

ТЕМА 1 Методологічні підходи до самоменеджменту

План:

1. Сутність поняття “самоменеджмент”.
2. Концепції самоменеджменту.
3. Основна мета та переваги самоменеджменту.
4. Функції самоменеджменту.

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 вузи включають дисципліну «Самоменеджмент» у свої навчальні плани – це дисципліни – на вибір навчального закладу.

Разом з тим, практично усі вузи випускають фахівців економічного і фінансового профілю.

Тому, щоб зробити наших випускників, конкурентноздатними на ринку праці фахівцями, у нашому вузі введено дисципліну «Самоменеджмент», яка, сподіваємося, допоможе Вам одержати переваги перед іншими фахівцями, допоможе Вам 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 фінансового профілю, 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.

Це і є наша з Вами основна задача.

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;
- не вміння впливати на людей;
- недостатнє розуміння суті управлінської праці;
- слабкі навички керівництва;
- не вміння 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 обмежені 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 Бербея 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 і заощадження 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.
- 6) 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.

Тема 2. Планування особистої роботи менеджера

План:

1. Аналіз використання часу.
2. Аналіз сильних і слабких сторін стилю роботи.
3. Аналіз часових утрат.
4. Аналіз поглиначів часу.

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

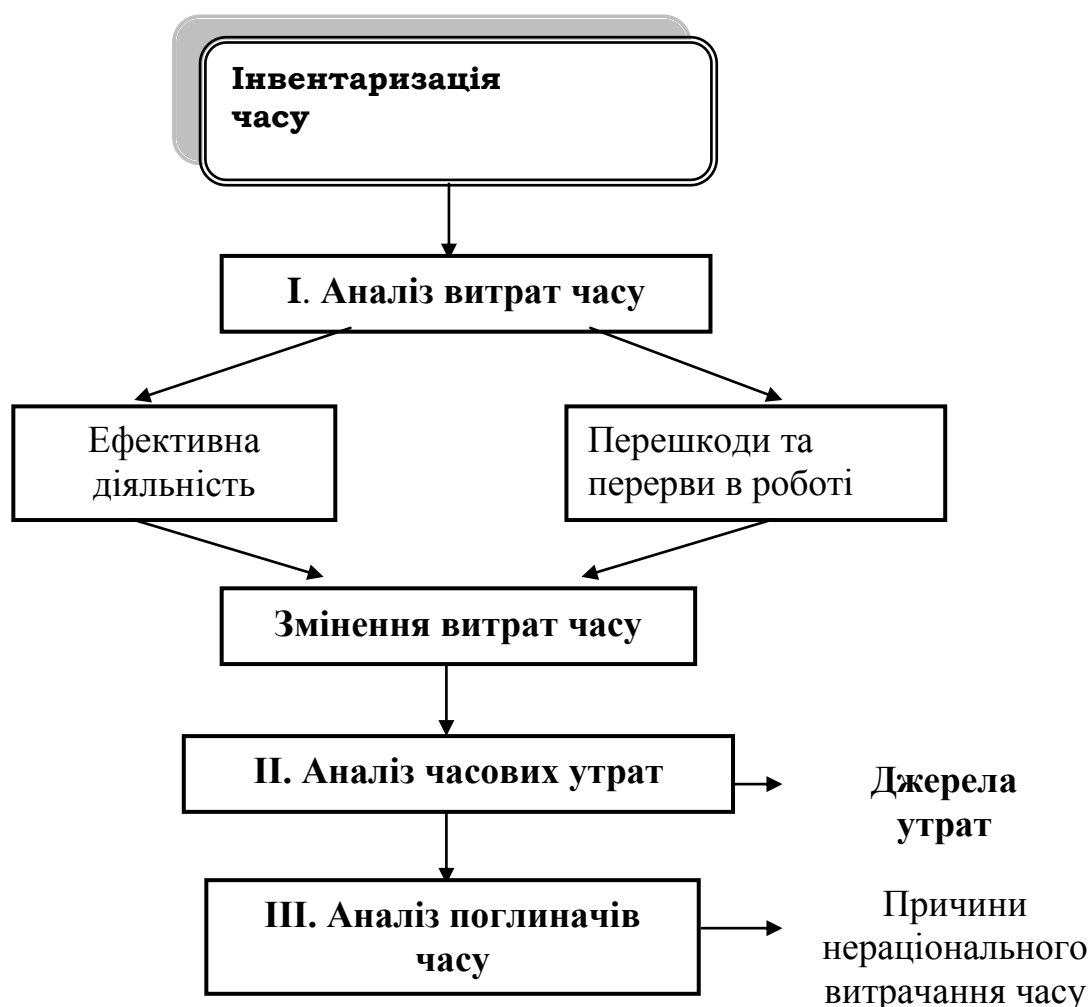
Для того, щоб зробити аналіз використання часу, треба, насамперед, провести інвентаризацію усіх видів Вашої діяльності і затрачуваного на них часу. Це дозволить виявити причини нераціонального використання часу.

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-заключний 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, несвоєчасне обслуговування, невідповідність режиму роботи служб;

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

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

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

Найпростішим і ефективним методом обліку й аналізу є самофотографія робочого часу. Вона полягає в послідовному записі протягом дня усієї виконуваної роботи і фіксуванні часу, що витрачається на кожен з видів роботи. Виконувати цей аналіз зручно за допомогою таблиці і розробленої студентами нашого інституту комп'ютерної програми.*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Аналіз сильних і слабких сторін стилю роботи менеджера

У таблиці є стовпчики А, Б, В, Г. Вони служать для виконання аналізу витрат часу і визначення Ваших слабких сторін.

На самому початку Ви ці стовпчики не заповнюйте. А наприкінці дня, коли у Вас 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, 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.

Занесли відповіді, що відповідають кожному виду діяльності, у відповідний стовпчик А, Б, В, Г.

Далі визначити загальну тривалість роботи за день (Σ ПД).

Порахувати по кожному стовпчику тривалість робіт, по яких Ви дали відповідь «Ні» ($\Sigma A_n, \Sigma B_n, \Sigma V_n, \Sigma G_n$).

Перевірте розрахунки за наступними співвідношеннями:

$$\text{а) } \frac{\sum A_n}{\sum \text{ПД}} \cdot 100\%; \quad \text{б) } \frac{\sum B_n}{\sum \text{ПД}} \cdot 100\%; \quad \text{в) } \frac{\sum V_n}{\sum \text{ПД}} \cdot 100\%; \quad \text{г) } \frac{\sum G_n}{\sum \text{ПД}} \cdot 100\%;$$

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 маютья 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 великі, то Ви повинні зайнятися аналізом причин (технічні прийоми в 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 $\frac{\sum \Gamma_n}{\sum ПД} \cdot 100\% \geq 10\%$, 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, Ви визначите сильні сторони Вашого робочого стилю і будете їх розвивати. А за допомогою аналізу колонок А, Б, В, Г Ви визначите слабкі сторони Вашого робочого стилю. Потім слід вжити заходів для усунення Ваших слабких сторін і зміцнення в такий спосіб Ваших сильних сторін.

Права частина таблиці служить для аналізу денних перешкод.

Щоб провести аналіз перешкод, визначите:

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

Наступний етап – це:

3. Аналіз часових утрат

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

Допоможе Вам у цьому анкета з 50-ти пунктів, що наведена в Опорному конспекті лекцій «Самоменеджмент» Н. І. Редіної на стор. 13 - 15 (чи в книзі Л. Зайверта «Ваш час - у Ваших руках», с. 28 - 31). Анкета дозволяє визначити втрати часу на всіх етапах: постановки цілей, планування, вироблення рішень, через погану організацію праці, при складанні розпорядку дня, при обробці інформації.

Проаналізувавши результат після заповнення анкети, ви зможете визначити свої слабкі місця, де ви гаєте час, і приділити їм більше уваги при вивченні курсу «самоменеджмент».

Випишіть для себе 5 найважливіших ваших причин утрат часу і з наступного дня почніть працювати над собою.

4. Аналіз поглиначів часу

«Поглиначі» часу – це ті люди чи інші фактори, що найбільшою мірою відбирають (поглинають) Ваш час.

Найбільш типові поглиначі часу:

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

Випишіть 5 найважливіших причин утрат часу, що ви знайшли під час аналізу часових утрат. По суті, це і є ваші найважливіші поглиначі.

Здолавши свої 5 найважливіших поглиначів часу, ви побачите, що у Вас з’явилося значно більше часу для інших справ і Ви стали більше встигати.

Ніхто краще Вас не знає Ваших проблем у частині організації праці. Тому Ви вже зараз повинні починати практикувати активний самоменеджмент.

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 методику 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 Ваша задача – 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 студенти 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 методику проведення аналізу за їх допомогою. (Методику 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

При вивченні цієї теми слід ознайомитися з кейсом “Аналіз використання робочого часу” (Додаток)[20], методикою аналізу, що наведена у кейсі, та вирішити ситуаційні завдання.

Тема 3. Організування діяльності менеджера

План:

1. Розміщення і планування службових приміщень.
2. Організація робочого місця менеджера.
3. Організація умов праці.
4. Значення постановки цілей.
5. Знаходження цілей.
6. Ситуаційний аналіз.
7. Формування цілей.

1. Розміщення і планування службових приміщень

Мета раціонального планування

1. Зменшення часу, необхідного для виконання роботи
2. Забезпечення умов праці, що сприяють підвищенню ефективності і зменшенню напруженості.
3. 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 виконуваний 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.

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.

2. Організація робочого місця

Наукова організація робочого місця передбачає, що воно займає мінімальну площадку 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, лівої - 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.

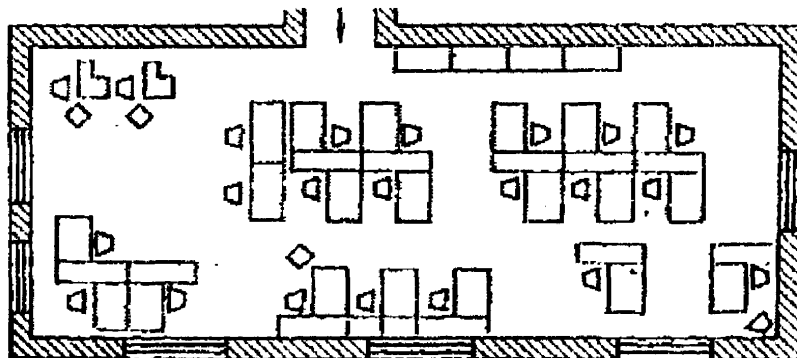
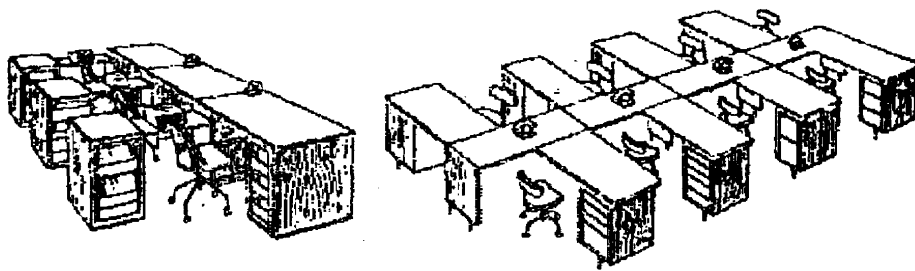
2. Службовець повинен забезпечити оптимальні рухи при користуванні предметами праці.

3. Матеріали і предмети праці необхідно готувати заздалегідь. Кожен предмет повинний знаходитися у визначеному місці з метою економії часу на їх пошук.

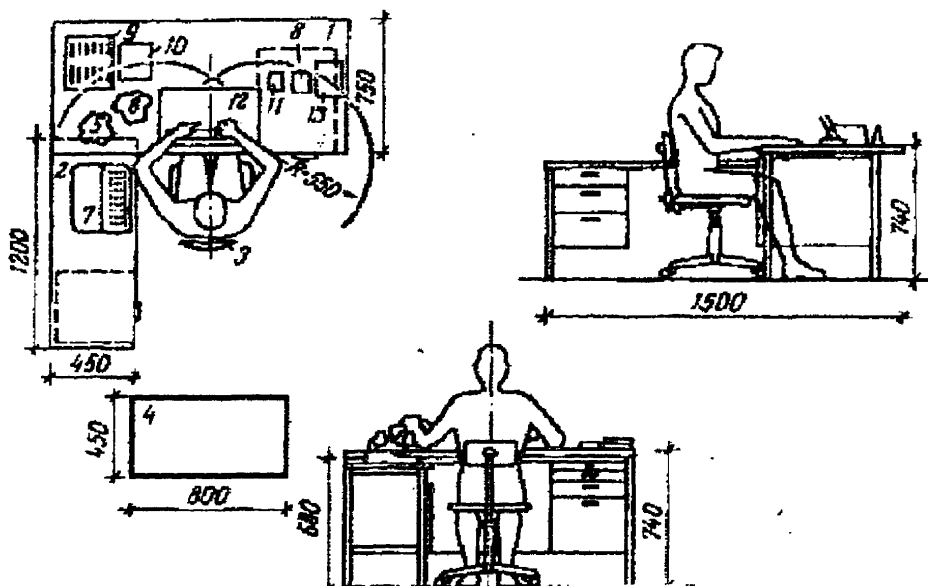
4. Різні предмети праці краще об'єднати разом (наприклад, олівець-ластик).

5. Можна пристосувати меблі для виконання конкретної роботи чи для конкретного співробітника, але не можна пристосувати працівника до службових меблів.

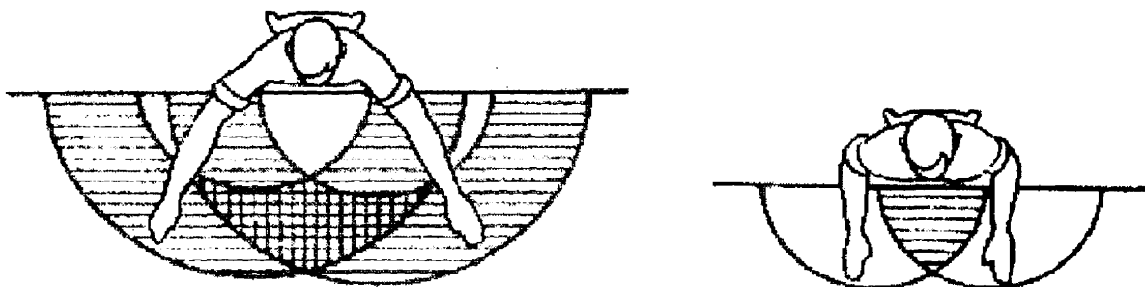
6. Письмовий стіл повинний використовуватися тільки для поточної роботи, а не для накопичення і збереження документів.



Мал. Розміщення робочих місць відповідно до робочого потоку



Мал. Ергономічна схема організації робочого місця



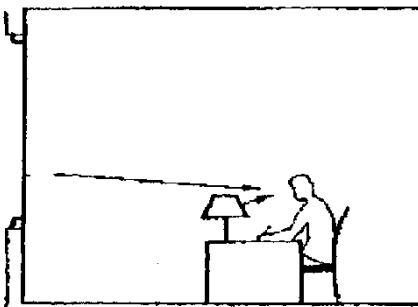
Мал. Нормальна і максимальна робоча зона

3. Організація умов праці

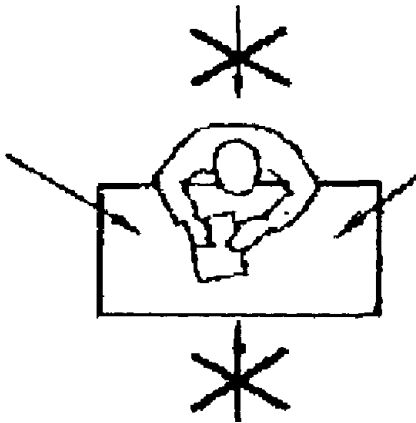
Фактори, що впливають на умови праці

1. Освітлення.
2. Колір.
3. Температура.
4. Вологість повітря.
5. Рівень шуму.

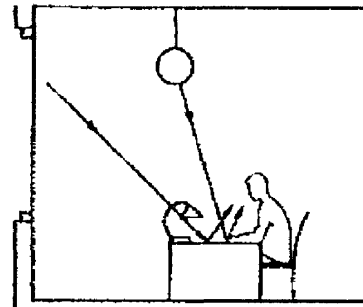
Мал. 4. Рациональне розміщення робочих місць стосовно джерела світла.



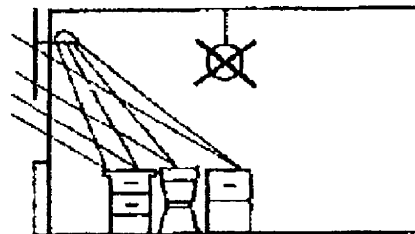
Джерело світла повинно розташовуватися так, щоб світло не сліпило очі.



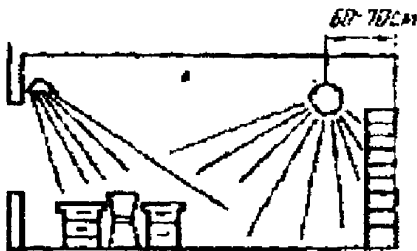
Найкраще, щоб джерело світла знаходилося ліворуч.



Джерело світла повинно розташовуватися так, щоб світло не сліпило очі, відбиваючись від блискучої поверхні стола.



Лампу краще розташовувати над вікном, ніж в середині кімнати



Якщо тієї лампи, що розміщенна над вікном, недостатньо, то можна розмістити ще одну лампу в 60-70 см від протилежної стіни, де часто розташовуються шафи та книжкові полки.

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 світла, 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, темно-зелений. При фарбуванні службових приміщень необхідно дотримувати таких правил:

1. Якщо природне світло падає з північної чи східної сторони, він 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, він буде теплим світлом жовтуватого чи червонуватого відтінку. Для того щоб зм'якшити 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.

7. Колір варто вибирати з урахуванням типу освітлення. Лампи денного світла додають квітам світло-блакитний відтінок, лампи накаливання - жовтуватий відтінок.

8. Варто уникати різких контрастів у кольорі. Тому краще змішувати кольори. Одні кольори можна використовувати для того, щоб підкреслити найбільш важливі елементи, а інші – щоб сховати малозначні елементи.

9. Для фарбування стін в одному приміщенні бажано використовувати два чи три різних кольори. Це в першу чергу стосується великих приміщень. Використання різних кольорів у невеликому приміщенні додає йому ще менший розмір.

10. Звичайно коефіцієнт відображення стін повинний складати 50-60 %. Це дозволить уникнути сліпучого ефекту і максимально використовувати відбите світло.

11. Для скорочення витрат, пов'язаних з доглядом за приміщенням, колір обробки може бути більш темними, чим колір, у які пофарбовані стіни. Наприклад, ясно-коричневий колір може бути використаний на зеленій стіні, ясно-сірий на стіні, пофарбованій в голубий чи коричневий колір. Можливі найрізноманітніші сполучення кольорів.

12. Для того, щоб замаскувати структурні елементи, такі, як труби, поглиблення, колони, варто використовувати для їхнього фарбування той же самий колір, яким пофарбоване тло. Двері можуть бути пофарбовані в той же самий колір, що і стіна.

13. Яскраво-червоний колір доцільно використовувати для того, щоб виділити спеціальне устаткування (наприклад, сигнали пожежної тривоги). Яскраві фарби треба використовувати обережно, їх не слід застосовувати на великих поверхнях.

14. Темні фарби вимагають менше догляду, світлі створюють у приміщенні враження чистоти.

15. Темні фарби додають кімнаті інтимний вид, світлі використовуються, щоб створити враження великої площі.

16. Наступні кольори рекомендуються для визначених службових приміщень: для коридорів - яскраві фарби (наприклад, жовта, оскільки звичайно в коридорі не вистачає природного світла); для звичайних приміщень - білий колір для стель, м'які холодні - для стін, що знаходяться перед службовцями, оскільки вони більш спокійні для ока, але компенсувати це треба фарбуванням у теплі сонячні кольори інших стін; для окремих кабінетів - темні і багаті кольори у відповідності зі смаком власника кабінету.

У деяких приміщеннях варто спеціально використовувати такий колір, що буде сприяти відчуттю чистоти і достатку повітря. У складських приміщеннях краще застосовувати світлі кольори, що дають гарне відображення; у конференц-залах (якщо вони мають довгу і вузьку форму) - світлі кольори на причітках і темні кольори - на передній і задній стінах.

У приміщеннях картотек, складських приміщеннях і приміщеннях неправильної форми стіни й устаткування доцільно офарблювати в один колір, щоб замаскувати неправильну форму кімнати.

У службових приміщеннях адміністративного апарату необхідно домагатися кондиціонування повітря. Під кондиціонуванням повітря розуміється регулювання його температури, вологості, чистоти, повітрообмін (вентиляція).

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 печенею, 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 цементом 98,8 %, склом - 97,2 %. Акустичні матеріали поглинають 70 % звуку і відбивають 30 %.

Студенти повинні знати, що означають терміни і поняття: планування службових приміщень, функціональні призначення підрозділів, наукова організація робочого місця, ергономічна схема робочого місця, нормальна робоча зона, максимальна робоча зона, умови праці.

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, пропонованих 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 (Eds.) 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 стикаються 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.

1) 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?
- 2) 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					Особл иві події
		мати	батько	чоловік (дружина)	дитина	шеф	
2003	20 років	45 років	50 років				срібне весілля
2004				30 років			
2005					6 років		іде до школи
.							
.							
.							
.							
2010						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, сприйнятливність 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 установавання 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, 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.

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) записуєте 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.

6) Проміжні практичні цілі фіксуються в плані життя і кар'єри, що повинні 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” студенти повинні знати сутність поняття “цілі”, значення вміння правильно поставити цілі. Слід зрозуміти, що “мислити цілями” – це означає знання того, в якому напрямку слід іти 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.

Студенти 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.

Тема 4. Самомотивація менеджера

План:

1. Основи планування робочого часу.
2. Принципи і правила планування робочого часу.
3. Система планування робочого часу.
4. Методи планування робочого часу.

Нове покоління менеджерів і бізнесменів 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 вигоду 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.

Очевидно, що процес планування не може бути розтягнутий довільно до нескінченності, тому що на виконання запланованого не залишиться часу. Тобто, існує оптимальний термін планування.

Загальне правило таке :

«Хто регулярно протягом 10 хвилин підготовляє свій робочий день, той щодня заощаджує 2 години, а також більш успішно справляється з важливими справами».

Від загального планового періоду (рік, місяць, тиждень, день) треба 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. Щоб навчатися планувати, розглянемо основні принципи і правила планування.

2. Принципи і правила планування робочого часу

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 визначати 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 ту чи іншу сторону. 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 витрати часу, листок «денних перешкод».

Сутність цього принципу полягає в документуванні того, як і на що Ви використовуєте свій час.

З «заповідей молодого кар'єриста»:

„Якщо ти забув призначити термін виконання завдання, воно не буде виконано ніколи. Поки не підійшов термін звіту, ніщо не буде починатися”.

На перші 90% проекту (роботи) іде 90% відведеного часу, на інші 10% - також 90% часу. Якщо у твоїй добі 24 години, значить треба навчитися розтягти їх ще годин на 10.

3. Принцип планування – зведення задач воєдино – 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 виконання такого обсягу робіт, з яким реально можна справитися.

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 фіксувати результати і цілі (кінцевий стан), а не просто які-небудь дії.

Наприклад, замість: „подзвонити пану Дорошенко„, 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, « Якомога швидше». Що значить: «Якомога 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 віддасте, тобто що слід виконувати в першу чергу, що – в другу, що – потім.

14.Позбавлення „тиранії нагальності”.

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

„Тиранія нагальності” виникає в наслідок 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.Тимчасові 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.

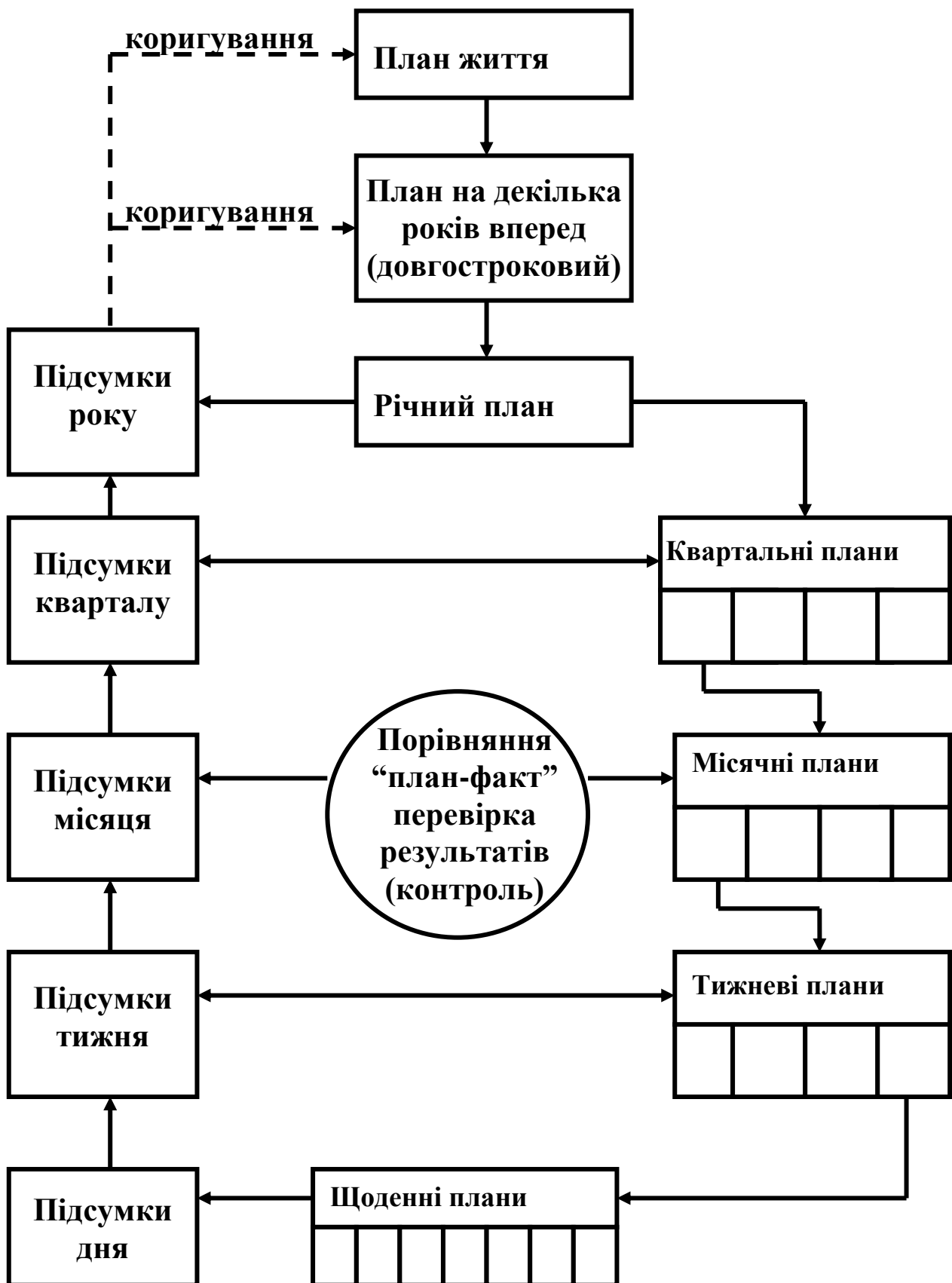
24.Треба також погоджувати свої власні часові плани з планами інших людей (своїх колег, начальника, підлеглих).

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

Таким чином, ми з Вами розглянули принципи і правила планування робочого часу.

Тепер Ви виберіть і запишіть для себе 5 ключових правил - принципів, яких Ви збираєтеся дотримуватися найближчим часом.

3. Система планування робочого часу



На схемі планування часу представлено як замкнута 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.

Останньою й одночасно найважливішою ступінню 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.

4. Методи планування робочого часу.

Найбільш розповсюдженими методами планування робочого часу є:

1. Метод «Альпи»
2. Щоденник часу.

1. Використання методу «Альпи» при щоденних витратах 10- 15 хвилин приносить багаторазовий вииграш у часі.

Метод «Альпи» включає 5 стадій:

1. Складання завдань
2. Оцінку тривалості акцій
3. Резервування часу (у співвідношенні 60/40)
4. Прийняття рішень по пріоритетах і передорученню
5. Контроль (облік незробленого)

I 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.

V стадія - контроль і перенос незробленого.

Досвід показує, що не всі задачі вдається виконати. Не всі телефонні розмови можуть відбутися. Тому їх приходиться 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 настрой 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!

2. 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 – один лист на день.

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

1. терміни проведення семінарів, нарад
2. тарифи зарплати і доходів
3. списки днів народжень і інших важливих дат
4. поштові тарифи
5. розклад літаків, потягів
6. адреси готелів
7. календар футбольних матчів
8. картки для запису ідей

Розділ: адреси і телефони

- у Вас завжди будуть під рукою найважливіші телефонні номери й адреси, якими Ви найчастіше користуєтеся

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!

При вивченні теми “Планування робочого часу” студенти повинні знати основні принципи та правила планування робочого часу, переваги планування часу в особистому самоменеджменті, систему планування часу, метод “Альпи”, бюрографію, щоденник часу.

Слід зрозуміти, що планування у “колі правил” самоменеджменту означає підготовку до реалізації цілей. Витрачаючи час на планування, менеджер скорочує час на виконання окремих задач і таким чином одержує економію часу в цілому.

Студенти повинні добре зрозуміти сутність та зміст основних принципів та правил планування робочого часу, вміти розробляти плани життя, кар’єри, довгострокові, річні, квартальні, місячні плани, плани дня.

Слід усвідомити, що менеджер повинен позитивно ставитися до планування взагалі, а також вміти перепроверити свої плани, змінювати та коригувати їх у разі необхідності.

Для формування умінь і навичок планування слід вирішити ситуаційні завдання № 5,6, 10, 11, 15, 17 із збірника ситуаційних завдань [19].

Тема 5. Формування якостей ефективного менеджера

План:

1. Встановлення пріоритетів.
2. Принцип Парето (співвідношення 80:20).
3. Аналіз АБВ.
4. Принцип Ейзенхауера.
5. Основи делегування.

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 незакінчено, 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 установлення 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 потрібним, 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 їм 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. Вам ці поради даються поки що безкоштовно.

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.

2. 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 складають 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.

3. Встановлення пріоритетів за допомогою аналізу А Б В

За допомогою аналізу А Б В ви забезпечуєте 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 65% загальної значимості	20% від усіх завдань 20% загальної значимості	65% від усіх завдань 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 приходить 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 на слайді.
 2. Систематизуйте задачі за їх важливістю, встановіть черговість справ відповідно до їх значення для вашої діяльності.
 3. Пронумеруйте свої задачі.
 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 проректора з наукової роботи з використанням аналізу АБВ

Дата	Завдання	Пріоритетність			Кому доручено	Строки виконання		Примітки
		А	Б	В		початок	закінчення	
	1. Розгляд тематики НДР*, підготовленої на координацію в Мінфін	А			проректор з НДР			
	2. Підготовка та проведення наради з питання організації участі студентів у Всеукраїнській олімпіаді	А			проректор з НДР			
	3. Розробка проектів на 7-й конкурс НДР		Б		зав. кафедр			
	4. Організація і проведення студентської наукової конференції		Б		нач. НДВ*			
	5. Підготовка звіту про роботу НДВ			В	нач. НДВ			
	6. Підготовка звіту про роботу РВВ			В	нач. РВВ*			
	7. Організація і проведення семінару за результатами НДР			В	зав. студентським НДБ*			
	8. Нові форми статистичної звітності – з Internet			В	ЦІТ*			

* НДР – науково-дослідна робота
 НДВ – науково-дослідний відділ
 РВВ – редакційно-видавничий відділ
 НДБ – науково-дослідне бюро
 ЦІТ – центр інформаційних технологій

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 поглинаючи 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 установалення цілей, - справа індивідуальна, тому що оцінка ситуації в значній мірі є суб'єктивною.

Менеджер самостійно визначає пріоритети задач, що підлягають рішенням, і час, необхідний для їх вирішення.

Для забезпечення прийняття рішень при плануванні і знаходженні задач категорії А треба поставити собі такі питання:

- 1) Завдяки виконанню яких задач, я найбільшою мірою наближаюся до втілення моїх головних цілей (цілей дня, тижня, місяця, року)?
- 2) Чи можу я за рахунок виконання однієї єдиної задачі вирішити відразу декілька інших?
- 3) Завдяки виконанню яких задач я можу внести максимальний вклад у досягнення загальних цілей мого підприємства, відділу, групи?
- 4) Виконання яких задач принесе мені найбільшу користь (у короткостроковому і довгостроковому плані)?
- 5) Невиконання яких задач може мати найнегативніші наслідки?

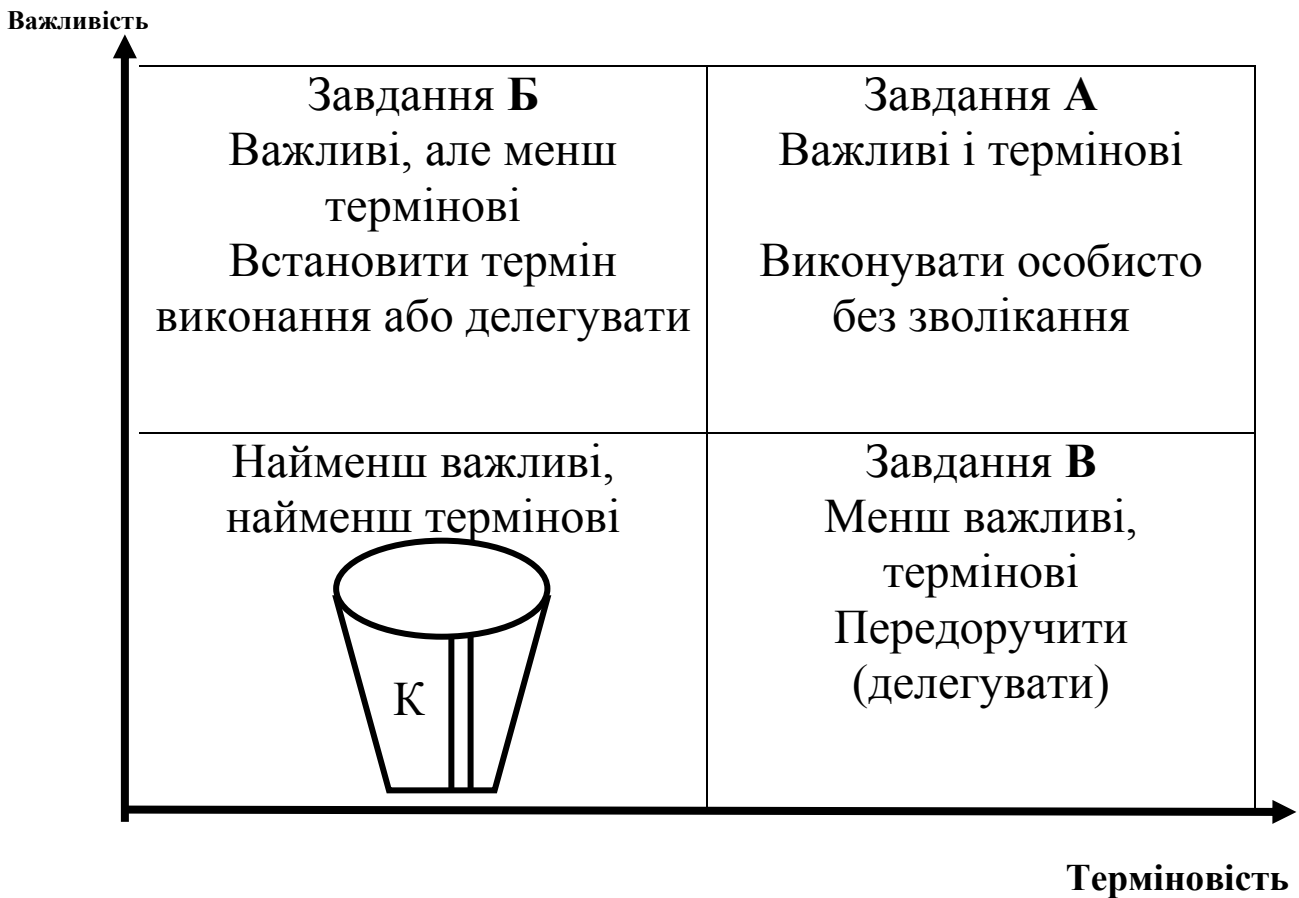
Установалення пріоритетів - основне правило ефективної техніки роботи.

4. 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 I категорії не виконуються, чи у вас відбувається перевантаження і, як наслідок, - стрес.

Від таких несуттєвих і нетермінових справ варто утримуватися.

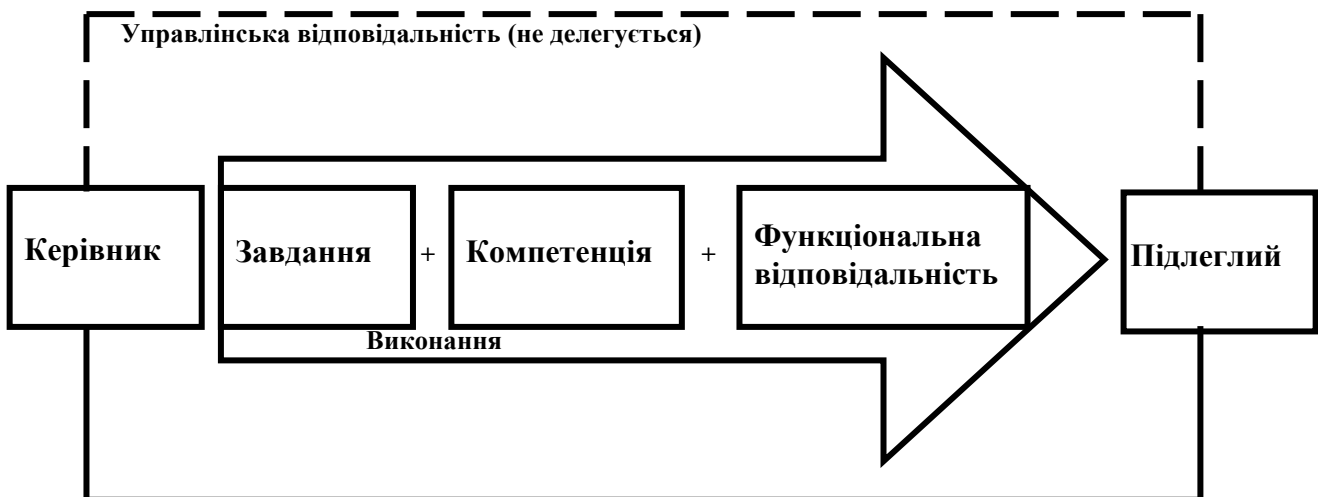
! Не бійтеся відправляти їх до архіву, або у корзину.

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

5. Основи делегування

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

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 керівництвом (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 консультиувати 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.

Для менеджера проблема делегування полягає скоріше не в тому, скільки справ він повинний делегувати, щоб розвантажити себе і визволити свій час, а в тому, скільки справ він може доручити, не пред'являючи своїм підлеглим надмірних вимог.

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) Пояснюйте 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) Пояснійте 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. Дозволяйте 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” студенти 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].

Тема 6. Розвиток менеджерського потенціалу

План:

1. Організаційні принципи денного розпорядку.
2. Графік працездатності.
3. Біологічні закономірності. Біоритми.
4. Індивідуальний стиль роботи менеджера.

Студенти повинні знати організаційні принципи денного розпорядку, графік працездатності, біологічні закономірності, біоритми (фізичний, психічний, інтелектуальний), індивідуальний стиль роботи менеджера.

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

1. 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.

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

Для динаміки працездатності людини протягом доби, тижня характерна та ж закономірність, що й для працездатності протягом дня. У різний час доби організм людини по-різному реагує на фізичне і нервово-психічне навантаження. Відповідно до добового циклу працездатності найвищий її рівень відзначається в ранкових і денних годинах: з 8 до 12 години першої половини дня 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 намилувати свій особистий графік працездатності і враховувати його при плануванні роботи.

3. Біологічні закономірності. Біоритми.

Менеджеру потрібно працювати і жити не всупереч, а відповідно до біологічного ритму, тому що поряд з регулярними коливаннями денної працездатності спостерігаються інші біологічні закономірності протягом більш тривалих періодів часу – *біоритми*.

Працездатність людини має регулярні фази *активності і розслаблення*. Основою науки про біоритми є об'єктивна істина, відповідно до якої в організмі людини постійно відбувається процес будівництва і руйнування кліток, що істотно впливає на його фізичний стан і активність. Подібні зміни клітин ведуть до підвищення чи зниження змісту в крові живильних речовин, а це, у свою чергу, впливає на наш потенціал.

Відповідно до теорії біоритмів людина від дня народження знаходиться під впливом трьох різних постійно мінливих потоків енергії. Віддача енергії означає активність (підйом), поглинання енергії відповідно – відпочинок (спад).

Розрізняють три окремих ритми:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Психічний біоритм. Сфера впливу: сфера психіки, характер, духовний світ, підсвідомість, інтуїція, комунікабельність, гармонія, здатність до співробітництва, моральні сили, творчі сили, 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, сприйнятливості 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 входити в роботу також потрібно поступово. В перші дні працівник швидко відчуває втому, іноді в нього тремтять м'язи, настає загальне нездужання. Потім по мірі звикання і втягування в роботу він вже не так стомлюється, продуктивність поступово зростає.

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

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

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

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

Тема 7. Самоконтроль діяльності менеджера

План:

1. Функції контролю в самоменеджменті.
2. Контроль процесу.
3. Контроль результатів.
4. Самоконтроль.

1. Функції контролю

Слід відрізнити контроль за діяльністю організації від контролю в самоменеджменті.

Контроль як функція самоменеджменту охоплює три задачі:

• Осмислення фізичного стану. Що досягнуто до моменту здійснення контролю?

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

2. Контроль процесу

Менеджеру 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 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* і комп'ютерної програми*, 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. _____
5. _____

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	День	Тиждень	
Перерахування, регулярне відтворених протягом дня чи тижня видів діяльності			Перерахування можливостей оптимізації з метою економії часу		

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 проектів контроль результатів слід здійснювати на проміжних стадіях на всьому протязі процесу (проміжний контроль).

Контроль результатів включає:

1. 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 ?

2. Складання контрольного листа

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

4. Самоконтроль

Самоконтроль - огляд минулого дня.

Методи самоконтролю:

1. 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?
- Що могла б фірма по праву жадати від мене?
- Як могли б судити про мене мої підлеглі, колеги, шеф?
- Чи міг я відмовитися від якихось справ?

Внаслідок вивчення теми “Контроль” студенти повинні усвідомити, що постановка цілей, планування, реалізація їх ефективні лише за умови контролю за їх виконанням. Контроль підвищує мотивацію праці. Мета контролю – це перевірка виконання поставлених цілей. Контроль процесу – це перевіряння менеджером своїх планів (аналіз діяльності та часу, аналіз денних перешкод). Контроль результатів здійснюється після виконання задачі. Самоконтроль – це перевіряння того, що зроблено протягом дня.

Тема 8. Комунікації в самоменеджменті

План:

1. Прийоми раціонального читання.
2. Проведення нарад.
3. Раціональні співбесіди. Управління потоком відвідувачів.
4. Ведення телефонних переговорів.
5. Раціональне ведення кореспонденції.
6. Використання листів – пам'яток.

1. Прийоми раціонального читання

Приблизно 30 % свого часу менеджери 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. Сортуння 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 якому-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).

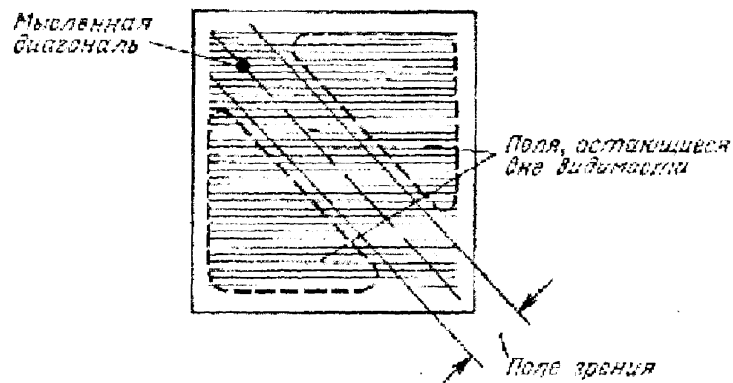
8. Пози, незручні для читання.

9. Зовнішні фактори (погане освітлення, шум, відволікання і т.д.).

Методи техніки читання:

- читання по діагоналі;

- „слалом”

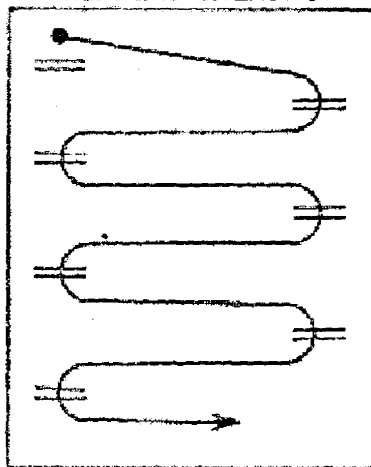


Мал. Техніка читання «по діагоналі».

Недоліки методу читання «по діагоналі»:

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

*Больше смысла в так называемой
технике слалом:*



Мал. Техніка читання 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:

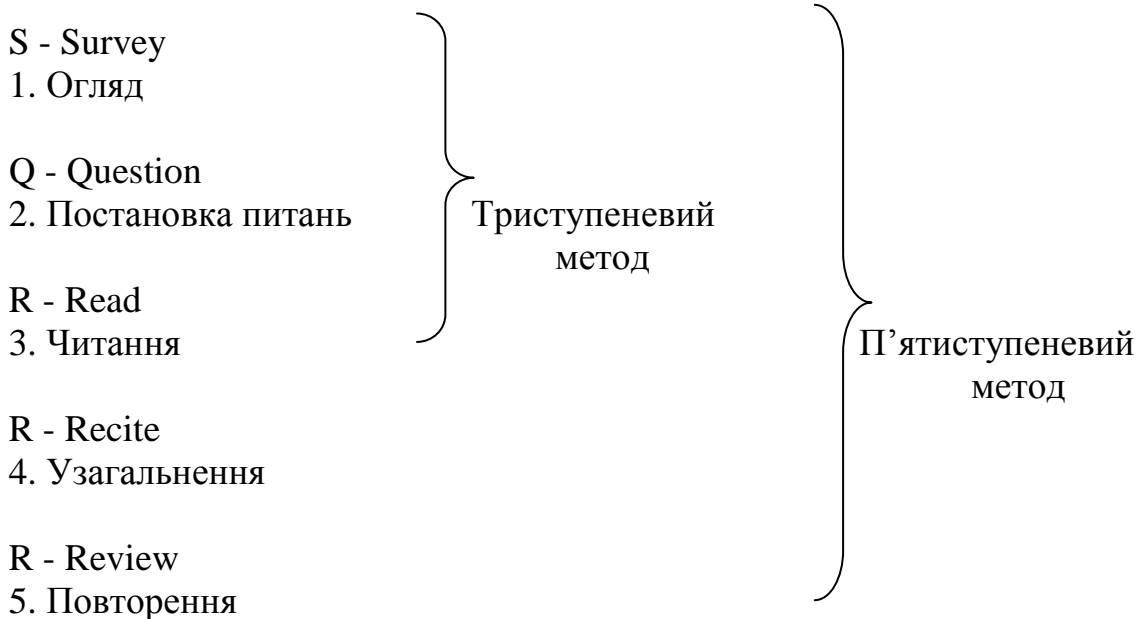
- підкреслення, оцінки, записи на полях і т.п.;
- використання кольорових фломастерів;
- маркографія (умовні знаки).

Техніка виписування

!	= важливо	⊗	= зробити ксерокопію
!!	= дуже важливо	↗	= нова теорія
?	= сумнівно	↘	= застарілі уявлення
∅	= в середньому	И	= ім'я
→	= перевірити	⋈	= суперечність
П	= приклад	К	= в картотеку
Ⓟ	= зробити виписку		
▽	= звернути увагу		

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

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



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

2. Проведення нарад

Підготовка наради

«Найкращі наради ті, котрі взагалі проводити не треба!»

Безпосередній збір людей має сенс, коли є необхідність у:

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

1. Подумайте, якими можуть бути альтернативи проведенню наради:

- рішення відповідального керівника;
- кілька телефонних дзвоників чи селекторна нарада;
- об'єднання з іншими нарадами.

2. Перевірте, чи треба Вам особисто брати участь у нараді:

- чи можете Ви просто відмовитися, нічого не втративши?

• чи можете Ви послати свого представника, що міг би в результаті набратися досвіду?

3. Обмежуйте по можливості тривалість своєї участі у нараді тим часом, що потрібен для Вашого виступу.

4. 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 засідання;
- 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).

5. Правильно вибирайте дату і час проведення наради.

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

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

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

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

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

Проведення наради

10. Розпочинайте точно в назначений строк. Той, хто чекає учасників, що спізнюються, може прождати вічно!

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

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

13. Доручіть одному з учасників ведення протоколу.

14. Тримайте під контролем перерви і блокуйте такі «убивчі» фрази, як «Цього ми ще ніколи не робили!» (див. «Типи учасників наради»).

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

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

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

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

19. 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 установите 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.

Типи учасників наради і способи їх нейтралізації

1. Сперечальник.

Зберігати незворушність і діловитість. Надати групі спростовувати його твердження.

2. Позитивіст.

Запропонувати йому підведення підсумків, свідомо втягти в дискусію.

3. Усезнайка.

Привзвати групу зайняти визначену позицію стосовно його тверджень.

4. Балакучий.

Тактовно переривати. Нагадувати про регламент.

5. Соромливий.

Ставити нескладні питання, зміцнити його впевненість у своїх силах.

6. Негативіст.

Визнати, оцінити його знання і досвід.

7. Не виявляє інтересу.

Запитати його про роботу. Привести приклади з його сфери інтересів.

8. «Велика шишка».

Уникати прямої критики, застосовувати техніку «так, але».

9. Той, що розпитує.

Адресувати його питання групі.

Після наради

20. 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?

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

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

22. 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.

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

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

3. 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. Відвідуйте самі приміщення, де сидять Ваші підлеглі. Набагато простіше самому попроситися 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 прораші в психологічному відношенні.

8. Намагайтеся по можливості приходити 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: покінчить 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'ясуєте 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 (підгрунтя проблеми, колишні дискусії на цю тему, прийняті рішення і кроки) і тримаєте наготові необхідні документи.

8. Продумайте можливі аргументи і заперечення свого співрозмовника.

9. Нарешті, перевірте, чи необхідна ця бесіда і чи є альтернатива (наприклад, дзвоник по чи телефоні 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 іти 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.

З 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. Подивитися 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.

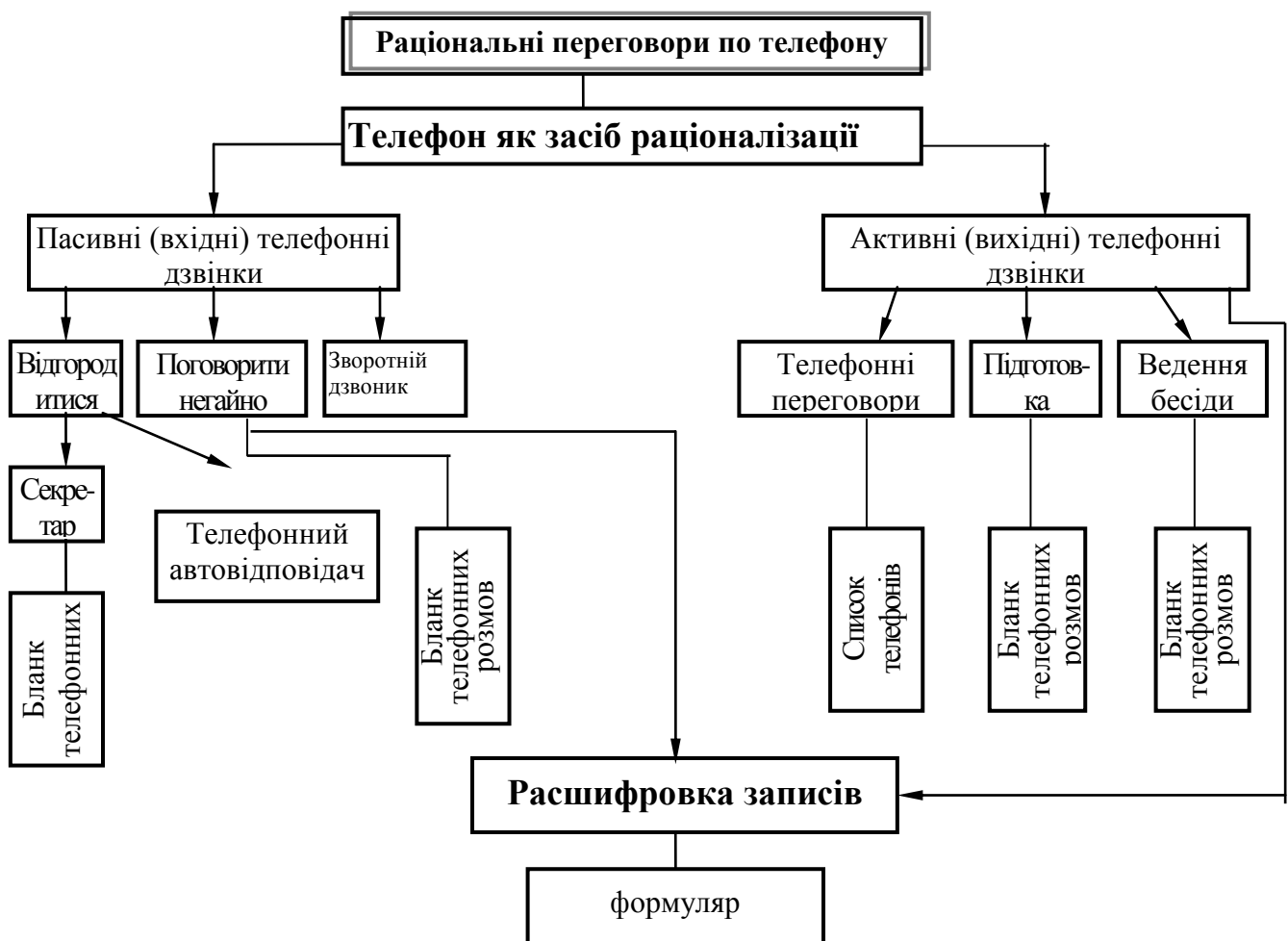
10. Повідомте свого відвідувача до початку розмови і перед її завершенням про те, що Вас чекають інші відвідувачі і Ваш час обмежений.

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

4. Ведення телефонних переговорів

10 телефонних «гріхів»:

1. Неясна мета розмови.
2. Імпровізація в підготовці до розмови.
3. Несприятливий час для дзвоника.
4. Пошуки номера абонента.
5. Дзвоник 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 усіх своїх потенційних абонентів, з якими Ви постійно маєте справу (підлеглих, колег, клієнтів, друзів і т.д.), про те, коли Вам не слід дзвонити.

2. Обговорите також по можливості час для щоденних активних (вихідних від Вас) телефонних розмов, тоді можна буде їх згрупувати і відповідно обробляти.

3. Повідомте також абонентам час, коли вони можуть дзвонити до Вас.

4. Уникайте наприкінці розмови таких фраз, як: «Подзвоніть мені як-небудь!» Згадуйте про це лише тоді, коли Ви цього дійсно бажаєте.

5. Не змушуйте понапрасну чекати свого партнера, що розраховує одержати від Вас звістку, а дзвоните точно в призначений час, перш ніж він подзвонить до Вас.

6. Нехай усі вхідні телефонні дзвоник йдуть через Вашого секретаря, або використовуйте час від часу автовідповідач.

Відгородження за допомогою секретаря:

1. Секретар повинний обов'язково запитувати про мету дзвоника, щоб визначити ступінь терміновості і важливості розмови.

2. Вручіть своєму секретарю бланк із критеріями, згідно з яким вхідні розмови повинні бути відхилені, перенесені (повторний дзвоник) чи їх слід «пропустити» до Вас.

Телефонний бланк для секретаря

1. З якого приводу дзвонить абонент ?

2. Які дзвоник повинні бути переадресовані підлеглим чи в інші підрозділи ?

3. Які теми Ваш секретар може з'ясувати безпосередньо в абонента ?

4. У який час Ви не хочете, щоб Вам заважали («спокійні години»)?

5. З якими особами обличчями Вас узагалі не треба з'єднувати?

6. З якими абонентами Вас варто з'єднувати тільки у визначені години (години прийому, телефонні блоки)?

7. З якими особами Вас варто з'єднувати в будь-який час ?

8. Коли слід «пропускати» приватні розмови ? З якими особами?

9. У який час найкраще подзвонити повторно ?

10. Коли найкраще подзвонити тому чи іншому абоненту ?

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. 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 дзвоника»

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 дзвоника (використовуйте для цих цілей секундомір, хронограф, пісковий годинник, електронний лічильник і т.п.)

10. Завершуйте розмову, як тільки буде досягнуто її мету!

Підведення підсумків: запис телефонної розмови

Хто ?	Коли ?
Що ?	
До дзвоника	Після дзвоника

5. Раціональне ведення кореспонденції

Ведення кореспонденції включає:

- обробку вхідної пошти;
- обробку вихідної пошти.

Раціональна обробка вхідної пошти

1. Слід попередити секретаря про те, щоб Вам на стіл клали 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.

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 кошик для паперів.

5. При читанні листа відразу ж позначаєте 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. Користайтеся в цих цілях наявними формулярами.

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 заключається 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.

Раціональна обробка вхідної 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:

- листки-пам'ятки служать для керування інформаційними розумовими процесами, а також процесами формування думок і прийняття рішень;
- листки-пам'ятки особливо рекомендуються для здійснення аналізу, спостережень, контролю, проведення переговорів і бесід, підготовки доповідей, відряджень і т.п.
- підготовка відряджень;
- підготовка конференцій;
- професійне диктування;
- проблемний аналіз;
- контроль за реалізацією проектів;

5 ступіней 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

Системна підготовка до бесід

Моя цілеустановка

Необхідна документація

Початок бесіди

Що може бути «вузьким» місцем у клієнта?

Мій варіант рішення

Можливі заперечення

Мої контраргументи, сильні сторони

Замітки, аналіз, оцінка

Негайно доручити

При вивченні теми “Інформація і комунікації” студенти 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.

