самоменеджмент – це те, що у кваліфікаційній характеристиці записано в переліку вимог до фахівців, що вони „повинні вміти працювати в умовах жорстокого дефіциту часу”.

Для цього потрібно вивчити випробувані на практиці технічні прийоми і методи самоменеджменту, опанувати їх і вміти використовувати на практиці у своїй повсякденній роботі.

Таким чином, самоменеджмент – це новий напрямок у традиційному менеджменті.

Він виник внаслідок потреби в більш повному використанні творчого потенціалу працівника.

2. Теоретичні концепції самоменеджменту

Самоменеджмент – це послідовне и цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів і технологій самореалізації і саморозвитку свого творчого потенціалу.

Описані в літературі концепції самоменеджменту будуються на визначеній ідеї, навколо якої формується система методик і прийомів роботи над собою для реалізації цієї ідеї.

1. У концепції Лотара Зайверта – це ідея економії свого часу.
2. У концепції М.Вудкока і Д.Френсіса – ідея подолання власних обмежень.
3. У концепції В.А. Андрєєва – ідея саморозвитку творчої особистості.
4. У концепції А.Т. Хроленко – підвищення особистої культури ділового життя.
5. У концепції Бербеля і Хайнца Швальбе – ідея досягнення особистого ділового успіху.

Розглянемо коротко характеристику зазначених концептуальних підходів.

Відповідно до концепції М.Вудкока і Д.Френсіса, самоменеджмент – це всебічний спосіб перевірки своїх власних можливостей і обмежень і пошуку реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей. [1]

Можливості:

- здатність керувати собою;
- розумні особисті цінності;
- чіткі особисті цілі;
- постійне підвищення особистого професійного рівня;
- розвиток навичок рішення проблем;
- винахідливість і здатність до інновацій;
- здатність впливати на оточуючих людей;
- знання управлінських підходів;
- уміння керувати колективом;
- уміння навчати і розвивати підлеглих;
- здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи.

Обмеження – це фактори, що стримують потенціал і результати роботи окремого менеджера чи групи (організації) у цілому.

Відповідно, це такі обмеження:

- нездатність керувати собою;
- розмиті особисті цінності;

- неясні особисті цілі;
- зупинений саморозвиток;
- недостатність навичок вирішувати проблеми;
- відсутність творчого підходу;
- невміння впливати на людей;
- недостатнє розуміння суті управлінської праці;
- слабкі навички керівництва;
- невміння навчати;
- низька здатність формувати колектив.

Наприклад:

1. Невміння керувати собою виявляється в тому, що керівники ризикують своїм здоров'ям, дозволяючи хвилюванням і робочим турботам поглинати їхню енергію. Вони не вміють правильно розряджатися, не вміють повністю використовувати свій час, енергію і навички, нездатні справитися зі стресами. Тобто, можна сказати, що вони обмежені нездатністю керувати собою.

2. Неясні особисті цілі властиві менеджерам, які не здатні визначити свою мету, прагнуть до недосяжних цілей; вони недооцінюють альтернативні варіанти і тому витрачають свої сили і час на незначні питання, а дійсно важливі задачі лишаються не вирішеними.

3. Зупинений саморозвиток зустрічається в тих менеджерів, що не можуть перебороти свої слабості і працювати над власним розвитком. У результаті вони дозволяють своїм схованим здібностям так і залишитися нерозвиненими; ділове життя їх перетворюється в рутину. Такі менеджери обмежені зупиненим саморозвитком.

І так далі...

Сутність методики самоменеджменту по обмеженнях складається в дослідженні з використанням тестів своїх особистих обмежень розробці заходів щодо їх усунення.

Наприклад, для обмеження «Невміння керувати собою» це:

- підтримка фізичного здоров'я;
- раціональний розподіл сил;
- подолання труднощів;
- вихід зі стресів;
- раціональний розподіл часу;
- максимальне використання часу і можливостей.

Відповідно до концепції В.А. Андрєєва, самоменеджмент – це психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до безупинного саморозвитку і самореалізації в одному чи декількох видах професійної діяльності.

Він включає:

- самопізнання;
- самовизначення;
- самоврядування;
- самовдосконалення;
- самоконтроль;
- самостворення;
- самооздоровлення.

Вихідною позицією для саморозвитку є визначення свого типу творчої особистості, виходячи з 18-ти характеристик різних типів творчих особистостей менеджерів, що показані на слайді.

Знання своїх індивідуальних особливостей і здібностей дуже важливо, тому що це, по суті, знання своїх достоїнств і недоліків.

Визначення свого типу творчої особистості дозволяє побудувати «профіль творчої особистості», визначити її сильні і слабкі сторони. Далі пропонується ряд тестів і методик для оцінки і розвитку необхідних якостей особистості менеджера і методичні поради щодо розробки програм самоосвіти і саморозвитку.

Концепція А.Т.Хроленко заснована на ідеї культури ділового життя.

Відповідно до цієї концепції, самоменеджмент – це практикум підвищення свого ділового потенціалу шляхом підвищення рівня ділової культури в різних її аспектах, а саме:

- культури взаємовідносин між людьми;
- мистецтва ділової бесіди;
- організації ділової наради;
- культури ділового письма;
- мистецтва підготування доповіді і публічного виступу;
- техніки особистої роботи;
- стилю життя менеджера.

Розширення професійних можливостей особистості в результаті роботи по підвищенню своєї ділової кваліфікації створює основу для службового росту.

Відповідно до концепції Бербеля і Хайнца Швальбе, самоменеджмент – це досягнення особистого ділового успіху (ділової кар'єри) через самопізнання і самовдосконалення своїх ділових якостей.

Автори пропонують практичні поради щодо саморозвитку своїх ділових якостей для досягнення успіху, для організації своєї справи в складних ринкових умовах.

У той же час, бракує універсальних методик і тестів самооцінки, саморозвитку для роботи над собою.

Кожний з розглянутих концептуальних підходів разом з методиками їхньої реалізації може використовуватися для самооцінки і саморозвитку ділових якостей, для підвищення свого ділового потенціалу.

У той же час, ці концепції мають недоліки:

- вони досить трудомісткі, займають багато часу;
- результат роботи над собою по пропонованих рекомендаціях залежить від Вашого індивідуального підходу, оскільки немає універсальних методик для використання в повсякденній роботі.

Існує ще одна концепція самоменеджменту – **концепція Лотара Зайверта**, яка заснована на ідеї керування своїм часом. Ця концепція, на наш погляд, найбільш раціональна й універсальна, тому що вона містить у собі найбільш важливі моменти з інших концепцій і одночасно Зайверт дає відпрацьовані і багаторазово випробувані методи роботи над собою, які не вимагають особливих мудрувань, багаторазового тестування і придатні для використання в повсякденній практиці.

Тому ми з Вами вивчаємо самоменеджмент за концепцією Зайверта.

Відповідно до визначення Зайверта,

Самоменеджмент являє собою послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб оптимально

і зі змістом використовувати свій час, тобто по своїй суті це time management.

3. Основна мета самоменеджменту полягає в тому, щоб:

- максимально використовувати власні можливості;
- свідомо керувати своїм життям (тобто, самовизначатися);
- переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті.

Переваги самоменеджменту:

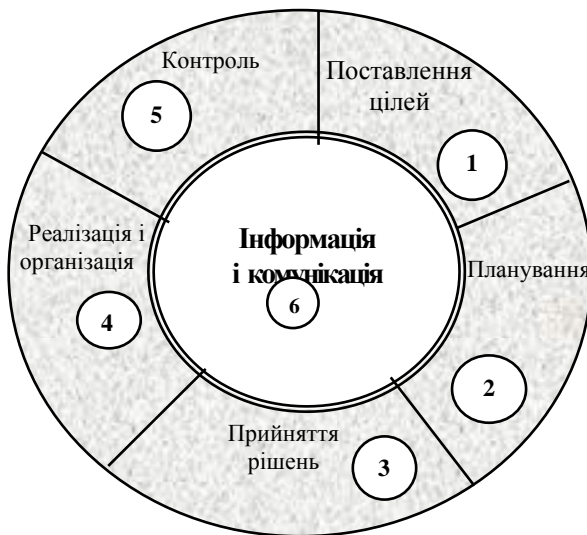
- виконання роботи з меншими витратами;
- краще результати праці;
- краща організація праці;
- менше поспіху і стресу;
- більше задоволення від роботи;
- велика мотивація праці;
- ріст кваліфікації;
- менше завантаженість роботою;
- менше помилок;
- досягнення професійних і особистих цілей найкоротшим шляхом.

Головною перевагою менеджменту за концепцією Зайверта є раціональне використання самого дефіцитного і важливого особистого ресурсу – власного часу.

Самоменеджмент має ряд функцій.

4. Функції самоменеджменту

Функції самоменеджменту (за концепцією Зайверта) графічно можна відобразити як своєрідне „коло правил”. За допомогою цих функцій щоденно вирішується безліч завдань і проблем менеджера.



Мал. Коло правил: функції самоменеджменту.

Функції знаходяться у визначеній залежності між собою і здійснюються у визначеній послідовності.

В зовнішнім колі позначені наступні 5 функцій:

- 1) Постановка цілей. – Аналіз формулювання особистих цілей.
- 2) Планування. – Розробка планів і альтернативних варіантів своєї діяльності.
- 3) Прийняття рішень. – по завданням, що виконуються.
- 4) Реалізація організація діяльності менеджера – Складання розкладу особистої праці.
- 5) Контроль – Самоконтроль і контроль підсумків. Якщо необхідно – корегування цілей.

б) Ще одна додаткова функція: “Інформація і комунікації – вона розміщена у внутрішньому колі. Навколо неї, начебто, обертаються всі інші функції, тому що пошук та обмін інформацією здійснюються на всіх етапах процесу самоменеджменту. Для кожної функції самоменеджменту розроблені робочі прийоми і методи їхньої реалізації, а також очікуваний результат у виді виграшу в часі, що складають техніку самоменеджменту.

Скориставшись рекомендованими джерелами, законспекуйте основні терміни і поняття. Підготуйтеся до обговорення питання про сутність поняття “самоменеджмент”, основну його мету та переваги.

Розберіться з концепціями самоменеджменту, визначте основну мету, переваги і недоліки кожної концепції.

Запишіть функції самоменеджменту за концепцією Лотара Зайверта. Намалюйте “коло правил” самоменеджменту.

Дослідження показують, що із 100 менеджерів тільки 1 має достатньо часу. Іншим не вистачає від 10 до 50% часу. Не даремно в діловому світі часто вживають приказку «Час – це гроші».

Але насправді, час – це щось, значно більше, ніж гроші, воно необратимо і непоправно, Його не можна накопичити, помножити, передати в спадщину. Воно іде безповоротно.

Алан Лэкейн говорив:

«Час – це щось таке ж, як саме життя. Той, хто дозволяє вислизнути своєму часу, випускає з рук своє життя. Той, хто тримає в руках свій час, тримає в руках своє життя».

Скільки в нас є часу? – 7 днів на тиждень(з них 5 робочих і 2 вихідних) і 24 години на добу.

А як Ви думаєте, скільки часу усього у Вас є для усіх Ваших професійних і особистих справ?

Якщо виходити з того, що Вам зараз приблизно по 20 років, а пенсійний вік 60 років, то до пенсії Вам залишилося 40 років.

Розрахунки показують, що при цих умовах Ваш капітал часу до пенсії складає усього близько 200000 годин. (точніше – 166400 годин).

Капітал часу $K = K1 + K2 + K3$, де

$K1$ – робочий час до пенсії: $K1 = 40 \times 1760$ (220 дн. \times 8 год.) = 70400 год.

$K2$ – вільний час у робочі дні: $K2 = 40 \times 660$ (220 дн. \times 3 год.) = 26400 год.

$K3$ – вільний час у вихідні дні: $K3 = 40 \times 1740$ (145 дн. \times 12 год.) = 69600 год.

$K = K1 + K2 + K3 = 166400$ годин.

Багато це чи мало? – На все життя?!

Тому кожен успішний менеджер дуже цінує свій час.

Для того, щоб заощаджувати час, треба насамперед знати, на що він витрачається.

Тому менеджери регулярно проводять облік і аналіз використання свого часу. Це – основа самоменеджменту.

Хочу Вам привести приклад того, наскільки серйозно ставляться менеджери до роботи з обліку свого часу й аналізу його використання. Відомий американський фахівець з менеджменту Пітер Друкер проводить облік і аналіз свого робочого часу через кожні 9 місяців протягом 3-х тижнів. І от що він писав про результати цього аналізу:

-«...Хоча я роблю це протягом 5-ти чи 6-ти років, я кожного разу приголомшуюсь: «Цього не може бути! Я знаю, що я втрачаю багато часу, але не може бути, щоб так багато!»

1. Аналіз використання часу

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

Це можуть бути такі причини:

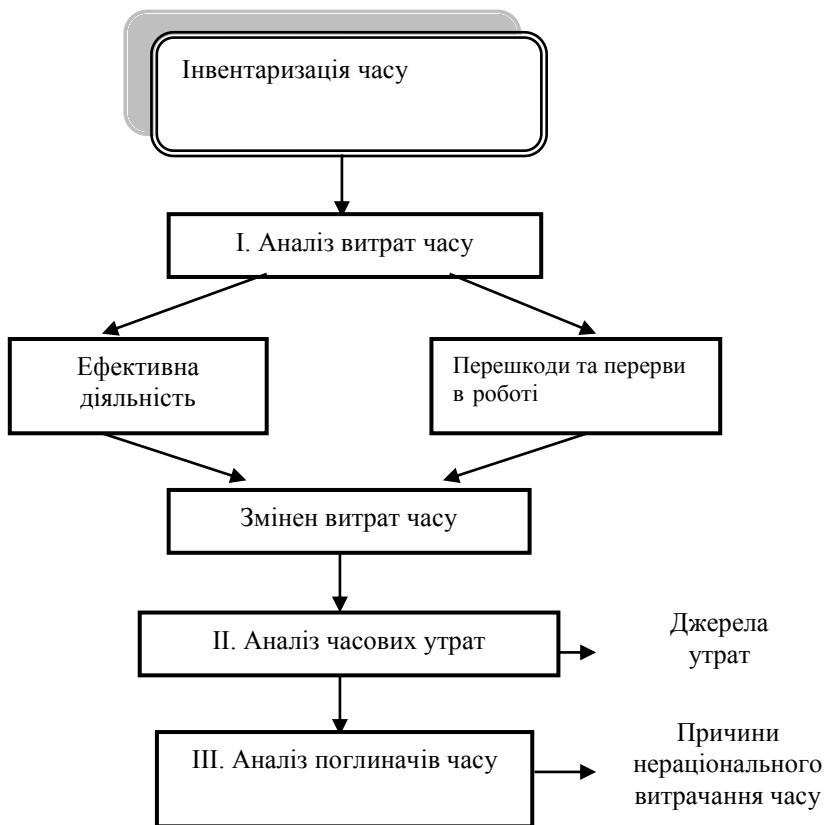
- 1) не відомо, на що взагалі витрачається час;
- 2) не відомо, скільки потрібно часу на виконання тих чи інших задач;
- 3) не відомі сильні і слабкі сторони Вашого робочого стилю;
- 4) не відомо, які особистості чи які інші фактори обмежують Вашу працездатність.

Інвентаризація часу включає:

- I. Аналіз витрат часу;
- II. Аналіз часових утрат;
- III. Аналіз поглиначів часу.

Витрати нашого часу протягом доби можна скомпонувати в блоки:

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



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

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

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

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

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

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

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

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

- підготовчо-заклучний час: одержання завдання на роботу, ознайомлення з документацією і нормативно-правовими матеріалами, узгодження і підписання документації, підготовка та прибирання робочого місця;

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

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

- час обслуговування робочого місця – організаційного, технічного, інформаційного;

- час перерв (чи втрат):

- а) таких, що не залежать від працівника – чекання, несвочасне обслуговування, невідповідність режиму роботи служб;

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

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

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

Методичні рекомендації

Для роботи над темою слід ознайомитися по конспекту лекцій з основними поняттями, з'ясувати сутність і значення самоменеджменту, його переваги, функції [18,22]

Слід звернути увагу на те, що організація діяльності як менеджера, так і будь-якого спеціаліста, фахівця є однією з найважливіших умов ефективної його роботи. Завдання щодо організації своєї роботи: не припускати витрачання часу зі своєї особистої провини, або з провини інших людей, чітко визначати свої цілі, розраховувати витрати часу на їх виконання і докладати максимум зусиль для їх досягнення.

Час є тим критерієм, який визначає ефективність використання інших ресурсів: фінансових, матеріальних, фізичних та духовних.

Особливо актуальна проблема ефективного використання та економії часу для управлінців, фінансистів, бізнесменів, яким щоденно доводиться вирішувати безліч різноманітних питань. Тобто у сучасних умовах фахівцям будь-якого профілю важливо вміти працювати в умовах дефіциту часу.

Мистецтво керувати собою, своїм часом, організувати свою роботу – це самоменеджмент. Самоменеджмент є новим напрямком у традиційному менеджменті.

Він виник внаслідок потреби у більш повному використанні творчого потенціалу працівника.

Самоменеджмент являє собою послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб оптимально і зі змістом використовувати свій час.

Основна мета самоменеджменту полягає в тому, щоб: максимально використовувати власні можливості, свідомо керувати своїм життям (тобто, самовизначатися), переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті.

Переваги самоменеджменту: виконання роботи з меншими витратами, краще результати праці, краща організація праці, менше поспіху і стресу, більше задоволення від роботи, велика мотивація праці, ріст кваліфікації, менше завантаженість роботою, менше помилок, досягнення професійних і особистих цілей найкоротшим шляхом.

Самоменеджмент має ряд функцій: постановка цілей, планування, прийняття рішень, реалізація і організація особистої діяльності, контроль, інформація і комунікації.

Для кожної функції самоменеджменту розроблені робочі прийоми і методи їхньої реалізації, а також очікуваний результат у виді виграшу в часі, що складають техніку самоменеджменту.

Кожен успішний фахівець цінує свій час. Для того, щоб заощаджувати час, треба насамперед знати, на що він витрачається. Тому слід регулярно проводити облік і аналіз використання свого часу. Це – основа самоменеджменту.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке “самоменеджмент”?
2. Яка принципова різниця між менеджментом і самоменеджментом?
3. Яка основна мета самоменеджменту?
4. Які Ви знаєте концепції самоменеджменту?
5. У чому полягає сутність концепції самоменеджменту Л.Зайверта?
6. Які переваги самоменеджменту за концепцією Л.Зайверта?
7. Які Ви знаєте функції самоменеджменту?
8. Навіщо потрібно вивчити технічні прийоми самоменеджменту?
9. За якими ознаками можна визначити нераціональне використання робочого часу?
10. У чому полягає методика аналізу витрат робочого часу ?
11. Як можна зробити аналіз витрат часу?
12. Як можна зробити аналіз “поглиначів часу”?

Завдання до самостійної роботи:

1. Вивчення та конспектування теоретичного матеріалу з питань «Функції самоменеджменту» та «Методика аналізу використання робочого часу».
2. Вивчення основних термінів та складання термінологічного словнику за темою. Основні поняття і терміни: самоменеджмент, основна мета самоменеджменту, функції самоменеджменту, методика аналізу витрат робочого часу, поглиначі часу.

Тест

Чи організована ви людина?

Даний тест доцільно провести двічі : перший раз на початку заняття, другий раз – після вивчення курсу «Самоменеджмент»

Попит на організованих працівників завжди перевищував і буде перевищувати пропозицію, тому що це, як правило, надійні, результативні, уважні працівники. Перевірте себе, чи організована ви людина. Оберіть чесно варіанти відповідей, що властиві саме вам.

1. Чи маєте ви головні цілі в житті, чи прагнете ви їх здійснити?

а) у мене є такі цілі

б) навіщо мати якісь цілі? – життя таке мінливе

в) у мене є головні цілі і я підпорядковуюю своє життя їх досягненню

г) цілі у мене є, але моя діяльність не сприяє їх досягненню.

2. Чи складаєте ви план роботи на день, на тиждень, використовуючи для цього щоденник ?

а) так

б) ні

в) не можу відповісти «так» або «ні», тому що основні справи планую в голові

г) спробував складати план у щоденнику, але потім кинув це робити, тому що це нічого не дає

д) складати плани – це лише гра дорослих людей в організованість.

3. Чи дорікаєте ви собі, коли не виконуєте свої плани на день, на тиждень ?

а) дорікаю собі, коли не виконую плани через свою провину, лінощі

б) дорікаю собі, не зважаючи ні на які суб'єктивні чи об'єктивні причини

в) і так багато стресів, навіщо ще й самому собі нарікати

г) придержуюсь такого принципу: що зробив сьогодні – добре, що не зробив – зроблю, можливо, іншим разом.

4. Як ви веде те свою записну книжку з номерами телефонів ділових партнерів, знайомих, родичів, приятелів ?

а) Я – хазяїн свого записника. Як хочу, так і веду записи номерів телефонів, прізвищ, імен. Якщо знадобиться, обов'язково знайду те, що потрібно

б) часто змінюю записники з номерами телефонів, тому що дуже часто ними користуюсь. Переписуючи номери телефонів намагаюся все систематизувати, але потім, при використанні записної книжки, знову роблю записи у довільній формі

в) вважаю, що потрібно записати номер телефону, прізвище, ім'я, по-батькові, а на якій сторінці, та яким почерком – це не має значення

г) використовую загально прийняту систему : в алфавітному порядку записую прізвище, ім'я, по-батькові, номер телефону, якщо потрібно, то і додаткові відомості (адреса, місце роботи, посада).

5. Які принципи розташування речей, котрими ви часто користуєтесь ?

а) кожна річ лежить де завгодно

б) кожна річ має своє місце

в) періодично роблю порядок в розташуванні речей, предметів, але потім вони опиняються будь-де. Через деякий час знову роблю порядок і потім все повторюється знову

г) вважаю, що це питання не має ніякого відношення до самоорганізації

6. Чи можете ви наприкінці дня сказати, де, скільки та з яких причин вам довелось марно витратити час ?

а) можу сказати все про марно витрачений час

б) можу сказати тільки де було витрачено час

в) якщо б витрачений час обертався у гроші, тоді я рахував би його

г) завжди добре знаю, де, скільки і чому було марно витрачено час

д) не тільки знаю, де, скільки і чому було марно витрачено час, але й шукаю прийоми і методи скорочення втрат часу в аналогічних ситуаціях

7. Які ваші дії коли на нараді або зборах починають «переливати з пустого в порожнє» ?

а) пропоную звернути увагу на суть справи

б) вважаю, що нічого тут не зробиш, тому що на будь-якій нараді чи зборах буває і «повне», і «порожнє»

в) відключаюся

г) починаю займатися своїми справами, які узяв з собою як раз на такий випадок.

8. Припустимо, вам необхідно підготувати доповідь. Чи будете ви приділяти увагу не тільки змісту доповіді, але і її тривалості?

а) буду приділяти увагу змісту доповіді. Вважаю, що тривалість слід визначити приблизно. Якщо доповідь буде цікава, то завжди дадуть час, щоб її закінчити

б) приділяю однакову увагу як змісту, так і тривалості доповіді, а також її варіаціям в залежності від часу

9. Чи намагастесь ви кожную хвилину використовувати для виконання задуманого?

а) намагаюся, але не завжди це вдається за особистих причин (поганий настрій і т. інше)

б) не намагаюся

в) навіть намагатися, час все одно не обійдеш

г) намагаюся, незважаючи ні на що

10. Яку систему фіксування доручень та завдань ви використовуєте ?

а) записую у щоденнику, що потрібно виконати та який термін виконання

б) фіксую найбільш важливі доручення та завдання у своєму щоденнику. «Дрібні» намагаюся запам'ятати. Якщо забуваю про «дрібні», то не вважаю це недоліком

в) намагаюся запам'ятати доручення, завдання, тому що це тренує пам'ять. Але моя пам'ять часто підводе мене

г) використовую принцип «зворотної пам'яті», тобто : нехай пам'ятає той, хто дає доручення, завдання. Якщо вони важливі, то мене запросять і нагадають, що потрібно їх терміново виконати.

11. Чи пунктуальні ви щодо ділових зустрічей, нарад, зборів ?

а) прихожу раніше на 5-7 хвилин

б) прихожу вчасно, до початку наради, зборів

в) як правило, запізнююся

г) завжди запізнююся, хоча намагаюся прийти своєчасно

д) якщо б видали посібник «Як не спізнитись», то, можливо, я б навчився не запізнюватися

12. Яке значення ви надасте вчасному виконанню завдань, доручень ?

а) вважаю, що своєчасність виконання - це один з важливих показників мого вміння працювати, о

дин з найважливіших показників організованості. Але мені дещо завжди не вдається виконати своєчасно

б) своєчасне виконання – це звір, котрий може вкусити в саме ту мить, коли завдання виконано. Тому краще трохи затягнути виконання завдання

в) своєчасно виконати завдання чи доручення – це вірний шанс отримати нове. Своєчасне виконання завжди наказуємо

13. Припустимо, ви пообіцяли щось зробити. Але обставини змінилися таким чином, що виконати обіцяне доволі складно. Як ви будете поводитися?

а) сповіщу людину про зміну обставин та неможливість виконати обіцяне

б) намагатимусь пояснити, що обставини змінились і виконати обіцяне дуже складно. Одночасно скажу, що не слід втрачати надію

в) намагатимусь виконати обіцяне. Якщо виконаю – добре, не виконаю – теж не біда, тому що я дуже рідко не виконую своїх обіцянок

г) нічого не буду сповіщати людині. Виконаю обіцяне, чого б мені це не коштувало.

Ключ : варіанти відповідей та бали

варіанти питання	а	б	в	Г	д
1	4	0	6	2	-
2	6	0	3	0	0
3	4	6	0	0	-
4	0	0	0	6	-
5	0	6	0	0	-
6	2	1	0	4	6
7	3	0	0	6	-
8	2	6	-	-	-
9	3	0	0	6	-
10	6	3	1	0	-
11	6	6	0	0	0
12	3	0	6	0	-
13	2	0	0	6	-

Результати

Менше 63 балів:

Ваш спосіб життя, ваше оточення навчили вас де в чому бути організованим. Але організованість у ваших діях то проявляється, то зникає. А це – ознака відсутності чіткої системи самоорганізації. Існують об'єктивні організаційні закони і принципи. Намагайтеся проаналізувати свої дії, витрати часу, техніку роботи – і ви побачите дещо, про що не здогадуєтесь. Для того, щоб стати організованою людиною, слід подолати свої слабини, виховати в собі волю і наполегливість.

64-71 бали :

Ви вважаєте неорганізованість невід'ємною частиною роботи. Це дає вам деякі переваги перед тими людьми, які організованість виявляють тільки у випадках крайньої необхідності. Але вам слід не відмовлятися від самоорганізації, а вдосконалювати її.

72-78 балів:

Ви – організована людина. Але порада вам: не зупинятися на досягнутому рівні, розвивати і вдосконалювати самоорганізацію. Нехай вам не здається, що ви досягли межі. Організованість дає найбільший ефект тому , хто вважає її ресурси невичерпними.

Література: 4, 18, 21, 22

Тема 2. Постановка цілей

План вивчення теми

1. Сутність поняття «цілі». Значення постановки цілей.
2. Процес постановки цілей. Етапи знаходження цілей.
3. Ситуаційний аналіз. Баланс успіхів та невдач.
4. Формулювання цілей. Плани життя кар'єри .

Ціль (або мета) – це те, до чого прагнуть, що треба здійснити. (Див.: Ожегов С. И. Словарь русского языка).

Постановка цілей вимагає чітко і в точних формулюваннях висловлювати наші явні і приховані потреби, інтереси, чи бажання, і зорієнтувати наші дії на досягнення цієї мети.

Постановка мети означає погляд у майбутнє, свідоме здійснення своїх дій, концентрацію своїх сил, активності на тому, що повинно бути досягнуто.

Таким чином, мета описує кінцевий результат.

Значення вміння правильно поставити життєві цілі важко переоцінити, тому що правильна постановка мети визначає життя людини, шлях, по якому вона буде йти.

Навіщо потрібно ставити собі цілі?

Встановлення цілей дозволяє визначити, чи важливо те, що Ви робите.

Не маючи цілей, люди, як правило, витрачають сили і час на дурниці.

Над людьми, що не мають чітких особистих цілей, зазвичай, панують вимоги моменту.

А встановлення цілей допомагає нам відгороджувати себе від вимог, пропонувананих ситуацією чи іншими людьми, і домагатися здійснення тих цілей, які важливі для нас особисто.

Тому говорять, що постановка цілей – це усвідомлення того, куди ми хочемо прийти і куди ми потрапити не хочемо, щоб не опинитися там, куди нас хочуть привести інші люди.

С. Герман так говорив про це: “Куди краще, щоб Ви самі виявляли і використовували свої сильні сторони і можливості, раділи ним і рухалися з їх допомогою вперед, ніж почували себе як в інвалідному кріслі, що везуть за Вас інші”.

[Herman S. Notes on freedom // Pfeiffer J.W. and Jones (Edc.) The 1972 annual handbook for group facilities. San Diego. Ca: University Associates, 1992].

Важливо якомога раніше визначити свої цілі, розпізнати свої можливості, розвивати їх, використовувати шанси і відповідати за своє майбутнє.

Активна і відповідальна життєва позиція при цьому є запорукою успіху, особливо для керівника.

Процес постановки цілей включає три фази:

- 1) перша фаза – визначення мети: тобто – чого я хочу?
- 2) друга фаза – ситуаційний аналіз: що я можу?
- 3) третя фаза – формулювання мети: до чого я конкретно прагну.

Розглянемо I фазу процесу постановки цілей – знаходження цілей.

2. Знаходження цілей.

Для визначення цілей необхідно задати собі такі питання:

- 1) Яких цілей ви хочете досягти в житті?
- 2) Чи стикуються вони між собою?

- 3) Чи існує головна, вища мета, чи визначені проміжні цілі на шляху до головної?
 4) Чи знаєте Ви, що Ви самі можете зробити для досягнення мети (тобто сильні сторони) і над чим ще треба працювати (слабкі сторони)?

Основний принцип визначення і постановки цілей – це ясність мети. Це передумова успіхів у професійному й особистому житті. Деякі люди настільки активно втягуються в процес виконання завдань, що втрачають уявлення про зміст своєї діяльності: як говорять “за деревами не видно лісу”.

Другий найважливіший принцип постановки цілей – реалістичність цілей. Треба ставити реальні цілі, тобто, такі, що можуть бути втілені в конкретні дії.

Розглянемо деякі приклади формулювання цілей:

- Я хочу бути щасливим.
- Я хочу мати гарні взаємини зі своїми співробітниками.
- Я хочу вести більш здоровий спосіб життя.

Наведені приклади формулювання цілі вказують на область, у якій Ви хочете досягти успіху, і на загальну мету, але вони не конкретні і не пов’язані з часом (терміном виконання).

Цілі, що сформульовані в загальному виді, як правило, залишаються лише намірами, тому що таке формулювання не показує, що потрібно зробити, щоб досягти успіху.

Щоб цілі були досяжні (а не залишилися лише намірами), вони повинні бути конкретизовані за допомогою питання:

“Як цих загальних цілей можна досягти?”, а також постановки конкретних завдань, чітко розписаних у часі.

Наприклад:

Як не треба:	Як треба:
- Я хочу вести більш здоровий спосіб життя.	- З наступного дня Я кидаю палити. - Я буду ходити на роботу пішки. - Двічі на тиждень Я бігатиму протягом 30 хвилин.
- Я хочу вміти краще контактувати зі своїми співробітниками	- Я хочу для кожного співробітника зарезервувати 1 годину додаткового часу в тиждень, щоб поговорити на особисті і професійні теми

Таким чином, щоб ціль була досяжна, необхідно при визначенні мети:

- 1) Формулювати конкретні цілі, орієнтовані на дії, тобто чітко встановлювати конкретний кінцевий результат.
- 2) Встановлювати часовий інтервал.
- 3) Для успішного просування до мети кроками поділити головну мету на підцілі, задачі, завдання і інш.

Етапи визначення особистих цілей:

- 1) Розробка загальних уявлень про життєві устремління.
- 2) Диференціація у часі життєвих цілей.
- 3) Розробка провідних уявлень у професійній сфері.
- 4) Інвентаризація цілей.

Для того щоб створити загальні уявлення про життєві устремління, треба проаналізувати:

- 1) Як протікало дотепер ваше життя?
- 2) У чому були ваші найбільші успіхи? Які були невдачі? У професійній сфері чи особистому житті?
- 3) Як ви уявляєте собі своє майбутнє?
- 4) До якого віку ви хотіли дожити?
- 5) Чого ви хочете досягти?
- 6) Які удари чи долі поразки можуть вас підстерігати?

II етап визначення особистих цілей – диференціація у часі життєвих цілей.

Тут ви повинні усвідомити собі, до чого ви будете прагнути в найближчі роки, а також з якими подіями ви повинні буде рахуватися в найближчі 20 років вашого особистого часового ряду. При цьому треба брати до уваги осіб з вашого найближчого оточення (дітей, батьків, шефа, друзів і інш.), їх і свій вік.

Події, з якими вам, можливо, прийдеться рахуватися найближчим часом:

- закінчення інституту;
- шлюб;
- народження дитини;
- улаштування дитини в дитячий садок, школу,
- досягнення дитиною повноліття і т.д.;
- вихід на пенсію батьків;
- вихід на пенсію безпосереднього начальника;
- витікання термінів платежів по довгострокових кредитах;
- вивільнення вкладених грошових коштів і т.д.

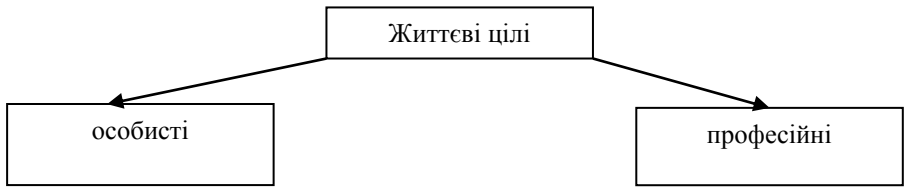
(Приклад таблиці “часового ряду для визначення особистих цілей”).

Часовий ряд для визначення особистих цілей

Рік	Власний вік	Вік оточуючих					Особливі події
		мати	Батько	чоловік (дружина)	дитина	шеф	
2010	20 років	45 років	50 років				срібне весілля
2011				30 років			
2012					6 років		іде до школи
.							
.							
.							
2017						65 років	на пенсії

Цей часовий ряд ставить ваші бажання і цілі у взаємозв'язок з іншими важливими датами з життя людей вашого особистого оточення.

На наступному, III етапі, ви повинні визначити бажані цілі на найближче і віддалене майбутнє:



- 1) довгострокові цілі, тобто, чого Ви хочете досягти в цьому житті?
- 2) середньострокові цілі (наприклад, на 5 років)
- 3) короткострокові цілі – чого ви хочете домогтися вже в найближчі 12 місяців.

При цьому треба виділити свої професійні орієнтири! : а саме:

Чим би ви залюбки займалися в професійному відношенні? Якби могли вільно обирати службове становище, функції, звання, галузь, чи організацію, інститут?

Наприклад, ви хотіли б:

- відкрити свою фірму;
- стати керівником філії якоїсь великої закордонної фірми;
- стати бухгалтером на державному чи приватному підприємстві;
- одержати посаду в державному апараті;
- зробити наукову кар'єру, одержати ступінь доктора наук, звання професора чи академіка;
- зробити політичну кар'єру, стати президентом, депутатом Верховної Ради і т.д.;
- чи, можливо, ви хотіли б вийти заміж за бізнесмена, або вести домашнє господарство.

Ваш професійний орієнтир є ключем до вашого професійного й особистого успіху, оскільки він:

- підсилює мотивацію;
- направляє у визначене русло професійні устремління;
- є керівництвом для наступної діяльності.

4) IV етап знаходження особистих цілей – це інвентаризація цілей.

Для інвентаризації цілей треба скласти список усіх ваших цілей і виділити найважливіші позиції – тобто ті життєві цілі (особисті) і (професійні), яких ви хочете досягти.

Визначте для себе з цього списку 5 найважливіших пунктів (цілей), особистих і професійних, випишіть їх (письмова форма є обов'язковою).

3. Ситуаційний аналіз.

Ситуаційний аналіз дозволяє виявити Ваші сильні і слабкі сторони і визначити, які Ваші якості Ви можете розвивати і над чим вам належить ще працювати.

Етапи ситуаційного аналізу:

- 1) аналіз по основних спрямовуючих питаннях в особистому і професійному середовищі;
- 2) особистий баланс успіхів і невдач;
- 3) сильні і слабкі сторони;
- 4) аналіз “ціль – засіб”.

Спрямовуючі питання для ситуаційного аналізу* в особистій і професійній сфері наведені в опорному конспекті лекцій на сторінках 20 і 21. Ви повинні відповісти на приведені питання – це важливо для усвідомлення своїх цілей. Для того, щоб визначити свої сильні та слабкі сторони, треба скласти баланс успіхів і невдач.

Для цього необхідно виявити ваші успіхи в роботі й особистому житті, а також ті здібності, знання, досвід, що були необхідні для досягнення цих успіхів.

Які наприклад?

1. Спеціальні знання:

- професійні знання;
- знання менеджменту, самоменеджменту;
- спеціальні виробничо-економічні знання;
- ерудиція;
- контакти і зв'язки.

2. Особисті якості:

- фізичні дані, конституція;
- вміння тримати себе, бути завжди у формі, активність;
- витримка, комунікабельність;
- вміння слухати, інтуїція, пристосованість, готовність прийти на допомогу, сприйнятливість до критики, самокритика.

3. Здатності керівника:

- пробивна сила;
- вміння переконувати;
- вміння розподіляти обов'язки;
- вміння стимулювати і мотивувати працю окремих людей і колективу.

4. Інтелектуальні здібності:

- творчий потенціал, логічне мислення.

5. Робочі прийоми

- методика роботи, організація праці
- техніка ведення дискусій, переговорів і т.д.

У такий спосіб ви складаєте баланс особистих успіхів, у якому вказуєте свої найбільші успіхи і досягнення і ті ваші здібності, що були для цього необхідні;

Наступним кроком слід скласти особистий негативний баланс, у якому вказуєте, відповідно ваші найбільші невдачі, а також ті здібності, яких вам бракувало, і як ви їх подолали?

Ви повинні ясно уявити свої слабини, щоб ужити заходів до подолання своїх недоліків.

Відомий афоризм говорить: “Знати свої слабкі сторони – значить зміцнювати свої сильні сторони”, тому що як тільки ви перебороли свою слабкість, вона відразу перетворилася у Вашу сильну сторону.

Для виявлення сильних і слабких сторін треба згрупувати Ваші достоїнства і недоліки і виділити 2-3 найважливіші сильні і слабкі сторони. Таке визначення особистих якостей є передумовою для планування подальших заходів для досягнення цілей.

У процесі аналізу “ціль – засіб” необхідні для досягнення бажаних цілей засоби (особисті, фінансові, часові) порівнюються з реальною ситуацією. Для професійних цілей у графі “засоби” треба вказувати необхідну для їхнього досягнення кваліфікацію

і ставити конкретні реалістичні цілі для надбання досвіду і здібностей, яких вам ще не вистачає.

Остання фаза постановки цілей:

4.Формулювання цілей.

Ми з вами вже визначили, що зміст установлення цілей полягає в тому, щоб сконцентрувати свою увагу на бажаних результатах.

Добре визначена ціль характеризується як “дещо, пов'язане з часом та вимірюване ” (таке визначення мети дають Майк Вудкок і Дейв Френсіс).

Формулювання цілей передбачає фіксацію термінів їх виконання і очікуваних результатів.

Тобто, кожна мета має сенс тільки тоді, коли встановлені терміни її втілення і сформульовані бажані результати.

Формулювати мету* треба:

- конкретно;
- с прив'язкою до термінів;
- так, щоб вона мала одиницю вимірювання.

Приклади:

1. Припустимо, керівник повернувся з відпустки, він добре відпочив і поставив собі мету: „бути завжди у формі, не дозволяти собі втомлюватися і втрачати працездатність.”

Добре він сформулював мету?

Таке формулювання мети під впливом неминучих організаційних ускладнень в житті менеджера, імовірно всього, не дозволить досягти бажаного.

Щоб така ціль була досягнута, треба увявити собі ряд конкретних цілей. Наприклад:

- З наступного дня кинути курити.
- Двічі на тиждень грати в теніс.
- Двічі на тиждень плавати.
- Двадцять хвилин на день займатися йогою.
- Протягом місяця ретельно стежити за використанням свого часу.

2. “До Різдва знизити свою вагу на 5 кг”.

- ця мета добре сформульована, але вона теж потребує конкретизації, розробки плану дій.

3. А от таке формулювання мети, як, наприклад: “Бути щасливим у роботі” – швидше за все так і залишиться благим наміром, якщо її не конкретизувати, наприклад, так:

1) До кінця року визначити свою головну мету в професійній діяльності і найближчі цілі для її здійснення.

2) До початку нового року розробити довгострокові і короткострокові плани для здійснення професійних цілей.

3) Протягом місяця зробити інвентаризацію своїх видів діяльності і проаналізувати використання часу.

4) Протягом наступного тижня за допомогою спеціальних тестів зробити аналіз своїх сильних і слабких сторін (щодо особистих і професійних якостей).

5) Постійно працювати над собою для виправлення своїх слабких сторін і зміцнення сильних сторін.

6) Визначити осіб з мого найближчого оточення, що можуть допомогти мені в досягненні цілей.

Розробка мети Вашої кар'єри.

Ви повинні враховувати наступне:

Навіть у рухливій і мінливій обстановці існують можливості для розвитку кар'єри й особистих досягнень.

Періодично потрібно аналізувати і переглядати цілі вашої кар'єри. Це особливо важливо, коли одні галузі виявляються в занепаді, а інші навпаки – процвітають. У наступні 10-років може виникнути новий спектр менеджерських посад, а деякі з існуючих стануть непотрібними.

Для аналізу цілей своєї кар'єри треба відповісти на деякі ключові питання:

- Якого рівня доходу я хочу домогтися?
- Де я хотів би працювати?
- Наскільки важлива для мене могутність організації?
- Якої посади (положення) я хочу домогтися?
- Наскільки важливу роль грають творчий підхід і інновації в моїй роботі?
- Якими будуть ймовірні долі моєї галузі в наступні 10-20 років?
- Якби я був підприємцем, організацію якого рівня я б вибрав?
- Чи хотів би я, щоб мене пам'ятали в майбутньому, і якщо так, то за що?

Процес постановки цілей завершується складанням Вашого особистого життєвого плану (чи плану життя і кар'єри), у якому Ви (з урахуванням усього, про що ми сьогодні з вами говорили) запишете Ваші найважливіші особисті цілі і цілі кар'єри, а також проміжні цілі для досягнення головних життєвих цілей і терміни їхнього виконання.

Для планування кар'єри важливо знати наступне:

“Малий крок, що починається відразу, дає часом більше ефекту, чим великі, стратегічні задуми, з яких випливають затяжні дії”.

При формулюванні своїх цілей Ви повинні пам'ятати про такі аспекти як фізичний стан, здоров'я, оскільки вони є неодмінною умовою активного життя, успішного самоменеджменту і кар'єри.

Для цього треба передбачати у своїх планах (річних, місячних, тижневих, денних) спортивні заходи: гімнастику, плавання, лижні пробіги, заняття йогою і інш.

Не слід забувати, також, про самоосвіту, підвищення кваліфікації, про свою культурну освіту.

Не беріть на себе занадто багато, тому що нереальні задачі мають мало шансів бути виконаними.

Встановлювати собі конкретні короткострокові цілі, погоджені з вашими довгостроковими, глобальними цілями, необхідно тому, що на шляху до виконання довгострокових цілей іноді ми стикаємося зі зміною зовнішніх умов. Тому, поряд із загальними цілями, важливо, з погляду психологічної мотивації, ставити перед собою і короткострокові досяжні проміжні цілі і домагатися проміжних успіхів.

Ваші особисті цілі з часом можуть змінюватися. Тому треба регулярно переглядати свої цілі, перевіряти, чи зберегли вони свою актуальність для Вас на сучасний момент.

Переоцінка Ваших цілей може відбутися в зв'язку зі зміною навколишнього оточення під впливом ряду факторів, наприклад таких:

- зміна якості життя;
- фінансові й економічні кризи;
- безробіття, що поширюється;
- зміна екологічної обстановки;

- природні катаклізми, стихійні лиха;
- вартість енергоресурсів, що змінюється;
- і інш.

Переоцінка Ваших цілей може відбутися також у зв'язку зі зміною Вашої внутрішньої особистої системи цінностей.

Перевіряти, чи зберегли актуальність Ваші цілі, треба систематично, щорічно!

Висновки.

1. Постановка цілей в самоменеджменті здійснюється шляхом:

- знаходження цілей, тобто аналізу – чого я хочу;
- ситуаційного аналізу, тобто – що я можу;
- визначення своїх сильних і слабких сторін;
- вироблення цільових стратегій і методів досягнення цілей;
- формулювання цілей: - до чого я конкретно прагну.

2. Для постановки цілей треба:

1) забезпечити ясність цілей – чого Ви конкретно хочете досягти – розробити життєві цілі;

2) зробити “інвентарний опис” цілей, тобто звести воедино Ваші особисті і професійні орієнтири;

3) ситуаційний аналіз – це аналіз Ваших особистих ресурсів (чи засобів) для досягнення цілей – він дозволяє виявити Ваші сильні і слабкі сторони;

4) наступний крок – аналіз “мета-засіб” – необхідні для досягнення цілей засоби порівнюються з реальною ситуацією;

5) з визначених Вами в ході аналізу мір, необхідних для досягнення мети, впливають конкретні практичні цілі (або задачі). Формулювання цілей передбачає фіксацію терміну виконання і конкретних результатів.

б) Проміжні практичні цілі фіксуються в плані життя і кар'єри, що повинний регулярно перевірятися, переглядатися, доповнюватися.

Щодня, виконуючи свою роботу, задавайте собі питання:

- “Чи наближає мене те, що я в даний момент роблю, до досягнення відповідної моєї мети?”

При вивченні теми “Постановка цілей” слухачі повинні знати сутність поняття “цілі”, значення вміння правильно поставити цілі. Слід зрозуміти, що “мислити цілями” – це означає знання того, в якому напрямку слід йти при виконанні роботи та який має бути кінцевий результат.

Процес постановки цілей складається з 3-х фаз:

- 1) знаходження цілей;
- 2) ситуаційний аналіз;
- 3) формулювання цілі.

Слухачі повинні добре знати етапи знаходження особистих цілей, зробити ситуаційний аналіз, правильно сформулювати цілі, розробити план життя і кар'єри. Слід усвідомити, що правильне формулювання цілей передбачає фіксацію строків та конкретних результатів.

Для формування умінь і навичок правильного формулювання цілей слід вирішити ситуаційні завдання № 2, 3, 4, 16 із збірника ситуаційних завдань [19].

Методичні рекомендації

Постановка цілей – це перша функція самоменеджменту.

Постановка цілей вимагає чітко і в точних формулюваннях висловлювати наші явні і приховані потреби, інтереси, чи бажання, і зорієнтувати наші дії на досягнення цієї мети.

Процес постановки цілей включає три фази:

1. перша фаза – визначення мети: тобто – чого я хочу?
2. друга фаза – ситуаційний аналіз: що я можу?
3. третя фаза – формулювання мети: до чого я конкретно прагну.

Для визначення цілей необхідно задати собі такі питання:

1. Яких цілей ви хочете досягти в житті?
2. Чи стикуються вони між собою?
3. Чи існує головна, вища мета, чи визначені проміжні цілі на шляху до головної?
4. Чи знаєте Ви, що Ви самі можете зробити для досягнення мети (тобто сильні сторони) і над чим ще треба працювати (слабкі сторони)?

Основний принцип визначення і постановки цілей – це ясність мети. Це передумова успіхів у професійному й особистому житті. Деякі люди настільки активно втягуються в процес виконання завдань, що втрачають уявлення про зміст своєї діяльності: як говорять “за деревами не видно лісу”.

Другий найважливіший принцип постановки цілей – реалістичність цілей. Треба ставити реальні цілі, тобто, такі, що можуть бути втілені в конкретні дії.

Розглянемо деякі приклади формулювання цілей:

- Я хочу мати гарні взаємини зі своїми співробітниками.
- Я хочу вести більш здоровий спосіб життя.

Наведені приклади формулювання цілі вказують на область, у якій Ви хочете досягти успіху, і на загальну мету, але вони не конкретні і не пов'язані з часом (терміном виконання).

Цілі, що сформульовані в загальному виді, як правило, залишаються лише намірами, тому що таке формулювання не показує, що потрібно зробити, щоб досягти успіху.

Щоб цілі були досяжні (а не залишилися лише намірами), вони повинні бути конкретизовані за допомогою питання:

“Як цих загальних цілей можна досягти?”, а також постановки конкретних завдань, чітко розписаних у часі.

Наприклад:

Як не треба.	Як треба.
- Я хочу вести більш здоровий спосіб життя.	- Я хочу з наступного дня кинути курити. - Я хочу ходити на роботу пішки. - Я хочу двічі на тиждень бігати протягом 30 хвилин.
- Я хочу вміти краще контактувати зі своїми співробітниками	- Я хочу для кожного співробітника зарезервувати 1 годину додаткового часу в тиждень, щоб поговорити на особисті і професійні теми

Таким чином, щоб ціль була досяжна, необхідно при визначенні мети:

1. Формулювати конкретні цілі, орієнтовані на дії, тобто чітко встановлювати конкретний кінцевий результат.
2. Встановлювати часовий інтервал.
3. Для успішного просування до мети кроками поділити головну мету на підцілі, задачі, завдання.

Слід визначити бажані цілі на найближче і віддалене майбутнє: довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі.

Для інвентаризації цілей треба скласти список усіх ваших цілей і виділити найважливіші позиції – тобто ті життєві цілі (особисті) і (професійні), яких ви хочете досягти.

Визначте для себе з цього списку 5 найважливіших пунктів (цілей), особистих і професійних, випишіть їх (письмова форма є обов'язковою).

Ситуаційний аналіз дозволяє виявити Ваші сильні і слабкі сторони і визначити, які Ваші якості Ви можете розвивати і над чим вам належить ще працювати.

Етапи ситуаційного аналізу:

1. аналіз по основних спрямовуючих питаннях в особистому і професійному середовищі;
2. особистий баланс успіхів і невдач;
3. сильні і слабкі сторони;
4. аналіз “ціль – засіб”.

Для того, щоб визначити свої сильні та слабкі сторони, треба скласти баланс успіхів і невдач.

Для цього необхідно виявити ваші успіхи в роботі й особистому житті, а також ті здібності, знання, досвід, що були необхідні для досягнення цих успіхів.

У такий спосіб ви складаєте баланс особистих успіхів, у якому вказуєте свої найбільші успіхи і досягнення і ті ваші здібності, що були для цього необхідні.

Наступним кроком слід скласти особистий негативний баланс, у якому вказуєте, відповідно, ваші найбільші невдачі, а також ті здібності, яких вам бракувало, і як ви їх подолали?

Ви повинні ясно уявити свої слабину, щоб ужити заходів до подолання своїх недоліків.

Відомий афоризм говорить: “Знати свої слабкі сторони – значить зміцнювати свої сильні сторони”, тому що як тільки ви перебороли свою слабкість, вона відразу перетворилася у Вашу сильну сторону.

Для виявлення сильних і слабких сторін треба згрупувати Ваші достоїнства і недоліки і виділити 2-3 найважливіші сильні і слабкі сторони. Таке визначення особистих якостей є передумовою для планування подальших заходів для досягнення цілей.

Мої сильні та слабкі сторони

Здібності	Сильні сторони	Слабкі сторони
Професійні знання	1. Спеціальні знання. 2. Загальна ерудиція.	1. Відсутність необхідних професійних навичок. 2. Брак досвіду.

Соціальні та комунікаційні	1.Тактовність. 2.Доброзичливість.	1. Сором'язливість. 2. Категоричність.
Особисті якості	1.Активність. 2.Наполегливість.	1. Безкомпромісність. 2. Неприйняття критики.
Інтелектуальні здібності	1.Гарна пам'ять. 2.Розсудливість.	1. Недосконале вміння формулювати цілі. 2.Недосконала техніка постановки задач.
Організаційні робочі Прийоми	1.Вміння концентрації уваги. 2. Рациональність і системність в роботі.	1. Невміння раціонально планувати свій час. 2. Недосконала техніка прийняття рішень.

У процесі аналізу “ціль – засіб” необхідні для досягнення бажаних цілей засоби (особисті, фінансові, часові) порівнюються з реальною ситуацією. Для професійних цілей у графі “засоби” треба вказувати необхідну для їхнього досягнення кваліфікацію і ставити конкретні реалістичні цілі для надбання досвіду і здібностей, яких вам ще не вистачає.

Остання фаза постановки цілей: формулювання цілей.

Формулювання цілей передбачає фіксацію термінів їх виконання і очікуваних результатів.

Тобто, кожна мета має сенс тільки тоді, коли встановлені терміни її втілення і сформульовані бажані результати.

Формулювати мету треба:

- конкретно;
- с прив'язкою до термінів;
- так, щоб вона мала одиницю вимірювання.

Приклади:

1. Припустимо, керівник повернувся з відпустки, він добре відпочив і поставив собі мету: „бути завжди у формі, не дозволяти собі втомлюватися і втрачати працездатність.”

Добре він сформулював мету?

Таке формулювання мети під впливом неминучих організаційних ускладнень в житті керівника, імовірноше всього, не дозволить досягти бажаного.

Щоб така ціль була досягнута, треба уявити собі ряд конкретних цілей. Наприклад:

- З наступного дня кинути курити.
- Двічі на тиждень грати в теніс.
- Двічі на тиждень плавати.
- Двадцять хвилин на день займатися йогою.
- Протягом місяця ретельно стежити за використанням свого часу.

2. “До Різдва знизити свою вагу на 5 кг”.

- ця мета добре сформульована, але вона теж потребує конкретизації, розробки плану дій.

3. А от таке формулювання мети, як, наприклад: “Бути щасливим у роботі” – швидше за все так і залишиться благим наміром, якщо її не конкретизувати, наприклад, так:

1. До кінця року визначити свою головну мету в професійній діяльності і найближчі цілі для її здійснення.

2. До початку нового року розробити довгострокові і короткострокові плани для здійснення професійних цілей.

3. Протягом місяця зробити інвентаризацію своїх видів діяльності і проаналізувати використання часу.

1. Протягом наступного тижня за допомогою спеціальних тестів зробити аналіз своїх сильних і слабких сторін (щодо особистих і професійних якостей).

2. Постійно працювати над собою для виправлення своїх слабких сторін і зміцнення сильних сторін.

3. Визначити осіб з мого найближчого оточення, що можуть допомогти мені в досягненні цілей.

Процес постановки цілей завершується складанням Вашого особистого життєвого плану, у якому Ви запишете Ваші найважливіші особисті цілі, а також проміжні цілі для досягнення головних життєвих цілей і терміни їхнього виконання.

При формулюванні своїх цілей Ви повинні пам’ятати про такі аспекти як фізичний стан, здоров’я, оскільки вони є неодмінною умовою активного життя, успішного самоменеджменту і кар’єри.

Для цього треба передбачати у своїх планах (річних, місячних, тижневих, денних) спортивні заходи: гімнастику, плавання, лижні пробіги, заняття йогою і інш.

Не слід забувати, також, про самоосвіту, підвищення кваліфікації, про свою культурну освіту.

Не беріть на себе занадто багато, тому що нереальні задачі мають мало шансів бути виконаними.

Встановлювати собі конкретні короткострокові цілі, погоджені з вашими довгостроковими, глобальними цілями, необхідно тому, що на шляху до виконання довгострокових цілей іноді ми стикаємося зі зміною зовнішніх умов. Тому, поряд із загальними цілями, важливо, з погляду психологічної мотивації, ставити перед собою і короткострокові досяжні проміжні цілі і домагатися проміжних успіхів.

Ваші особисті цілі з часом можуть змінюватися. Тому треба регулярно переглядати свої цілі, перевіряти, чи зберегли вони свою актуальність для Вас на сучасний момент.

Таким чином, ми встановили:

1. Постановка цілей в самоменеджменті здійснюється шляхом:

- знаходження цілей, тобто аналізу – чого я хочу;
- ситуаційного аналізу, тобто – що я можу;
- визначення своїх сильних і слабких сторін;
- вироблення цільових стратегій і методів досягнення цілей;
- формулювання цілей: - до чого я конкретно прагну.

2. Для постановки цілей треба:

а. забезпечити ясність цілей – чого Ви конкретно хочете досягти – розробити життєві цілі;

б. зробити “інвентарний опис” цілей, тобто звести воедино Ваші особисті і професійні орієнтири;

c. ситуаційний аналіз – це аналіз Ваших особистих ресурсів (чи засобів) для досягнення цілей – він дозволяє виявити Ваші сильні і слабкі сторони;

d. наступний крок – аналіз “мета-засіб” – необхідні для досягнення цілей засоби порівнюються з реальною ситуацією;

e. з визначених Вами в ході аналізу мір, необхідних для досягнення мети, впливають конкретні практичні цілі (або задачі). Формулювання цілей передбачає фіксацію терміну виконання і конкретних результатів.

f. Проміжні практичні цілі фіксуються в плані життя і кар'єри, що повинний регулярно перевірятися, переглядатися, доповнюватися.

Щодня, виконуючи свою роботу, задавайте собі питання:

- “ Чи наближає мене те, що я в даний момент роблю, до досягнення відповідної моєї мети?”

Приклад складання плану життєвих цілей

Сфера	№ п/п	Життєва ціль	Значимість	Строк виконання	Практичні цілі для її досягнення	Строк виконання практичних цілей
Професійна	1	Стажування у Великобританії	Висока	2017	1. Початок труд. діяльності на посаді викладача та отримання досвіду роботи у педагогічній сфері	2015
					2. Оволодіння англійською мовою	2016
					3. Працевлаштування до освітньої установи, що співпрацює із зарубіжними компаніями	2016
					4. Проходження співбесіди	2017
					5. Стажування за кордоном	2017
Професійна	2	Отримання другої вищої юридичної освіти	Середня	2019	1. Вибір вищого закладу юридичної освіти	2015
					2. Підготовка до вступу	2016
					3. Вступ до юридичного ВУЗу	2017
					4. Навчання та самоосвіта	2018
					5. Отримання диплому юриста	2019

Питання для контролю знань

1. У чому полягає сутність поняття “постановка цілей”?
2. Яке значення має вміння правильно поставити цілі?
3. Які етапи включає процес постановки цілей?
4. У чому сутність поняття “знаходження цілей”?
5. Якими правилами слід керуватися при визначенні цілей?
6. Які Ви знаєте етапи знаходження особистих цілей?
7. Яке значення має ситуаційний аналіз?
8. Які етапи ситуаційного аналізу Ви знаєте?
9. Як правильно сформулювати цілі?

Завдання до самостійної роботи:

1. Вивчення та конспектування теоретичного матеріалу з питань «Етапи знаходження цілей» та «Ситуаційний аналіз»

2. Вивчення основних термінів і понять та складання термінологічного словнику за темою. Основні терміни: цілі, три фази постановки цілей, ситуаційний аналіз, етапи ситуаційного аналізу, основні вимоги до формування цілей.

Література: 1, 3, 4, 10, 18, 20, 22, 23

Тема 3. Планування робочого часу менеджера

План

1. Основи планування робочого часу .
2. Система планування робочого часу.
3. Методи планування робочого часу.

Методичні рекомендації

Нове покоління фахівців приділяє дуже велику увагу плануванню й ефективній організації своєї праці, більш раціональному використанню робочого часу, тому що неупорядкованість дня створює непродуктивний стиль і приводить до нераціонального використання часу у всіх сферах діяльності.

Планування як складова частина задач і правил самоменеджменту означає:

- підготовку до реалізації поставлених цілей;
- упорядкування часу.

Головна перевага планування полягає в тому, що планування часу приносить вигреш у часі.

Практичний досвід свідчить, що збільшення витрат часу на планування приводить до скорочення часу на виконання і, у кінцевому рахунку, до економії часу в цілому. Щоб планування було ефективним, потрібно від загального планового періоду (рік, місяць, тиждень, день) максимально 1% часу витратити на планування. Наприклад, для розробки плану дня потрібно 5 – 10 хвилин.

На жаль, багато хто під плануванням мають на увазі простий запис поточних справ наступного дня. При цьому, у кращому випадку обмежуються спробою об'єктивно оцінити обсяг майбутньої роботи без аналізу бюджету часу, маючи тільки перелік робіт.

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

1. Основним принципом планування є дотримання співвідношення 60:40. Це означає, що складати план треба лише на визначену частину свого робочого часу, як показує досвід, найкраще на 60%.

Події, що важко передбачити, моменти що відволікають («поглиначі часу»), а також події особистого плану не можуть бути заплановані цілком. Відповідно, свій час треба розподілити між 3-ма блоками.

Основне правило планування часу:

60 % - запланований час;

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

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

У залежності від виду Вашої діяльності ці величини можуть відхилитися в той чи інший бік. Більш точно Ви можете їх визначити, виходячи з аналізу окремих видів діяльності і витрат часу, тому що саме такий аналіз є основою всякого планування часу.

2. Другий принцип планування – аналіз видів діяльності і витрат часу, листок «денних перешкод».

Сутність цього принципу полягає в документуванні того, як і на що Ви використовуєте свій час (див. тему 1).

3. Принцип планування – зведення задач воедино – складання плану дій.

Треба:

- перелічити всі майбутні в плановому періоді задачі;
- розділити їх на довго-, середньо- і короткострокові;
- встановити пріоритетність у рішенні задач.

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

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

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

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

8. Письмова форма – обов'язкова.

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

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

Наприклад, замість: «подзвонити пану Дорошенку» краще записати конкретно: „погодити з паном Дорошенко програму ЕОМ”.

11. Установлення часових норм.

Треба встановлювати точні норми, що передбачають рівно стільки часу на визначену роботу, скільки вона того варта.

Досвід показує, що на роботу, як правило, витрачається стільки часу, скільки його є взагалі. Тобто якщо Ви, наприклад, призначили нараду і відвели на цю нараду 2 години, то вона стільки і триватиме, хоча, можливо, що цілі наради можуть бути досягнуті набагато швидше, наприклад, за 1 годину чи 90 хвилин.

12. Обов'язково встановлювати точний термін виконання.

У такий спосіб Ви привчите себе до самодисципліни. Фіксація точних термінів виконання особливо важлива при складанні домовленості з іншою стороною. Тут треба уникати неточних формулювань, наприклад, «Якогомога швидше». Що значить: «Якогомога швидше?» - це через годину?, протягом дня?, чи завтра?, через тиждень?

Обов'язково домовляйтеся, до якого терміну завдання повинно бути виконано. Це дасть вам змогу уникати непорозумінь.

13. Установлення пріоритетів (тобто ступеня важливості справ).

Точно встановлюйте, якій справі якого роду пріоритети Ви віддаєте, тобто що слід виконувати в першу чергу, що – в другу, що – потім.

14. Позбавлення „тиранії нагальності”.

Треба учитися відрізняти найважливіше від нагального. Термінова (спішна) справа не завжди буває найважливішою, однак саме нагальні і невідкладні справи займають часто велику частину нашого дорогоцінного часу.

„Тиранія нагальності” виникає внаслідок того, що неважливим справам віддається перевага тільки тому, що через погане планування не важливі справи стають терміновими.

15. Делегування (передоручення) справ.

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

16. „Поглиначі” часу і резерви часу.

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

17. Переробка – повторний огляд.

Варто постійно перевіряти і переробляти свій план з погляду – чи можуть бути ті чи інші його пункти виконані цілком у встановлений термін.

18. Вільний час.

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

19. Часові блоки і спокійний час (закриті години).

Цей принцип означає, що треба визначати тривалі безперервні періоди часу (блоки) для рішення великих задач (це так званий спокійний час, закриті години) і короткі проміжки - для обробки декількох дрібних справ.

Доцільно при цьому для закритих годин планувати найбільш сприятливі години, з урахуванням біоритмів (це, як правило, ранкові години).

20. Час для планування і творчості.

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

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

21. Рутинної роботи.

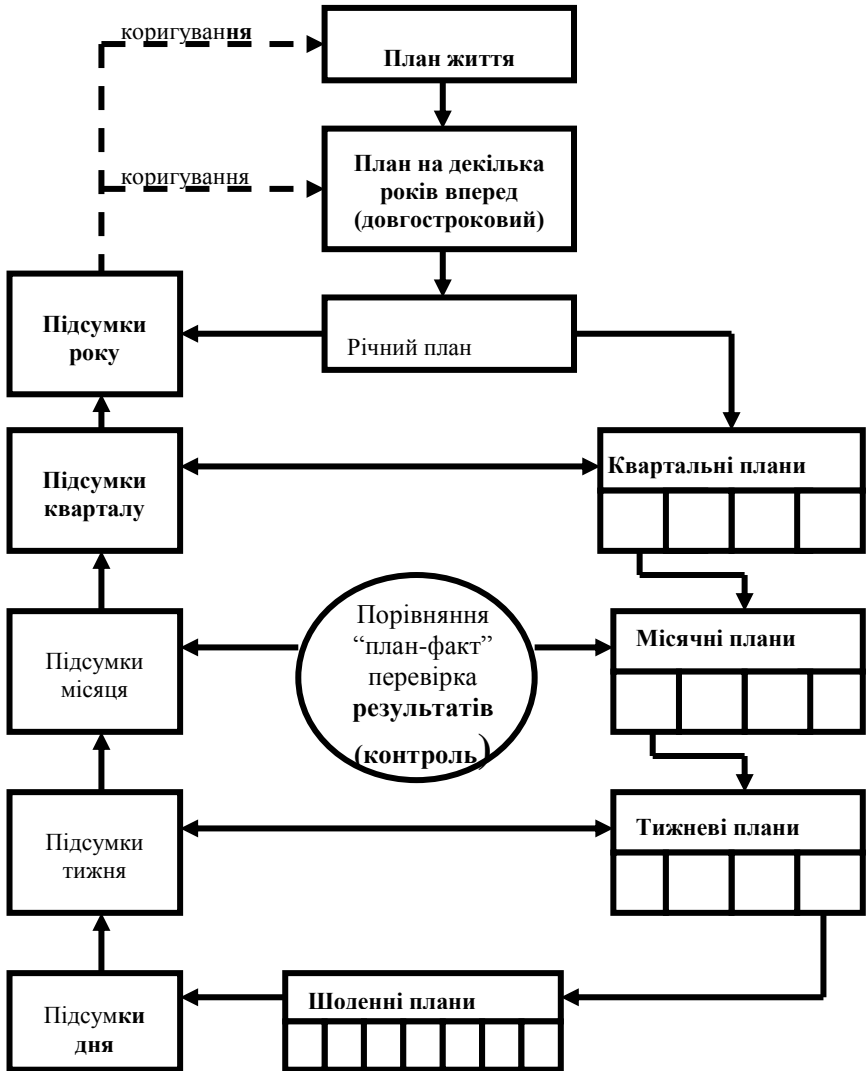
22. Непродуктивної діяльності.

23. Піклуватися про різноманітність виконуваних робіт.

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

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

З указаних принципів та правил планування робочого часу слід вибрати і написати для себе 5 ключових правил - принципів, яких Ви збираєтеся дотримуватися найближчим часом.



На схемі планування часу представлено як замкнена система, у якій чітко видно взаємозв'язки між окремими видами планів: довгострокові плани конкретизуються у відповідних середньо- і короткострокових, річних, а потім у планах поточного періоду – кварталних, місячних, декадних, які зрештою втілюються в планах дня.

Після закінчення відповідного планового періоду порівнюється, що заплановано і що фактично виконано, визначаються результати періоду, що враховуються для коригування планів на наступний період.

Якщо Ви вирішили скласти свій план життя, то довгостроковий план послужить Вам основою для процесу планування.

З плану на кілька років уперед Ви виводите річний план шляхом переносу в нього з відповідного річного стовпця всіх тих завдань, що Ви собі намітили.

Наприкінці поточного року треба робити план на наступні 12 місяців, найкраще з поквартальною розбивкою.

На підставі поквартального плану складається місячний, потім декадний план. Тут уже підвищується точність планування – у місячному плані задачі враховуються з більшою деталізацією, витрати часу вимірюються у годинах.

Останнім й одночасно найважливішим кроком в системі планування часу є денний план, у якому конкретно втілюються поставлені цілі.

Таким чином, розглянувши систему планування робочого часу, бачимо, що планування являє собою поступове просування вперед, до Вашої головної мети шляхом розкладання загальної задачі на частки. І робиться це для того, щоб різні дії можна було розподілити в часі.

Методи планування робочого часу

Найбільш розповсюдженими методами планування робочого часу є:

1. Метод «Альпи»

2. Щоденник часу.

1. Планування за методом «Альпи» при щоденних витратах 10- 15 хвилин приносить багаторазовий вигравш у часі.

Метод «Альпи» включає 5 стадій:

1. Складання завдань

2. Оцінку тривалості завдань

3. Резервування часу (у співвідношенні 60/40)

4. Прийняття рішень по пріоритетах і передорученню справ (делегуванню)

5. Контроль (облік незробленого)

І стадія – складання завдань.

Треба записати у відповідних розділах свого плану дня все те, що Ви повинні зробити наступного дня:

1) задачі зі списку справ з тижневого (місячного) плану;

2) невиконані напередодні справи;

3) справи, що додалися;

4) термінові справи;

5) задачі, що періодично виникають.

При цьому слід вживати загальноприйняті скорочення, наприклад:

В - візити або відрядження;

Н - наради;

Д - делегування справ;

К - контроль;

П - у процесі, у роботі;

Т - телефонні розмови і т.д.

Два – три дні тренувань - і Ви зможете легко в першому наближенні розподіляти завдання за пріоритетами.

Однак це тільки початок складання Вашого плану дня.

Реалістичний план дня повинний бути завжди обмежений тими завданнями, що Ви фактично в змозі зробити.

II стадія: оцінка тривалості справ.

Проти кожного завдання треба проставити приблизний час для його виконання. Потім просумуйте все і визначте загальний час.

Якщо Ви спробуєте протягом 10 днів складати письмові плани і дотримуватися їх, то на 11-й день Ваш план буде виконаний у повному обсязі і з великою точністю по термінах.

III стадія: резервування часу про запас.

При складанні плану дня треба дотримуватися основного правила планування часу: тобто прикидати його приблизно на 60% робочого часу, а 40% залишати про запас. При 8 – годинному робочому дні запланований час слід складати не більш як на 5 годин. Якщо Вам не вдається укластися в таку пропорцію, то треба:

- 1) скоротити список справ;
- 2) зробити це за рахунок менш важливих справ;
- 3) передоручити;
- 4) скоротити час на кожну задачу;
- 5) перенести частину справ на завтра;

Якщо не виходить – працюйте більше 8-ми годин.

IV стадія – прийняття рішень по пріоритетах і делегуванню.

Ціль цієї стадії – скоротити час, відведений на виконання завдань дня.

Треба:

• установити пріоритети для своїх справ (наприклад, за допомогою аналізу АБВ) і уточнити по них задачі дня;

- перевірити ще раз термін виконання всіх справ;
- розглянути можливість делегування справ.

У стадія - контроль і перенос незробленого.

Досвід показує, що не всі задачі вдається виконати. Не всі телефонні розмови можуть відбутися. Тому їх слід переносити на інший день.

Для раціоналізації використання часу можна використовувати, також, графічні символи – бюрографію:

Терміново



! важливо

NB! особливо важливо

? з'ясувати

+ пріоритет категорії А

. задачу виконано

.. задачу виконано особливо добре

Можна застосовувати свої власні позначення.

Що дає метод «Альпи?»

Це: - Кращий настрій на майбутній робочий день.

1. Планування наступного дня.
2. Чітке представлення про задачі дня.
3. Упорядкування роботи протягом дня.
4. Подолання безпам'ятності.
5. Концентрація на більш важливому.
6. Зменшення обсягу «паперової» роботи.
7. Досягнення цілей дня.
8. Виділення більш важливих і менш важливих справ.

9. Прийняття рішень про пріоритети і передоручення.
10. Раціоналізація за допомогою угруповання задач.
11. Скорочення перешкод.
12. Самодисципліна.
13. Зменшення стресів.
14. Поліпшення самоконтролю.
15. Підвищення задоволеності і мотивації праці.
16. Ріст особистих результатів.
17. Виграш у часі за рахунок організації праці.

При успішному використанні техніки планування часу Ви зможете щодня заощаджувати 10 - 20 % Вашого часу!

Як ефективний інструмент планування і керування своїм часом, у повсякденній практиці варто застосовувати щоденник часу.

Щоденник часу є найважливішим робочим засобом особистого самоменеджменту. Він являє собою одночасно: календар-пам'ятку, особистий щоденник, записну книжку, інструмент планування, довідник, абонентську книжку, картотеку ідей, інструмент контролю.

Структура щоденника часу

Календарна частина – тут формуляри для місячних, декадних і денних планів. Особливе значення надається плану дня. Принцип – одна сторінка на день.

Розділ службових та інших дат – тут можна записати, щоб постійно мати при собі найважливішу інформацію, наприклад:

- терміни проведення семінарів, нарад
- тарифи зарплати і доходів
- списки днів народжень і інших важливих дат
- поштові тарифи
- розклад літаків, потягів
- адреси готелів
- календар футбольних матчів
- картки для запису ідей

Розділ: адреси і телефони

• у Вас завжди будуть під рукою найважливіші телефонні номери й адреси, якими Ви найчастіше користуєтесь

Загальна частина

- різні візитки, службовий пропуск, фотографії і т.п.

Щоденник часу підвищує якість роботи. При 8-годинному робочому дні раціональне ведення щоденника часу дозволяє заощаджувати щодня цілу годину!

Приклади форм для розробки системи планів

Довгостроковий план (план на декілька років вперед, наприклад на 5 років) можна скласти за такою формою:

Довгостроковий план (план на 5 років)

Задача	Строк виконання	Контроль (відмітка про виконання)	Примітка
1	2	3	4

Такі ж форми можна використовувати при складанні плану на рік.

Для розробки місячного, тижневого, декадного плану та планів дня краще скористатися іншою формою, що передбачає аналіз завдань за пріоритетами А, Б, В:

План роботи на січень

Дата	Пріоритети			Завдання	Виконавець	Розпочато	Закінчено	Відмітка про виконання
	А	Б	В					
1	2	3	4	5	6	7	8	9

При складанні планів за цією формою розподіліть свої завдання за пріоритетами. Слід усвідомити, що план – не догма. В залежності від обставин плани можуть змінюватися, доповнюватися, перероблятися. Переглядати свої плани і коригувати їх слід регулярно.

Приклад складання плану роботи на день. План роботи на день _____ листопада 2017 р.

Час	Пріоритети	Завдання	Розпочато	Закінчено	Відм. про виконання
9.00	А	Сортування документів за пріоритетами	9.00	9.30	Вик.
9.30	А	Підготовка даних для річного звіту до ДПІ	9.30	10.30	Вик.
10.30	А	Виробнича нарада	10.30	11.30	Вик.
11.30	Б	Оформлення касових ордерів	11.30	12.00	Вик.
12.00	Б	Здійснення обов'язкових відрахувань з фонду заробітної плати до Держказначейства та фондів соціального страхування	12.00	13.00	Вик.
14.00	В	Робота зі спеціалізованою літературою	14.00	16.00	Вик.
16.00	В	Приймання вхідної кореспонденції	16.00	16.30	Вик.
16.30	В	Здійснення записів у касовій книзі	16.30	17.00	Вик.
17.00	В	Робота зі спеціалізованою літературою	17.00	18.00	Вик.

Питання для контролю знань

1. Яке значення має планування робочого часу?
2. У чому переваги планування робочого часу?
3. Які принципи і правила планування робочого часу Ви знаєте?
4. Що таке система планування робочого часу?
5. Які методи планування робочого часу Вам відомі?
6. Що таке метод “Альпи”? Які його переваги?
7. Що таке бюрографія, яке її значення?
8. Що таке щоденник часу та у чому його переваги?

Завдання до самостійної роботи

1. Вивчення та конспектування теоретичного матеріалу з питань: « Основи планування робочого часу», «Методи планування робочого часу».

2. Вивчення основних понять і термінів і складання термінологічного словнику. Основні терміни: планування як складова частина задач самоменеджменту, головна перевага планування, принципи і правила планування, система планування, метод «Альпи», щоденник робочого часу.

Тест

Планування передбачає здатність до раціональних дій, яка може бути перевірена за допомогою цього дещо жартівливого тесту. Для його виконання вам слід вибрати найбільш відповідний варіант відповіді та підрахувати кількість балів, що стоять після нього в дужках.

1. Чи доводиться вам братися за дві роботи одночасно?

Рідко (1); часто (0); ніколи (2).

2. Чи купуєте ви дорогі речі, навіть якщо знаєте, що потім важко буде звести кінці з кінцями?

Ніколи (2); завжди (0); іноді (1).

3. Якщо вам сподобається красива річ, чи зупинить вас ціна?

Ніколи (0); іноді (1); завжди (2).

4. Якщо у вас зіпсується побутовий прилад, ви купите новий чи спробуєте відремонтувати старий?

Куплю (0); залежить від ціни (1); полагоджу сам (2).

5. Що ви робитимете, якщо порветься шкарпетка?

Зашию (2); про всяк випадок збережу цілу (1); викину обидві (0).

6. Чи вимикаєте ви світло, коли воно не потрібне?

Ніколи (0); іноді (1); завжди (2).

7. У якому випадку ви телефонуйте?

Як правило, у справі (2); як доведеться (1); люблю поспілкуватися (0).

8. Чи вдається вам одночасно виконувати кілька завдань?

Так (2); зважаючи, які справи (1); ні (0).

9. Що ви робите зі старими газетами?

Викидаю (0); зберігаю (1); здаю на макулатуру (2).

10. Чи купуєте ви більше хліба, ніж потрібно?

Так (0); іноді (1); ні (2).

11. Чи з'їдаєте ви все, що лежить на тарілці?

Завжди (2); іноді залишаю (1); ніколи (0).

12. Чи акуратно ви носите одяг і взуття?

Так (2); не завжди (1); ні (0).

13. Чи дбайливо ви ставитеся до чужих речей?

Ні (0); так (1); обережніше, ніж до своїх (2).

Підведіть підсумки

Якщо ви набрали більше за 20 балів, ви дуже раціональна людина і успішно впораетесь з обов'язками плановика. Якщо кількість балів складає *від 13 до 19*, вам також можна доручати складати плани, але при цьому контролювати, бо іноді ви любите показати широту натури, у тому числі й за рахунок фірми.

При кількості набраних балів *від 6 до 12*, ви можете лише допомагати іншим, оскільки бажання економити охоплює вас лише іноді і ви відмовляєте собі й іншим у всьому необхідному, але коли воно минає, всіма силами надолужуєте втрачене. Нарешті, якщо кількість балів у вас менша 6, до планової діяльності вас допускати не можна, бо ви безтурботні.

Література: 1, 3, 4, 9-12, 18, 20, 22, 23

Тема 4. Прийоми і методи прийняття рішень

План вивчення теми

1. Сутність і значення встановлення пріоритетів.
2. Принцип Парето, його сутність і значення.
3. Сутність аналізу завдань АБВ.
4. Принцип Ейзенхауера, його сутність і специфіка застосування.
5. Делегування.

Методичні рекомендації

Прийняття рішення передбачає відбір першочергових задач і справ.

Установити пріоритетність – означає прийняти рішення про черговість вирішення задач.

Для більшості керівників основні проблеми полягають у тому, що вони:

- намагаються відразу виконати занадто великий обсяг роботи;
- розпорошують свої сили на окремі, часто несуттєві справи.

Наприкінці робочого дня вони відзначають, що начебто зроблено чимало, але дійсно важливі справи або не закінчено, або вони взагалі не зрушили з місця.

Успішні менеджери встигають вирішити під час робочого дня безліч питань. Від усіх інших вони відрізняються тим, що протягом певного часу бувають зайняті рішенням тільки однієї єдиної задачі. Вони завжди завершують за один раз одну справу, причому послідовно і цілеспрямовано. Передумовами для цього служать прийняття рішення про пріоритетність справ, складання списку пріоритетів і дотримання його.

Значення установа пріоритетів важко переоцінити. Воно добре ілюструється широко відомою історією під назвою "Порада вартістю в 25000 доларів";

Чарльз Шваб, президент "Бетлем стил Корпорейшен", поставив Іву Лі, радникові з підприємницької діяльності, незвичайну задачу: "Покажіть мені, - сказав він, - можливість кращого використання мого часу. Якщо Вам це вдасться, я сплачу Вам будь-який гонорар у розумних межах". Лі запропонував Швабу записати наступне: "Складіть список найважливіших справ, що Ви повинні зробити завтра, і пронумеруйте їхню черговість у відповідності зі значимістю. Завтра вранці почніть із задачі № 1 і працюйте над нею, поки її не буде вирішено. Перевірте установлені вами пріоритети ще раз і приступайте до виконання задачі № 2, але не йдіть далі доти, поки не закінчите і цю справу. Потім розпочинайте працювати над завданням № 3 і т.д. Навіть якщо ви не зможете виконати весь свій план на день, це не трагедія. До кінця дня будуть принаймні завершені найважливіші справи, перш ніж ви витратите час на задачі меншої важливості.

Секрет успіху полягає в тому, щоб щодня робити наступне:

- перевіряйте значимість майбутніх задач;
- приймайте рішення про пріоритети;
- складайте список завдань дня;
- складайте план дня з урахуванням пріоритетів;
- дотримуйтеся плану дня.

Нехай це буде звичною справою кожного вашого робочого дня.

Якщо ви переконаєтеся в цінності цієї системи, "передайте" її далі своїм підлеглим. Випробуйте її стільки, скільки вважаєте за потрібне, а потім випишіть мені чек на суму, якій, на-вашу думку, відповідає вартість цієї системи".

Через кілька тижнів Шваб надіслав Іву Лі чек на суму 25000 доларів.

Пізніше він сказав, що ця прослухана ним десятихвилинна лекція була найбільш цінною і важливою із усього того, що він засвоїв за час свого менеджменту.

Зверніть увагу, як високо оцінюють прийоми і методи самоменеджменту ділові люди!

Таким чином, установити пріоритетність - означає прийняти рішення про те, яким із задач варто віддати першорядне, другорядне і т.д. значення.

Слід свідомо встановлювати однозначні пріоритети, послідовно і системно виконувати задачі, що включені в план, відповідно до їх черговості.

Переваги роботи за пріоритетами

Завдяки регулярному встановленню пріоритетів ваших задач, ви зможете:

- працювати тільки над дійсно важливими і необхідними задачами;
- вирішувати питання відповідно до їхньої невідкладності;
- концентрувати увагу на виконанні тільки однієї задачі;
- більш цілеспрямовано приступати до справи й укладатися у встановлений термін;
- найкращим способом досягати поставлених цілей при заданих обставинах;
- виключити справи, що можуть бути виконані іншими;
- наприкінці планового періоду (наприклад, робочого дня) закінчити, принаймні, найважливіші питання;
- не залишати невиконаними задачі, що вам дійсно під силу.

Позитивні наслідки роботи за пріоритетами

- робота виконується у встановлені терміни;
- ви одержуєте більше задоволення від робочого дня і результатів роботи;
- задоволені також ваші підлеглі, колеги і ваш безпосередній керівник;
- вдається уникнути конфліктів і стресових перевантажень.

Розглянемо критерії і методи, за допомогою яких ви можете встановити черговість своїх найважливіших справ, тобто визначити пріоритети.

Принцип Парето (співвідношення 80:20)

Принцип Парето в загальному виді говорить, що всередині даної групи окремі малі частини виявляють набагато більшу значимість, чим це відповідає їх відносній питомій вазі в цій групі.

Принцип сформульовано італійським економістом Вільфредо Парето ще в минулому столітті.

Принцип Парето неодноразово підтверджено на практиці у всіляких сферах.

Так, американські інженери, застосувавши принцип Парето при інвентаризації, знайшли, що 20% запасів зазвичай відповідають 80% вартості інвентарю, що підлягає обліку. Зосередження контролю саме на цих 20% інвентарю привело до значної економії витрат у порівнянні з іншими методами інвентаризації.

Приклади з підприємницької практики підтверджують, що:

- 20% клієнтів (товарів) дають 80% обороту чи прибутку;
- 80% клієнтів (товарів) приносять 20% обороту чи прибутку;
- 20% помилок обумовлюють 80% втрат;

- 80% помилок обумовлюють 20% втрат;
- 20% вихідних продуктів визначають 80% вартості готового виробу;
- 80% вихідних продуктів визначають 20% вартості готового виробу.

Таким чином, коли говорять про принцип Парето, мають на увазі співвідношення 80:20.

Перенесення цієї закономірності на робочу ситуацію керівника означає, що в процесі роботи за перші 20% часу, що витрачається, досягається 80% результатів.

Таким чином, принцип Парето (співвідношення 80:20) стосовно до раціонального використання часу говорить: "80% кінцевих результатів досягається тільки за 20% витраченого часу, тоді як інші 20% менш важливих завдань "поглинають" 80% робочого часу".

Стосовно до повсякденної роботи це означає, що треба завжди виконувати в першу чергу "життєво важливі" завдання, а вже потім - числені другорядні.

Тепер наша задача полягає в тому, щоб знайти ті 20% справ, що забезпечують 80% успіху. Для цього існують методи встановлення пріоритетів.

Застосування принципу Парето конкретизується, якщо всі задачі проаналізувати відповідно до їхньої частки в підсумковому результаті і потім розподілити по категоріях А, Б, В.

Встановлення пріоритетів за допомогою аналізу А Б В

За допомогою аналізу А Б В ви забезпечите упорядкування задач за їх значимістю й орієнтацію результатів роботи на досягнення найбільшого ефекту.

Букви А, Б, В означають три класи задач відповідно до їхньої значимості з погляду досягнення професійних і особистих цілей.

Аналіз А Б В ґрунтується на наступних 3-х закономірностях, підтверджених досвідом:

Завдання А	Завдання Б	Завдання В
Найважливіші	Важливі	Менш важливі
15% від усіх завдань	20% від усіх завдань	65% від усіх завдань
65% загальної значимості	20% загальної значимості	15% загальної значимості
Виконувати самому	Частково делегувати	Делегувати обов'язково

1) Найважливіші задачі (категорії А) складають приблизно 15% кількості всіх задач і справ, якими зайнятий керівник. Значимість цих задач (щодо їх внеску в досягнення мети) складає при цьому – 65%.

2) На важливі задачі (категорії Б) припадає в середньому 20% загальної кількості, а також 20% значимості задач і справ керівника.

3) Менш важливі і несуттєві задачі (категорія В) складають 65% загального числа задач, але мають незначну частку (приблизно 15%) у загальній "вартості" усіх справ, що повинні виконати менеджер.

- за найважливіші справи, що приносять найбільший результат (справи А) треба братися в першу чергу, щоб за допомогою деяких дій забезпечити велику частину загального ефекту.

• на наступні по значимості задачі Б приходиться також істотна частина сукупного результату, тоді як виконання щодо більшого числа, але менш важливих задач у цілому дає невеликий підсумок.

Головні труднощі полягають у тому, щоб точно визначити ті самі 20%, що визначають успіх справи!

Застосування аналізу А Б В.

Аналіз своїх задач по методу А Б В ви можете здійснювати в такий спосіб:

1. Складіть список усіх майбутніх у відповідному періоді часу (місяць, день і т.д.) справ (чи задач), наприклад, за такою формою, яка приведена нижче.

2. Систематизуйте задачі за їх важливістю, встановіть черговість справ відповідно до їх значення для вашої діяльності.

3. Пронумеруйте свої задачі відповідно до пріоритетів.

4. Розподіліть ваші задачі відповідно до категорій А, Б, В:

• А – перші 15% усіх задач (дуже важливі, що мають найбільшу значимість) – не підлягають передорученню;

• Б – наступні 20% задач - категорії Б (дуже важливі, але їх можна виконати в другу чергу) – можуть бути передоручені для виконання іншим особам;

• В – інші 65% усіх задач (категорії В) – менш важливі, незначні. Вони в будь-якому випадку повинні бути передоручені.

Приклад складання плану на місяць з використанням аналізу АБВ

План роботи на січень _____ року

Дата	Пріоритети	Завдання	Розпочат о	Закінчен о	Відм. про виконання
04/01	А	Подання річного звіту до фонду страхування від нещасних випадків та травмування на виробництві	04/01	04/01	Вик.
04/01	А	Нарахування заробітної плати працівникам підприємства за грудень	04/01	04/01	Вик.
05/01	Б	Подання річного звіту до фонду страхування безробіття	05/01	05/01	Вик.
05/01	Б	Здійснення обов'язкових відрахувань з фонду заробітної плати до Держказначейства та фондів соціального страхування	05/01	06/01	Вик.
10/01	В	Подання річного звіту до ДПП	10/01	10/01	Вик.
10/01	В	Подання звіту до пенсійного фонду	10/01	10/01	Вик.
15/01	В	Подання річного звіту до фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності			

3. Перевірте ще раз, виходячи з першочерговості задач, свій часовий план, щоб бюджет часу відповідав значимості задач:

- 65% запланованого часу - задачі А;
- 20% запланованого часу - задачі Б;
- 15% запланованого часу - задачі В.

6. Зробіть відповідне корегування.

Орієнтуючи свій часовий план на задачі А, ви таким чином автоматично забезпечуєте на менш важливі, але поглинаючі багато часу задачі В стільки часу, скільки вони того варті.

7. Оцініть задачі Б и В щодо можливості їх делегування.

Зверніть увагу, що задачі категорії В не є в принципі непотрібними. Мова йде про те, що поряд із задачами А и Б існує безліч менш важливих робіт, рутинних справ, що також повинні бути виконані.

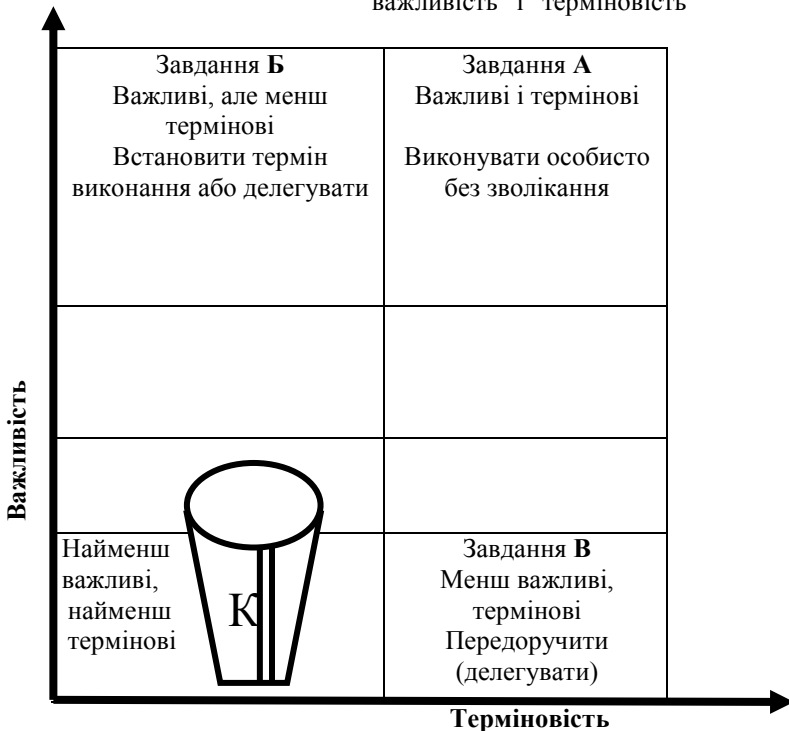
Прийняття рішень про пріоритети, так само як і процес устанавлення цілей, - справа індивідуальна, тому що оцінка ситуації в значній мірі є суб'єктивною.

Принцип Ейзенхауера

Існує метод прискореного аналізу пріоритетності задач, розроблений американським генералом Дуайтом Ейзенхауером. Він застосовується в тих випадках, коли треба швидко прийняти рішення щодо того, яким задачам віддати перевагу.

Відповідно до цього принципу, пріоритети встановлюються за такими критеріями як терміновість і важливість справи.

Схема встановлення пріоритетів за критеріями:
“важливість” і “терміновість”



У залежності від ступеня терміновості і важливості задач, розрізняють 4 можливості їхньої оцінки і виконання:

1) Термінові і важливі справи (правий верхній квадрант). - За них варто прийматися негайно і самому їх виконувати. Вони відповідають задачам категорії А.

2) Важливі, але менш термінові задачі (лівий верхній квадрант) - задачі категорії Б. - Їх не треба виконувати терміново. Вони, як правило, можуть почекати. Однак тут є небезпека, що рано чи пізно ці задачі перетворяться в термінові, і вам особисто прийдеться вирішувати їх у найкоротший термін.

Тому треба намагатися такі задачі, по можливості цілком або частково, доручати своїм співробітникам. Таким чином, ви розвантажуєте себе і сприяєте мотивації і підвищенню кваліфікації своїх підлеглих, довіряючи їм відповідальні справи.

3) Термінові, менш важливі справи (правий нижній квадрант) - задачі категорії В. Тут існує небезпека потрапити під "тиранію" нагальності і, як наслідок, цілком віддатися рішенню конкретної задачі, тому що вона термінова. Якщо ж вона не є настільки терміновою, то вона повинна бути в будь-якому випадку делегована, оскільки для її виконання не потрібно яких-небудь особливих якостей.

4) Менш термінові і менш важливі справи.

Дуже часто справи цієї категорії осідають на письмовому столі. Якщо ви починаєте займатися цими справами, то задачі І категорії не виконуються, чи у вас відбувається перевантаження і, як наслідок, - стрес.

Від таких несуттєвих і нетермінових справ варто утримуватися.

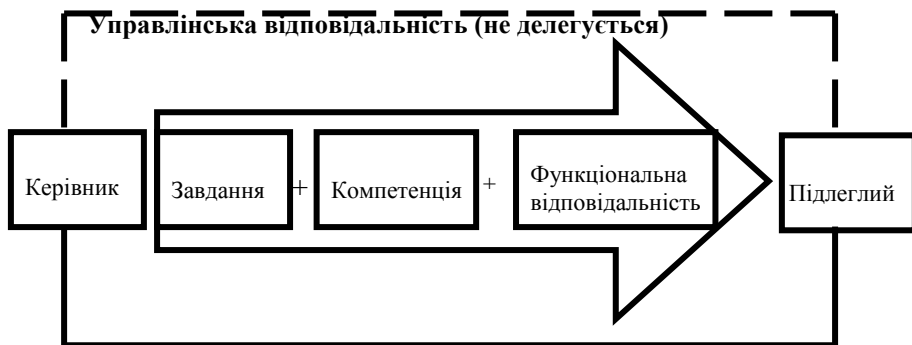
Не бійтеся відправляти їх до архіву, або у корзину.

Якщо ви будете послідовно розподіляти свої справи по категоріях відповідно до принципу Ейзенхауера, ви значно підвищите свою продуктивність!

Основи делегування

Делегуванням називається передоручення робочої задачі, а також передача компетенції і відповідальності для її виконання підлеглому.

Схема доручення підлеглому задачі або діяльності із сфери завдань керівника



Тобто, одночасно з робочою задачею для її виконання повинні делегуватися також необхідна компетенція і відповідальність у спеціальній сфері (функціональна

відповідальність). Начальник зберігає за собою відповідальність за керівництво (управлінську відповідальність), що не може бути делегована.

Делегування може:

- або здійснюватися на тривалий термін (тривале чи генеральне делегування);
- або обмежуватися разовими дорученнями (разове делегування).

Переваги делегування

Делегування означає саморозвантаження. Воно вивільняє час для виконання керівних функцій (задач А) і надає шанси співробітникам для розкриття своїх здібностей (мотивація).

Делегування в однаковій мірі вигідно і для керівника, і для підлеглих.

Незважаючи на ряд переваг делегування, на практиці воно далеко не завжди використовується ефективно. Причини незадовільного делегування найчастіше - в особливостях особистості керівника. Це, наприклад, недооцінка делегування або недостатнє володіння технікою делегування.

Умови делегування

Успішне делегування припускає:

- по-перше, готовність делегування (бажання);
- по-друге, здатність делегувати (можливість).

Основні правила (техніка) делегування:

- 1) Підібрати придатних співробітників;
- 2) Розподілити сфери відповідальності;
- 3) Координувати виконання доручених задач;
- 4) Стимулювати і консультувати підлеглих;
- 5) Здійснювати контроль робочого часу і результатів;
- 6) Давати оцінку своїм співробітникам (насамперед хвалити, але і конструктивно критикувати);
- 7) Припиняти спроби зворотного делегування.

Правила делегування для підлеглих:

- 1) Самостійно здійснювати делеговану діяльність і приймати рішення під свою відповідальність;
- 2) Вчасно і докладно інформувати керівника;
- 3) Доводити до відома керівника всі незвичайні випадки;
- 4) Координувати свою діяльність зі своїми колегами і піклуватися про обмін інформацією;
- 5) Підвищувати кваліфікацію, щоб відповідати вимогам посади.

Що делегувати, а що ні?

Делегувати в будь-якому випадку треба:

- рутинну роботу;
- спеціалізовану діяльність;
- приватні питання;
- підготовчу роботу (проекти і т.п.).

Не підлягають делегуванню:

- такі функції, як установлення цілей, прийняття рішень по виробленню стратегії підприємства, контроль результатів;
- керівництво співробітниками, їхня мотивація;
- задачі високого ступеня ризику;
- незвичайні виняткові справи;
- актуальні, термінові справи, що не залишають часу для пояснення і повторного огляду;

- питання суто довірливого характеру.

Коли треба делегувати?

- У щоденних робочих ситуаціях - так часто і так багато, як тільки можна і наскільки дозволяє робоча обстановка і потенціал співробітників;

- У випадку істотних змін робочої ситуації, що вимагають нового розподілу функцій і повноважень, а саме:

- при зміні структури персоналу (нове призначення, підвищення, звільнення);
- при реорганізації і структурній перебудові відділу;
- у випадку настання особливих подій, криз;
- з появою нових сфер діяльності чи при зміні компетенції.

Кому делегувати?

Співробітникам, що знаходяться у вашому безпосередньому підпорядкуванні.

Делегувати треба не тільки самим здатним співробітникам, які можуть узяти додаткову роботу, але і співробітникам, що мають вільний час. Враховуйте також можливість делегування співробітникам, що хочуть узяти на себе виконання важких задач і які мають потребу надбання досвіду, а також тим, здатності яких потребують перевірки і подальшого розкриття.

Делегувати можна також не тільки своїм підлеглим, але й іншим підрозділам, а також сервісним службам.

6 питань, що можуть допомогти вам в ухваленні рішення про делегування:

- 1) Що повинно бути зроблено?
- 2) Хто повинен це зробити?
- 3) Чому він повинен це зробити;
- 4) Як він повинен це зробити;
- 5) За допомогою чого він повинен це зробити?
- 6) Коли він повинен це зробити?

Як делегувати?

- 1) Делегуйте завчасно!
- 2) Рішення про те, що і кому ви хочете доручити, приймайте відразу після складання робочого плану.

- 3) Делегуйте відповідно до здібностей і можливостей своїх співробітників.

- 4) Делегуйте також з урахуванням необхідності мотивації і стимулювання своїх співробітників.

- 5) Делегуйте задачу чи роботу по можливості цілком.

- 6) Поясніть співробітнику, про що мова йде: про окремий випадок чи про тривале делегування.

- 7) Однорідні задачі делегуйте по можливості одному й тому самому співробітнику.

- 8) Упевніться, чи може і чи хоче співробітник узятися за цю роботу.

9) Не доручайте ту саму роботу для надійності двом співробітникам, що не знають про це.

10) Передавайте співробітнику разом з робочою задачею повноваження і компетенцію, необхідні для її виконання.

11) Давайте якомога більш повні і точні інструкції й інформацію про задачу й упевніться, що делеговане доручення зрозуміле правильно (тому що співробітник може зробити лише те, про що Ви йому скажете, а не те, що Ви собі уявляли при викладі завдання).

12) Поясніть зміст і ціль задачі (тобто дайте мотивацію і цілеустановку).

13) Великі і важливі задачі треба доручати наказовим тоном, якщо необхідно - у письмовій формі.

14) Нові і складні задачі треба доручати поступово:

a) підготувати співробітника;

b) пояснити задачу;

c) показати, як робити роботу;

d) довірити співробітнику подальше виконання під спостереженням і корегувати його;

e) передати співробітнику роботу цілком і здійснювати тільки контроль за виконанням.

15) Надавайте співробітнику можливість подальшого професійного навчання.

16) Забезпечте доступ до будь-якої необхідної інформації.

17) Уникайте того, щоб без вагомих причин втручатися в робочий процес і тим самим "перекреслювати" делегування.

18) Запевніть співробітника в тому, що у випадку виникнення труднощів і проблем він завжди може попросити у вас ради і підтримки.

19) Вимагайте від співробітника звіт через встановлений проміжок часу про те, як просувається справа.

20) Контролюйте кінцеві результати дорученої справи і негайно інформуйте співробітника про результати контролю.

21) Конструктивно хваліть успіхи і критикуйте недоліки і невдачі в роботі. Дозвольте співробітнику або представляти у вищих інстанціях доручену йому задачу як його роботу, або бути співавтором у її представленні на відповідному рівні.

Ступінь участі співробітників у процесі делегування відбиває уміння керівника виконувати свої функції!

Внаслідок вивчення теми "Прийняття рішень" слухачі повинні знати, що означає "прийняття рішень" в самоменеджменті, що таке пріоритети, переваги роботи за пріоритетами, принцип Паретто, аналіз АБВ, принцип Ейзенхауера, правила делегування.

Слід усвідомити що прийняття рішень в самоменеджменті означає визначення цілеорієнтованих та однозначних пріоритетів. Визначення пріоритетів допомагає менеджеру працювати за планом, виконувати термінову роботу своєчасно, знаходити альтернативні рішення, використовувати делегування. Все це допомагає економити свій час.

Слід усвідомити сутність принципу Парето (співвідношення 80:20). Вона полягає у тому, що, з точки зору ефективності, 80% кінцевих результатів можна отримати за 20% робочого часу.

Аналіз АБВ забезпечує впорядкування задач за їх значимістю. Не-можливо робити зразу все. Треба встановити пріоритети та починати з найголовнішого - це основне правило ефективної організації праці. Ніколи не можна допускати, щоб найважливіші справи перетворювались на термінові.

Принцип Ейзенхауера передбачає поділення усіх задач за ступенем їх терміновості та важливості, а саме:

- термінові та важливі справи;
- термінові, але менш важливі;
- менш термінові, важливі;
- менш термінові та менш важливі справи.

Слід застосовувати цей принцип для визначення послідовності виконання робіт, застосовувати делегування, а менш термінові та менш важливі справи відправляти до архіву, або у корзину. Слід усвідомити, що делегування - це передача робочої задачі, компетенції та відповідальності. Делегування вилучає час на виконання керівних функцій та дає шанс підлеглим для розкриття своїх здібностей. Хто не вміє ефективно делегувати, той не вміє ефективно працювати.

Для формування умінь і навичок планування слід вирішити ситуаційні завдання № 7, 8, 9, 10, 15, 17, 18, 19, 20, 21 із збірника ситуаційних завдань [19].

Баланс особистих успіхів

Мої найвидатніші успіхи, досягнення	Як я цього досяг (перелічити здібності, які були необхідні для цього)
1. закінчення школи з гарним атестатом та достатнім багажем знань	Загальна ерудиція, наполегливість, прагнення робити все правильно, встановлення пріоритетів у житті.
2. вступ до ВУЗу (ДДФА)	Загальна ерудиція, наполегливість.

Особистий від'ємний баланс

Мої найбільші невдачі	Здібності, яких мені не вистачало	Як я подолав невдачі
1. не зміг вийти на золоту медаль у школі	Недостатньо працював, вчив, не розширював свої знання, вміння розподіляти свій час, відсутність сконцентрованості та впертості.	Закінчив школу
2. покинув бальні танці	Вміння розподілити пріоритети завдань, раціональне використання часу,	Збираюсь знову почати їх відвідувати
3. не пішов в музичну школу і припинив заняття музикою	Вміння планувати свій час, впевненість, чітка постановка мети, сприйняття критики	Почав займатись самостійно, коли є час

4. не пішов вчасно в художню школу	Правильне формулювання цілі, планування свого часу, сприйняття критики	Коли є час, маляю або вивчаю літературу з малювання
5. не пройшов на бюджет на вступних іспитах	Планування часу, наполегливість, формулювання мети	Намагаюсь вчитись так, щоб мати змогу перевестись на бюджет по успішності
6. не пішов за мрією	Впевненість, формулювання мети, наполегливість, авантюризм	Забути мрію
7. не спроможний якісно виконувати обов'язки, згідно з дорученою мені посадою	Досвід спілкування та керування великою кількістю людей, сприйняття критики, мотивація до роботи, віддача, впевненість у своїх силах, бажання щось змінити в дійсності, активність, рішучість,	Намагаюсь робити усе, що мені по силі, використовувати приклад інших, розробляю стратегію поведінки
8. погано контактую з колективом	Вміння спілкуватись, знаходити спільну мову з людьми, впевненість у собі, рішучість, ерудованість ...	Працюю над собою не дуже ефективно

Сильні та слабкі сторони особистості

Здібності	Сильні сторони +	Слабкі сторони -
Професійні знання Досвід	1. спеціальні знання; 2. загальна ерудиція.	1. Відсутність необхідних професійних навичок. 2. нестача досвіду.
Соціальні та комунікаційні якості	1. вміння слухати; 2. доброзичливість; 3. тактовність.	1. сором'язливість; 2. невміння виступати публічно 3. низька комунікабельність
Особисті якості	1. самокритичність; 2. почуття гумору; 3. наполегливість 4. готовність прийти на допомогу	1. несприйняття критики 2. пасивність 3. неспроможність відмовити у допомозі 4. невпевненість
Здібності керівника	1. розуміння потреб людей, колективу	1. невміння переконати; 2. вміння розподіляти обов'язки; 3. невміння мотивувати

		діяльність; 4.невміння стимулювати працю; 5.невміння створити команду.
Інтелектуальні здібності	1. Розсудливість 2. Логічне мислення	1. не дуже добра пам'ять 2. Недосконале вміння формулювати цілі. 2.Недосконала техніка постановки задач.
Організаційні робочі прийоми	1. Системність в роботі 2. Подеколи вдала організація праці	1. Невміння раціонально планувати свій час. 2. Недосконала техніка прийняття рішень. 3.Невміння концентрувати увагу

Питання для контролю знань

1. У чому полягає сутність “прийняття рішень ” в самоменеджменті?
2. Що таке встановлення пріоритетів?
3. Які переваги роботи за пріоритетами?
4. Які прийоми і методи прийняття рішень Ви знаєте?
5. У чому полягає сутність принципу Парето?
6. Що означає аналіз АБВ?
7. Що таке принцип Ейзенхауера? У чому його сутність?
8. Як можна визначити терміновість та важливість задач?
9. Що таке делегування?
10. Які правила делегування Ви знаєте?

Завдання до самостійної роботи

1. Вивчення та конспектування теоретичних питань: «Сутність і значення встановлення пріоритетів», «Делегування».

2. Вивчення основних понять, термінів і складання термінологічного словнику. Основні терміни: встановлення пріоритетів, принцип Парето, принцип Ейзенхауера, аналіз завдань АБВ, делегування.

Література: 4, 7, 11, 16-18, 20, 22, 23.

Тема 5. Реалізація і організація діяльності менеджера

План

1. Організаційні принципи денного розпорядку.
2. Графік працездатності.
3. Біологічні закономірності.(Біоритми).
4. Індивідуальний робочий стиль.

Методичні рекомендації

Слід усвідомити, що функція самоменеджменту “реалізація і організація” означає більш ефективну та раціональну організацію робочого дня. Засвоєння правил та принципів організації своєї роботи дозволять визначити свій особистий, індивідуальний стиль роботи.

Організаційні принципи денного розпорядку

Основний принцип організації робочого дня: – робота повинна підпорядковуватись мені, а не навпаки.

Існує 25 організаційних принципів денного розпорядку, які умовно можна поділити на 3 частини: початок дня, основна частина дня, кінець дня.

Правила раціональної організації робочого дня:

Початок дня:

1. Розпочинати день з гарним настроєм.
2. Виконання фізичних вправ, сніданок, збори на роботу.
3. Розпочинати роботу в один і той самий час.
4. Перевіряти план дня.
5. Спочатку робити найважливіші завдання.
6. Розпочинати роботу без тривалого періоду «впрацювання».
7. Погоджувати план дня з секретарем.
8. Вранці займатись виконанням найважливіших та найскладніших справ (категорії А).

Основна частина дня:

9. Підготуватись до виконання кожного завдання за планом.
10. Чітко встановлювати тривалість виконання кожної справи.
11. Запобігати імпульсивних дій, які заважатимуть виконанню плану.
12. Відхиляти невідкладні проблеми, що виникають додатково.
13. Запобігати незапланованих справ.
14. Своєчасно робити перерви.
15. Однорідні завдання виконувати серіями (блоками).
16. Розпочинати наступну справу тільки після завершення попередньої.
17. Раціонально використовувати часові перерви між виконанням завдань.
18. Працювати антициклічно.
19. Встановлювати «закриті» та «спокійні» години.
20. Контролювати час та плани.

Завершення дня:

21. Завершувати незроблене.
22. Контролювати результати (самоконтроль).
23. Складати плани на наступний день.

24. Кожний день повинен мати свою кульмінацію.

25. Додому йти з добрим настроєм.

Графік працездатності

Працездатність кожної людини піддається визначеним коливанням, що відбуваються в рамках природного ритму. Пік працездатності, як правило, припадає на першу половину дня, коли шлунок, підшлункова залоза, селезінка і серце функціонують найбільш активно. Протягом дня цей рівень поступово знижується. Тому найбільш значимі, важливі й термінові справи варто виконувати до обіду.

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

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

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

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

Динаміка працездатності протягом дня графічно являє собою криву, що наростає в перші години, проходить потім на досягнутому високому рівні й знижується до обідньої перерви. Описані фази працездатності повторюються і після обіду. При цьому фаза впрацювання протікає швидше, а фаза стійкої працездатності нижче за рівнем і менш тривала, ніж до обіду. В другій половині зміни зниження працездатності настає раніше і розвивається сильніше у зв'язку з більш глибоким стомленням.

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

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

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

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

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

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

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

Біологічні закономірності. Біоритми

Поряд з регулярними коливаннями денної працездатності спостерігаються інші біологічні закономірності протягом більш тривалих періодів часу – *біоритми*.

Працездатність людини має регулярні фази *активності* і *розслаблення*. Відповідно до теорії біоритмів людина від дня народження знаходиться під впливом трьох різних постійно мінливих потоків енергії. Віддача енергії означає активність (підйом), поглинання енергії – відпочинок (спад).

Розрізняють три окремих ритми:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. Індивідуальний робочий стиль

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

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

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

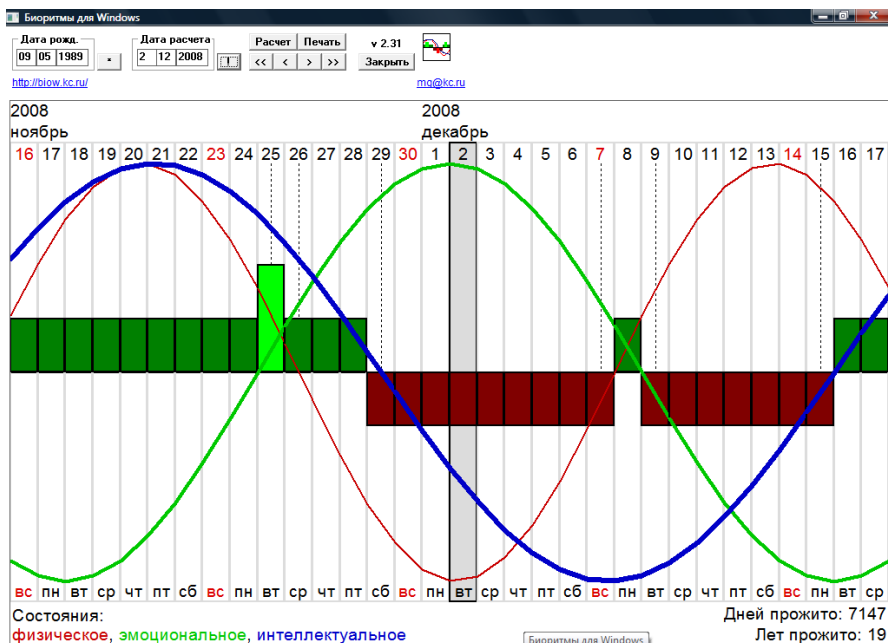
Розумову діяльність, так само, як і фізичну, не можна розпочинати, напружуючись з останніх сил. Про це треба пам'ятати ще й тому, що при фізичній праці людина швидше при звичається, ніж при розумовій. Поступове входження в робочий процес сприяє поліпшенню й вдосконаленню працездатності, виробленню трудової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

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

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

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

Приклад аналізу біоритмів



Аналіз біоритмів за період 16.11 – 16.12.2008 року

Якщо розглянути біоритмограму з 16.11.08 по 17.12.08, то можна зробити наступні висновки. Критичні дні 25, 26, 29, 7, 9, 15 – це дні, коли відбувається зміна знаку біоритмограми на протилежний, тобто коли біоритмограма перетинає нульову вісь. В цей час можуть відбуватися спонтанні порушення нормальних фізіологічних функцій, працездатності, контролю над волею і розумом.

Критичні точки фізичного біоритму - 26.11, 7.12 - небажання працювати, незадоволення собою, загострення захворювань, особливо виражені наслідки алкоголю. Можливі нещасні випадки, нанесення збитку здоров'ю.

Критичні точки емоційного біоритму - 25.11, 9.12 - гострі суперечки, безглузда нервозність. Погіршення хворобливого стану. Уповільнена реакція.

Критичні точки інтелектуального біоритму - 29.11, 15.12 - слабка пам'ять, схильність до помилок. Духовний дискомфорт, недолік цілковитого самовладання, здатність до реагування. Схильність до нещасливих випадків.

підйоми

- фізичної активності 16-20, 02-13; Сприятливий період для подорожей, операцій, видалення зубів, щеплень. У цей період опірність організму найвища.
18-1, 16,17;
- емоційної активності Сприятливий час для задач іспитів, знайомств, участі в змаганнях, публічних виступах. Радість від спілкування.
16-21, 07-17;
- інтелектуальної активності Сприятливий час для виконання нових задач, закордонних поїздок, вивчення важких предметів, складання планів, прийняття рішень, задач іспитів.

Спади

- фізичної активності 20-01,14-17;
фаза спокою, втоми, небажання працювати, схильності до захворювань. У цей період відзначається сильний вплив медикаментів, чутливість до болю.
16, 17, 02-15;
- емоційної активності негативні емоції обтяжують роботу «у команді» і співробітництво. Схильність до замкнутості, монотонності, іноді до депресії. Варто контролювати відносини з оточуючими.
22-07;
- інтелектуальної активності недолік розумових здібностей, сконцентрованості, погіршення пам'яті, недолік виразності. Сприятливий час для виконання рутинної роботи, збори й упорядкування інформації, повторень

несприятливі періоди

- 9.12 – 15.12 небажано емоціональна і інтелектуальна активність
бажано - фізична
- 29.11 -7.12 небажано фізична і інтелектуальна активність бажано

16.11 – 25.11	- емоціональна активність небажана емоційна активність, бажана – інтелектуальна та фізична <i>сприятливі періоди</i>
16.11 – 25.11, 16,17.12 26, 27.11	бажана фізична та інтелектуальна активність, небажана – емоціональна; бажана інтелектуальна і емоціональна, небажана – фізична;
25.11, 8.12	бажано емоціональна і фізична діяльність, небажана – інтелектуальна;
	<i>підйоми</i>
• фізичної активності	16-20, 02-13; Сприятливий період для подорожей, операцій, видалення зубів, щеплень. У цей період опірність організму найвища. 18-1, 16,17;
• емоційної активності	Сприятливий час для здачі іспитів, знайомств, участі в змаганнях, публічних виступах. Радість від спілкування. 16-21, 07-17; Сприятливий час для виконання нових задач,
• інтелектуальної активності	закордонних поїздок, вивчення важких предметів, складання планів, прийняття рішень, здачі іспитів.
	<i>Спади</i>
• фізичної активності	20-01,14-17; фаза спокою, втоми, небажання працювати, схильності до захворювань. У цей період відзначається сильний вплив медикаментів, чутливість до болю. 16, 17, 02-15;
• емоційної активності	негативні емоції обтяжують роботу «у команді» і співробітництво. Схильність до замкнутості, монотонності, іноді до депресії. Варто контролювати відносини з оточуючими. 22-07;
• інтелектуальної активності	недолік розумових здібностей, сконцентрованості, погіршення пам'яті, недолік виразності. Сприятливий час для виконання рутинної роботи, збори й упорядкування інформації, повторень
	<i>несприятливі періоди</i>
9.12 – 15.12	небажано емоціональна і інтелектуальна активність бажано - фізична
29.11 -7.12	небажано фізична і інтелектуальна активність бажано - емоціональна активність
16.11 – 25.11	небажана емоційна активність, бажана – інтелектуальна та фізична <i>сприятливі періоди</i>

16.11 – 25.11, 16,17.12	бажана фізична та інтелектуальна активність, небажана – емоціональна;
26, 27.11	бажана інтелектуальна і емоціональна, небажана - фізична;
25.11, 8.12	бажано емоціональна і фізична діяльність, небажана - інтелектуальна;

Індивідуальний робочий стиль

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

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

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

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

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

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

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

Питання для контролю знань

1. Які організаційні принципи початку робочого дня Ви знаєте?
2. Які організаційні принципи можна використовувати протягом дня?
3. Як слід закінчувати робочий день? Які коливання працездатності людини спостерігаються протягом дня?
4. Що таке графік працездатності?
5. Що таке біологічні закономірності? Які Ви знаєте біологічні закономірності роботи людини?
6. Що таке біоритми? Які Ви знаєте біоритми?
7. Що таке індивідуальний стиль роботи та які фактори впливають на його формування?
8. Що заважає ефективній роботі менеджера?
9. Які причини неефективного стилю роботи Ви знаєте?

Завдання до самостійної роботи:

1. Вивчення та конспектування теоретичного матеріалу з питань: «Графік працездатності» та «Біоритми».

2. Вивчення основних понять, термінів і складання термінологічного словнику. Основні терміни і поняття: графік працездатності, біоритми, фізичний біоритм, психічний біоритм, інтелектуальний біоритм, біоритмограма, критичні точки на біоритмограмі, індивідуальний робочий стиль.

Тест

Режим вашого життя та праці

1. Якщо вранці вам необхідно прокинутись раніше, то ви:
 - а) заряджаєте будильник;
 - б) довіряєте внутрішньому голосу;
 - в) покладаєтесь на випадок.
2. Прокинувшись вранці, ви:
 - а) одразу ж підводитеся з ліжка і приймаєтесь за справи;
 - б) підводитеся повільно, робите легеньку гімнастику і тільки потім починаєте збиратися на роботу;
 - в) переконавшись, що є ще декілька хвилин, продовжуєте лежати.
3. З чого складається, зазвичай, ваш сніданок?
 - а) кава або чай з бутербродом;
 - б) м'ясна страва та кава або чай;
 - в) взагалі не снідаю вдома, надаю перевагу більш суттєвому сніданку десь о десятій годині;
4. Який варіант робочого графіку ви б обрали для себе:
 - а) початок роботи точно в один і той самий час;
 - б) початок роботи коливається в межах ± 30 хвилин;
 - в) гнучкий графік роботи.
5. Яка тривалість обідньої перерви була б для вас найкраща:
 - а) щоб встигнути поїсти в їдальні;
 - б) щоб не кваплячись поїсти та ще й випити чашечку кави;
 - в) щоб не кваплячись поїсти та ще трохи відпочити.
6. Як часто під час виконання службових обов'язків у вас з'являється можливість обмінятися думками та посміятися разом з колегами?
 - а) кожного дня;

- б) іноді;
 - в) дуже рідко.
7. Як ви поводите себе у конфліктній ситуації на роботі?
- а) уперто відстоюєте свою позицію у тривалих дискусіях;
 - б) відсторонюєтесь від спорів;
 - в) ясно викладаєте свою позицію та відмовляєтесь від подальших спорів.
8. Чи залишаєтесь ви на робочому місці після закінчення робочого дня?
- а) так, але не більше чим на 20 хвилин;
 - б) так, приблизно протягом 1 години;
 - в) так, більше 1 години.
9. Чим ви займаєтесь у вільний від роботи час?
- а) зустрічі з друзями, суспільні справи;
 - б) хобі;
 - в) домашні справи.
10. Що означають для вас зустрічі з друзями, прийом гостей?
- а) можливість відволіктися від справ;
 - б) марне витрачання часу та грошей;
 - в) неминуче зло.
11. Коли ви лягаєте спати?
- а) завжди приблизно в один і той самий час;
 - б) коли схочу, коли є настрій;
 - в) після завершення всіх справ.
12. Як ви використовуєте свою відпустку?
- а) усю цілковито;
 - б) частину – влітку, частину – взимку;
 - в) по декілька днів, коли накопичується багато домашніх справ.
13. Яке місце займає спорт у вашому житті?
- а) обмежують роллю вболівальника;
 - б) роблю зарядку на свіжому повітрі;
 - в) вважаю повсякденну роботу та домашнє фізичне навантаження цілком достатнім.
14. За останні 14 днів що з переліченого нижче ви робили хоча б один раз:
- а) танцювали;
 - б) займалися фізичною працею або спортом;
 - в) пройшли пішки не менше 4 км.
15. Як ви проводите відпустку влітку?
- а) пасивно відпочиваю;
 - б) займаюся фізичною працею, наприклад, на городі, на дачі;
 - в) гуляю та займаюся спортом.
16. Як проявляється ваше честолюбство?
- а) ви будь-якою ціною прагнете домогтися наміченого;
 - б) сподівається, що ваші зусилля не залишаться марними;
 - в) натякаєте оточуючим на вашу цінність і надаєте їм можливість зробити відповідні висновки.
- Підрахунок результатів.

Варіант відповіді	Бали (за номерами питань)															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
А	30	10	30	10	0	30	0	30	10	30	30	20	0	30	0	0
Б	20	30	30	30	10	20	0	10	20	0	0	30	30	30	20	30
В	0	0	0	20	30	0	30	0	30	0	0	0	0	30	30	10

Ціна відповідей наведена в таблиці.

400 – 480 балів

Ви набрали майже масимальну суму балів. У вас гарний режим праці та відпочинку, який, безумовно добре відбивається на результатах вашої службової діяльності. Регламентованість вашого життя збереже ваші сили та здоров'я, зробить його цікавими.

280 – 400 балів

Ви майже наблизились до ідеалу, хоча й не досягли його. Принаймні, ви володієте мистецтвом відновлювати свої сили навіть при авральній роботі. Важливо, щоб ваша службова діяльність та сімейне життя надалі були врівноваженими, без стихійного лиха. Але у вас ще є й резерви для підвищення продуктивності праці за рахунок кращої організації ритму своєї праці у відповідності до особливостей вашого організму.

160 – 280 балів

Ви – «середнячок». Якщо ви будете й надалі жити в такому ж режимі, то ваші шанси дожити до пенсії у доброму здоров'ї невеликі. Схаменіться, поки ще не пізно, бо час працює проти вас. У вас є можливість змінити свої погані звички. Сприйміть цю пораду як застереження друга і не відкладайте профілактичні заходи на завтра.

Менше 160 балів

Насправді вашому життю не позаздриш. Якщо ви вже маєте якісь недуги, особливо серцево-судинної системи, то сміливо можете звинувачувати тільки себе. Такий спосіб життя є шкідливим. Очевидно, що й на роботі ваші справи не найкращі. Вам потрібна порада спеціаліста – врача-гігієніста або психолога. Але краще буде, якщо ви самі знайдете в собі сили подолати свою життєву кризу та повернути здоров'я.

Література: 1, 3, 4, 9-11, 18, 20, 22, 23, 25.

Тема 6. Контроль План вивчення теми

1. Сутність контролю як функції самоменеджменту.
2. Контроль процесу діяльності.
3. Контроль результатів роботи.
4. Самоконтроль.

Методичні рекомендації

Контроль як функція самоменеджменту охоплює три задачі:

1) Осмислення фізичного стану. Що досягнуто до моменту здійснення контролю?

2) Порівняння запланованого з досягнутим. У якому ступені досягнута поставлена мета? Які відхилення мають місце?

3) Корегування по установлених відхиленнях.

Час, тривалість і регулярність контролю залежать від задач, що виконуються, і поставленої мети.

Види контролю:

- Контроль процесу і здійснюваної діяльності;
- Контроль результатів (цільовий контроль).

Контроль процесу

Необхідно щодня, через рівні проміжки часу перевіряти свої плани й організацію праці, задаючи собі наступні питання:

- Чи виконуєте Ви дійсно необхідні задачі?
- Чи завжди правильно Ви приймаєте рішення щодо пріоритетності завдань Вашої діяльності?

• Чи справляєтеся Ви з запланованими задачами у встановлений час?

• Чи передоручаєте Ви в достатньому обсязі справи, у тому числі і термінові?

• Чи збираєте Ви в єдиний блок невеликі справи, телефонні розмови і т.п.?

• Чи використовуєте Ви всі інші можливості раціоналізації і розвантаження?

• Чи ведете боротьбу з "перешкодами" і "поглиначами часу"?

Контроль процесу включає:

- Аналіз діяльності і часу
- Аналіз денних "перешкод".

Виконання аналізу видів діяльності і часу з метою здійснення процесу контролю можна зробити за допомогою тієї ж таблиці, що ми розглядали при вивченні теми 1. Для здійснення контролю слід порівняти заплановані витрати часу з фактичними.

Аналіз видів діяльності і витрат часу		
Види діяльності	Витрати часу	
	заплановані	фактичні
Виграш у годинах	$\sum \Pi$	$\sum \Phi$
	$= \sum \Pi - \sum \Phi$	

Виграш у годинах визначається за рахунок завдань, які ви виключили із свого плану завдяки делегуванню чи принципу Ейзенхауера, або за рахунок застосування прийомів раціоналізації праці.

Способи контролю діяльності і часу:

- Запланований час (цілеустановка).
- Сприйняття фактичного перебігу часу і діяльності.
- Розробка планованого стану.
- Порівняння "план-факт" (контроль)

Спосіб "Запланований час (цілеустановка)" передбачає запис задач категорії А, що міг би виконувати менеджер, якби щодня мав на 1 годину більше часу у своєму розпорядженні:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Спосіб "Сприйняття фактичного перебігу часу і діяльності" передбачає:

- фіксацію роботи, періодично виконуваної протягом дня чи тижня;
- аналіз причин.
-

Фактичний стан	Фактично витрачений час (год, хв)		Планований стан		Планований час (год, хв)
	День	Тиждень	Перерахування можливостей оптимізації з метою економії часу	День	
Перерахування, регулярне відтворених протягом дня чи тижня видів діяльності					

Спосіб "Розробка планованого стану" передбачає:

1. Аналіз кожного виду діяльності в графі "Фактичний стан" з погляду можливості оптимізації трудового процесу з метою економії часу:

- що відбудеться, якщо відмовитися від даної діяльності?
- що відбудеться, якщо цю діяльність цілком чи частково делегувати?
- що відбудеться, якщо цю діяльність здійснювати протягом більш короткого проміжку часу?

2. Запис заходів для реалізації в графі "Планований стан" і виділення нового планованого часу.

Спосіб "Порівняння "план-факт" (контроль) передбачає визначення:

- наскільки велике фактичне часове навантаження?
- скільки часу може бути зекономлено?
- яких заходів для економії часу можна вжити?
- як можна використовувати зекономлений час?

Аналіз денних перешкод як метод контролю дає можливість розкрити додаткові джерела економії часу:

Факт				План
Час "від - до"	Окремі види діяльності, під час яких Вам заважають	Вид "перешкод" (телефон, відвідувачі)	Тривалість перешкод	Можливості поліпшення використання часу

3. Контроль результатів

Контроль за результатами праці з погляду досягнення кінцевої мети (цільовий контроль) слід проводити після виконання задачі (підсумковий контроль). При реалізації великих проєктів контроль результатів слід здійснювати на проміжних стадіях на всьому протязі процесу (проміжний контроль).

Контроль результатів

Контроль за результатами праці з погляду досягнення кінцевої мети (цільовий контроль) слід проводити після виконання задачі (підсумковий контроль). При реалізації великих проєктів контроль результатів слід здійснювати на проміжних стадіях на всьому протязі процесу (проміжний контроль).

Контроль результатів включає:

Відповіді на питання:

- Що могло бути виконане з задуманих задач/цілей ?
- Які результати були досягнуті ?
- Що залишилося незробленим і чому ?
- Де був загублений час ?
- Які можна зробити висновки для попереднього планування наступного періоду ?

Складання контрольного листа

Контрольний лист						
№	Задача (ціль)	Дата, термін	Планові показники	Фактичні показники	Причини відхилень	Виконання

Самоконтроль - огляд минулого дня

Методи самоконтролю:

Відповіді на питання.

Допоміжні питання для огляду результатів дня (контролю):

- Хто чи що перешкодило мені сьогодні досягти більшого?
- Чи приніс я сьогодні користь оточуючим мене людям?
- Де я втратив забагато часу на дрібницях?
- Де я займався поверхневими питаннями?
- Де я займався непотрібною критикою?
- Де я пішов на даремні компроміси?
- Де я висунув надмірні вимоги до своїх партнерів?
- Як могли б судити про мене мої підлеглі, колеги, шеф?
- Чи міг я відмовитися від якихось справ?

Питання для контролю знань

1. У чому полягає сутність поняття “контроль” в самоменеджменті?
2. Які функції контролю Ви знаєте?
3. Які види контролю Вам відомі?
4. Що таке контроль процесу?
5. Як можна здійснювати контроль процесу?
6. У чому сутність аналізу видів діяльності та втрат часу як метода контролю?
7. У чому сутність аналізу “денних перешкод” як метода контролю?
8. У чому сутність контролю результатів?
9. Що таке самоконтроль? Як можна здійснювати самоконтроль?

Завдання до самостійної роботи

1. Вивчення та конспектування теоретичного матеріалу з питань: «Контроль як функція самоменеджменту» і «Самоконтроль».

2. Вивчення основних понять, термінів і складання термінологічного словнику. Основні терміни і поняття: контроль, контроль процесу, контроль результатів, самоконтроль.

Література: 4, 7, 18, 20, 22, 23.

Тема 7. Інформація і комунікації

План вивчення теми

1. Значення інформації і комунікацій в діяльності менеджера
2. Прийоми і методи раціонального читання
3. Підготовка і проведення нарад
4. Раціональні співбесіди. Керування потоком відвідувачів
5. Ведення телефонних переговорів
6. Раціональне ведення кореспонденції
7. Використання аркушів-пам'яток

Методичні рекомендації

Прийоми раціонального читання

Приблизно 30 % свого часу фахівці витрачають на читання. Раціональне читання допомагає краще справитися з потоком інформації, оскільки безсистемне читання означає втрату часу і порожню витрату засобів. Шляхом спеціального тренування можна удосконалити методику читання і підвищити швидкість читання за рахунок:

- позбавлення від шкідливих звичок і відволікаючих факторів;
- застосування раціональної техніки читання.

Метод SQ3R використовується на всіх етапах читання:

- до читання;
- під час читання;
- після читання.

Методи «до читання»:

1. Сортування матеріалу для читання: читайте лише те, що Вам дійсно потрібно для одержання інформації.

2. Цілеспрямовано відбирайте і приймайте рішення щодо того, чи треба читати взагалі, і якщо так, то в якому обсязі:

- Що я повинний прочитати?
- Що я зобов'язаний прочитати?
- Що я хочу прочитати;
- Що я хочу з цим зробити?
- Що можна було б прочитати пізніше?
- Що мені взагалі не потрібно читати?

Методи «під час читання»:

- читання, що орієнтує - перше сприйняття змісту;
- вивчаюче читання - узагальнення змісту і критична оцінка прочитаного;
- узагальнююче читання - узагальнення змісту і критична оцінка прочитаного.

Правила удосконалювання методики читання:

1. При перегляді і читанні тексту думайте про те, яку інформацію Ви хочете з нього одержати.

2. Перегляньте назви розділів, пробіжіть очима тексти на суперобкладинці чи короткий зміст, а також передмову, вступні зауваження і вступ.
3. З'ясуєте, що б Ви хотіли прочитати більш інтенсивно. При перегляді окремих розділів звертайте увагу на вступні і заключні фрази, а також на ключові слова.
4. Не затримуйтеся на примітках, частинах тексту, надрукованих дрібним шрифтом, на аргументації, статистичних даних, докладних описах і різних відступах автора.
5. Більше, ніж словам, приділяйте значення змісту й ідеї тексту. Намагайтеся зрозуміти насамперед зміст висловлювань приватного і загального порядку.
6. Відшукуйте спочатку такі значеннєві покажчики, як підзаголовки, виділені слова і пропозиції, а також таблиці.
7. Покажчики у виді слів звертають Вашу увагу на посилення акценту в тексті:
 - такі вступні сигнали, як «особливо», «отже», «тому», «тим самим», «пропоную», «оскільки», «тому що» і т.п., указують на основну думку; слід прочитати попередню чи наступну частину (абзац);
 - «також», «крім того», «додатково» і т.д. – такі посилюючі сигнали підкреслюють думку, що раніше була вже коротко викладена;
 - сигнали, що змінюють («але», «з іншого боку», «однак», «чи», «навпроти», «хоча», «незважаючи на», «скоріше» і ін.), указують на те, що напрямок (чи тенденція) ходу думки міняються на протилежне.
8. Опускайте малоінформативні пасажі і сповільнюйте темп читання на важливих ділянках тексту.
9. Враховуйте також специфіку структури різних текстів:
 - довідкові тексти в газетах і журналах найважливішу інформацію містять на початку, а другорядну - наприкінці;
 - у коментарях і висловленнях з якого-небудь питання суттєва інформація (а саме, висновки автора) наводиться, як правило, лише в заключній пропозиції;
 - спеціальні статті містять у вступній частині опис проблеми, в основній частині - розробку шляхів її рішення й у заключній частині - висновки чи погляд у майбутнє.
10. Обробляйте текст за допомогою різного роду позначок, виписок і т.п.

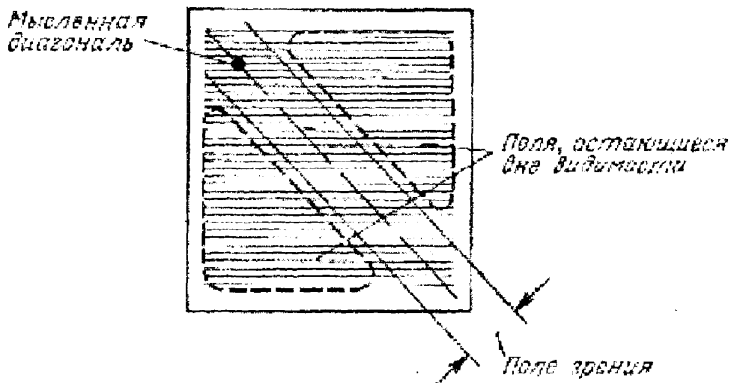
Фактори, що заважають швидкому читанню:

1. Читання по буквах чи складах.
2. Проговорення про себе тексту, що читається.
3. Повернення до прочитаних місць у тексті.
4. Поверхнєве читання.
5. Спостереження пальцем чи олівцем.
6. Читання «слово за слово».
7. Рух головою (замість спостереження очима).
8. Пози, незручні для читання.
9. Зовнішні фактори (погане освітлення, шум, відволікання і т.д.).

Методи раціонального читання:

- читання по діагоналі;
- „слалом”

Мал. Техніка читання «по діагоналі».

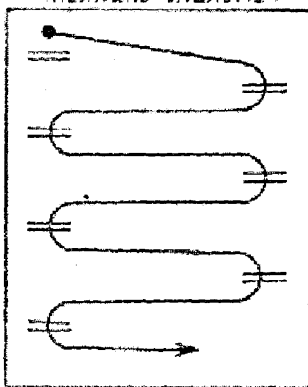


Недоліки методу читання «по діагоналі»:

- сприймається незначна частина тексту;
- важлива інформація залишається поза межами зору.
-

- Мал. Техніка читання слалом.

Больше смысла в так называемой технике слалом:



Методи «після читання»:

- маркірування тексту (позначки)
- підготовка виписок.

Переваги маркірування тексту (позначок):

- Позначки встановлюють пріоритети, оскільки виділяються важливі місця.
- Позначки дозволяють додатково структурувати текст (умовні знаки).
- Позначки полегшують обробку і повторне читання важливих місць тексту.
- Позначки сприяють ретельному обмірковуванню і кращому сприйняттю і запам'ятовуванню інформації.

Методи і способи маркірування:

- підкреслення, оцінки, записи на полях і т.п.;
- використання кольорових фломастерів;

- маркографія (умовні знаки).

Техніка виписування

- Дослівна виписка.
- Виписка «за змістом» - думка автора передається власними словами.
- Конспективна виписка.

- ! = важливо
- !! = дуже важливо
- ? = сумнівно
- ∅ = в середньому
- = перевірити
- П = приклад
- ∇ = звернути увагу

⊗ = зробити ксерокопію

↗ = нова теорія

↘ = застарілі уявлення

Σ = резюме

○ = зробити виписку

И = *ім'я*

⋈ = суперечність

□ = в картотеку

SQ 3R – трьох – чи п'ятиступеневий метод, за допомогою якого можна ефективно обробити книгу чи статтю.

S - Survey

1. Огляд

Q - Question

2. Постановка питань

R - Read

3. Читання

R - Recite

4. Узагальнення

R - Review

5. Повторення

Триступеневий
метод

П'ятиступеневий
метод

1. Огляд - обробка таких допоміжних матеріалів, як:

- Передмова і вступ
- Зміст і текст на обкладинці
- Рубрики і підзаголовки розділів

- Резюме і висновки
 - Поіменний і предметний покажчик.
2. Постановка питань:
 - Чи йде мова про нову чи вже відому інформацію?
 - Чи йде мова в даному джерелі інформації про факти, думки, гіпотези?
 - Які розділи чи абзаци є важливими, а які - ні?
 - Які наміри переслідує автор?
 - З якими поглядами можна погодитися, а яким - заперечити ?
 - Яку попередню підготовку припускає текст ?
 - Чим відрізняється зміст прочитаного від вже відомих знань?
 - Чи впливає для мене з прочитаного необхідність дії?

3. Читання

4. Узагальнення

5. Повторення

Проведення нарад

Підготовка наради

Безпосередній збір людей має сенс, коли є необхідність у:

- обміні інформацією;
- виявленні думок;
- аналізі важких ситуацій і проблем;
- прийнятті рішень по комплексних питаннях.

1. Звужуйте, наскільки можливо, коло учасників. Запрошувати треба лише тих, без кого не можна обійтися, тобто працівників, які:

- пов'язані безпосередньо з питаннями, що розглядаються на засіданні;
- мають відповідні спеціальні знання;
- будуть виконувати рішення;
- мають досвід рішення аналогічних проблем;
- є відповідальними за належне виконання рішень наради;
- а також досвідчених радників і людей, що уміють вирішувати проблеми (чи уміють вести конференцію).

2. Правильно вибирайте дату і час проведення наради.

3. Вибирайте придатне для цілей конференції приміщення, у якому Вам по можливості, не будуть заважати, і подбайте про необхідні засоби наочної інформації.

4. Визначайте попередньо цілі наради і відповідно пункти порядку денного:

- виступи;
- проекти рішень;
- питання, що потребують негативного вирішення;
- інформацію і т.п.

5. Порядок денний складайте з указівкою часу, необхідного для обговорення окремих тем. Для кожного пункту треба намічати час відповідно до його значимості (пріоритети!).

6. Запрошення розсилайте принаймні за тиждень до наради. Проінформуйте якомога конкретніше учасників про теми і цілі засідання.

Проведення наради

7. Розпочинайте точно у визначений час. Той, хто чекає учасників, що спізнуються, може прождати вічно!

8. Повідомте про вартість хвилини даної наради (заробіток учасників за хвилину плюс накладні витрати) і про свій намір провести її раціонально. Виражайте впевненість в успішному ході засідання.

9. Погодьте з учасниками правила спільної роботи, наприклад про обмеження часу виступів 30 чи 60 секундами, про порядок прийняття рішень.

10. Доручить одному з учасників ведення протоколу.

11. Тримайте під контролем перерви і блокуйте такі «убивчі» фрази, як «Цього ми ще ніколи не робили!».

12. Розпізнавайте такі критичні пункти в дискусії, як розмови на „вільні” теми, поспішні висновки і невірні рішення.

13. Під час засідання перевіряйте ще раз, як досягаються поставлені цілі: аналіз проблеми, альтернативні рішення, пошуки підсумкових рішень, інформація, координація.

14. Повторюйте прийняті рішення і погоджені міри, щоб заручитися згодою учасників і виключити розбіжності.

15. Наприкінці засідання підведіть підсумки і поясніть, що, ким і до якого часу повинно бути зроблено.

16. Завершуйте нараду точно в призначений час. У такий спосіб Ви забезпечите собі репутацію вмілого організатора. При проведенні наступних засідань учасники будуть уже самі себе дисциплінувати і прагнути до своєчасного виконання порядку денного; ніхто не буде затягувати свій виступ і забирати час наступного учасника.

Якщо при плануванні наради Ви правильно установаєте пріоритети, то Ви переконаєтеся в тому, що найважливіші пункти були обговорені на початку і до кінця залишилися не обговореними лише малозначні питання.

Завершуйте нараду на позитивній ноті, висловивши кілька привітних слів.

Після наради

17. Повертайтеся - хоча б час від часу - до ходу і результатів конференції, що відбулася, наприклад шляхом опитування учасників:

- Чи були досить ясними тема і ціль наради ?
- Чи одержав кожний з учасників вчасно порядок денний і інші матеріали?
- Чи почалося засідання вчасно ?
- Чи дотримувалися порядок денний і регламент ?
- Чи була досягнута мета наради?
- Чи були розподілені задачі і установлені відповідні терміни?
- Скільки часу було використано неефективно?

18. Складіть чіткий підсумковий протокол - по можливості через 24 - максимально через 48 годин після завершення засідання.

Найбільша помилка після наради - відсутність протоколу, або поганий протокол.

19. Так називаний укорочений протокол з найважливішими даними і результатами слід вже наприкінці засідання роздати всім учасникам у виді фотокопії; у більшості випадків великий протокол стає тоді зайвим.

20. Контролюйте, чи виконуються прийняті рішення усіма, кого вони стосуються.

21. Завдання, що не виконуються, повинні стати першим пунктом порядку денного наступної наради.

Рациональні співбесіди. Керування потоком відвідувачів
Мал. Стратегія керування потоком відвідувачів.



Відгородження від відвідувачів:

1. Доручіть своєму секретареві узгодження і дотримання термінів і дат; нехай він погоджує їх завчасно.

2. Використовуйте письмовий стіл Вашого секретаря як свого роду бар'єр, що ніхто не може обминути без відповіді на запитання: «Що я можу для Вас зробити?», «чи не може він Вам подзвонити?» і т.д.

3. Уведіть «спокійну годину», наприклад на початку робочого дня, коли ніхто не може Вас турбувати.

4. Установіть загальну годину для відвідувань і доручіть секретареві запитувати про причини і бажано й час для відвідування, щоб Ви могли підготуватися.

5. Уведіть визначену годину прийому для своїх співробітників.

6. Відвідайте самі приміщення, де сидять Ваші підлеглі. Набагато простіше самому попрощатися і вийти з приміщення, чим за допомогою компліментів та інших засобів виряджати співрозмовника зі свого кабінету.

7. Приймайте відвідувачів стоячи (наприклад, у приймальні) і визначайте під час вітання пріоритетність і необхідність відвідування. Коли Ваш співрозмовник уже сидить у Вас у кабінеті, Ви виявляєтеся в прогріші в психологічному відношенні.

8. Намагайтеся по можливості прийти на роботу раніше, замість того, щоб затримуватися ввечері.

9. Закрийтеся в якому-небудь приміщенні, наприклад у кімнаті відсутнього колеги; при цьому лише Ваш секретар може бути проінформований про Ваше місцезнаходження.

10. Своїми особистими контактами займайтеся не на робочому місці. Домовляйтеся, наприклад, пообідати з важливими для Вас людьми, або випити чашечку кави.

11. Свій письмовий стіл поставте так, щоб його не було видно у відкриті двері; тим самим ви зможете уникнути потенційних відвідувачів.

12. І найголовніше: покінчіть з міфом «відкритих дверей»!

Планування і підготовка відвідувань:

1. Запитуйте себе, маючи на увазі конкретного відвідувача, якого Ви хочете прийняти чи запросити, яка мета Вашої розмови.

2. З'ясуйте на початку візиту по можливості разом зі співрозмовником питання: «Яка мета цієї бесіди?»

3. Попередньо встановлюйте тривалість візиту.

4. Переносьте бесіду на інший час, якщо ви не можете досягти поставленої мети в наявний у Вашому розпорядженні час.

5. Приватну інформацію викладайте наприкінці, коли покінчите з основною темою.

6. Доручіть своєму секретарю стежити за часом візиту; домовтеся з ним про те, щоб він Вам нагадував про нього чи втручався в розмову за допомогою фрази типу: «Через півгодини Ви повинні їхати в місто N» і т.д.

7. Підготуйтеся до бесіди (підгрунтуйте проблеми, колишні дискусії на цю тему, прийняті рішення і кроки) і тримайте напоготові необхідні документи.

8. Продумайте можливі аргументи і заперечення свого співрозмовника.

9. Нарешті, перевірте, чи необхідна ця бесіда і чи є альтернатива (наприклад, телефонна розмова чи ділова зустріч за обіднім столом).

10. Готуйтеся до розмови, наприклад, за допомогою наступного бланка-листка.

Планування:	Термін Тема. Ліміт часу Підготовка власно проблеми Матеріали
Початок:	Коротке вітання і відразу до суті справи
Хід бесіди:	Не їти від теми Бути активним слухачем
Завершення:	Конкретний поділ обов'язків Дотримання ліміту часу Підведення коротких підсумків Закінчувати словами, призначеними особисто співрозмовнику

Співбесіда зі співробітниками:

1. Встановіть для співробітників визначену годину прийому, під час якої Ви зможете обговорити з ними усе, що накопичилося за минулий період.

3 цією метою заведіть на кожного співробітника окремий листок для записів у своєму щоденнику часу.

2. Проводіть регулярні короткі оперативні наради, щоб прояснити виникаючі робочі й управлінські проблеми.

3. Обідайте разом зі своїми співробітниками час від часу, щоб задовольняти потреби в особистих контактах.

4. Спонукайте Ваших співробітників використовувати телефон або писати короткі записки, коли не потрібно безпосереднє спілкування.

З незаявленими відвідувачами:

1. Насамперед, запитайте відвідувача про причини візиту (з'ясуйте питання: що, для чого, хто, чому, як, чим, коли?).

У залежності від отриманих відповідей:

2. Делегуйте розмову своєму співробітнику, в інший підрозділ чи відділ.

3. Якщо можна вирішити питання з невеликими витратами часу, - продовжуйте розмову.

4. В іншому випадку погодьте час зустрічі і «відпустіть» відвідувача.

Завершення розмови:

Якщо відвідувач не бажає завершувати співбесіду, використовуйте наступні методи:

1. Висловіть узагальнююче чи завершальне зауваження.

2. Закінчить ділову частину розмови, перейдіть до балачок.

3. Подивіться на наручний годинник, зробіть так, щоб пролунав запрограмований сигнал.

4. Покажіть, що Вам нудно.

5. Устаньте.

6. Проведіть свого відвідувача до дверей.

7. Почніть читати свої папери в той час, коли відвідувач продовжує говорити.

8. Домовтеся зі своїм секретарем про те, щоб він перервав розмову і нагадав про наступну термінову справу.

9. Під час дискусії говоріть трохи більш енергійно і поспішно.

10. Повідомте свого відвідувача до початку розмови і перед її завершенням про те, що Вас чекають інші відвідувачі і Ваш час обмежений.

11. Або скажіть просто, що Ви хотіли б тепер закінчити розмову!

Ведення телефонних переговорів

Телефон є засобом раціоналізації і економії часу. Але іноді він може перетворитися на «поглинач часу».

10 телефонних «гріхів»:

1. Неясна мета розмови.

2. Імпровізація в підготовці до розмови.

3. Несприятливий час для дзвінка.

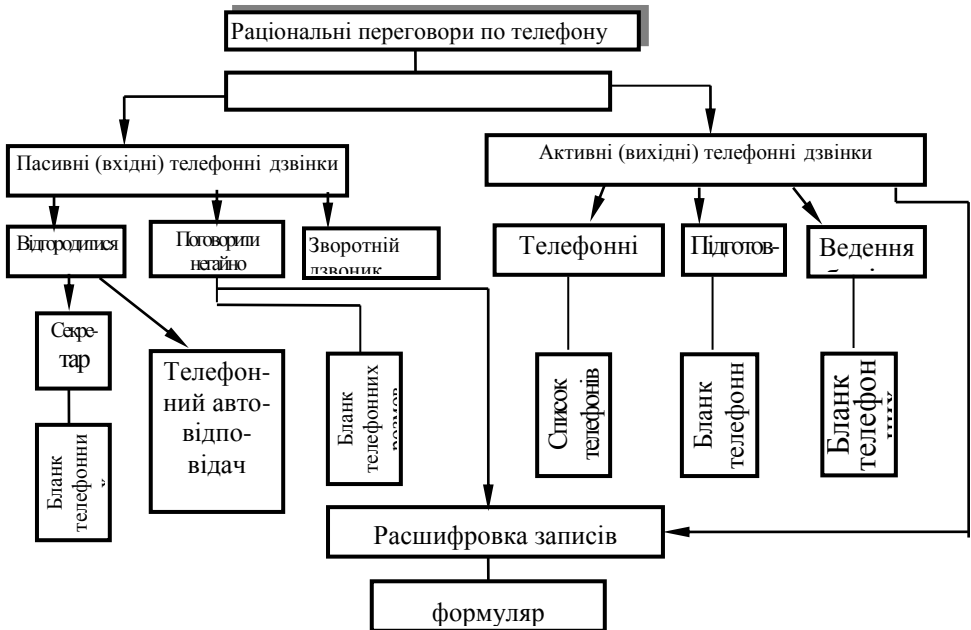
4. Пошуки номера абонента.

5. Дзвінок без попередньої підготовки документів.

6. Попередньо не записані ключові слова.

7. Не зрозуміло мету розмови.

8. Монологи замість вислуховування з постановкою питань.
9. Не ведеться наступний запис розмов.
10. Неконкретні домовленості.



Мал. Телефон як засіб раціоналізації.

Відгородження:

1. Проінформуйте усі
2. х своїх потенційних абонентів, з якими Ви постійно маєте справу (підлеглих, колег, клієнтів, друзів і т.д.), про те, коли Вам не слід дзвонити.
3. Обговоріть також по можливості час для щоденних активних (вихідних від Вас) телефонних розмов, тоді можна буде їх згрупувати і відповідно обробляти.
4. Повідомте також абонентам час, коли вони можуть дзвонити до Вас.
5. Уникайте наприкінці розмови таких фраз, як: «Подзвоніть мені як-небудь!» Згадайте про це лише тоді, коли Ви цього дійсно бажаєте.
6. Не змушуйте марно чекати свого партнера, що розраховує одержати від Вас звістку, а дзвоніть точно в призначений час, перш ніж він подзвонить до Вас.
7. Нехай усі вхідні телефонні дзвінки йдуть через Вашого секретаря, або використовуйте час від часу автовідповідач.

Відгородження за допомогою секретаря:

1. Секретар повинний обов'язково запитувати про мету дзвінка, щоб визначити ступінь терміновості і важливості розмови.
2. Вручіть своєму секретарю бланк із критеріями, згідно з якими вхідні розмови повинні бути відхилені, перенесені (повторний дзвоник) чи їх слід «пропустити» до Вас.

3. Ніколи не доручайте секретарю образливі для абонента формулювання(образливі – тому що кожна людина, яка телефонує, вважає, що її справа найважливіша):

- «... на важливій нараді»;
- «... не хоче, щоб йому заважали»;
- «... у нього важливий візит».

4. Використовуйте формулювання:

• «... немає на місці (в дорозі, обідає і т.п.) і ми чекаємо його до 14 години. Не могли б Ви подзвонити пізніше?»

• «... У даний час він дуже зайнятий. Чи слід мені його перервати?»

Розмова без відкладання

1. На початку розмови з'ясовуються наступні питання:

Спочатку взяти телефонну книжку !	
1. Хто саме Ваш абонент, з якої фірми, які функції виконує і т.д.?	
2. Про що мова йде (яка справа в абонента)?	
3. Наскільки терміново і важливо справа Вашого партнера (терміни виконання)?	
4. Коли Ви зможете передзвонити (після того, як зберете матеріали)?	
5. По якому номеру Ви зможете додзвонитися до свого партнера (при першому контакті: адреса, номер телефону, точне написання прізвища)?	

2. Секретар просить телефоную чого трохи почекати, говорячи йому при цьому: «Я подивлюся, чи можу я його перервати» і одержує у свого шефа коротку відповідь: «Я передзвоню пізніше», «Будь ласка, передзвоніть мені о 16 годині».

Зворотний дзвоник

Система зворотних телефонних дзвоників, зведених у блоки, суттєво скорочує число щоденних перерв у роботі і надає значні можливості для раціоналізації й економії часу.

Телефонні блоки

Даний прийом є ефективною формою ведення телефонних переговорів.

Дозволяє об'єднати кілька телефонних розмов у визначеному проміжку часу і заздалегідь підготуватися до них.

Підготовка до телефонних переговорів:

1. Перед кожним дзвоником перевірте три питання:

- Чи є необхідність в особистому контакті?
- Чи обов'язково знання відповіді для того, щоб дійти згоди?
- Чи існує можливість наступної зустрічі з партнером (абонентом)?

2. Набирайте номер тільки тоді, коли ясна мета розмови:

• Чи хочу я просто підтримати загальний контакт і обмінятися думкою з колегою?

- Чи хочу я встановити новий зв'язок?
- Чи хочу я одержати інформацію чи передати її?
- Чи хочу я поділитися ідеєю і попросити оцінити її?
- Чи хочу я переконати іншого у своїх намірах і ближче ознайомити зі своїми проектами?

3.

4. Подбайте про вибір правильного моменту для своєї розмови:

- З'ясуйте найкращий час для дзвоника, щоб не відривати партнера від справи.

Встановіть цей час наприкінці попередньої телефонної розмови чи при особистій зустрічі.

- Попереджайте про свій дзвоник завчасно! Багато хто з Ваших ділових партнерів будуть за письмовим столом чекати Вашого дзвоника, якщо Ви заздалегідь вкажете (за допомогою листа, факса, секретаря) точний час. Ви заощадите час і засоби і прискорите рішення відповідного питання!

- Готуйтеся до своїх дзвоників по-діловому і змістовно!
- Важливою передумовою успішної телефонної розмови є її підготовка.

Наступний бланк допоможе Вам ефективніше використовувати такий інструмент спілкування, як телефон.

- Налаштуйтеся на партнера і сконцентруйтеся на веденні розмови.

-

Бланк «Підготовка телефонного дзвінка»

Спочатку підготуватися - потім дзвонити	
Мета	
1. Чого я хочу досягти (установити загальні і проміжні цілі розмови) ?	
2. Кому я хочу подзвонити (прізвище, підрозділ, функція, номер телефону) ?	
3. Коли я хочу подзвонити (у ранковий час, в обідній час, наприкінці дня)?	
4. Які питання я хочу задати (записати основні пункти)?	
Документація	
5. Які документи мені будуть потрібні (картотека клієнтури, кореспонденція, огляд, звіт і т.п.)?	
6. Які документи будуть потрібні моєму партнеру (кореспонденція, проспекти, акти)?	

Ведення телефонної розмови:

1. Бути коротким: зводіть фазу контакту до мінімуму.

2. Спочатку повідомте своєму партнеру, «про що мова йде», і тільки потім поясніть причини і подробиці.

3. Не переривайте розмову з тієї причини, що по іншому апарату надходить важливий дзвоник. У разі потреби запитайте, чи можна Вам перерватися, і завірте в тім, що Ви передзвоните через 10 хвилин.

4. Уникайте «рівнобіжних розмов» з Вашими співробітниками.

5. Висловлюйтесь чітко і запитуйте згоду свого партнера, якщо Ви хочете записати розмову на плівку чи підключити паралельний апарат.

6. Наприкінці тривалої розмови коротко підведіть підсумки і перелічіть міри, які треба прийняти (хто саме, коли і що повинен зробити)?

7. При необхідності попросіть чи пообіцяйте коротке письмове підтвердження телефонних переговорів. Найпростішим шляхом є копія запису розмови з підписом.

8. Під час розмови запишіть такі важливі подробиці, як імена, цифри й основну інформацію, з якою потім зможуть ознайомитися і яку можуть зрозуміти Ваші підлеглі і колеги.

9. Стежте, особливо при міжміських розмовах, за тривалістю розмови - вартістю Вашого дзвінка (використовуйте для цих цілей секундомір, хронограф, електронний лічильник і т.п.)

10. Завершуйте розмову, як тільки буде досягнуто її мету!

Рациональне ведення кореспонденції

Ведення кореспонденції включає:

- обробку вхідної пошти;
- обробку вихідної пошти.

Рациональна обробка вхідної пошти

1. Слід попередити секретаря про те, щоб Вам передавали тільки вхідну кореспонденцію, що має для Вас значення, і відмовтеся від усієї «рутинної пошти».

2. Доручіть робити попереднє сортування вхідної пошти (наприклад, за пріоритетами) і розкладку її в спеціальні папки чи шухляди.

3. Розпорядіться про те, щоб до вхідного листа прикладалися необхідні роз'яснювальні матеріали.

4. Усе, що не представляє інформаційної цінності, не підлягає обробці чи збереженню, повинно негайно переправлятися в корзину для паперів.

5. При читанні листа відразу ж позначайте усі важливі місця в тексті, щоб полегшити собі й іншим наступну обробку.

6. Робіть на листі вказівки і зауваження по обробці, вказуйте, наприклад, ключові слова майбутньої відповіді, термін виконання, виконавця, місце в архіві і т.п.

7. Вхідну пошту, що повинна оброблятися в іншому місці, негайно переправляйте за призначенням.

8. Обробляйте лист по можливості відразу після одержання, тобто під час перегляду пошти.

9. Обробка кожного листа полягає не тільки в читанні, а й у розробці якихось заходів.

10. Улаштуйте собі шухляду для пошти з трьома відділеннями:

- до негайного виконання;
- до повторного розгляду;
- в архів.

Рациональна обробка вихідної пошти

1. Метод негайної відповіді: напишіть від руки на отриманому Вами листі свою відповідь, поставте дату, підпис і відішліть оригінал відправнику (копію залишіть у справі).

2. Підготовка листів-копій.

3. Підготовка «листів-маятників»

Формуляр листа-маятника

Одержувач _____	Наше повідомлення
	Знак нашої фірми _____
	Ваш лист від _____
	Ваш дзвоник від _____
	Наша розмова від _____
	Суть справи _____
	Місце, дата, підпис
Відправник _____	Ваша відповідь Знак Вашої фірми _____ Наш дзвоник від _____ Наша розмова від _____ Суть справи _____ Місце, дата, підпис

4. Узгодження з партнером - відправлення двох екземплярів з позначкою «Будь ласка, використовуйте прикладену копію для написання від руки короткої відповіді».
5. Використання стандартних бланків.
6. Використання персональних комп'ютерів.

6. Використання листків-пам'яток

Листки - пам'ятки як засіб самоменеджменту мають наступні переваги:

1. Розкладання роботи на окремі фази сприяють концентрації на найбільш суттєвому.
2. Прискорене виконання справи вивільняє додаткову енергію.
3. Немає необхідності знову і знову обмірковувати рутинні справи.
4. Пропадає побоювання того, що про яку-небудь справу забули; листки-пам'ятки дають максимум упевненості при мінімумі контролю.
5. Листки-пам'ятки сприяють накопиченню досвіду й удосконалюванню стилю роботи.
6. Багато справ завдяки складанню списку стають доступними для огляду.
7. Листки-пам'ятки служать інструментом особистої підготовки до роботи.
8. Листки-пам'ятки утворюють основну структуру, що може постійно вдосконалюватися.
9. За допомогою листків-пам'яток легше справлятися з рутинною роботою.
10. Листки-пам'ятки є постійним нагромаджувачем досвіду, вони розвантажують нашу пам'ять.

Примітка:

1. листки-пам'ятки служать для керування інформаційними розумовими процесами, а також процесами формування думок і прийняття рішень;
2. листки-пам'ятки особливо рекомендуються для здійснення аналізу, спостережень, контролю, проведення переговорів і бесід, підготовки доповідей, відряджень і т.п.

3. підготовка відряджень;
4. підготовка конференцій;
5. професійне диктування;
6. проблемний аналіз;
7. контроль за реалізацією проектів;

5 ступеней складання листка-пам'ятки

1. Вибрати ті види діяльності чи занять, які повторюють, чи однаково виконуються
2. Весь процес розкласти на робочі етапи і фази:
що повинно бути зроблено ?
на що варто звернути особливу увагу?
що підлягає з'ясуванню?
кого треба проінформувати? І т.д.
3. Скласти логічну черговість:
які маються взаємозалежності?
які тимчасові обмеження повинні бути дотримані?
що з чого впливає відповідно до логіки даної діяльності?
де будуть потрібні проміжні результати?
4. Зробити угруповання:
яка діяльність повторюється?
де маються логічні проміжні зв'язки?
де вживаються однакові допоміжні засоби?
5. Піддати переробці попередньо складений листок:
аналіз помилок;
критичні фази;
можливості делегування;
апробування;
остаточне корегування;
готовий листок-пам'ятка.

Система підготовки до бесід включає з'ясування таких питань:

1. Моя цілеустановка
2. Необхідна документація
3. Початок бесіди
4. Що може бути «вузьким» місцем у клієнта?
5. Мій варіант рішення
6. Можливі заперечення
7. Мої контраргументи, сильні сторони
8. Замітки, аналіз, оцінка
9. Негайно доручити

При вивченні теми “Інформація і комунікації” слухачі повинні усвідомити, що комунікація – це обмін інформацією. Переробка інформації має бути пов'язана з особистими та професійними цілями.

Раціональне читання – це насамперед визначення пріоритетності. Слід знати та вміти використовувати методи та техніку раціонального читання (метод SQ3R , методи “до читання”, “під час читання”, ”після читання”, маркування тексту та інші).

Слід засвоїти правила підготовки та проведення нарад, типи поведінки учасників нарад, раціональне проведення співбесід, управління потоком відвідувачів, правила користування телефоном і ведення телефонних переговорів, правила раціонального ведення кореспонденції, використання аркушів – пам’яток.

Для формування умінь і навичок слід вирішити ситуаційні завдання № 13, 15, 20, 21 із збірника ситуаційних завдань [19].

Питання для контролю знань

1. Як можна підвищити швидкість читання?
2. Які методи “до читання Ви знаєте?
3. Які методи “під час читання” Вам відомі?
4. У чому сутність техніки читання “за діагоналлю” ?
5. У чому сутність техніки читання “слалом”?
6. Які методи “після читання” Ви знаєте?
7. У чому переваги маркування тексту?
8. У чому сутність та зміст методу SQ3R?
9. Які правила підготовки нарад Вам відомі?
10. Які Ви знаєте типи учасників нарад та як з ними поводитися?
11. Які правила слід застосовувати після проведення нарад?
12. Як можна управляти потоком відвідувачів?
13. Які телефонні “гріхи” Вам відомі?
14. У чому сутність поняття “телефонні блоки”?
15. Які Ви знаєте правила ведення телефонних переговорів?
16. Які правила раціональної обробки кореспонденції Вам відомі?
17. У чому переваги аркушів – пам’яток?
18. Як складати аркуш — пам’ятку?

Завдання до самостійної роботи

1. Вивчення та конспектування теоретичного матеріалу з питань теми.
2. Вивчення основних понять, термінів і складання термінологічного словнику. Основні терміни і поняття: метод читання SQ3R, читання по діагоналі, техніка читання «слалом», відвідувальний менеджмент, відгороджування, телефонні «гріхи».

Література: 4, 5, 9-11, 18, 20, 22, 23

Тема 8. Організація роботи менеджера

План вивчення теми

1. Раціоналізація розміщення і планування службових приміщень.
2. Організація робочого місця.
3. Організація умов праці.

Методичні рекомендації

Розміщення і планування службових приміщень

Мета раціонального планування:

- Зменшення часу, необхідного для виконання роботи
- Забезпечення умов праці, що сприяють підвищенню ефективності і зменшенню напруженості.
- Ощадливе використання робочої площі без збитку для діяльності.

Правила розміщення і планування службових приміщень:

1. Рух робочого потоку повинен йти по прямих лініях, без зайвих поворотів і переміщень.
2. Структурні підрозділи і співробітників, які часто контактують між собою, розміщують поблизу одне від одного.
3. Обладнання і меблі розміщують так, щоб працівникам було зручно підходити до них і користуватися ними.
4. У приміщенні не повинні знаходитися предмети, що не потрібні працівникам безпосередньо в процесі роботи.
5. Площа для кожного співробітника повинна відповідати виконуваній роботі.

Фактори, які необхідно враховувати при розміщенні приміщення:

1. Функціональна значимість підрозділів.
2. Зміст і технологія виконуваних робіт.
3. Взаємозв'язки.

При розміщенні приміщень необхідно:

1. У першу чергу розташовувати й оснащувати важливі структурні підрозділи.
2. Враховувати можливість розширення важливих відділів і появи нових структурних підрозділів.
3. Суміжні відділи розташовувати поруч.
4. Відділам, що здійснюють прийом відвідувачів, виділяти окрему кімнату поблизу входу або ліфту.
5. Відділи, у яких працює оргтехніка, ізолювати від інших структурних підрозділів.
6. Складські приміщення розташовувати так, щоб вони були ізольовані від службових приміщень.
7. Дотримувати нормативи відстані між робочим устаткуванням.

Організація робочого місця

Наукова організація робочого місця передбачає, що воно займає мінімальну площину службового приміщення, обладнано меблями і сучасною оргтехнікою, що забезпечують виконання робіт відповідно до вимог науково-обґрунтованої технології управлінського процесу і мінімальних фізичних зусиль з боку службовця.

Правила організації робочого місця:

1. Не слід тримати на робочому місці нічого зайвого.
2. Усе, що беруть правою рукою, розташовується праворуч, лівою - ліворуч.
3. Усе, чим користуються частіше, розташовується ближче, рідше - далі.
4. Предмети праці, якими працівник користується постійно, повинні розташовуватися на зручному місці, щоб уникнути зайвих рухів і поворотів.
5. Документи, з якими працює службовець, необхідно розміщувати так, щоб їх можна було швидко побачити, взяти і зручно ними користатися.

Правила розміщення предметів праці:

1. Матеріали і предмети праці необхідно розміщувати так, щоб забезпечити найкращу послідовність рухів.
2. Службовець повинен забезпечити оптимальні рухи при користуванні предметами праці.
3. Матеріали і предмети праці необхідно готувати заздалегідь. Кожен предмет повинний знаходитися у визначеному місці з метою економії часу на їх пошук.
4. Різні предмети праці краще об'єднати разом (наприклад, олівець-ластик).
5. Можна пристосувати меблі для виконання конкретної роботи чи для конкретного співробітника, але не можна пристосувати працівника до службових меблів.
6. Письмовий стіл повинний використовуватися тільки для поточної роботи, а не для накопичення і збереження документів.

Організація умов праці

Фактори, що впливають на умови праці:

1. Освітлення.
2. Колір.
3. Температура.
4. Вологість повітря.
5. Рівень шуму.

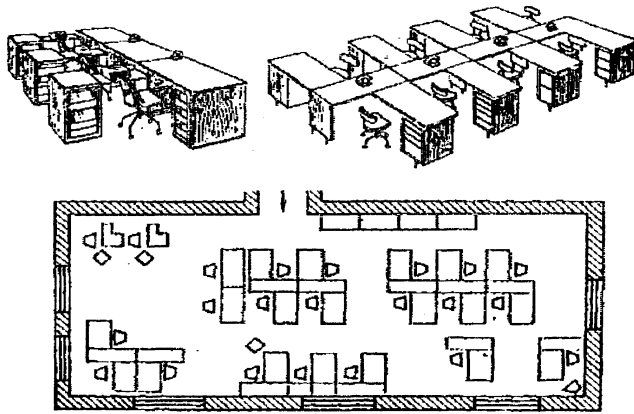


Рис.1. Розміщення робочих місць відповідно до робочого потоку

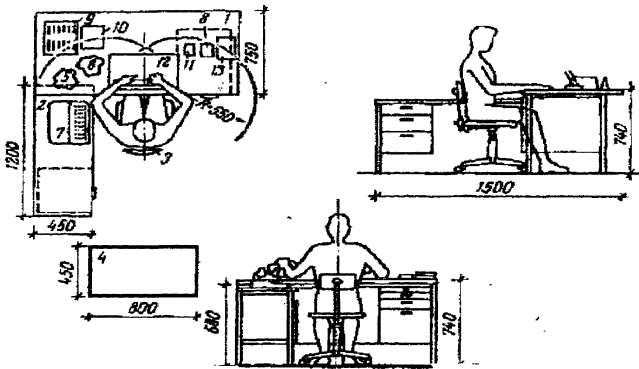


Рис.2. Ергономічна схема організації робочого місця

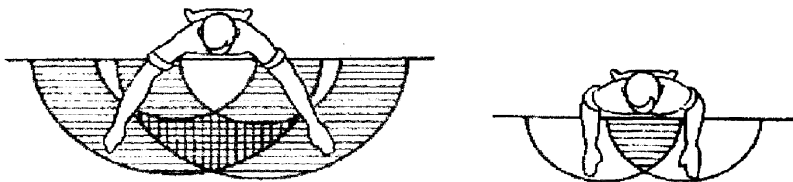


Рис.3. Нормальна і максимальна робоча зона

Типи освітлення службових приміщень

1. Пряме, при якому 90-100 % світла падає прямо - униз. При такому освітленні розсіювання майже відсутнє, світло розподіляється нерівномірно, створюються сильні тіні, значний сліпучий ефект. Тому воно не є раціональним для службових приміщень.

2. Напівпряме, при якому 60-90 % світла падає вниз, а 10-40 % направляється нагору і відбивається від стелі. Цей тип освітлення зручний для невеликих службових приміщень. У великих службових приміщеннях світло дає сильний сліпучий ефект.

3. Пряме – непряме, при якому 40-60 % світла падає вниз. Він створюється лампами денного освітлення, де промені світла розділяються у великих службових приміщеннях.

4. Напівнепряме, при якому 10-40 % світла падає вниз і 60-90 % світла направляється нагору і відбивається від стелі. При цьому типі освітлення досягається гарне розсіювання, скорочується сліпучий ефект, тіні зведені до мінімуму.

5. Непряме, при якому 90-100 % світла направляється нагору і відбивається від стелі і стін. У даному випадку розсіювання світла дуже гарне. Однак при цьому необхідно велику увагу приділяти нагляду за стелею, щоб тримати її в чистоті і забезпечувати максимальне відображення світла.

Колір є партнером світла. Світлий колір збільшує освітленість, темний - зменшує.

Кольори класифікуються на теплі і холодні. Теплі кольори - червоний, жовтий, коричневий. Холодні кольори - синій, фіолетовий, зелений. При фарбуванні службових приміщень необхідно дотримувати таких правил:

1. Якщо природне світло падає з північної чи східної сторони, воно буде холодним світлом світло-блакитного кольору. Для того щоб створити більш радісну атмосферу, протилежну стіну варто офарблювати в теплі кольори.

2. У тих випадках, коли природне світло падає з південної чи західної сторони, воно буде теплим світлом жовтуватого чи червонуватого відтінку. Для того, щоб нейтралізувати його, протилежну стіну варто офарблювати в холодні кольори.

3. У вузькій довгастій кімнаті причілки краще офарблювати у світлі кольори, а стіну, протилежну вікну, - у більш темні кольори.

4. Щоб додати квадратній кімнаті вид правильного чотирикутника, стіну, протилежну вікну, необхідно офарблювати у відмінний від інших колір.

5. Для того, щоб висока стеля здавалася більш низькою, її і верхню частину стін офарблюють у темний колір. Щоб низька стеля здавалася більш високою, крайку стелі фарбують тим же кольором, яким покрита стіна, а стелю - світлим кольором. Стеля нормальної висоти повинна бути пофарбована світлою, що добре відбиває світло, фарбою.

6. Звичайно, підлоги повинні бути темніше стін, що, у свою чергу, повинні бути темніше стелі. Однак існує тенденція робити підлогу можливо світліше, щоб збільшити відображення світла і створювати велику освітленість приміщень.

У службових приміщеннях адміністративного апарату необхідно домагатися кондиціонування повітря. Під кондиціонуванням повітря розуміється регулювання його температури, вологості, чистоти.

Повне кондиціонування повітря підвищує продуктивність праці на 15 %.

Підвищення і зниження температури на 10 – 12% приводить до 15-відсоткового і більше зниження продуктивності праці.

Рівень температури пов'язаний з вологістю повітря. При одній і тій самій температурі вологе повітря здається гарячим, а сухе - холодним. Нормальна вологість повинна складати 40-60 %, мінімальна - 25-30 %.

Недостатність свіжого повітря викликає сонливість і млявість.

Для збільшення повітрообміну можна використовувати вікна. Але повітря, що надходить через вікна, не можна контролювати з погляду його забруднення і протягів. Крім того, через відкриті вікна в приміщення проникає вуличний шум. Тому більш прийнятним є використання кондиціонерів.

До негативних факторів навколишнього середовища відноситься шум.

Дослідження показали, що в умовах шуму в першу чергу страждають слухові функції. Так, після дії шуму інтенсивністю 120 дБ протягом години необхідно 5 годин, щоб відновити гостроту слуху. Дві хвилини шуму інтенсивністю в 140 дБ приводить до втрати слуху на 2 години. Підвищений шум негативно впливає на кровообіг, подих, травлення і т.д.

Шум приводить до зниження продуктивності праці, викликає напругу, стомлюваність, не дає можливості зосередитися. Праця службовців, що включає елементи розумової праці, вимагає спокійної обстановки.

Дослідження показали, що друкарка при роботі в гучному приміщенні витрачає калорій на 19 % більше, ніж при роботі в спокійній обстановці. Після акустичної обробки приміщення кількість помилок зменшилася на 53 %, продуктивність праці зросла на 8,8 %, плинність знизилася на 45 %, невиходи на роботу скоротилися на 37 %.

Визначення джерела є першим кроком на шляху зменшення шуму. Необхідно змазати двері, письмові столи, стільці, шухляди; скоротити вібрацію устаткування, усунути тремтіння скла у вікнах; заборонити голосні розмови.

Звукові хвилі поширюються подібно променям світла. Тверда поверхня відбиває звукову хвилю, м'яка - її поглинає.

Ступінь відображення звуку бетоном 98,8 %, склом - 97,2 %. Акустичні матеріали поглинають 70 % звуку і відбивають 30 %.

Питання для контролю знань

1. Яка мета раціонального планування службових приміщень?
2. Якими правилами слід керуватися менеджеру при розміщенні та плануванні службових приміщень?
3. У чому сутність поняття “ наукова організація робочого місця”?
4. Яких правил слід дотримуватися менеджеру при організації свого робочого місця?
5. Що таке нормальна та максимальна робоча зона?
6. Які фактори впливають на умови праці?
7. Які типи освітлення службових приміщень Ви знаєте?
8. Які правила пофарбування службових приміщень Ви знаєте?
9. Як впливають на організм людини температура, вологість повітря та рівень шуму?

Література: 4, 5, 18, 20, 22, 23

2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

1. Вступ до самоменеджменту

Практичне заняття № 1

Тема 1. Поняття і сутність самоменеджменту. Аналіз витрат робочого часу менеджера.

Кількість годин – 0,5

Мета: 1. Первинне оволодіння ключовими поняттями та термінами, з'ясування предмету дисципліни «самоменеджмент».

2. Усвідомлення важливості прийомів і методів самоменеджменту для особистої практичної діяльності.

3. Усвідомлення сутності і значення аналізу використання робочого часу менеджера, оволодіння методикою аналізу.

4. Формування умінь і навичок аналізу робочого часу і поглиначів часу.

5. Формування здатності аналізувати інформацію та здійснювати ефективні комунікації.

План: 1. Обговорення питань

- Сутність поняття «самоменеджмент».
- Функції самоменеджменту.
- Сутність і значення аналізу використання робочого часу менеджера.
- Методика аналізу використання часу.

2. Робота над кейсом:

«Аналіз використання робочого часу менеджера».

Обладнання та інформаційно-методичне забезпечення:

- комп'ютери; калькулятори;
- комп'ютерні програми «Аналіз використання робочого часу менеджера»;
- конспект лекцій з дисципліни «Самоменеджмент» [22];
- кейс «Аналіз використання робочого часу менеджера» [21].

Методичні рекомендації

Для роботи над темою слід ознайомитися по конспекту лекцій з основними поняттями, з'ясувати сутність і значення самоменеджменту, його переваги, функції [18,22]

Слід звернути увагу на те, що організація діяльності як менеджера, так і будь-якого спеціаліста, фахівця є однією з найважливіших умов ефективної його роботи.

Завдання щодо організації своєї роботи: не припускати витрачання часу зі своєї особистої провини, або з провини інших людей, чітко визначати свої цілі, розраховувати витрати часу на їх виконання і докласти максимум зусиль для їх досягнення. Робота слухачів на практичному занятті передбачає попереднє самостійне ознайомлення з теоретичним матеріалом теми з посібників [4, 18, 22] та відповідно до методичних рекомендацій до самостійної роботи (див. розд. 4, тема 1).

2. Робота над кейсом «Аналіз використання робочого часу менеджера».

Обладнання:

- кейс «Аналіз використання робочого часу менеджера» [21];
- комп'ютер, комп'ютерні програми, калькулятори.

Цілі використання кейсу:

1. Знайомство слухачів з реальними щоденними ситуаціями, з виконуваними різними фахівцями видами діяльності, проблемами, що виникають у їх роботі щодо раціонального використання робочого часу.

2. Вивчення методики і надбання практичних навичок аналізу витрат робочого часу.

3. Розвиток вміння критично оцінювати ситуацію, працювати в умовах дефіциту часу, чітко, послідовно і аргументовано мислити, викладати свої думки, вирішувати проблеми.

При роботі з кейсом в аудиторії доцільно організувати роботу в групах, тобто обговорення кожної окремої ситуації малою групою слухачів з 4-5 чоловік. Кожна група вирішує одну ситуацію, а наприкінці заняття доповідає про результати аналізу витрат робочого часу того фахівця, якого ця група слухачів представляє.

Таким чином, протягом одного заняття (2 або 4 години) при умові, що воно проводиться в комп'ютерному класі з використанням рекомендованих комп'ютерних програм, слухачі аналізують використання робочого часу:

- менеджера туристичної фірми;
- секретаря податкової інспекції;
- інспектора;
- старшого податкового інспектора;
- головного спеціаліста податкової інспекції;
- головного державного податкового інспектора.

Висновок, до якого слухачі зазвичай доходять: чим відповідальніша займана посада, тим більше проблем з часом у фахівця.

Якщо проведення заняття у комп'ютерному класі з якихось причин не можливе, то доцільно роздати слухачам заздалегідь зроблені за допомогою комп'ютерної програми розрахунки і висновки комп'ютера, щоб у них лишилось більше часу на проведення аналізу і обговорення у малій групі, а також представлення результатів обговорення іншим групам слухачів.

Методику проведення аналізу витрат робочого часу слухачі повинні вивчити самостійно до початку заняття.

Методика аналізу витрат робочого часу

Найпростішим і ефективним методом обліку й аналізу є „самофотографія робочого часу”. Цей метод полягає в послідовному записі протягом дня усієї виконуваної роботи і фіксуванні часу, що витрачається на кожен вид роботи.

Таке „самофотографування” повинне здійснюватися систематично:

Виконувати аналіз зручно за допомогою таблиці, у яку заносять види діяльності, інтервал часу на їх виконання, а також передбачені стовпчики А, Б, В, Г, що служать для виконання аналізу витрат часу і визначення сильних і слабких сторін свого робочого стилю. Форма таблиці і приклад її заповнення бухгалтером із заробітної плати наведено нижче.

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

1) робити позначки відразу, не відкладаючи, тому що через деякий час забудуться „проколи” і буде здаватися, що увесь час йшла нормальна робота;

2) записи робити абсолютно чесно, нічого не прикрашаючи – записувати так, як воно є, а не так, як би того хотілося.

Щовечора треба робити аналіз фотографії дня, виявляти „утрати” часу, їх причини і заходи щодо їх усунення.

У таблиці є стовпчики А, Б, В, Г. Вони служать для виконання аналізу витрат часу і визначення слабких сторін.

Наприкінці дня, коли вже заповнені стовпчики 2, 3 і 4, у яких зазначені види Вашої діяльності і їх тривалість, Ви даєте оцінку кожного з видів Вашої діяльності за зазначеними нижче критеріями і заносите відповіді в стовпчики А, Б, В і Г:

А – чи була ця робота необхідна? Відповідь «Так» чи «Ні» занести в стовпчик 5. Відповідь «Ні» треба занести також у стовпчики Б і В.

Б – чи були виправдані витрати часу?

– Так чи Ні.

В – чи було доцільним виконання роботи?

– Так чи Ні.

Г – чи був свідомо визначений часовий інтервал для виконання роботи?

– Так чи Ні.

Далі треба визначити загальну тривалість роботи за день (\sum ПД)*.

Далі треба порахувати по кожному стовпчику ТРИВАЛІСТЬ робіт, по яких Ви дали відповідь «Ні» ($\sum A_n$; $\sum B_n$; $\sum V_n$; $\sum \Gamma_n$). (Тривалість узяти з графі 4).

Потім проведіть розрахунки:

$$а) \frac{\sum A_n}{\sum \text{ПД}} \cdot 100\%;$$

$$б) \frac{\sum B_n}{\sum \text{ПД}} \cdot 100\%;$$

$$в) \frac{\sum V_n}{\sum \text{ПД}} \cdot 100\%;$$

$$г) \frac{\sum \Gamma_n}{\sum \text{ПД}} \cdot 100\%;$$

а) Якщо виявиться, що $\frac{\sum A_n}{\sum \text{ПД}} \cdot 100\% \geq 10\%$, тобто Ваша діяльність була

необов'язковою більш ніж у 10% випадків, то це означає, що у Вас є проблеми з передорученням справ (делегуванням) і встановленням пріоритетів.

б) Якщо $\frac{\sum B_n}{\sum ПД} \cdot 100\% \geq 10\%$, тобто якщо більш, ніж у 10% випадків витрати

часу були занадто великими, то Ви повинні зайнятися аналізом причин (технічні прийоми у роботі, концентрація, самодисципліна).

в) Якщо $\frac{\sum B_n}{\sum ПД} \cdot 100\% \geq 10\%$, тобто якщо більш, ніж у 10% випадків виконання

було недоцільним, то Вам необхідно приділити увагу плануванню, організації, самораціоналізації.

г) Якщо $\frac{\sum Г_n}{\sum ПД} \cdot 100\% \geq 10\%$, тобто якщо більш, ніж у 10% випадків часовий

інтервал не було визначено свідомо, то у Вас є проблеми з плануванням робочого часу (складання планів дня, підготовка до роботи і т.п.).

Таким чином, зробивши аналіз даних таблиці, Ви визначите сильні сторони свого робочого стилю. А за допомогою аналізу колонок А, Б, В, Г Ви визначите слабкі сторони робочого стилю. Потім треба дати рекомендації для усунення слабких сторін і зміцнення сильних сторін.

Права частина таблиці служить для аналізу денних перешкод.

Щоб провести аналіз перешкод, визначте:

- які перешкоди були найбільш дорогініними;
- які відвідування були непотрібними?
- які телефонні розмови могли б бути більш короткими та ефективними?
- хто найчастіше відволікав Вас від справ?
- яких термінових заходів Вам слід вжити, щоб зменшити кількість перешкод?

Наступний етап – це аналіз часових утрат і „поглиначів” часу.

За допомогою тієї ж заповненої Вами таблиці «Аналіз видів діяльності і витрати часу» і «Денні перешкоди» Ви визначаєте критичні моменти, шкідливі звички і найбільш часто повторювані помилки Вашого робочого стилю на всіх етапах: постановки цілей, планування, вироблення рішень, через погану організацію праці, при складанні розпорядку дня, при обробці інформації.

Випишіть для себе 5 найважливіших ваших причин утрат часу і з наступного дня почніть працювати над собою.

Найбільш типові поглиначі часу:

- Нечітка постановка цілей
- Відсутність пріоритетів у справах
- Спроби дуже багато зробити за один раз
- Відсутність цілісного уявлення про завдання та шляхи їх вирішення
- Незадовільне планування робочого дня
- Особиста неорганізованість, “завалений” письмовий стіл
- Недостатня мотивація
- Пошук документів, пам’ятних записок, адрес, телефонних номерів
- Недоліки кооперації або розподілу праці
- Відволікаючі від справ телефонні дзвінки
- Незаплановані відвідувачі
- Нездатність сказати “ні”

- Неповна або запізнена інформація
- Відсутність самодисципліни
- Невміння довести справу до завершення
- Відволікання
- Тривалі наради
- Відсутність комунікативних зв'язків
- Занадта комунікабельність
- Відкладання справ
- Недостатнє делегування справ

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

Ніхто краще Вас не знає Ваших проблем у частині організації своєї праці. Тому Ви вже зараз повинні починати практикувати активний самоменеджмент.

Висновки

1. Таким чином, ми сьогодні вивчили сутність самоменеджменту; розглянули теоретичні концепції самоменеджменту, його цілі і переваги, функції самоменеджменту. На конкретних прикладах ми побачили, яке значення відводять самоменеджменту у своєму житті відомі менеджери і ділові люди і переконалися в тому, що ні великі здібності, ні професійні знання і майстерність не можуть допомогти керівнику чи іншій діловій людині, якщо він не навчиться керувати собою, своїм часом.

2. Ми вивчили методiku виконання самообліку й аналізу робочого часу менеджера, детально розібрали, як зробити фотографію свого часу, зробити аналіз використання часу, аналіз сильних і слабких сторін свого робочого стилю, аналіз часових втрат і поглиначів часу.

Тепер задача слухача – зробити такий аналіз використання свого часу самостійно.

Приклади виконання аналізу витрат часу (у тому числі за допомогою комп'ютерної програми) наведено в розділі IV „Аналіз конкретних практичних ситуацій”.

При вивченні цієї теми слухачі повинні усвідомити, що передумовою успішного самоменеджменту є аналіз використання часу, тобто виявлення того, куди і на що іде час. Аналіз використання часу проводиться за допомогою таблиць “Аналіз видів діяльності та використання часу” та “Листочок денних перешкод” [4,16]. Слід уважно вивчити структуру таблиць та методiku проведення аналізу за їх допомогою. (Методiku аналізу витрат робочого часу – див. вище, розділ 5 – Практичне заняття № 1) Необхідно зрозуміти, що аналіз використання часу за допомогою таблиць потребує від менеджера додаткових витрат часу, систематичної та цілеспрямованої роботи. Але за допомогою цього аналізу менеджер зможе виявити свої сильні та слабкі сторони, втрати та “поглиначі” часу.

Зроблений аналіз, виявлення сильних та слабких сторін допомагає менеджеру розвивати та застосовувати у своїй роботі свої сильні сторони, а аналіз слабких сторін (“поглиначів” часу) – виявити недоліки в роботі та розробити стратегію їх усунення.

Аналіз витрат робочого часу дозволяє менеджеру значно підвищити свою продуктивність. Приклад виконання аналізу використання часу

Посада: Бухгалтер із заробітної платні

№ за/п	Види діяльності та витрати часу							Денні перешкоди				
	Види діяльності	Тривалість часу (від до)	Тривалість (хв.)	А*	Б*	В*	Г*	Перешкоди		Телефон чи відвідувач	Хто?	Причини перешкод
								Інтервал часу (від – до)	Тривалість (хв.)			
1.	Приймання вхідної документації	8 ⁰⁰ – 8 ³⁰	30	так	так	так	Ні	спілкування з колегами по роботі (з 8 ⁰⁰ до 17 ⁰⁰) періодично	10-15 хв.	кол.	кол.	з'ясування питань по роботі
2.	Сортування документів за пріоритетами	8 ³⁰ – 9 ³⁰	60	так	так	так	Так	спілкування зі співробітниками з питань, що не стосуються роботи з 8 ⁰⁰ до 17 ⁰⁰ періодично	10-15 хв.	кол.	кол.	обговорення сімейних проблем
3.	Печатання платіжних доручень на відрахування до небюджетних фондів	9 ³⁰ – 10 ³⁰	60	так	так	так	Так					
4.	Підготовка відомостей на виплату заробітної платні	10 ³⁰ – 11 ⁰⁰	30	так	так	так	Ні	перерви на чай, каву (10 ³⁰ - 10 ⁴⁵) (15 ³⁰ – 15 ⁴⁵)	15 хв. 15 хв.	я	я	відпочинок
5.	Нарахування заробітної платні за допомогою комп'ютерної програми	11 ⁰⁰ – 12 ⁰⁰ 13 ⁰⁰ – 15 ⁰⁰	180	так	так	так	Так	спілкування з чоловіком і дітьми (14 ³⁰ -14 ⁴⁰)	10 хв.	тел.	чоловік	/-/
6.	Підготовка даних для звітів до небюджетних фондів та ДПІ	15 ⁰⁰ -17 ⁰⁰	120	Так	так	так	Так	з'ясування питань щодо нарахування заробітної платні з робітниками (з 8 ⁰⁰ до 17 ⁰⁰) періодично	загальна тривалість 60 хв.	я	робітники УГХ	помилки в роботі
				∑ ПД	∑ Ан	∑ Бн	∑ Вн	∑ Гн				
				=480	=0	=0	=0	=60				

Результати:

$\frac{\sum A_n}{\sum ПД} \cdot 100\%;$	11%	Деяльність була необов'язальною. Існують проблеми з делегуванням і встановленням пріоритетів.
$\frac{\sum B_n}{\sum ПД} \cdot 100\%;$	14%	Расход времени был слишком велик. Необходимо проанализировать причины перерасхода времени.
$\frac{\sum V_n}{\sum ПД} \cdot 100\%;$	16%	Исполнение было не целесообразным. Необходимо уделить внимание планированию, организации, саморационализации.
$\frac{\sum \Gamma_n}{\sum ПД} \cdot 100\%;$	61%	Момент исполнения работы был определен спонтанно. Имеются проблемы с планированием рабочего времени.

Далі треба визначити загальну тривалість роботи за день ($\sum ПД$).

За перший день вона склала 1295 хвилин. Час на перешкоди склав 5,8% від загального робочого часу. Тепер розрахуємо по кожному стовпчику тривалість робіт, з відповіддю «Ні» ($\sum A_n, \sum B_n, \sum V_n, \sum \Gamma_n$).

Здійснивши наступні розрахунки за приведеними формулами, можна зробити наступні висновки:

а) $\frac{\sum A_n}{\sum ПД} \cdot 100\% = 11\% \geq 10\%$, тобто діяльність протягом дня була необов'язковою

більш ніж у 10% випадків, це означає, що є проблеми з передорученням справ (делегуванням) і встановленням пріоритетів.

б) $\frac{\sum B_n}{\sum ПД} \cdot 100\% = 14\% \geq 10\%$, тобто більш, ніж у 10% випадків витрати часу були

занадто великими, необхідно зайнятися аналізом причин перевитрат часу за допомогою технічних прийомів у роботі, концентрації, самодисципліни.

в) $\frac{\sum V_n}{\sum ПД} \cdot 100\% = 16\% \geq 10\%$, тобто більш, ніж у 10% випадків виконання було

недоцільним, а тому необхідно приділити увагу плануванню, організації, саморационалізації.

г) $\frac{\sum \Gamma_n}{\sum ПД} \cdot 100\% = 61\% \geq 10\%$, більш, ніж у 10% випадків часовий інтервал не було

визначено свідомо, є проблеми з плануванням робочого часу. Необхідно більш ретельно планувати свою діяльність, складати плани дня, готуватись до роботи і т.п..

Основними рекомендаціями щодо використання часу протягом дня та усунення слабких сторін можна назвати наступне:

Самодисципліна, що досягається шляхом часових обмежень для виконання

кожної справи;

Необхідно не дуже важливі справи передоручати, делегувати іншим, а для цього треба чітко встановлювати для себе пріоритети;

Необхідно зайнятися аналізом причин перевитрат часу за допомогою технічних прийомів у роботі, концентрації, самодисципліни;

Необхідно приділити увагу плануванню, організації діяльності протягом дня, самораціоналізації;

Необхідно більш ретельно планувати свою діяльність, складати плани дня, готуватись до роботи і т.п.

За ці три дні можна також зробити висновок, що найчастіше я сама відволікала сь від роботи на відпочинок або телефонні розмови тощо. Причиною є погана звичка виконувати роботу спонтанно, не відводячи чіткого проміжку часу на визначений вид роботи. Також – незатність довго та сконцентровано займатись одним видом роботи.

Що ж до основних поглиначів часу, то до таких в моїй роботі відноситься відкладання справ, незадовільне планування робочого дня, недостатня мотивація, відсутність самодисципліни, невміння довести справу до завершення, нечітка постановка цілей, відсутність пріоритетів у справах, спроби дуже багато зробити за один раз тощо.

Тест

Неефективний керівник

Для додаткової самоперевірки дайте відповідь на 20 питань, які є критеріями неефективного управління.

Інструкція

Вам пропонуються деякі твердження, з якими ви або погодитеся (відповідь «так»), або не погодитеся (відповідь «ні»).

1. Ви постійно стикаєтесь з непередбаченими труднощами?
2. Ви компетентніші за інших і тому стараєтесь все робити самі?
3. Основна частина робочого часу йде на деталі, другорядні питання?
4. Вам доводиться робити багато справ одночасно?
5. Ваш стіл постійно завалений паперами без пріоритету важливості?
6. Вам доводиться працювати по 10-14 годин за добу?
7. Вам часто доводиться вдома займатися виробничими проблемами?
8. Чи вважаєте ви за краще відкласти вирішення питання, щоб згодом розв'язати його остаточно?
9. Стараєтесь ухвалити найкраще рішення, а не найреальніше?
10. Стараєтесь, щоб ваш авторитет не постраждав ні за яких обставин?
11. Вам постійно доводиться йти на компроміси, поступки?
12. У разі неуспіху справи шукаєте, хто з підлеглих винен?
13. Ви відчуваєте себе знярядям у руках інших людей?
14. Дієте за звичною схемою в різних виробничих і життєвих ситуаціях?
15. Вважаєте, що повна інформованість підлеглих про хід справ на підприємстві знижує ефективність їх праці?
16. В екстремальних ситуаціях вважаєте за краще не брати на себе відповідальність за долю колективу, а спільно вирішуєте, що робити?
17. Вважаєте, що підлеглі не повинні обговорювати розпоряджень керівника?
18. Вважаєте, що стаж практичної роботи завжди дає перевагу перед спеціальною освітою, професійними здібностями?

19. Стараєтеся не ризикувати, «не висовуватися»?

20. Працюєте у вузькій професійній сфері, інше вас мало стосується?

Підведіть підсумки

Підрахуйте кількість відповідей «так» і «ні». Оцініть свій результат.

Високий управлінський потенціал передбачає відповіді «ні» на всі питання. Ваші слабкі місця у відповідях «так».

Кількість відповідей *не менше 15 «ні»* характеризує досить ефективний управлінський потенціал.

Тести для контролю знань

1. Що таке самоменеджмент?

- а) одноосібне управління організацією;
- б) управління персоналом;
- в) управління собою, своїм часом.

2. Автор концепції економії свого часу у самоменеджменті:

- а) Д. Френсіс;
- б) Л. Зайверт;
- в) М. Вудкок;
- г) В. Андрєєв.

3. До функцій самоменеджменту належать:

- а) постановка стратегічних цілей організації;
- б) планування особистої роботи;
- в) контроль виконання роботи підлеглими;
- г) самоконтроль.

4. Капітал особистого часу це:

- а) вартість 1 хвилини Вашого часу;
- б) вартість 1 години Вашого часу;
- в) час, що лишився до пенсії.

5. Інвентаризація часу це:

- а) перелік завдань протягом дня;
- б) встановлення часу на виконання завдань;
- в) аналіз витрат часу.

6. Повний аналіз використання особистого часу проводять протягом:

- а) дня;
- б) 8 годин (робочий день);
- в) доби.

Література: 3, 4, 9, 10, 18, 21-23.

2. Функції самоменеджменту Практичне заняття № 2

Тема 2. Постановка цілей

Кількість годин-1

Мета: 1. Систематизація знань з теорії і техніки постановки цілей.

2. Формування умінь і навичок постановки цілей.

3. Формування здатності аналізувати інформацію та здійснювати ефективні комунікації

План: 1. Обговорення питань (1 година):

- Сутність поняття «цілі». Значення постановки цілей.
- Процес постановки цілей. Етапи знаходження цілей.
- Ситуаційний аналіз. Баланс успіхів та невдач.
- Формування цілей. Плани життя т кар'єри .

2. Аналіз конкретних ситуацій (1 година)

Обладнання та інформаційно-методичне забезпечення

- Конспект лекцій з дисципліни «Самоменеджмент» [22]
- Збірник ситуаційних завдань та ділових ігор з дисципліни «Самоменеджмент»

[20]

- Самоменеджмент-тренінг.

Практичні ситуації

Ситуація №1

Ви – молодий, досить симпатичний слухач. Наступного року ви отримаєте диплом. Треба подумати про майбутнє.

Кожному молодому чоловіку хочеться отримати престижну роботу, хочеться, якщо не свій особистий бізнес мати, то хоча б працювати у надійній, престижній компанії. А для цього, крім особистих та професійних якостей, треба мати певний імідж. Останнім часом Ви все більше переконуєтесь в цьому, переглядаючи ролики компаній, реклами, новини, презентації, де розповідається про корпоративну культуру окремих компаній. Ви вже помітили, що успішного бізнесмена (або менеджера) завжди можна визначити по його зовнішньому вигляду: він завжди підтягнутий, бадьорий, веселий, добре одягнутий. Ви звернули увагу, що на фірми беруть саме таких хлопців, тому що вони ведуть здоровий спосіб життя, не курять (звісно чому – бо курильщики не тільки мають погане здоров'я, а й значну частину робочого часу витрачають на паління), займаються спортом, щоб завжди бути у формі. І якщо Ви не маєте можливості зараз купити собі дорогий одяг, щоб бути схожим на успішного бізнесмена, то інші вимоги задовольнити дуже просто – все залежить лише від вашої волі і бажання.

І Ви ставите перед собою мету: “Я хочу вести більш здоровий спосіб життя!”

Питання

1. Як Ви гадаєте, чи правильно Ви поставили мету з точки зору самоменеджменту?

2. Як Ви будете досягати цієї мети?

Ситуація №2

Вчора Ви випадково потрапили на презентацію програм стажування молоді за кордоном, яку проводив Українсько-американський центр освітніх програм.

Представлялась магістерська програма – на присвоєння звання Master of Business Administration (MBA).

Дуже приваблива програма:

- *по-перше*, саме для Вашого віку – на п'ятому році Ви могли б поїхати на стажування;

- *по-друге*, стажування фінансується за рахунок уряду США, Ваші витрати – це оформлення закордонного паспорту;

- *по-третє*, стажування продовжується від трьох до шести місяців, і тому Ви маєте змогу після стажування завершити також навчання у академії і крім диплома магістра МВА одержати також наш диплом про вищу освіту, не перериваючи навчання.

Але є одне «Но»: основна вимога до претендентів – досконале володіння англійською мовою, мовна підготовка, а також – дуже великий конкурс, а часу – обмаль. У Вас є дев'ять місяців.

Ви знаєте, що Ваше знання англійської мови недосконале, але бажання отримати грант на стажування за кордоном дуже велике. І Ви ставите собі мету: “Я хочу вдосконалити своє знання англійської мови”.

Питання:

1. Чи правильно Ви сформулювали свою мету з точки зору самоменеджменту? Якщо ні – то як потрібно її сформулювати?
2. Як Ви будете досягати цієї мети?

Ситуація №3

Уявіть собі Ваш перший день на робочому місці...

Безмежна Ваша радість: Ви перемогли численних конкурентів і отримали таке бажане для Вас місце. Ви підписали контракт. Тепер Ви – співробітник фірми, в якій так довго мріяли працювати. На крильцях летите Ви до нового офісу, щоб показати усім себе достойно, показати свої знання, вміння, навички, якими Ви дійсно володієте...

І раптом, Ви розумієте, що Вас тут ніхто не чекав: усі зайняті своїми справами, ніхто Вас не примічає, нікому особисто не потрібні Ваші знання, вміння, навички.

Хоч Ви докладаете багато старань, але здається, що Вас ніхто не помічає, кругом Вас утворюється якийсь “вакуум”...

Це – досить типова картина для наших вітчизняних підприємств, особливо для тих, де немає менеджера по роботі з персоналом. І Ви розумієте, що для того, щоб подолати цей “вакуум”, Вам необхідно налагодити взаємини з Вашими співробітниками. Ви ставите собі мету: “Я хочу краще контактувати зі своїми співробітниками”.

Питання

1. Чи правильно Ви визначили свою мету?
2. Як Ви будете досягати цієї мети?

Ситуація №4

Лідія Іванівна прийшла на роботу до податкової інспекції у 1998 році на посаду старшого державного податкового інспектора. Робота їй подобалася, вона швидко освоювала всі напрямки своєї діяльності. Цьому сприяла вища освіта, яку вона одержала в Київському інституті інженерів громадянської авіації на факультеті автоматики та обчислювальної техніки.

Відпрацювавши півроку, Лідія Іванівна зрозуміла, що вона може виконувати і більш відповідальну роботу, наприклад, начальника відділу. І вона поставила собі

мету: досконально вивчити всі напрямки роботи відділу, і навіть більше – вивчати і аналізувати роботу всієї інспекції. Крім того, вона вирішила одержати другу вищу освіту, і вступила до Дніпропетровської державної фінансової академії.

Майже через рік її мета була реалізована – завдяки діловим якостям Лідії Іванівни вона була призначена на посаду начальника відділу автоматизованого адміністрування податків податкової інспекції. Через 2 роки вона була зарахована до резерву кадрів на посаду заступника начальника податкової інспекції.

Питання

1. Яку мету поставила собі Лідія Іванівна?
2. Як вона сформулювала свою мету? Чому саме так?
3. Що сприяло досягненню мети Лідії Іванівни?
4. Як би Ви сформулювали таку мету?

Тест

Життєве кредо

Для визначення власної мотивації можна скористатися тестом, що дозволяє визначити своє життєве кредо. Для його виконання необхідно порівняти попарно всі запропоновані твердження і кожного разу обраному твердженню привласнювати один бал. Потім підраховується сума балів, набраних кожним, і на цій основі відбувається їх ранжирування. Я хочу:

1. Заробляти собі на життя.
2. Забезпечити своє майбутнє.
3. Купувати хороші речі.
4. Забезпечити собі соціальне становище.
5. Завоювати гідне місце в житті.
6. Робити щось цікаве.
7. Розвивати свої здібності.
8. Набувати нові знання і вміння.
9. Йти в ногу з життям.
10. Бути не гірше за інших.
11. Застосувати свої сили і здібності.
12. Мати постійних співрозмовників.
13. Завоювати визнання і повагу.
14. Забезпечити собі матеріальний комфорт.
15. Зробити свій внесок у спільну справу.
16. Бути при справі.
17. Гарантувати себе від прикрошів.

Тести для контролю знань

1. Процес постановки цілей включає:
 - а) ситуаційний аналіз;
 - б) аналіз АБВ;
 - в) метод «Альпи».
2. Яке з наведених формулювань мети відповідає правилам самоменеджменту:
 - а) «Я хочу вивчити самоменеджмент»;
 - б) «Я хочу знати правила самоменеджменту»;
 - в) «Я хочу протягом семестру оволодіти технікою самоменеджменту»;

г) «Я не хочу одержати двійку на заліку з самоменеджменту».

3. Баланс успіхів та невдач дозволяє визначити:

- а) скільки успіхів та невдач було у менеджера протягом року;
- б) скільки успіхів та невдач було у менеджера на протязі життя;
- в) сильні і слабкі сторони особистого стилю роботи менеджера;
- г) сильні і слабкі сторони особистості менеджера.

Література: 1, 3, 4, 10-18, 20, 2

Практичне заняття № 3

Тема 3. Планування робочого часу менеджера

Кількість годин-1

Мета: 1. Систематизація знань з теорії і техніки планування робочого часу.

2. Формування умінь і навичок планування робочого часу.

3. Формування здатності аналізувати інформацію та здійснювати ефективні комунікації.

План: 1. Обговорення питань (1 година)

- Основи планування робочого часу .
 - Система планування робочого часу.
 - Методи планування робочого часу.
2. Аналіз конкретних ситуацій (1 година)

Обладнання та інформаційно-методичне забезпечення :

- конспект лекцій [22];
- збірник ситуаційних завдань та ділових ігор [20]

Практичні ситуації

Ситуація №1

До закінчення терміну навчання в аспірантурі мною були складені усі кандидатські іспити, повністю виконано теоретичну та експериментальну частину, оброблено експериментальні дані. За всіма розділами дисертації були надруковані статті, одержано свідоцтво на винахід, матеріали дисертації доповідались на конференціях, наукових семінарах провідних науково-дослідних установ.

Основні результати дисертаційної роботи були впроваджені у виробництво і про це складено акти, підписані керівниками відповідних підприємств та міністерств. Але рукопис дисертації, навіть у першому варіанті, підготувати я не встигла.

За місяць до закінчення строку навчання в аспірантурі мене запросив до себе завідувач кафедри.

"Я знаю Вашу ситуацію - сказав він, - знаю, що Вами виконано все необхідне окрім самої дисертації. Відповідно до діючого Положення, якщо аспірант надає роботу в строк, то він має право на першочерговий захист дисертації у спеціалізованій раді. Якщо ж цього не відбувається (тобто дисертація не представлена аспірантом в строк), то потім він буде захищати її в порядку загальної черги, на рівні з усіма здобувачами. А черга ця на даний момент розписана на 2 роки вперед. Ви повинні врахувати це, а також те, що наукові матеріали з часом "старіють". Я даю Вам один місяць. Якщо до

кінця місяця Ви не надасте готової дисертації (хоча б у рукописному варіанті) до спеціалізованої ради або до відділу аспірантури, то таким чином підставите себе, а також кафедру й інститут у зв'язку з невиконанням плану підготовки науково-педагогічних кадрів та захисту дисертацій".

Протягом дня я обдумала все, що мені сказав завідувач кафедри, прорахувала всі варіанти, визначила свої можливості і наприкінці робочого дня поклала на стіл завідувача кафедри заяву на чергову відпустку. Він її підписав.

Через місяць я поклала на його стіл перший варіант рукопису готової дисертації, а ще через 3 місяця відбувся її захист.

Питання

1. Як Ви гадаєте, про що я міркувала в той день, коли мене викликав завідувач кафедри, перш ніж написати заяву про відпустку?
2. Що мені потрібно було зробити, щоб протягом місяця написати рукопис дисертації об'ємом у 200 сторінок?
3. Як би зробили Ви на моєму місці?

Ситуація №2

Людмила Олександрівна, начальник відділу податкового аудиту і валютного контролю державної податкової інспекції, складала черговий план роботи відділу і міркувала, чи правильно вона планує роботу?

Стільки планів, графіків, розпоряджень, що іноді, навіть, втомлюєшся їх складати!

У відділі працює 11 чоловік (державні податкові ревізори – інспектори та податкові інспектори).

Основна мета роботи відділу – перевірки юридичних осіб: заплановані (згідно з Національним планом) та позапланові.

Національний план перевірок затверджується на рік, але оскільки це секретна інформація, то Людмила Олександрівна складає поквартальні плани перевірок, а за 10 днів до початку перевірки складає розпорядження, затверджує до нього склад бригад для перевірки підприємств, складає індивідуальні графіки перевірок на місяць для кожного працівника.

Робота відділу має свою специфіку: майже весь час працівники відділу (інспектори) знаходяться на підприємствах для їх перевірки.

На початку робочого дня з 8 до 9 години Людмила Олександрівна проводить щоденну оперативну нараду, на якій працівники доповідають про результати перевірок підприємств, які відбулися напередодні, порушення, що виявлені у ході перевірки, доповідають про виконання контрольних завдань (інформації, звіти тощо). Після 9 години працівники відділу їдуть на підприємства для виконання поточних, запланованих перевірок, а Людмила Олександрівна залишається сама і їй доводиться виконувати самостійно найскладнішу й найвідповідальнішу роботу:

- звіти про кількість проведених перевірок;
- звіти про донараховані кошти;
- звіти про акти, що передані до податкової міліції;
- обробка оперативної інформації про кількість проведених перевірок за день, за тиждень:
- обробка інформації про мобілізацію;

- обробка інформації про фіктивні фірми;
- формування баз даних.

Так проходить майже кожен день. І Людмила Олександрівна замислилась, чи правильно вона планує роботу відділу і свою особисту роботу як керівника?

Питання

1. Чи існує система планування роботи відділу? Опишіть її.
2. Назвіть усі види діяльності начальника відділу податкового аудиту і валютного контролю державної податкової інспекції Людмили Олександрівни.
3. Як би Ви ці види робіт поділили за пріоритетами на три категорії, використовуючи метод АБВ?
4. Як на Вашу думку організована робота відділу і керівника відділу – добре, чи її можна вдосконалити?
5. Як би Ви організували роботу, якщо були б керівником відділу?

Ситуація №3

Мене часто запитують слухачі:

"Як можна скласти свій життєвий план? Ми не знаємо, що нас чекає через рік. Навіть через місяць або завтра. Звісно, ми живемо не на безлюдному острові, а як би і там - все одно: оточуюче середовище може змінювати наші плани.

Може пройти смерч, ураган. Ви можете захворіти, або станеться обвал курсу валют... Життя вносить свої корективи у наші плани. Нарешті, з часом ми самі міняємося, змінюються наші ціннісні орієнтири. І те, що у 16 років здавалося найважливішим у житті, у 30 може зовсім втратити для нас інтерес. Але це не означає, що життєві плани розробляти не варто. Їх обов'язково необхідно розробляти і втілювати в життя. Інша річ - вони потребують періодичного коригування. Неможна один раз розроблений план сприймати як догму і панікувати, якщо з якихось незалежних від Вас причин ці плани зриваються, бо це приведе до стресу і навіть психічних розладів.

Є люди, які розписують все своє життя і життя своїх дітей крок за кроком на десятки років вперед; вони завжди знають все: хто, коли, з ким одружиться, де і ким буде працювати, до кого вони підуть у гості на Різдво, де будуть відпочивати цього року, де - наступного... Але якщо трапляється щось несподіване, виявляється, що вони не в змозі не тільки змінити на ходу свої плани, опанувати і взяти під контроль ситуацію, а і подолати свій страх перед обставинами, страх за те, що плани порушені, строки зірвані, вони не знають, що їм діяти у цій ситуації. Таке ставлення приводить до психічних захворювань, самогубств та інших необачливих вчинків.

Пам'ятаю, ми з приятелем якось повертались з його дачі: нажаль, у нас зламалася машина і ми вимушені були йти на залізничну станцію. Коли ми дісталися туди, то з'ясувалося, що декілька найближчих електричок відмінено і доведеться досить довго чекати. Я бачила, як мій знайомий змарнів, він дуже нервував. "Ти куди-небудь запізнюєшся?" - запитала я. - "Ні, але я звик повертатися до десятої години".

Як бачите, мільйони людей не в змозі на ходу змінити не тільки життєві плани, а й звичайний щоденний розпис.

Питання

Як Ви будете поводитися в подібній ситуації?

Тест

Планування

Планування передбачає здатність до раціональних дій, яка може бути перевірена за допомогою цього дещо жартівливого тесту. Для його виконання вам слід вибрати найбільш відповідний варіант відповіді та підрахувати кількість балів, що стоять після нього в дужках.

1. Чи доводиться вам братися за дві роботи одночасно?
Рідко (1); часто (0); ніколи (2).
2. Чи купуєте ви дорогі речі, навіть якщо знаєте, що потім важко буде звести кінці з кінцями?
Ніколи (2); завжди (0); іноді (1).
3. Якщо вам сподобається красива річ, чи зупинить вас ціна?
Ніколи (0); іноді (1); завжди (2).
4. Якщо у вас зіпсується побутовий прилад, ви купите новий чи спробуєте відремонтувати старий?
Куплю (0); залежить від ціни (1); полагоджу сам (2).
5. Що ви робитимете, якщо порветься шкарпетка?
Зашию (2); про всяк випадок збережу цілу (1); викину обидві (0).
6. Чи вимикаєте ви світло, коли воно не потрібне?
Ніколи (0); іноді (1); завжди (2).
7. У якому випадку ви телефонуєте?
Як правило, у справі (2); як доведеться (1); люблю поспілкуватися (0).
8. Чи вдається вам одночасно виконувати кілька завдань?
Так (2); зважаючи, які справи (1); ні (0).
9. Що ви робите зі старими газетами?
Викидаю (0); зберігаю (1); здаю на макулатуру (2).
10. Чи купуєте ви більше хліба, ніж потрібно?
Так (0); іноді (1); ні (2).
11. Чи з'їдаєте ви все, що лежить на тарілці?
Завжди (2); іноді залишаю (1); ніколи (0).
12. Чи акуратно ви носите одяг і взуття?
Так (2); не завжди (1); ні (0).
13. Чи дбайливо ви ставитеся до чужих речей?
Ні (0); так (1); обережніше, ніж до своїх (2).

Підведіть підсумки

Якщо ви набрали більше за 20 балів, ви дуже раціональна людина і успішно впораетесь з обов'язками плановика. Якщо кількість балів складає *від 13 до 19*, вам також можна доручати складати плани, але при цьому контролювати, бо іноді ви любите показати широту натури, у тому числі й за рахунок фірми.

При кількості набраних балів *від 6 до 12*, ви можете лише допомагати іншим, оскільки бажання економити охоплює вас лише іноді і ви відмовляєте собі й іншим у всьому необхідному, але коли воно минає, всіма силами надолужуєте втрачене.

Нарешті, якщо кількість балів у вас менша 6, до планової діяльності вас допускати не можна, бо ви безтурботні.

Тести для контролю знань

1. Для того, щоб найбільш ефективно використовувати свій час, план робочого дня слід складати:

- а) розписуючи його по хвиликах;
- б) у співвідношенні 60/40;
- в) у співвідношенні 80/20.

2. Метод «Альпи» застосовується для:

- а) визначення своїх цілей;
- б) планування робочого часу;
- в) контролю виконання завдань підлеглими.

3. Скільки часу слід витратити на планування робочого дня:

- а) 1-1,5 години;
- б) 30-40 хвилин;
- в) 5-10 хвилин.

4. Скільки часу слід витратити на планування від планового періоду:

- а) 1-2%;
- б) 5-10%;
- в) 15-20%.

5. Часові блоки це:

- а) незаплановані перерви на каву, чай;
- б) час, коли діяльність менеджера заблокована якимись перешкодами;
- в) час, коли виконуються однорідні види роботи.

Література: 1, 3, 4, 9-12, 18, 20, 22, 23

Практичне заняття № 4

Тема 4. Прийоми і методи прийняття рішень

Кількість годин – 1

Мета: 1. Систематизація знань з теорії і техніки прийняття рішень.

2. Формування умінь і навичок прийняття рішень у самоменеджменті.

3. Формування здатності аналізувати інформацію та здійснювати ефективні комунікації.

План: 1. Обговорення питань:

- Сутність і значення встановлення пріоритетів.
- Принцип Парето, його сутність і значення.
- Сутність аналізу завдань АБВ.
- Принцип Ейзенхауера, його сутність і специфіка застосування.
- Делегування.

2. Аналіз конкретних ситуацій.

Обладнання та інформаційно-методичне забезпечення:

- конспект лекцій [22];
- збірник ситуаційних завдань та ділових ігор [20].

Практичні ситуації

Ситуація №1

Робочий день начальника відділу обліку, звітності та прогнозування надходжень Державної податкової інспекції складається з таких видів діяльності:

1. Нарада у начальника ДПІ (щоденно).
2. Ознайомлення з проблемними і поточними питаннями та планування робочого часу.
3. Аналіз виконання прогнозного завдання по мобілізації надходжень станом на поточний день. Аналіз позитивних і негативних тенденцій, пошук можливих резервів.
4. Підготовка і передача звітних даних та пропозицій для начальника ДПІ.
5. Підготовка оперативних матеріалів та пропозицій для начальника ДПІ.
6. Аналіз звітності, поданої платниками податків, співставлення з оперативними даними, підготування висновків для начальника.
7. Вивчення інструкцій, наказів, розпоряджень керівництва.
8. Робота з поштою.
9. Проведення прийомів і консультацій.
10. Контроль за виконанням обов'язків підлеглими спеціалістами.

Питання

1. Як би Ви визначили пріоритетність цих видів діяльності?
2. Розподіліть ці завдання за пріоритетами на 3 категорії за допомогою аналізу АБВ.

Ситуація №2

Ви склали свій життєвий план. У ньому є серед пріоритетних завдань будівництва свого маєтку. Як Ви будете виконувати цей розділ Вашого плану?

Для того, щоб побудувати свій дім, необхідно мати відповідну кваліфікацію: треба бути будівельником, прорабом, теслярем, маляром, знати ще цілий ряд спеціальностей.

Питання

1. Чи будете Ви самі займатися будівництвом свого дому?
2. Якщо ні, то кому Ви доручите виконувати цю частину Вашого плану? Чи можна назвати це делегуванням?

Ситуація №3

Припустимо, у Вас виникла ідея: можливо, винахід, а можливо і відкриття чогось зовсім нового, чого до Вас іще ніхто не знав. (Згадайте Ньютона, яблуко, що впало йому на голову, і закон, який він відкрив). Для того, щоб оформити Ваше відкриття або винахід, необхідно перевірити, чи не зробив таке саме відкриття хтось раніше за Вас. Для цього здійснюють “патентний пошук глибиною у 20 років”. Це означає, що Вам слід переглянути всі Бюлетені винаходів за 20 років, причому не тільки вітчизняних (радянських), а й зарубіжних країн, що є провідними у даній галузі (як правило, це – Японія, США, Англія, Франція, Німеччина). На такий пошук спеціалісти

витрачають багато часу (два, а то і більше місяців роботи, якщо більше нічим не займатися).

Питання

1. Чи будете Ви робити патентний пошук до Вашого можливого винаходу самі, якщо Ви працюєте, і патентний пошук не входить до переліку Ваших посадових обов'язків?
2. Кому можна делегувати роботу щодо патентного пошуку і підготування заяви на винахід?

Ситуація №4

При нарахування земельного податку працівники податкової інспекції проводять дуже великий обсяг робіт по збору і занесенню в комп'ютер інформації щодо розмірів земельних ділянок по кожному окремому громадянину.

Начальник відділу податкової інспекції, якому доручено виконання цієї роботи, зробивши попередні розрахунки обсягу робіт, зрозумів, що силами працівників його відділу виконати цю роботу у визначений термін неможливо, використовуючи тільки робочий час працівників відділу і комп'ютерну техніку, яка була в розпорядженні відділу.

У зв'язку з цим він підготував проект наказу, в якому до виконання цих робіт залучалися працівники інших відділів з використанням їхньої комп'ютерної техніки. Роботу пропонували проводити у 2 зміни, в тому числі у суботу та неділю, з наданням відгулів серед тижня.

З проведеними розрахунками та проектом наказу начальник відділу прийшов до начальника інспекції і, обгрунтувавши свої пропозиції, переконав керівника інспекції підписати наказ. Керівництво погодилося з тим, що іншого виходу з даної ситуації немає. В результаті робота була виконана у визначений термін.

Питання

1. Який метод прийняття рішень використав начальник відділу?
2. Як Ви гадаєте, чи погодився б начальник інспекції на залучення до виконання цього завдання працівників інших відділів, якщо б начальник відділу просто сказав йому про це, не показавши своїх розрахунків і проекту наказу? Чи в цьому випадку було б ефективним спілкування двох керівників (відділу та інспекції) з точки зору досягнення мети (домовленості) та економії часу?

Ситуація № 5

Інна Миколаївна одержала нове призначення – начальник відділу автоматизованого адміністрування податків податкової інспекції.

Під її керівництвом знаходяться 3 підрозділи:

- група обліку платників – юридичних осіб – 1 чол.;
- група Державного реєстру фізичних осіб – 1 чол.;
- група автоматизації процесів оподаткування – 2 чол.

Пройшов тиждень і Інна Миколаївна зрозуміла, що не встигає робити всі справи, тому що багато бере на себе. Проаналізувавши всі види своєї діяльності в податковій

інспекції, вона міркувала, що повинна робити сама, і що може делегувати своїм підлеглим.

Нижче перелічені види діяльності начальника відділу автоматизованого адміністрування податків податкової інспекції:

1. Робота з документами:

- підготовка планів роботи відділу;
- підготовка проектів наказів по інспекції;
- реєстрація вхідної кореспонденції;
- підготування статей у місцеву газету;
- оформлення тендерних документів;
- підготовка Положення про відділ, посадових інструкцій працівників відділу;
- ознайомлення з законодавчими актами, розпорядженнями, наказами;
- підготовка відповідей на контрольні завдання керівництва.

2. Робота з комп'ютерною технікою (КТ):

• налагодження КТ (ПЕОМ, принтера, сканера, сервера, локальної обчислювальної мережі та інш.);

- ремонт (дрібний) КТ;
- профілактика КТ;
- обслуговування КТ;

3. Робота з програмним забезпеченням:

- установка на ПЕОМ нового програмного забезпечення та його вивчення;
- зміна версій (внесення змін в програмне забезпечення);
- навчання робітників інспекції роботі на ПЕОМ і в АРМах;
- організація консультацій спеціалістів з питань роботи на ПЕОМ;
- робота з базами даних;

4. Ремонт та купівля комп'ютерної техніки:

- збір інформації про комп'ютерні фірми, вивчення ринку КТ;
- вивчення прайсів;
- встановлення контактів з обраними фірмами (по телефону);
- прийняття рішення – з якими фірмами працювати (враховуючи ціни та надання послуг щодо обслуговування);

- закупівля КТ, відправка її в ремонт та інш.

5. Загальні питання:

- аналіз роботи відділу;
- аналіз забезпечення податкової інспекції КТ; стан КТ;
- участь в нарадах, які проводить керівництво;
- виконання завдань керівництва;
- проведення нарад у відділі зі своїми підлеглими;
- участь в семінарах та інших заходах з приводу податкового законодавства;
- проведення зустрічей та консультацій щодо податкового законодавства з клієнтами, керівниками, бухгалтерами, підприємцями та інш.

Питання

1. Як Ви думаете, які види діяльності Інна Миколаївна повинна виконувати сама, а які може делегувати підлеглим?

2. Який метод прийняття рішень вона може використати в даному випадку?
3. Розподіліть перелічені види діяльності за пріоритетами на 3 категорії за допомогою методу АБВ.

Ситуація №6

Якось я завітала до своєї знайомої. Вона - молода жінка, декілька років тому закінчила інститут, але вже має сім'ю, двох діточок, працює на трьох роботах. Вдома в неї - ідеальний порядок, усе блищить, усе на своєму місці, діти (чотири і шість років) вивчають дві іноземні мови.

- Як ти встигаєш усе це робити? - запитала я її.
- У мене немає жодних проблем з делегуванням, - відповідала вона. - Я працюю в інофірмі, крім того, роблю переклади з іноземної мови (цю роботу я виконую вдома) і працюю бухгалтером на малому підприємстві (там мало роботи - я приходжу туди двічі на місяць, іншу роботу, таку, наприклад, як бухгалтерські звіти, я роблю вдома).

І хоча я не маю поки що підлеглих, але заробляю достатньо, щоб оплатити ряд послуг: п'ять днів на тиждень до мене приходять "гувернантка", яка доглядає дітей, вивчає з ними дві іноземні мови (їм це дуже подобається, тому що вона робить це в процесі гри). Крім того, вона готує обід. Близьку до недавнього часу я віддавала до пральні, але тепер у мене є пральна машина-автомат з програмним управлінням, яка робить усе сама. Прибирати у кімнатах мені допомагає мій чоловік і миючий пилосос. Таким чином, у вихідні дні у мене ще лишається час і на прогулянки з дітьми.

Питання

1. Про яке делегування йдеться, якщо моя знайома сама каже, що підлеглих у неї немає?
2. Якщо Ви знайшли ті види робіт, які делегувала моя знайома, назвіть їх, назвіть також, кому вона їх делегувала.

Тест

Чи спроможні ви стати керівником

Прочитавши запитання, на окремому аркуші паперу запишіть його номер і поряд літерне позначення того варіанта відповіді, що відповідає Вашим навичкам і характеру. Далі, користуючись табличкою-ключем, підрахуйте суму, набрану Вами під час тестування, і визначте відповідь на запитання, задане в заголовку.

1. Уявіть собі, що із завтрашнього дня Вам треба буде керувати великою групою співробітників, які старші від Вас за віком. Чого більше усього Ви побоювалися б у даному разі:

- а) що Ви можете виявитися менш інформованим, ніж вони;
- б) що прийняті Вами рішення будуть ігноруватися і заперечуватися;
- в) що Вам не вдасться виконати роботу на тому рівні, як би хотілося.

2. Якщо Вас у якій-небудь справі спіткає значна невдача, то:

а) чи постараетесь утішитися, зневажаючи нею, вважаючи те, що трапилося, несуттєвим („подумаєш, буває і гірше!“), і направитесь відпочити, наприклад, на концерт;

б) чи почнете Ви гарячково розмірковувати: а чи не можна звалити провину на кого-небудь іншого або, в крайньому разі, на об'єктивні обставини;

в) чи будете аналізувати причини невдачі, розмірковуючи, чи в тому був Ваш власний промах і як виправити справу;

г) чи опустяться у Вас руки від того, що трапилося, чи впадете Ви у відчай чи в депресію?

3. Які з перелічених рис найбільше властиві Вам:

а) скромний, товариський, поблажливий, вразливий, добродушний, повільний, слухняний;

б) привітний, наполегливий, енергійний, винахідливий, вимогливий, рішучий;

в) роботязкий, упевнений у собі, стриманий, старанний, виконавець, логічний.

4. Чи вважаєте Ви, що більшість людей:

а) люблять працювати добре і старанно;

б) сумлінно ставляться до роботи тільки тоді, коли їхня праця оплачується належним чином;

в) трактують роботу як необхідність і не більше.

5. Керівник має бути відповідальний:

а) за підтримання гарного настрою в колективі (тоді й робота буде удаватися);

б) за відмінне і вчасне виконання завдань (тоді й підлеглі будуть задоволені).

6. Уявіть собі, що Ви є керівником якої-небудь організації і зобов'язані протягом тижня подати „нагору” план певних робіт. Як Ви вчините:

а) складете проект плану, доповісте про нього начальству і попросите поправити, коли що не так;

б) вислухаєте думку підпорядкованих спеціалістів, після чого складете план, приймаючи тільки ті з висловлених пропозицій, що збігаються з Вашим поглядом;

в) доручите скласти проект плану підлеглим і не станете вносити до нього ніяких істотних поправок, пославши для узгодження у вищу інстанцію свого заступника або іншого компетентного працівника;

г) проект плану розробите спільно зі спеціалістами, після чого доповісте про план керівництву, обгрунтовуючи й відстоюючи положення проекту.

7. На Ваш погляд, найкращих результатів досягає той керівник, який:

а) пильнує, щоб усі його підлеглі точно виконували свої функції і завдання;

б) підключає підлеглих до вирішення загального завдання, керуючись принципом: довіряй, але перевіряй;

в) піклується про роботу, хоча за метушнею справ не забуває і про тих, хто її виконує.

8. Працюючи в колективі, чи вважаєте Ви себе відповідальним за результати роботи всього колективу в цілому:

а) так;

б) ні.

9. Ваш погляд або вчинок критикується іншими. Як Ви будете поводитися:

а) не будете поспішати із запереченнями, піддаючись миттєвій захисній реакції, а зумієте тверезо зважити всі «За» та «проти»;

б) не спасете, а постараетесь довести перевагу свого погляду;

в) не зумієте приховати свою досаду з огляду на запальний характер і, можливо, образитесь і розгніваєтесь;

г) промовчите, але погляду свого не зміните і будете чинити, як і раніше.

10. Що краще вирішує виховне завдання і приносить найбільший успіх:

а) заохочення;

б) покарання.

11. Чи хотіли б Ви:

а) щоб інші бачили у Вас друга;

б) щоб ніхто не засумнівався у Вашій чесності і рішучості надати допомогу в потрібний момент;

в) викликати в тих, хто Вас оточує, замилювання Вашими рисами і досягненнями?

12. Чи любите Ви приймати самостійні рішення:

а) так;

б) ні.

13. Якщо Ви маєте прийняти важливе рішення або дати висновок з того чи іншого відповідального питання, то:

а) намагаєтеся зробити це невідкладно і, зробивши, не повертаєтеся знову і знову до цієї справи;

б) робите це швидко, але потім довго мучитеся сумнівами: „А чи не краще було б ось так або так?“;

в) намагаєтеся не робити ніяких кроків якомога довше.

Тепер, коли Ви ознайомилися з тестом, дайте відповідь на кожне запитання і залежно від відповіді за наведеною нижче таблицею визначте набрану кількість очок. Правильну відповідь Ви одержите тільки в тому разі, якщо дасте відповідь на кожне запитання з повною відвертістю.

Ключ для підрахування очок до психотесту:

	а	б	в	г
1	0	2	4	-
2	2	0	6	0
3	0	3	2	-
4	6	2	0	-
5	3	5	-	-
6	3	0	1	6
7	2	6	4	-
8	6	0	-	-
9	2	6	4	0
10	3	0	-	-
11	3	5	0	-
12	3	0	-	-
13	6	3	0	-

Якщо Ви набрали більш 40 очок.

У Вас багато задатків стати гарним керівником із сучасним стилем поведінки. Ви вірите в людей, у їхні знання і добрі якості. Вимогливі до себе і своїх колег. Не станете терпіти у своєму колективі ледарів і бракоробів, не будете намагатися завоювати дешевий авторитет. Для сумлінних співробітників будете не тільки начальником, а й добрим товаришем, що у важких ситуаціях надасть їм допомогу, підтримає словом і ділом.

Якщо Ви набрали від 10 до 40 очок.

Могли б керувати певними об'єктами і роботами, але нерідко стикалися б із труднощами (і тим частіше, чим менше очок Ви зуміли набрати за нашою шкалою). Намагалися б бути для підлеглих опікуном, проте іноді могли б зігнати на них поганий настрій і гнів. Надавали б допомогу і давали б, незважаючи на необхідність, всілякі поради.

Якщо Ви набрали менше 10 очок.

Відверто кажучи, у Вас мало шансів стати керівником. Для цього Вам необхідно переглянути багато поглядів і відмовитися від укорінених звичок. Насамперед необхідно знайти віру в людей і самого себе.

Тести для контролю знань

1. Принцип Паретто у самоменеджменті використовується для:
 - а) визначення своїх цілей;
 - б) визначення пріоритетів;
 - в) визначення термінових і важливих справ.
2. Принцип Ейзенхауера у самоменеджменті використовується для:
 - а) визначення своїх цілей;
 - б) визначення пріоритетів;
 - в) визначення термінових і важливих справ.
3. Принцип Паретто – це:
 - а) співвідношення 60/40;
 - б) співвідношення 80/20;
 - в) співвідношення 60/20/20;
 - г) співвідношення 70/30.
4. Делегування – це:
 - а) доручення робочої задачі (разом з управлінською відповідальністю) для виконання підлеглому;
 - б) доручення робочої задачі (разом з функціональною відповідальністю та компетенцією) для виконання підлеглому;
 - в) доручення робочої задачі (разом з компетенцією для її виконання) підлеглому.
5. Які функції керівника з перелічених нижче підлягають делегуванню:
 - а) підготовча робота;
 - б) розробка стратегії організації;
 - в) мотивація персоналу;
 - г) контроль виконання завдань підлеглими;
 - д) спеціалізована діяльність.

Література: 4, 7, 11, 16-18, 20, 22, 23.

Практичне заняття № 5

Тема 5. Реалізація і організація діяльності менеджера

Кількість годин-1

Мета: 1. Систематизація знань з теорії і практики організації діяльності менеджера

2. Формування умінь і навичок особистої діяльності

3. Формування здатності аналізувати та здійснювати ефективні комунікації

План: 1. Обговорення питань (1 година):

- Організаційні принципи денного розпорядку.
- Графік працездатності.
- Біологічні закономірності. (Біоритми).
- Індивідуальний робочий стиль.

2. Аналіз конкретних ситуацій (1 година).

Обладнання та інформаційно-методичне забезпечення

- конспект лекцій [22];
- збірник ситуаційних завдань [20];
- комп'ютерна програма: «Біоритми для WINDOWS» [25]
- комп'ютери.

Практичні ситуації

Ситуація № 1

Ви домовились зі своєю старшою сестрою зустрітися після роботи у певному місці, щоб разом іти у справах. Про час зустрічі також було домовлено, але Ви чекаєте вже сорок хвилин, а її все нема. Сестра працює на солідній фірмі, то може її затримали на роботі – і Ви чекаєте.

Нарешті, сестра з'являється. Але вона якась неуважна та засмучена. Мало того, що спізнилася, ще й забула принести Ваш словник, який брала на роботу, не подзвонила додому, щоб попередити, що Ви запізнитесь. А коли Ви докоряєте їй, що вона забуває все і спізнюється скрізь, сестра зривається:

- Тебе ще не вистачало! І так забула, що шеф призначив напередодні співбесіду на дев'яту годину ранку, забула завчасно підготувати доповідь на нараду і ще цілий ряд неприємностей!

Питання

1. Що б Ви порадили сестрі з точки зору самоменеджменту, щоб вона не забувала своєчасно робити важливі справи і не запізнювалась на зустрічі?
2. Які правила та прийоми самоменеджменту їй необхідно вивчити?

Ситуація №2

Олена, менеджер однієї з фірм, збиралася на роботу. Вранці вона ледве піднялася, було таке відчуття, що не відпочивала зовсім, хоча напередодні рано лягла спати. Готуючи сніданок, порізала руку ножем; накричала на дитину. Ідучи на роботу, ледве не потрапила під машину. Протягом робочого дня відчувала себе зовсім розбитою і нездатною навіть до простої роботи. Олена занепокоїлася: це зовсім схоже на неї, вона завжди була врівноваженою, повною сил та енергії, напередодні вона відчувала себе добре, ніяких ознак захворювання не було. По дорозі додому Олена завершила до подруги. Наталка працювала лікарем і трохи захоплювалася астрологією і біоритмологією. Перевіривши всі об'єктивні показники (кров'яний тиск, температуру тіла, аналізи), які були в нормі, Наталка сказала:

- Давай подивимося на твої індивідуальні біоритми. Як ти знаєш, кожна людина від народження знаходиться під впливом трьох потоків енергії, які постійно змінюються та визначають твої три особистих, індивідуальних біоритми: фізичний (ф), емоційний (е) та інтелектуальний (і).

Тривалість фізичного біоритму - 23 дні, відповідно кожні 11,5 днів спостерігається перепад фізичної активності. Тривалість емоційного біоритму - 28 днів, кожні 14 днів спостерігаються перепади твого емоційного стану, які обумовлюють гостроту твоїх почуттів, твій настрій.

Інтелектуальний біоритм має тривалість 33 дні, і кожні 16,5 днів відбувається зміна твоїх інтелектуальних можливостей, твоєї здатності до творчої праці, концентрації уваги, пам'яті.

Оскільки тривалість періодів цих трьох біоритмів різна, то для кожної людини завжди існують різні комбінації фізичного, емоційного та інтелектуального стану, які постійно змінюються.

Біоритмограма людини має вигляд синусоїди, де можна спостерігати фазу накопичення енергії (-) і фазу її витрачання (+). Дні, коли відбувається зміна фаз біоритмів (к) - це критичні дні. У такі дні можуть спостерігатися зниження працездатності, уваги, порушення емоційного стану, навіть, підвищується імовірність нещасних випадків і травматизму. Такі дні для кожної людини особисті, так само як і біоритми, вони залежать від дати народження. Краще знати такі свої критичні дні, щоб бути обачливим, запобігти нещасних випадків та зайвих сварок. Давай подивимося на твої біоритми: (діаграма), рис. 1.

Як бачиш, сьогодні у тебе тричі критичний день, тому що всі три твої біоритми (фізичний, емоційний та інтелектуальний) змінюють свою фазу на протилежну: вони всі перетинають горизонтальну лінію в одній точці, яка відповідає сьогоднішньому дню. Тому іди додому, будь обережна по дорозі і відпочивай сьогодні, а завтра ти будеш почувати себе значно краще.

Питання

1. Знайдіть на графіку біоритмограм Олени цей "тричі критичний день".
2. Які ще особливо небезпечні дні Ви можете виділити на біоритмограмах?
3. Які дні (або періоди в декілька днів, чи навіть тижнів) Ви можете виділити як найбільш сприятливі для роботи, спілкування, занять спортом, інтелектуальної діяльності?
4. Як Ви гадаєте, чи може Олена використати біоритмограму, яку розрахувала та викреслила для неї Наталія, для більш раціонального планування своєї діяльності? Якщо може, то як саме?

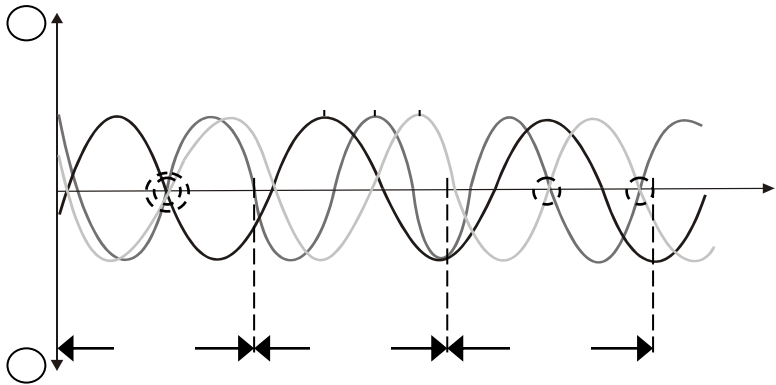


Рис.4. Біоритмограми Олени за 3 місяці:

- - інтелектуальний;
- - фізичний;
- - емоційний.

Ситуація № 3

Ви вирішили у вихідний день відвідати свою приятельку, з якою давно не бачилися. Ви разом навчалися у школі, дружили, але потім пішли вчитися у різні ВНЗ. Зустрічалися, але не часто. Тепер і Ви, і вона після закінчення інституту працюєте менеджерами різних фірм, і Вам хотілося б обмінятися враженнями, порівняти успіхи. Ви приходите до неї додому і бачите, що вона сидить за столом і працює, обкладена цілою купою папок, паперів.

- Вибач, - каже вона, – але я вимушена працювати вдома, тому що на роботі нічого не встигаю робити своєчасно. Я завжди запізнююсь: на роботу, на наради, на ділові зустрічі; у мене кожен день ціла купа документів, службових записок, розпоряджень, які необхідно прочитати, обробити, занести важливу інформацію в комп'ютер, поставити підписи. Крім того, цілий день ідуть клієнти та відвідувачі, безперервно дзвонить телефон. Так проходить цілий робочий день. Наприкінці дня я зовсім розбита, а найважливішу роботу зробити не встигаю. Отже приходиться брати її додому. Колись ти розповідала, що у Вашому інституті викладають таку дисципліну як самоменеджмент. То може ти допоможеш мені, навчиш мене, як організувати свій робочий день таким чином, щоб на все вистачило часу?

Питання

1. Чи можете Ви допомогти Вашій подрузі? На які розділи самоменеджменту їй необхідно звернути увагу? Які принципи і правила самоменеджменту можна застосувати для вирішення кожної з перелічених нею проблем?
2. Що треба зробити, щоб організувати свій робочий день?
3. Чи можна організувати його так, щоб встигати роботи найважливіші справи на роботі? Які принципи і правила самоменеджменту для цього можна застосувати?
4. Як налагодити роботу з клієнтами та відвідувачами?

5. Як справлятися з телефоном?

Тест

Хто Ви: «жайворонок», «сова» чи аритмік?

1. Чи важко вам підніматися рано вранці?
 - а) так, майже завжди (3 бали)
 - б) іноді (2)
 - в) рідко (1)
 - г) дуже рідко (0)
2. Якщо б у вас була можливість обирати, о котрій годині ви б лягли спати?
 - а) після першої години ночі (3 бали)
 - б) з 23.30 до першої години ночі (2)
 - в) до 22.00 години (0)
3. Який сніданок ви б обрали впродовж першої години після прокидання?
 - а) ситний (3 бали)
 - б) не дуже ситний (1)
 - в) легкий, наприклад, варене яйце або бутерброд (2)
4. Якщо настає конфліктна ситуація на роботі чи вдома, то в який час, переважно, це трапляється?
 - а) у першій половині дня (1 бал)
 - б) у другій половині дня (0)
5. Від чого ви скоріш могли б відмовитись:
 - а) від ранкового чаю або кави (2 бали)
 - б) від вечірнього чаю (0)
6. Чи легко ви змінюєте свої звички, пов'язані з їжею, під час канікул, відпустки?
 - а) дуже легко (0 балів)
 - б) достатньо легко (1)
 - в) важко (2)
 - г) не змінюю (3)
7. Якщо рано вранці передбачаються дуже важливі справи, ви вкладаєтеся спати раніше у порівнянні зі звичним розкладом?
 - а) раніше на 2 години та більше (3 бали)
 - б) раніше на 1-2 години (2)
 - в) раніше на годину або трохи менше (1)
 - г) як завжди (0)
8. Як точно ви можете оцінити проміжок часу, що дорівнює 1 хвилині?
(Попросіть кого-небудь допомогти вам перевірити себе.)
 - а) менше хвилини (0 балів)
 - б) більше хвилини (2)

Результати

7 балів і менше - Ви - «Жайворонок»

8 – 13 балів - Ви - Аритмік

14 – 20 балів - Ви - «Сова»

Коментар лікаря

Найкраще, якщо ви - «жайворонок». Тому що природний ритм роботи людини, а також ритм роботи її внутрішніх органів наближається до ритму «жайворонка».

Стверджують, що людина – «сова» менше за інших підпадає під вплив дезорієнтації та паніки. За даними наукових досліджень, «сові» властиві якості, що необхідні для «небезпечних» професій: космонавтів, льотчиків, пожежників та інших. Але «сова» частіше за інших страждає на виразку шлунку, гіпертонію, стенокардію.

Для «сови» властиво повільно входити і повільно виходити з будь-якого стану. Ця властивість є вродженою, її неможливо і, навіть, небезпечно змінити. Нажаль, це майже ніким не враховується у реальному житті. Як наслідок, - людина – «сова», яка стає працездатною іноді тільки наприкінці дня, майже завжди страждає.

Допомогти їм, можливо, зможуть наведені нижче поради.

Якщо ви – справжня «сова», ніколи не чиніть насильство над своєю природою, не намагайтеся вранці виховувати силу волі, тому що боротьба між силою волі і вашим організмом може завершитися не на користь останнього.

Будильник слід ставити на 10-15 хвилин раніше, щоб протягом цих хвилин спокійно полежати у ліжку і дати можливість організму відійти від сну.

Потім протягом 5-7 хвилин слід зробити декілька нескладних утрішніх вправ та водні процедури. Водні процедури для «сов» також мають свої особливості: вранці не слід приймати дуже гарячий або ж дуже холодний душ. Вода повинна мати приємну температуру, але закінчити процедуру можна миттєвим обливанням холодною водою.

Якщо ви спробуєте слідувати цим порадам, то через 10-15 днів відчуєте суттєве покращення.

Тести для контролю знань

1. Графік працездатності – це коливання працездатності людини протягом:

- а) доби;
- б) тижня;
- в) місяця.

2. Тривалість фізичного біоритму людини становить:

- а) 23 дні;
- б) 28 днів;
- в) 33 дні.

3. Тривалість емоційного біоритму людини становить:

- а) 23 дні;
- б) 28 днів;
- в) 33 дні.

4. Тривалість інтелектуального біоритму людини становить:

- а) 23 дні;
- б) 28 днів;
- в) 33 дні.

5. Критичними днями на біоритмограмах людини є такі дні, коли:

- а) 2 або 3 біоритми мають найнижчі значення;
- б) 2 або 3 біоритми змінюють свій знак на протилежний;
- в) усі 3 біоритми мають найнижчі значення.

Література: 1, 3, 4, 9-11, 18, 20, 22, 23, 25.

Практичне заняття № 6

Тема 6. Контроль

Кількість годин-1

Мета: 1. Систематизація знань з теорії і практики контролю як функції самоменеджменту

2. Формування умінь і навичок контролю особистої діяльності.

3. Формування здатності аналізувати та здійснювати ефективні комунікації

План: 1. Обговорення питань (1 година):

- Сутність контролю як функції самоменеджменту.
- Контроль процесу діяльності.
- Контроль результатів роботи.
- Самоконтроль.

2. Ділова гра «Робочий день директора» (1 година)

Обладнання та інформаційно-методичне забезпечення

- конспект лекцій [22];
- збірник ситуаційних завдань [20];

Ділова гра «Робочий день директора»

Кількість годин-1

Мета: 1. Відпрацювання навичок самоменеджменту керівника.

2. Формування умінь і навичок планування та контролю особистої діяльності.

3. Формування здатності аналізувати та здійснювати ефективні комунікації.

Обладнання: 1. Ситуація «Робочий день директора».

2. Вихідні данні для розробки особистого плану роботи директора заводу «Будівельник».

Методичні рекомендації

Ділова гра має бути побудована таким чином, щоб кожний слухач відчув себе «у шкурі» директора, зміг розробити план особистої роботи на місяць, тиждень (враховуючи ситуацію); прийняти рішення про пріоритетність справ і делегування; вирішувати важливі, термінові та оперативні завдання; проконтролювати себе і підлеглих.

Ділову гру краще проводити у малих групах по 3-4 чол. Така мала група являє собою одного директора, обговорює ситуацію, складає план роботи директора і презентує своє рішення ситуації іншим малим групам. Така організація ділової гри сприятиме формуванню комунікативних навичок, інструментальних, міжособистісних, системних та спеціальних компетенцій.

План проведення ділової гри:

1. Ознайомлення з ситуацією «Робочий день директора» і вихідними даними для розробки плану роботи та обговорення їх у малих групах.
2. Складання плану роботи директора заводу на місяць, тиждень, день з використанням спеціальних форм планів.
3. Презентація кожною малою групою своїх планів роботи директора.
4. Підбиття підсумків, вироблення рекомендацій щодо організації роботи директора.
5. Визначення «кращого директора» серед малих груп за результатами презентації.

Ситуація для проведення ділової гри

Завод «Будівельник» побудовано у 1992 р. Будівельний майданчик було обрано на вільній території, з урахуванням розвитку - за містом.

Спочатку планувалося побудувати завод потужністю 150 тис. кв. м корисної площі за рік. Але з необхідних за проектом коштів було тільки 60%. Фундатори обіцяли додати, але вже в ході будівництва було прийняте рішення переробити проект так, щоб вистачило виділених коштів. Скоротили висоту цехів, ліквідували «зайві» крани в кожному прольоті складу, «урізали» адміністративний корпус і т. інш. Виділених коштів вистачило, але з моменту відкриття завод жодного року не виконував план. З перших днів роботи гостро стало питання забезпечення робочими кадрами. Згодом стало виходити з ладу устаткування.

Багато років на заводі не було головного інженера. Трест намагався підібрати директора, який би зміг виправити це положення. За чотири роки змінилося чотири директори. Новий - працює на заводі з першого дня, починав у відділі головного механіка, потім був призначений головним механіком заводу. І от тепер уже протягом двох років - директор. Інженер-механік за фахом, він швидко розібрався з особливостями технології.

З приходом нового директора стан справ на заводі дещо поліпшився. Працювати доводилося багато, часто і у неділю. Керівництво вимагало приступити до реконструкції. Передбачався перехід на випуск будинків нової серії. Але серйозно зайнятися підготуванням до реконструкції не було можливості. Весь час «з'їдали» поточні справи.

От і сьогодні, перед тим, як поїхати додому, новий директор вирішив проаналізувати минулий день, розібратися, чому намічене не виконано.

Що на сьогодні було заплановано? З важливих, передбачених на сьогодні справ не проведена запланована нарада з начальниками цехів по обговоренню реконструкції, не відбулася бесіда з начальником відділу праці і заробітної плати. Збирався заїхати до постачальника. Не заїхав! Давно не давало спокою питання перевантаження заводської котельні сторонніми споживачами. Треба або відключити частину споживачів, або змонтувати додатково два нових казани. На пропарку взимку йде конденсат замість пари. Термін термообробки збільшується, якість виробів погіршується.

Не вдалося переглянути підготовлений матеріал для доповіді на виробничій нараді.

Чим же був зайнятий цілий день? Почав згадувати!

Ранком, ще до початку робочого дня, прийшлося вирішувати питання про термінову відправку на монтаж недоданих панелей: дзвінок у цех, диспетчеру, у транспортну службу! Через декількох панелей прийшлося витратити стільки часу! І так щодня! Що-небудь обов'язково не додається. І відразу дзвінки!

Потім зайшов головний механік. На складі готової продукції зупинився кран. Прийшлося терміново поїхати до знайомого директора Механічного заводу просити допомоги. Відтіля - до партнерів по постачанню. Після повернення на завод прийшлося знову займатися краном на складі готової продукції. Ремонт не було закінчено, відвантаження зупинилося, відразу дзвінки!

Займався розподілом автотранспорту. По кожній дрібниці - у місто, потрібна машина: і плановику, і механіку, і бухгалтеру, і фінансовому директору, і директору служби кадрів і т. інш. Машин своїх мало. Щораз припадає самому займатися розподілом. Кому їхати в першу чергу, кому - потім. Кожний доказує, що якщо він не поїде негайно, завод зупиниться! Автобус виділили для перевезення робітників. Вдень їздять один-двоє працівників.

Прийшов директор служби кадрів. Знову дві заяви. Звільняються формувальники. Один робітник говорить, що знайшов місце, де буде одержувати більше. Інший - знайшов місце ближче до дому. Робітників і так не вистачає! Давно треба вирішувати питання про будівництво власного будинку. Відразу б обстановка дещо розрядилася. Люди пішли б не з заводу, а на завод!

Завдання директору служби кадрів: підготувати довідку про забезпеченість житлом робітників заводу і про потребу в житлі для вирішення проблеми з найманням кадрів.

Перевірив хід ремонту крана на складі готової продукції. Кран почав робити. У другу зміну потрібно додатково вивезти усе, що не додано вдень. Переглянути роботу нічної зміни. Виділити більше автотранспорту. Чи можуть прийняти монтажників на об'єкті? Забезпечити розвантаження! От так щодня!

Виходить, що справи, які я роблю, начебто й потрібні, але не дозволяють зайнятися рішенням дійсно важливих питань. Де взяти час? Як краще організувати свій робочий день? Цікаво, як в інших директорів заводів?

Завдання

1. Проаналізуйте робочий день директора заводу. Що він міг доручити підлеглим? Кому саме? Що повинен був робити сам? Обґрунтуйте відповідь.

2. Опишіть, як би ви побудували свій робочий день? Як позбутися поточних справ? На кого спиратися? Запропонуйте конкретні рекомендації.

3. Що, на вашу думку, може бути надійним засобом упорядкування завантаження робочого часу керівника? Обґрунтуйте свою відповідь. Наведіть приклади.

Таблиця 3.1.

Вихідні дані для розробки особистого плану директора
заводу «Будівельник»

№ за/п	Виконувана робота	Форма роботи	Періодичність повторення і приблизні витрати часу, годин
1	2	3	4
1	Нарада з заступниками директора	нарада	щотижня 1,0
2	Робота з економічною службою заводу	ділові, очні переговори	щотижня 2,0
3	Робота з начальниками цехів	“ – ”	щотижня (2 рази на тиждень)
4	Планерка	оперативні наради	щотижня (вівторок і четвер)
5	Робота з заст. директора з виробничої служби	ділові, очні переговори	щотижня 1,5 (понеділок із 14.00 до 15.30)
6	Робота із заст. директора з матер.-техніч. забезпечення і заст. директора з постачання	“ – ”	щотижня 1,5 (середа з 10.00 до 11.30)
7	Робота зі споживачами продукції	оперативна нарада	щотижня 3,0
8	Робота з заст. директора	ділові, очні переговори	щотижня
9	Робота з начальниками цехів	відвідування робочих місць	щотижня (два рази на тиждень) 2,0 (пон. 16.30-18.00 четв. 16.00-18.00)
10	Диспетчерська година заводу	оперативна нарада	щотижня 2,0 (четв. 16.00-18.00)
11	Розгляд питань з автотранспорту, залізничного транспорту і т. інш.	ділові, очні переговори	щотижня 1,0

3.1.

1	2	3	4
12	Аналіз роботи заводу за минулий тиждень	– “ –	щотижня 2,0
13	Розгляд питань культури виробництва	ділові, очні переговори, відвідування цехів	щотижня 2,0
14	Самостійні заняття по підвищенню кваліфікації	суспільна робота	щомісяця 1,0
15	Заняття з іноземної мови	відвідування викладача	щотижня 1,5
16	Рішення невідкладних питань	ділові, очні переговори	щодня 1,0
17	Прийом відвідувачів з особистих питань	– “ –	щомісяця 2,0 (пн. 1-й тиждень місяця з 16.00-18.00)
18	Прийом відвідувачів із питань житла	– “ –	щомісяця 2,0 (пн. 2-й тиждень місяця з 16.00-18.00)
19	Обговорення з керівництвом проф. організації соціальних питань	нарада	щомісяця 2,0-3,0
20	Рада фундаторів	те ж	щокварталу 1,5-2,0
21	Прийоми (наради у головних організаціях)	ділові, очні переговори, наради	щотижня 2,0

Тест

Що контролює ваше життя

Інструкція. Прочитайте приведені нижче твердження і позначте, який варіант відповіді – А чи В – більше відповідає вашим особистим поглядам.

	А		В	відповіді
1.	Великі заробітки - це багато в чому питання правильного використання сприятливих обставин	1.	Просування по службі є в першу чергу результатом завзятої праці і наполегливості службовця	
2.	Я помітив, що зазвичай мої оцінки прямо залежать від того, наскільки добре я підготувався до занять	2.	Реакція вчителя постійно представляється мені випадковою і необґрунтованою	
3.	Збільшення числа розлучень свідчить про те, що більшість людей не намагаються зберегти свій шлюб	3.	Шлюб – це, головним чином, авантюра	
4.	Нерозумно думати, що одна людина в змозі дійсно змінити основні життєві позиції іншого	4.	Якщо я упевнений, що прав, то можу переконати оточуючих у своїй правоті	
5.	Просування по службі означає лише те, що ти трохи вдаліше інших	5.	У нашому суспільстві людина досягає влади тільки завдяки своїм особистим якостям і здібностям	
6.	Якщо людина знає, як варто спілкуватися і працювати з людьми, вона зможе без труднощів керувати ними	6.	Не умію впливати на поведінку оточуючих	
7.	Оцінки, які я одержую в академії, здобуті тільки моїми власними зусиллями; удача має до цього лише незначне відношення або ніякого	7.	Іноді я почуваю, що це не в моїх силах - значно поліпшити оцінки, які я одержую в академії	
8.	Люди, подібні мені, здатні дійсно «перевернути світ», якщо до нашої думки прислухаються	8.	Віра в те, що окрема людина здатна впливати на те, що відбувається в нашому суспільстві, - це лише спроба приймати бажане за дійсне	
9.	Якщо в моєму житті відбувається щось важливе, це зазвичай випадково	9.	Я - хазяїн своєї долі	
10.	Уміння ладити з людьми - це навичка, у якій варто постійно практикуватися	10.	Іноді практично неможливо визначити, що може туди приєднати тій чи іншій особі	

Ключ до тесту

Даний текст покликаний оцінити ступінь вашого самоконтролю. Додайте собі по одному очку, якщо ви вибрали наступні варіанти відповідей: 1В, 2А, 3А, 4В, 5В, 6А, 7А, 8А, 9В, 10А. Результати даного тестування слід інтерпретувати таким чином:

8-9 – високий ступінь внутрішнього самоконтролю;

6-8 – середній ступінь внутрішнього самоконтролю;

5 – змішаний варіант;

3-4 – знижений ступінь внутрішнього самоконтролю;

1-2 – низький ступінь внутрішнього самоконтролю.

Чим вище цей показник, тим більше ви впевнені в тім, що самі управляєте своєю долею. Чим нижче цей показник, тим більше ви вірите в те, що усе у вашому житті залежить від шансу й вдачі.

Література: 4, 7, 18, 20, 22, 23.

Організація особистої діяльності

Тема 7. Інформація і комунікації

Кількість годин-1

Мета: 1. Закріплення, розширення та систематизація знань про основні правила роботи з інформацією, прийоми та правила ефективних комунікацій.

2. Формування умінь і навичок роботи з інформацією та організації ефективних комунікацій.

3. Формування здатності аналізувати та здійснювати ефективні комунікації

План: 1. Обговорення питань:

- Значення інформації і комунікацій в діяльності менеджера
- Прийоми і методи раціонального читання
- Підготовка і проведення нарад
- Раціональні співбесіди. Керування потоком відвідувачів
- Ведення телефонних переговорів
- Раціональне ведення кореспонденції
- Використання аркушів-пам'яток

2. Аналіз конкретних ситуацій.

Обладнання та інформаційно-методичне забезпечення

- конспект лекцій [22];
- збірник ситуаційних завдань [20];

Практичні ситуації

Ситуація № 1

Одним із завдань бюджетного відділу є періодичне надання актів перевірки бюджетних організацій по заборгованості (за тепло, воду, електроенергію, газопостачання) та зведені реєстри в розрізі постачальників.

Таке завдання виконується, як правило, протягом тижня, і включає такі операції:

1. Кожен головний бухгалтер бюджетної організації повинен підписати акти перевірки мінімум у 4-х постачальників, які знаходяться в різних кінцях міста. Потім надати ці акти до фінансового відділу.

2. Економіст бюджетного відділу, після одержання актів перевірок від бухгалтерів, повинен зробити зведені реєстри в розрізі постачальників і, в свою чергу, пройти той самий шлях, як і головні бухгалтери, щоб підписати їх у постачальників.

Внаслідок недостатньо чіткої організації передачі розпоряджень від керівництва, економіст бюджетного відділу Тетяна Сергіївна в понеділок о 16-00 одержала завдання: “Надати акти перевірки 12-ти бюджетних організацій по заборгованості минулих років (за газопостачання, тепло, воду, електроенергію) і зведені реєстри в розрізі постачальників (18 постачальників). Термін подачі пакету документів – четвер, з 9-00 до 10-00”. Тобто, замість тижня, це завдання має бути виконано протягом 2-х днів.

Тетяна Сергіївна зрозуміла, що слід обміркувати варіанти вирішення цієї досить складної задачі: як організувати роботу так, щоб за 2 дні зробити те, що робилося протягом тижня, і представити документи в заданий строк?

Вона могла б і не робити цього, а, скажімо, послатися на те, що інформація надійшла занадто пізно. Але Тетяна Сергіївна зрозуміла, що це є її шанс показати свої здібності організувати роботу в умовах дефіциту часу і, таким чином, можливо, піднятися по кар’єрних сходах.

Міркувала Тетяна Сергіївна недовго. Рішення було таким.

Понеділок. З 16-05 до 17-00 години (тобто одразу ж після одержання телефонограми від керівної організації) Тетяна Сергіївна зателефонувала до всіх бюджетних організацій і надала завдання головним бухгалтерам:

- у вівторок до 12-00 перевірити цифри заборгованості з постачальниками, оформити акти перевірки та підписати їх. Надати підписані акти перевірки в 4-х примірниках до фінансового відділу.

Вівторок. З 8-00 до 12-00 Тетяна Сергіївна зробили форми зведених реєстрів в розрізі постачальників на ПК. З 13-00 до 17-00 – по представленим актам перевірок були внесені цифри в зведені реєстри та роздруковані. Зведені реєстри з додатками (актами перевірок) були видані головним бухгалтерам (але не 12-ти, а тільки 6-ти - по 2) і видано завдання: підписати їх у постачальників і повернути до фінансового відділу в середу (протягом дня).

Середа. До закінчення робочого дня всі бухгалтери повернули підписані зведені реєстри з актами перевірок до фінансового відділу.

Економіст Тетяна Сергіївна ще раз перевірила усі цифри, написала супроводжувальний лист, підписала у завідувача фінансовим відділом.

Четвер. Пакет документів було передано кур’єром до керівної організації о 9-20.

Таким чином, завдання було виконано точно в строк.

Аналіз виконання цього завдання показав, що внаслідок такої організації його виконання виграли всі:

- керівна організація – тому що одержала своєчасно контрольний пакет документів;
- економіст – тому що правильно поставила мету, спланувала і організувала виконання завдання, прийняла рішення щодо перерозподілу завдань між головними бухгалтерами; показала свої здібності керівнику;
- головні бухгалтери – тому що, замість відвідування 4-х постачальників, кожен з них був тільки в одного (в деяких випадках – у 2-х), що дозволило зберегти значну частину їх робочого часу;

- постачальники – тому що, замість спілкування з 12-ма головними бухгалтерами, кожен з них спілкувався з одним, що дозволило і тут зберегти робочий час працівників.

Питання

1. Сформулюйте мету, яку поставила в даному випадку економіст Тетяна Сергіївна.
2. Який метод прийняття рішень в самоменеджменті використала Тетяна Сергіївна?
3. Опишіть, як розподілила роботу Тетяна Сергіївна?
4. Які на Вашу думку сильні сторони можна виділити у економіста Тетяни Сергіївни?
5. Як Ви гадаєте, які якості Тетяни Сергіївни відмітило керівництво?
6. Як би Ви вирішили таке завдання? Чи можна вирішити його інакше, можливо, більш ефективно?

Ситуація № 2

Уявіть собі, що Ви чекаєте аудієнції у приймальні солідного офісу престижної фірми.

Раптом у приймальню “ввалюється ” сильно розмалювана дівчина у міні-спідниці.

- Я тут Вам своє резюме посилала, - говорить вона напружено секретареві, - мене запросили на сьогодні.
- Сідайте, почекайте, будь ласка, поки шеф звільниться, - відповідає секретарка.

Дівчина плюхається у крісло, нервуючи, дістає пачку цигарок, запалює.

І раптом Ви пізнаєте в цій дівчині свою сусідку. Вона серйозна і кмітлива дівчина, завжди добре вчилася, але дуже сором'язлива і нерішуча. Ідучи на співбесіду, вона так себе розмалювала, що ви ледве її впізнали. І не курила вона ніколи, а тут, мабуть, тому, що дуже нервує, а може, щоб здаватися більш розкутою та сучасною, запалила.

Питання

1. Як Ви гадаєте, чи отримає ця дівчина роботу у цій фірмі?
2. Чи вдало вона обрала свій імідж?
3. Що б ви порадили цій дівчині?
4. Як би Ви поступили на її місці?

Тест

Ваш стиль спілкування

Цей тест допоможе поглянути на себе «збоку», дізнатися, чи достатньо ви коректні у відносинах із своїми співробітниками, колегами, членами сім'ї.

Інструкція

До кожного питання подається три варіанти відповідей. Підкресліть той, який вас влаштовує. Якщо жодна відповідь вам не підходить, перейдіть до наступного питання.

Для порівняння «портрета», який ви отримали, попросіть того, чия думка для вас значуща, відповісти замість вас.

1. Чи схильні ви шукати шляхи до примирення після чергового службового конфлікту?

- а) завжди;
- б) іноді;
- в) ніколи.

2. Як ви поведетеся в критичній ситуації?

- а) внутрішньо киплю;
- б) зберігаю повний спокій;
- в) втрачаю самовладання.

3. Яким вважають вас колеги?

- а) самовпевненим і заздрисним;
- б) доброзичливим;
- в) спокійним і незаздрисним.

4. Як ви відреагуєте, якщо вам запропонують відповідальну посаду?

- а) прийму її з деякими побоюваннями;
- б) погоджуся без коливань;
- в) відмовлюся від неї заради власного спокою.

5. Як ви прореагуєте, якщо будь-хто з колег без дозволу візьме з вашого столу який-небудь документ?

- а) всиплю, щоб пам'ятав до нових віників;
- б) примушу повернути;
- в) спитаю, чи не треба йому ще що-небудь.

6. Якими словами ви зустрінете дружину (чоловіка), якщо вона (він) повернулася (повернувся) з роботи пізніше звичайного?

- а) «Що тебе так затримало?»;
- б) «Де ти стирчиш допізна?»;
- в) «Я вже почав(ла) хвилюватися!».

7. Як ви поведетеся за кермом автомобіля?

- а) стараюся обігнати машину, яка показала мені хвіст;
- б) мені байдуже, скільки автомобілів обійшло мене;
- в) збільшу швидкість, щоб ніхто не випередив мене.

8. Якими ви вважаєте свої погляди на життя?

- а) збалансованими;
- б) легковажними;
- в) надто жорсткими.

9. Що ви робите, якщо не все вдається?

- а) намагаюся звалити провину на іншого;
- б) приборкую почуття;
- в) стаю обережним.

10. Як ви відреагуєте на думки про сучасних підлітків?

- а) «Час би вже заборонити молодикам такі розваги»;
- б) «Треба дати їм можливість організовано і культурно відпочивати»;

- в) «Не треба з дітьми возитися».
11. Як ви виразите своє відчуття, якщо посада, яку ви хотіли обійняти, дісталася іншому?
- а) «І навіщо я тільки на це нерви витрачав»;
 - б) «Видно, ця людина начальнику приємніша»;
 - в) «Можливо, мені це вдасться іншим разом».
12. Які почуття відчуваєте, коли дивитесь страшний фільм?
- а) страх;
 - б) нудьгу;
 - в) щире задоволення.
13. Як ви будете поводитися, якщо внаслідок дорожньої пробки спізнитесь на важливі ділові переговори?
- а) буду нервувати під час переговорів;
 - б) спробую викликати поблажливість партнерів;
 - в) просто засмучуся.
14. Як ви ставитеся до своїх спортивних успіхів?
- а) перемога - моя мета;
 - б) відчуваю себе знову молодим і це відчуття ціную;
 - в) якщо програю, дуже гніваюся.
15. Як ви поводите себе, якщо вас погано обслужили в ресторані?
- а) терплю, уникаючи скандалів;
 - б) викликаю метрдотеля і роблю йому зауваження;
 - в) відправляюся зі скаргою до директора ресторану.
16. Як ви вчините, якщо вашу дитину образили в школі?
- а) поговорю з учителем;
 - б) влаштую скандал батькам кривдника;
 - в) пораджу своїй дитині дати здачу кривднику.
17. Яка ви людина?
- а) посередня;
 - б) самовпевнена;
 - в) пробивна.
18. Що ви скажете підлеглому, якщо зіткнулися з ним у дверях?
- а) «Пробачте, це моя провина»;
 - б) «Нічого, дрібниці»;
 - в) «А уважніше ви не могли б бути?»
19. Яка ваша реакція на статтю в газеті про хуліганство серед молоді?
- а) «Коли ж, нарешті, вживуть конкретних заходів?»;
 - б) «Треба було б ввести суворі покарання!»;
 - в) «Не можна все валити на молодь - винні й вихователі».
20. Яку тварину ви любите?
- а) тигра;
 - б) кішку;
 - в) ведмедя.

Підведіть підсумки

Варіанти	Оцінка відповідей на питання, бали																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3	3	1	2
в	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2	3	1	3	1	2	3	2	2	3	1

34 бали та менше. Ви надмірно миролюбні, що зумовлено недостатньою упевненістю у власних силах і можливостях. Побільше рішучості вам не зашкодить. До критики «знизу» ставитесь доброзичливо, але побоюєтесь критики «зверху».

35-44 бали. Вас супроводжує успіх у житті. У вас досить «здорового честолюбства», ви помірно агресивні, до критики ставитесь доброзичливо, якщо вона ділова і без претензій.

45 балів і більше. Ви занадто агресивні і невірноважені, нерідко буваєте понадміру жорстоким відносно інших. Сподіваєтесь дійти до управлінських «верхів», розраховуючи на свої сили. Домагаючись успіхів у якій-не-будь сфері, можете пожертвувати інтересами оточуючих. До критики ставитесь подвійно: критику «зверху» сприймаєте, а критику «знизу» сприймаєте хворобливо. Можете переслідувати критиканів «знизу».

Тести для контролю знань

1. Метод SQ3R:

- метод планування робочого часу;
- метод читання;
- метод самоконтролю.

2. Які технічні прийоми сприяють більш швидкому читанню:

- читання по діагоналі;
- спостереження тексту пальцем чи олівцем;
- проговорення про себе тексту, що читається.

3. Після проведення наради протягом 1-2 днів слід зробити:

- проект рішень;
- протокол;
- контроль за виконанням рішень.

Література: 4, 5, 9-11, 18, 20, 22, 23

Практичне заняття № 8

Тема 8. Організація роботи менеджера

Кількість годин-1

Мета: 1.Закріплення, розширення і систематизація знань про основні правила організації праці менеджера.

2.Формування умінь і навичок організації особистої праці.

3.Формування здатності аналізувати інформацію та здійснювати ефективні комунікації.

План: 1.Обговорення питань (1 година):

- Рационалізація розміщення і планування службових приміщень.
- Організація робочого місця.
- Організація умов праці.

2.Аналіз контрольних ситуацій

Обладнання та інформаційно-методичне забезпечення

- конспект лекцій [22];
- збірник ситуаційних завдань [20];

Практичні ситуації

Ситуація № 1

При переведенні фінансового відділу з одного приміщення в інше було заплановано приміщення розміром 14 м² на 6 чоловік (+ комп'ютери).

Начальник відділу, дізнавшись про це, поставив перед собою мету переконати керівництво змінити рішення і виділити інше приміщення. Для досягнення цієї мети він написав доповідну записку і передав її керівництву. Але доповідна записка не мала впливу на вирішення питання. Через декілька днів начальник відділу пішов на конфлікт з керівництвом. Для фінансового відділу було виділено інше приміщення.

Питання

1. Як Ви гадаєте, більшим чи меншим мало бути приміщення для фінансового відділу на 6 чоловік?
2. Чи вірно сформульовано мету?
3. Чи слід було начальнику відділу йти на конфлікт з керівництвом?
4. Чи можна було вирішити питання інакше? Як саме?
5. Як треба було готуватися до розмови з керівництвом?
6. Які можуть бути наслідки для начальника відділу після позитивного вирішення питання, але конфліктним способом?

Ситуація №2

Ефективність методів самоменеджменту

Викладач Білоруського державного університету культури О.Є. Скрєбко після участі у семінарах з самоменеджменту, якимось, написала таке [24]:

«Методи самоменеджменту я випробувала на практиці. Перше, що необхідно було зробити – записати важливі справи відповідно до їх важливості, за пріоритетами. І тут виникла перша проблема: яка справа є дійсно важливою і на скільки (усі справи

здавались мені важливими). Крім того, у мене було безліч «гарячих» справ, котрі не можна було відкладати, а робити їх мені зовсім не хотілося. Але я включила і ці справи у список. Після вирішення цієї задачі добавила у список характеристику терміновості. В результаті отримала досить довгий список.

Весь день намагалась діяти за планом, не відволікалась на дрібниці. Записувала, скільки приблизно часу у мене йшло на виконання кожної справи.

Цей робочий день я завершила з надзвичайним результатом! Крім того, що дуже багато встигла зробити, я ще й виконала роботу, котра давно «висіла» наді мною. Окрилена таким успіхом, наступного дня я склала новий список: він був не такий довгий, як перший. Мені вже було легше визначити важливість моїх справ, їх терміновість, тому і часу на складання списку справ пішло менше. Крім основних справ, в результаті, я завершила справу, яка, за моїми міркуваннями, мала вмерти разом зі мною. Мені, навіть, страшно було записувати її у список термінових справ! (але я пам'ятала, що вчора мені все вдалося). І першу половину наступного дня я присвятила цій справі.

Так я працювала весь тиждень. У суботу ввечері я сіла і спробувала, не дивлячись у свої записи, згадати і записати те, що я зробила за весь тиждень, хоча б найвагоміше. Коли я потім порівняла цей список зі своїми записами, то побачила, що зробила набагато більше, хоча на перший погляд це вдавалося нереальним.

Протягом цього робочого тижня я не відчувала себе як на перегонах, коли завжди поспішаєш, але нічого не встигаєш. Наприкінці робочого дня я відчувала приємну втому. Причому це не було повним виснаженням, як раніше, коли я відчувала хронічну втому і з нетерпінням чекала вихідних.

Весь тиждень я сама задавала собі темп роботи, не роздиралась між двома справами одночасно, виконувала усе чітко за своїм планом. Це було дуже здорово!

Я продуктивно працювала протягом усього тижня, а в неділю з чистою совістю відпочивала.

Наступним моїм кроком було складання списку домашніх обов'язків для усіх членів родини та приблизний термін виконання справ. В результаті в мене з'явився вільний час і вдома.

У мене дійсно з'явився час для вирішення усіх моїх справ, які я планувала. Я навчилась визначати, скільки приблизно часу необхідно для виконання конкретної роботи, і тепер я точно можу планувати її. Спланувавши день та відпрацювавши його за планом, тепер у ввечері я не замислююся над проблемами на роботі та як мені завтра встигнути і те, і те, а просто відпочиваю.»

Завдання:

1. Обсудіть ситуацію у малих групах.
2. Назвіть методи, принципи, правила, технічні прийоми самоменеджменту, які використала викладач університету у даній ситуації, та схарактеризуйте сутність кожного з них.
3. Визначте переваги, які отримала викладач у даній ситуації в результаті застосування методів і правил самоменеджменту.
4. Наведіть приклади застосування вами у своїй роботі методів, правил, технічних прийомів самоменеджменту та їх наслідків.

Тест

Чи задоволені ви своєю роботою ?

З яким настроєм Ви збираєтесь на роботу? Із задоволенням чи ні Ви виконуйте свої службові обов'язки? Які у Вас взаємовідносини із співробітниками, з керівництвом? Чи задовольняє Вас рівень Вашої заробітної плати? Відповіді на ці питання допомагають зрозуміти, в якій мірі Ви задоволені своєю роботою.

Частина I. Чи комфортно Вам на службі?

1. Як Ви почуваете себе вранці перед тим, як піти на роботу?
 - а) чудово (10 балів);
 - б) впевнено (9 балів);
 - в) байдуже (8 балів);
 - г) втомлено (-1 бали);
 - д) схвильовано (-3 бали);
 - е) дратівливо (-6 балів).
2. На робочому місці Ви себе почуваете:
 - а) у чудовій формі (10 балів);
 - б) впевнено (9 балів);
 - в) байдуже (8 балів);
 - г) втомлено (-1 бали);
 - д) схвильовано (-3 бали);
 - е) дратівливо (-6 балів).
3. Повернувшись додому, Ви почуваете себе:
 - а) чудово (10 балів);
 - б) впевнено (9 балів);
 - в) байдуже (8 балів);
 - г) втомлено (-1 бали);
 - д) схвильовано (-3 бали);
 - е) дратівливо (-6 балів).
4. Чи займаєтесь Ви інколи надурочною роботою?
 - а) так, коли в мене з'являється бажання (10 балів);
 - б) так, коли цього вимагає службова ситуація (5 балів);
 - в) так, примусово та з поганим настроєм (-5 балів);
 - г) ні, але якщо виникає необхідність, то іноді можу зайнятися цією роботою (8 балів);
 - д) ні, ніколи не погоджуюся на неї (-5 балів).
5. Чи запізнюєтесь Ви?
 - а) ніколи (4 бали);
 - б) іноді (2 бали);
 - в) часто (-2 бали);
 - г) постійно (-2 бали).
6. Чи боїтесь Ви людей, які займають більш високі від Вас посади?
 - а) ні, але уважно прислухаюся до їх думок, оскільки вони часто бувають праві (8 балів);
 - б) ні, говорю завжди відверто те, про що думаю (10 балів);
 - в) так, але головним чином внаслідок поваги (5 балів);
 - г) так, але наші стосунки при цьому є нормальними (2 бали);
 - д) так, до того ж я часто почувую себе неправим (ою) під час бесіди з ним (-7 балів);

- е) іноді, часто вступаю з ними в конфлікт (-5 балів);
 є) так, при цьому я часто залишаюся неправим (ою) (-10 балів).
7. Чи розмовляєте Ви зі своїми близькими про роботу?
 а) часто і охоче (16 балів);
 б) ні, але це – із сором'язливості (10 балів);
 в) іноді – і про погане, і про хороше (0 балів);
 г) рідко, бо це було б нецікаво (-6 балів);
 д) так, дуже часто, щоб пожалітися (-6 балів);
 е) я постійно відчуваю потребу у тому, щоб мене вислухали (-10 балів).
8. Чи спілкуєтесь Ви зі своїми колегами після роботи?
 а) часто або іноді (3 бали);
 б) дуже рідко (0 балів);
 в) ніколи (-3 бали).
9. Чи думаєте Ви про роботу у вільний від неї час?
 а) так, із задоволенням (10балів);
 б) рідко, оскільки у мене дуже насичене особисте життя
 в) іноді, але мені це не заважає (3 бали);
 г) так, але мене це нервує (0 балів);
 д) часто, і це остаточно псує мій настрій (-4 бали);
 (-10 балів).

Підрахуємо бали. Підрахуйте бали, враховуючи знак.

Понад 60 балів. Ваша професійна (службова) ситуація чудова. Кожного дня Ви йдете на роботу як на свято. Це тому, що робота дає Вам задоволення. Стосунки з керівництвом та співробітниками чудові. У Вас є всі можливості досягти того результату, на який Ви розраховуєте.

41 – 59 балів. Ваша професійна ситуація може вважатися задовільною. Стосунки з колегами по роботі в цілому Вас задовольняють, обсяг робіт і матеріальна винагорода також. Але... Звісно, Ви мрієте про більше. Розберіться зі своїми пріоритетами та будьте послідовними у досягненні своєї мети. Тоді на робочому місці Ви будете почуватися більш комфортно.

25 – 40 балів. Комфортною ситуацію на роботі назвати не можна. Можливо, проблема в тому, що Вас не влаштовує хтось із працівників Вашої організації. Або ж Ви незадоволені своїм статусом (зарплатою). А можливо, Вам доводиться виконувати, окрім своєї, ще й чийсь роботу? Поставте собі ціль: зробити час знаходження на робочому місці цікавим, або, принаймні, таким, що не завдає шкоди Вашому психічному стану.

15 – 24 бали. Вже зранку Ви відчуваєте втомленість. Ви чудово розумієте сутність вислову: “на роботу – як на каторгу”. Вам доводиться переборювати себе, виконуючи намічене коло робіт (або доручень). Вам слід терміново подумати над тим, як запобігти стресу, незважаючи на причину такого становища (чи це несприятливий клімат у Вашому колективі, чи це надважкі для Вас задачі).

Частина II. У чому проблеми?

Друга частина тесту допоможе з'ясувати причини Ваших проблем на роботі. Дайте відповіді “так” або “Ні” на перелічені нижче питання. Проаналізуйте свої відповіді. Особливу увагу слід звернути на негативні відповіді: це і є ті проблемні

точки, які Вас не влаштовують , заважають Вам почувати себе на робочому місці максимально комфортно.

Характер праці

1. Чи подобається Вам Ваша робота?
2. Чи нормальним є обсяг роботи?
3. Чи стабільним є Ваше становище?
4. Чи відповідає рівень зарплати обсягу роботи?
5. Чи отримуєте Ви подяку від керівництва, коли заслуговуєте на неї?
6. Чи визначені чітко Ваші обов'язки?
7. Чи розумієте Ви свою роль?
8. Чи різноманітною за характером є Ваша праця?
9. Чи бувають у Вас стреси?
10. Чи достатнім є рівень Вашої самостійності?
11. Чи берете Ви участь у рішенні проблем Вашої організації?
12. Чи змінили б Ви професію, якби була така можливість?

Ваше майбутнє

1. Чи можете Ви отримати підвищення посади?
2. Чи вважаєте Ви себе вільним, щоб піти на іншу роботу?
3. Чи є у Вас наміри ще довго працювати на теперішній роботі?

Ваша організація (підприємство, фірма)

1. Чи задоволені Ви становищем своєї організації?
2. Чи надійним є становище Вашої організації?
3. Чи прозорими та зрозумілими є перспективи та цілі Вашої організації?
4. Чи властива Вашій організації гласність?
5. Чи доводить керівництво організації до Вас свої плани?

Клімат (атмосфера) на роботі

1. Чи запобігають Ваші колеги взаємних посмішок?
2. Чи запобігають вони іронії по відношенню до клієнтів?
3. Чи існує взаємна довіра у колективі?
4. Чи є солідарність у колективі?
5. Чи проявляєте Ви тенденцію до самоізоляції?

Ваше керівництво та підлеглі

1. Чи заслуговують Ваші керівники бути на своїх посадах?
2. Чи поважаєте Ви їх?
3. Чи чітко вони віддають свої накази, чи вдається Вам їх виконувати?
4. Чи можете Ви говорити про те, що Вам не подобається, чи прислухаються до Вас?
5. Чи відчуваєте Ви справедливу оцінку себе з боку керівництва?
6. Чи поважають Вас підлеглі?
7. Чи вважаєте Ви, що підлеглі дають Вам правильну інформацію?

Тести для контролю знань

1. Вам необхідно виконати проект до кінця року. Щоб успішно його виконати, слід розпланувати роботу. Для цього достатньо зробити:

- а) річний план;
- б) плани роботи по кварталах;
- в) щомісячні плани роботи;
- г) тижневі плани роботи;
- д) систему планування, яка включає плани роботи на рік, поквартальні, щомісячні, тижневі плани роботи, а також щоденне планування.

2. Ви збираєтеся у чергову відпустку. Одразу після закінчення відпустки Вам необхідно їхати у відрядження до постачальників у м. Полтаву, щоб підписати угоду на постачання матеріалів. Який запис у своєму щоденнику Ви зробите на сторінці, що відповідає даті відрядження:

- а) відрядження;
- б) поїздка до Полтави;
- в) підписання угоди на постачання матеріалів;
- г) поїздка до постачальників у м. Полтаву;
- д) відрядження до Полтави для укладання угоди з постачальниками.

3. За допомогою методу АБВ Ви встановили пріоритетність своїх завдань. Що Ви будете робити із завданнями категорії А:

- а) виконувати особисто в першу чергу;
- б) частково делегувати;
- в) повністю делегувати.

4. За допомогою принципу Ейзенхауера Ви прийняли рішення про важливість і терміновість своїх завдань. Що Ви будете робити з завданнями, що належать до категорії «неважливих - нетермінових»:

- а) делегувати;
- б) виконувати особисто в останню чергу;
- в) не буду виконувати.

5. Які функції керівника з перелічених нижче не підлягають делегуванню:

- а) підготовча робота;
- б) розробка стратегії організації;
- в) мотивація персоналу;
- г) контроль виконання завдань підлеглими;
- д) спеціалізована діяльність.

6. Метод «п'яти пальців» у самоменеджменті – це:

- а) метод планування;
- б) метод прийняття рішень;
- в) метод самоконтролю.

Література: 4, 5, 18, 20, 22, 23

5. ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ

Оцінювання знань слухачів здійснюється за результатами:

- Виконання завдань для самостійного опрацювання теоретичного матеріалу.
- Роботи слухачів на практичних заняттях.
- Виконання індивідуальних завдань.

Контрольні тести для перевірки знань з самоменеджменту

Тема 1. Аналіз витрат робочого часу менеджера

1. Що таке самоменеджмент?
 - а) одноосібне управління організацією;
 - б) управління персоналом;
 - в) управління собою, своїм часом.
2. Автор концепції економії свого часу у самоменеджменті:
 - а) Д. Френсіс;
 - б) Л. Зайверт;
 - в) М. Вудкок;
 - г) В. Андреев.
3. До функцій самоменеджменту належать:
 - а) постановка стратегічних цілей організації;
 - б) планування особистої роботи;
 - в) контроль виконання роботи підлеглими;
 - г) самоконтроль.
4. Капітал особистого часу це:
 - а) вартість 1 хвилини Вашого часу;
 - б) вартість 1 години Вашого часу;
 - в) час, що лишився до пенсії.
5. Інвентаризація часу це:
 - а) перелік завдань протягом дня;
 - б) встановлення часу на виконання завдань;
 - в) аналіз витрат часу.
6. Повний аналіз використання особистого часу проводять протягом:
 - а) дня;
 - б) 8 годин (робочий день);
 - в) доби.

Тема 2. Постановка цілей

1. Процес постановки цілей включає:
 - а) ситуаційний аналіз;
 - б) аналіз АБВ;
 - в) метод «Альпи».
2. Яке з наведених формулювань мети відповідає правилам самоменеджменту:
 - а) «Я хочу вивчити самоменеджмент»;
 - б) «Я хочу знати правила самоменеджменту»;
 - в) «Я хочу протягом семестру оволодіти технікою самоменеджменту»;

- г) «Я не хочу одержати двійку на заліку з самоменеджменту».
3. Баланс успіхів та невдач дозволяє визначити:
- а) скільки успіхів та невдач було у менеджера протягом року;
 - б) скільки успіхів та невдач було у менеджера на протязі життя;
 - в) сильні і слабкі сторони особистого стилю роботи менеджера;
 - г) сильні і слабкі сторони особистості менеджера.

Тема 3. Планування робочого часу менеджера

1. Для того, щоб найбільш ефективно використовувати свій час, план робочого дня слід складати:

- а) розписуючи його по хвиликах;
 - б) у співвідношенні 60/40;
 - в) у співвідношенні 80/20.
2. Метод «Альпи» застосовується для:
- а) визначення своїх цілей;
 - б) планування робочого часу;
 - в) контролю виконання завдань підлеглими.
3. Скільки часу слід витратити на планування робочого дня:
- а) 1-1,5 години;
 - б) 30-40 хвилин;
 - в) 5-10 хвилин.
4. Скільки часу слід витратити на планування від планового періоду:
- а) 1-2%;
 - б) 5-10%;
 - в) 15-20%.
5. Часові блоки це:
- а) незаплановані перерви на каву, чай;
 - б) час, коли діяльність менеджера заблокована якими-сь перешкодами;
 - в) час, коли виконуються однорідні види роботи.

Тема 4. Прийоми і методи прийняття рішень

1. Принцип Паретто у самоменеджменті використовується для:
- а) визначення своїх цілей;
 - б) визначення пріоритетів;
 - в) визначення термінових і важливих справ.
2. Принцип Ейзенхауера у самоменеджменті використовується для:
- а) визначення своїх цілей;
 - б) визначення пріоритетів;
 - в) визначення термінових і важливих справ.
3. Принцип Паретто – це:
- а) співвідношення 60/40;
 - б) співвідношення 80/20;
 - в) співвідношення 60/20/20;
 - г) співвідношення 70/30.
4. Делегування – це:
- а) доручення робочої задачі (разом з управлінською відповідальністю) для виконання підлеглому;

- б) доручення робочої задачі (разом з функціональною відповідальністю та компетенцією) для виконання підлеглому;
 - в) доручення робочої задачі (разом з компетенцією для її виконання) підлеглому.
5. Які функції керівника з перелічених нижче підлягають делегуванню:
- а) підготовча робота;
 - б) розробка стратегії організації;
 - в) мотивація персоналу;
 - г) контроль виконання завдань підлеглими;
 - д) спеціалізована діяльність.

Тема 5. Реалізація і організація діяльності менеджера

1. Графік працездатності – це коливання працездатності людини протягом:
- а) доби;
 - б) тижня;
 - в) місяця.
2. Тривалість фізичного біоритму людини становить:
- а) 23 дні;
 - б) 28 днів;
 - в) 33 дні.
3. Тривалість емоційного біоритму людини становить:
- а) 23 дні;
 - б) 28 днів;
 - в) 33 дні.
4. Тривалість інтелектуального біоритму людини становить:
- а) 23 дні;
 - б) 28 днів;
 - в) 33 дні.
5. Критичними днями на біоритмограмах людини є такі дні, коли:
- а) 2 або 3 біоритми мають найнижчі значення;
 - б) 2 або 3 біоритми змінюють свій знак на протилежний;
 - в) усі 3 біоритми мають найнижчі значення.

Тема 7. Інформація і комунікація

1. Метод SQ3R:
- а) метод планування робочого часу;
 - б) метод читання;
 - в) метод самоконтролю.
2. Які технічні прийоми сприяють більш швидкому читанню:
- а) читання по діагоналі;
 - б) спостереження тексту пальцем чи олівцем;
 - в) проговорення про себе тексту, що читається.
3. Після проведення наради протягом 1-2 днів слід зробити:
- а) проект рішень;
 - б) протокол;
 - в) контроль за виконанням рішень.

Тема 8. Організація роботи менеджера

1. Вам необхідно виконати проект до кінця року. Щоб успішно його виконати, слід розпланувати роботу. Для цього достатньо зробити:
 - а) річний план;
 - б) плани роботи по кварталах;
 - в) щомісячні плани роботи;
 - г) тижневі плани роботи;
 - д) систему планування, яка включає плани роботи на рік, поквартальні, щомісячні, тижневі плани роботи, а також щоденне планування.
2. Ви збираєтеся у чергову відпустку. Одразу після закінчення відпустки Вам необхідно їхати у відрядження до постачальників у м. Полтаву, щоб підписати угоду на постачання матеріалів. Який запис у своєму щоденнику Ви зробите на сторінці, що відповідає даті відрядження:
 - а) відрядження;
 - б) поїздка до Полтави;
 - в) підписання угоди на постачання матеріалів;
 - г) поїздка до постачальників у м. Полтаву;
 - д) відрядження до Полтави для укладання угоди з постачальниками.
3. За допомогою методу АБВ Ви встановили пріоритетність своїх завдань. Що Ви будете робити із завданнями категорії А:
 - а) виконувати особисто в першу чергу;
 - б) частково делегувати;
 - в) повністю делегувати.
4. За допомогою принципу Ейзенхауера Ви прийняли рішення про важливість і терміновість своїх завдань. Що Ви будете робити з завданнями, що належать до категорії «неважливих - нетермінових»:
 - а) делегувати;
 - б) виконувати особисто в останню чергу;
 - в) не буду виконувати.
5. Які функції керівника з перелічених нижче не підлягають делегуванню:
 - а) підготовча робота;
 - б) розробка стратегії організації;
 - в) мотивація персоналу;
 - г) контроль виконання завдань підлеглими;
 - д) спеціалізована діяльність.
6. Метод «п'яти пальців» у самоменеджменті – це:
 - а) метод планування;
 - б) метод прийняття рішень;
 - в) метод самоконтролю.
7. Для планування роботи слід використовувати:
 - а) перекидний календар;
 - б) метод «Альпи»;
 - в) щоденник робочого часу.

Список рекомендованої літератури

1. Андреев В. А. Саморазвитие менеджера. – М.: Народное образование, 1995.
2. Ваши деловые качества. (Психологические тесты). - Екатеринбург: У - Фактория, 2003.-304 с. (Серия «Практика самопознания»).
3. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя – практика / Пер. с англ. – М.: “Дело ЛТД” , 1994. – 320 с.
4. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время. / Пер. с нем. / М. :Интерэксперт – Инфра - М, 1995. – 267 с.
5. Зиглар З. Умение добиваться успеха (для «чайников»), /Пер. с англ. - М.: Изд. дом «Вильямс», 2000.- 224 с.
6. Ковальчук Г.О. Активізація навчання в економічній освіті.-К.: КНЕУ, 2003.-с.189-197.
7. Лукашевич Н.П. Самоменеджмент: как достигнуть успеха в деловой карьере. Кн. 1: Деловая карьера: путь к успеху,- Харьков: «ОКО», 1998.- 126 с.
8. Лукашевич Н.П., Лукашевич О.Н. Самоменеджмент: как достигнуть успеха в деловой карьере. Кн. 2: Практикум деловой карьеры.-Харьков: «ОКО»,1998.-327с.
9. Научная организация труда в управлении трудовым коллективом / Под ред. Г. Э. Слезингер. – М., 1991.
10. Ниссинен И. Х., Воутилайнен Э. Время руководителя: эффективность использования: Сокр.пер. с фин. – М., 1988.
11. Основы менеджмента / Под. ред. В. С. Верлоки, И. Д. Михайлова. – Харьков: Основа, 1996.
12. Сенека Л. – А. Нравственные письма к Луцилию. Трагедии. – М.: Художественная литература, 1986. – 543 с.
13. Современная энциклопедия психологических тестов./Сост. В.Ю. Лившиц.- Донецк: ООО ПКФ «БАО», 2002.-384 с.
14. Тренінгові технології навчання з економічних дисциплін: Навч. посіб. / Г.О. Ковальчук, Н.Ю. Бутенко, М.В. Артюшина та ін. // За ред. Г.О. Ковальчук.-К., КНЕУ, 2006.-320 с.
15. Форсайт П. Делу - время: Как правильно распоряжаться своим временем /Пер. с англ.- Мн.: Амалфея, 1998. - 272 с.
16. Хилл Н. План достижения успеха./ Пер. с англ. -Мн.: ООО «Попурри», 2002. - 240 с.
17. Якокка Ли, Новак У. Карьера менеджера. / Пер. с англ. — Мн.: ООО «Попурри», 2002. - 416 с.
18. Редина Н. И. Самоменеджмент. Опорный конспект лекций / Учебное пособие. – Днепропетровск , ДГФЭИ, 1998.
19. Шукіс І.З. Самоменеджмент. Пособие к самостоятельной работе по теме „Биоритмы и организация деятельности менеджера” с использованием программы „Биоритмы для WINDOWS”. – Днепропетровск, ДГФЭИ, 2002.
20. Шукіс І.З. Самоменеджмент. Збірник ситуаційних завдань та ділових ігор. – Дніпропетровськ, ДДФЕІ, 2002.

21. Шукіс І.З. Ситуаційна вправа (кейс): Аналіз ефективності використання робочого часу менеджера (для практичних занять з дисципліни „Самоменеджмент”) Дніпропетровськ, ДДФЕІ, 2003.
22. Шукіс І.З. Самоменеджмент: конспект лекцій.-Дніпропетровськ, ДДФА, 2007.
23. Шукіс І.З. Самоменеджмент: практикум.-Дніпропетровськ, ДДФА, 2007.
24. Шейнов В.П. Как управлять собой (2-е изд.).-Минск: Харвест, 2007.-752 с.
25. Комп’ютерна програма «Біоритми для WINDOW’S»: <http://biow.kc.ru/>

Періодичні часописи

26. «Искусство управления».
27. «Менеджмент в России и за рубежом».
28. «Менеджмент сегодня».
29. «Персонал».
30. Проблемы теории и практики управления».