



УДК 334:005

Музиченко Г. В.

*доктор політичних наук, професор кафедри політичних наук
і права Університету Ушинського*

Тронько С. П.

*проректор з адміністративно-господарської
та навчальної роботи Університету Ушинського*

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ПРО ТЕ, ЯК ЗНАЙТИ ЧАС НА ВСЕ І НА ЦЕЙ ПРОЄКТ ЗОКРЕМА

Знайти час на опанування нової професії, нових сучасних знань та технологій у людини, яка вже за плечима має принаймні якусь освіту, життєвий досвід та купу повсякденних справ, досить важко. Проте, життя вимагає від нас постійно змінюватись, удосконалюватись, пристосовуватися до умов нової реальності, що змушую «професіоналів зі стажем» переглядати свої життєві плани і знаходити час на навчання. Хронічний брак часу стає одною з найбільших перешкод, які можна і необхідно подолати за допомогою порад науковців. Останні мають вже досить пристойний багаж знань та методик, сформований завдяки поєднанню зусиль психологів, біологів, медиків та власне управлінців щодо «правильної» організації часу, пошуку прихованих резервів та способів їх активізації. Усі ці здобутки сформували науку «тайм-менеджмент», яка в останні роки щодня набуває популярності.

Необхідність володіння навичками тайм-менеджменту сучасний роботодавець визначає як один із критеріїв рекрутування робочих кадрів у великих компаніях та у середньому та малому бізнесі. Поряд із здатністю до критичного мислення та роботи в команді, володіння навичками тайм-менеджменту є одною з ознак високоосвіченого фахівця будь-якого профілю. Для менеджерів ця професійна компетентність є визначальною, оскільки здатність правильно упорядкувати власний час є критерієм здатності управляти людьми у будь-якій іншій сфері. Отже, основні положення тайм-менеджменту стають актуальною потребою кожного, хто готується до управлінської діяльності, або прагне якісно управляти найціннішим ресурсом людства – часом, вивільняючи його для інвестування в реалізацію своїх планів та мрій.

1. Поняття «тайм-менеджменту»

Традиційно учені **тайм-менеджмент** розглядають як галузь знань, яка поєднує знання з менеджменту, психології та інших наук з метою виявлення методів і принципів ефективного управління часом.

З браком часу в тій чи іншій мірі доводиться стикатися кожній людині, зайнятій якою-небудь діяльністю. Уміння управляти власним часом потрібне всім: і менеджерам великих компаній, і рядовим службовцям, і підприємцям.

Фахівці у галузі тайм-менеджменту зазначають, що **тайм-менеджмент потрібний для тих, хто:**

- постійно відчуває нестачу часу;
- хоч один раз на тиждень затримується на роботі більше ніж на годину;
- завжди завалений справами і не може вибратися з цього завалу;

- з великої кількості завдань не може вибрати одне, тому що не знає, яке саме слід вибрати;
- має підлеглих, які поспішають і метушаться, та все ж не встигають зробити свою роботу у встановлені терміни;
- володіє великою кількістю вільного часу і мучиться, тому що не знає, як його витратити.

Л. Зайверт у тайм-менеджменті виділяє дві абсолютно протилежні парадигми:

- *швидкості (прискорення)*, у межах якої тайм-менеджмент розуміється як швидкісний менеджмент;
- *повільності (уповільнення)*, де тайм-менеджмент перетворюється на екологію часу.

З погляду *парадигми швидкості*, колесо крутиться все швидше, і швидкість все більше стає важливим чинником в конкурентній боротьбі. *Швидкісний менеджмент* підвищує робочий тиск на співробітників. Прискорення означає вимогу добитися зіставного результату за коротший час або знов підвищити якість і швидкість роботи. Підвищене навантаження може зробити співробітників активнішими, але може і створити додаткову стресову ситуацію.

Справжній тайм – менеджмент, перш за все, включає на думку Л. Образцової:

- уміння ставити перед собою цілі;
- планування своєї діяльності: формулювання завдань, вибір оптимальних рішень, найбільш ефективних способів досягнення поставлених цілей;
- розвиток навичок самоконтролю, здатності самостійно оцінювати успішність (або неуспішність) своїх дій;
- облік витрат часу, уміння ефективно використовувати всі доступні резерви часу.

Взагалі-то вчені зазначають, що *тайм-менеджмент* – суперечливе поняття, оскільки менеджер не може управляти часом – менеджер може управляти тільки собою. Цілком виправдано, на нашу думку, Л. Зайверт підкреслює, що тайм-менеджмент – це управління собою, адже час як незмінна величина постійно, невблаганно, нестримно згортається. І не даремно все частіше серед фахівців зустрічаються заклики замінювати поняття тайм-менеджмент поняттям самоменеджмент, оскільки те, чому учать тренери, ведучі семінарів, автори книг і науковці – це, дійсно, не робота з часом, а робота над собою.

Тайм-менеджмент – управління собою, застосовуючи відповідні методики та механізми організації часу, які сприятимуть діагностиці тимчасових проблем в управлінні часом та формуванню індивідуальної технології, яка найбільше відповідає характеру, темпераменту, біологічним ритмам та роду занять конкретної людини.

2. Механізми удосконалення просторово-часової організації діяльності менеджерів та підприємців

Тайм-менеджмент дозволяє навчитися не тільки ставити цілі, але і добиватися їх, правильно розпоряджаючись робочим і особистим часом, що саме і передбачає врахування відповідних механізмів, а саме: біологічні часи, психологічні часи, інтелектуальний інжиніринг, часовий тип ДППВ.

Хід *біологічних часів* проявляється у періодичних змінах життєдіяльності організму. Ці зміни називаються біологічними ритмами або циклами. Працездатність кожної людини схильна до певних коливань, що відбуваються в рамках природнього ритму. Говорять зазвичай про «людину ранку», або «жайворонок», і про «людину вечора», або «сову». Існує також «змішаний» тип людей («арітміки» або «голуби»).

- *«Жайворонок»*, пік активності доводиться на ранній час, ви рано встаєте і рано лягаєте спати (або відчуваєте ранню втому увечері). «Жайворонки» можуть

особливо добре працювати вранці, але швидко втомлюються в другій половині дня і мають потребу, відповідно, в більш ранньому закінченні роботи.

- **«Сова»**, любить поспати вранці, проте увечері бадьора і весела. «Сови» посправжньому входять у форму тільки ближче до полудня, їм краще всього працюється вечорами, до глибокої ночі.

- **«Змішаний»** тип, немає чітких установок: тільки рано вставати або, навпаки, завжди прокидатися ближче до обіду. Ви легко можете пристосуватися до обставин, і це ваш величезний плюс!

Жоден з цих основних типів не працює краще або гірше за інше, просто вони працюють по-різному, оскільки пік працездатності у них доводиться на різні періоди дня. Насправді, природою закладене домінування або першого, або другого типу біологічний ритмів. Змішаний тип є продуктом виховання та роботи над собою, які поглинають природні біологічні ритми.

З метою правильного визначення своїх часів активності варто «покапатися» в собі, знайти свої первинні природні біоритми і поступово навчитися усю свою активність планувати саме на ці часи, де Ви максимально активні і включені в процес. Поступово Ви навчитесь в такий спосіб вивільняти час, який Ви раніше дарма витрачали, змушуючи себе концентрувати увагу на вагомих речах, коли мозок «спав». У такий час, коли «мозок спить», варто перенести справи, які є рутинними і не потребують інтелектуального осмислення.

У **психологічному часі** виділяють психологічну часову перспективу, яка включає в себе психологічне теперішнє, минуле і майбутнє та сприйняття часу як процесу формування психологічного теперішнього.

Згідно з В. Ковальовим можна виділити чотири типи регуляції часу особистості:

1. **Стихійно-повсякденний тип**: особистість залежить від подій і обставин життя. Вона не встигає за часом, не може організувати послідовність подій, передбачати їх наставання або запобігати здійсненню. Цей спосіб організації часу життя характеризується ситуативністю поведінки, відсутністю особистісної ініціативи, тобто короткотерміною і пасивною регуляцією.

2. **Функціонально-дійовий тип**: особистість активно організує хід та напрям подій, своєчасно включається до них, добивається ефективності. Однак, ініціатива охоплює тільки окремі періоди протікання подій, але не їх об'єктивні або суб'єктивні наслідки; відсутня пролонгована (тривала) регуляція часу життя – життєва лінія. Цей тип є прикладом короткотермінової активної регуляції часу (подійний час).

3. **Споглядально-пролонгований тип**: особистість пасивно відноситься до часу, у неї відсутня чітка організація часу життя.

4. **Творчо-перетворювальний тип**: особистість пролонговано здійснює організацію часу, пов'язуючи його із змістом життя, із вирішенням суспільних проблем, творчо оволодіває часом.

Наступний механізм – **інтелектуальний інжиніринг**, під яким Л. Зайветр, Н. Сироткіна розуміють процес застосування отриманих знань про мозок і людський потенціал для вирішення актуальних соціальних проблем.

Цей підхід заснований на використанні знань про мозок людини, а саме півкулі головного мозку, які формують певні особливості поведінки та світосприйняття людини.

Домінування правої півкулі – типова **неорганізована людина**, яку постійно доводиться закликати до порядку, на робочому столі або робочому місці гromадяться купи паперів, хоча при цьому він зазвичай знаходить все, що йому потрібне. Менеджер ніколи не складає списку своїх справ, а якщо складає, то втрачає листочок із списком, або забуває про якусь справу. Як правило, менеджер одночасно працює над шістьма-сімома завданнями, проектами і раз у раз перестрибує з одного на іншій – залежно від того, що приходить йому в голову на цей момент. Такий менеджер бере на себе більше завдань, чим

інші, і затагує терміни виконання, дуже добре працює, коли часу небагато, і радіє, якщо вдається закінчити роботу в останню хвилину. Зазвичай менеджер не встигає на початок наради, із запізненням здає звіти і затримується в установі після закінчення робочого дня.

Таким чином, менеджери, у яких домінує права півкуля, передбачено непередбачувани! Якщо придумують правила, то забувають їм слідувати. Провівши всю суботу за наведенням ладу в улюбленій кімнаті, в понеділок менеджер замислюється: чи не варто все-таки залишити увесь той «скарб», який він вже вирішив викинути?

Домінування лівої півкулі – типова *організована людина*, любить акуратність і вважає за краще працювати там, де панує порядок, закінчує одну справу, перш ніж взятися за наступну. Закінчивши роботу, негайно відкладає її убік, тому що любить, щоб все було в порядку, і хоче знайти потрібні речі, коли буде необхідно. Менеджер складає списки, встановлює пріоритети, слідує інструкціям і вважає за краще працювати крок за кроком. Пунктуальні і хотіли б, щоб останні так само відносилися до часу. Влаштуваючи нараду, менеджер заздалегідь розсилає порядок денний його учасникам, щоб ті могли підготуватися. Менеджер починає і закінчує зустріч вчасно, живе за правилами.

Отже, якщо все це здається менеджерам знайомим і майже повністю відповідає структурі потреб, то він погодиться, що традиційний тайм-менеджмент заснований на особливостях лівої півкулі і прекрасно працюватиме. Якщо у менеджера домінує *права півкуля* і він хоче слідувати лівопівкульним системам, то він не зможе по ним працювати, хоча традиційні правила тайм-менеджменту цілком розумні. Вони просто не відповідають домінанті мозку менеджера.

Цікаво, що в партнерських взаєминах нас, як правило, привертають люди з протилежною мозковою домінантою. У робочих групах і командах, що займаються одним проектом, зазвичай збираються люди, які мають схожі мозкові домінанти. Проте для продуктивної колективної роботи необхідна взаємодія протилежних навичок мислення і праці. Якщо менеджер в змозі побачити і оцінити ці різні здібності, стилі поведінки і мотиви, не варто топтатися на місці і втрачати дорогоцінний час. Якщо менеджер, крім того, знає, як організувати групову роботу, щоб можливості ліво і правопівкульних колег конструктивно доповнювали один одного, він зможе досягти набагато більшого за набагато менші терміни і при цьому отримати масу задоволення.

Наступна важлива відмінність в індивідуальному тайм-менеджменті пов'язана з тим, у якому часі мислить менеджер – у монохронному або поліхронному?

Монохронний тайм-менеджер – людина, яка все робить точно по годиннику, заздалегідь планує справи і зазвичай дотримується свого розпорядку. Годинник – єдине мірило, і хороший тайм-менеджер справляється з усім швидко, вчасно і згідно з планом.

Якщо у менеджера домінує права півкуля, то швидше за все, – **поліхронний тайм-менеджер**, який користується часом по-різному в залежності від обставин, які неможливо передбачати, – таких, як інтуїція або настрої. Менеджер не може заздалегідь сказати, скільки часу йому буде потрібно на те, щоб поговорити із співробітниками, улагодити конфлікт або підтримали ухвалене рішення.

Стрижневим у професійній діяльності менеджера, є переробка інформації. Менеджери, у яких домінує права півкуля, частіше переробляють інформацію *дивергентно*, свою енергію вони спрямовують на те, щоб одночасно працювати над різними проектами, думати у всіх напрямках. Вони проводять і збирають величезну кількість матеріалу і створюють безліч нових ідей. Менеджери, у яких домінує *ліва півкуля*, частіше переробляють інформацію *конвергентно*, енергія спрямована на те, щоб працюючи у визначених межах, концентруватися на завданні і досягнути бажаного результату, прагнуть працювати у приміщенні, де панує порядок, залагоджувати все до дрібниць, відмовляються від надмірностей і дотримуються розпорядку дня.

Цікаво і важливо відмітити: те, що підштовхує дивергентного менеджера до роботи і мотивує його, дратує і стомлює конвергентного – і навпаки. Кожному з них

необхідне те, що краще за все вміє інший. Отже, переваги і сильні сторони до певної міри менеджерам дуже корисні, але якщо вони дуже концентруються на них, доходячи до заперечення протилежного стилю поведінки, то переваги перетворюються на недоліки.

Порівнюючи конвергентно та дивергентно міркуючих менеджерів, слід зазначити, що конвергентно мисляча людина з багато чого створює одне, стягує в центр, обводить колом матеріал, працює крок за кроком, обмежує себе, терпляча, робить плани на майбутнє, слідує логіці, любить надійність, віддає перевагу жорстким датам і фактам, шукає єдину вірну відповідь, вважається упертим.

Дивергентний менеджер – з одного створює розмаїття, розширює межі, перевіряє все на дотик, хапається за різні справи, прагне розширити своє Я, робить все негайно, слідує інтуїції, любить відкриті простори, легко оперує неоднозначними даними, припущеннями і передчуттями, шукає якомога більше відповідей, вважається розсіяним і ніяковим.

Отже, слід констатувати, що індивідуальне ставлення менеджерів до часу кардинальним чином залежить від типу особи. *Залежно від типу і ситуації* виявляються величезні відмінності, наприклад, в тому як менеджер реагує на тимчасові зобов'язання і тиск часу; наскільки менеджер уміє бути дисциплінованим сам або примушує бути дисциплінованими інших людей; скільки енергії у менеджера на те, щоб вчасно вирішити питання; і як менеджер ставить і досягає мети.

Модель ДППВ допоможе менеджерам краще розпізнати власний часовий тип і стиль тимчасової поведінки інших менеджерів, щоб спілкуватися з ними правильно, тобто адекватно їх типу. У кожній людині закладено чотири основних моделі поведінки, що виявляються з різною інтенсивністю. Модель особи ДППВ розрізняє чотири стилі поведінки, які складаються з пар протилежностей інтровертивний/ екстравертивний і такий, що орієнтується на людей / такий, що орієнтується на справи.

На підставі цих двох осей американський психолог *Уільям Мултон Мерстон* ще в двадцяті роки минулого століття виділив і описав чотири основні стилі поведінки людини: домінантний – ініціативний – постійний – відповідальний. Ці моделі поведінки ДППВ з різною інтенсивністю виявляються у кожної людини. На їх основі складаються чотири основні типи особи.

- **Домінантні менеджери** в своїй поведінці орієнтуються на завдання; вони екстраверти і прагнуть перехопити ініціативу, узяти ситуацію під контроль і добитися результату. Домінантні люблять приймати виклик і перемагати.

- **Ініціативні менеджери** в своїй поведінці орієнтуються на людей; вони екстраверти і прагнуть мотивувати інших, проявити себе; їм потрібно, щоб їх почули. Ініціативні хочуть переконувати людей і впливати на них.

- **Постійні менеджери** в своїй поведінці орієнтуються на людей; вони інтроверти і прагнуть до стабільності і гармонії. Постійні хочуть підтримувати інших і піклуватися про нормальні відносини.

- **Відповідальні менеджери** в своїй поведінці орієнтуються на завдання; вони інтроверти і прагнуть правильно робити правильні речі. Відповідальні хочуть уникнути сварок, вони люблять акуратність і точність.

При цьому у кожного менеджера, як правило, виявляються поведінкові тенденції, характерні для *кожного* з цих чотирьох стилів. Проте відповідно до умов професійного або особистого оточення менеджери схильні частіше вибирати тільки один з них. Менеджери зможуть підвищити *ефективність* в управлінні своїм часом і самим собою, якщо в повсякденних справах уважніше враховуватимуть як власні якості, так і якості людей, що оточують їх.

Практика свідчить, що у більшості людей домінують, щонайменше, дві з поведінкових тенденцій (той, хто в рівній мірі «домінантний» і «ініціативний» в складній ситуації

схильний відсунути справу на другий план, а в сприятливішій атмосфері виявить свої сильні сторони в плані відносин з іншими людьми).

Отже, не існує хороших або поганих типів, важливо знати свої сильні і слабкі сторони, щоб і в критичних ситуаціях спокійно і упевнено управляти своїм часом і самим собою.

3. Планування в тайм-менеджменті

Одною з причин втрати часу спеціалісти з тайм-менеджменту вважають слабкі навички цілепокладання людини, невміння вірно визначити цілі діяльності або взагалі відсутність мети в житті. Відсутність чіткого бачення та розуміння мети існування проєкту, бізнесу та власного життя тягнуть за собою відсутність дієвих планів щодо їх досягнення, що в свою чергу призводить до невміння розгледіти потрібні дії та активності і сконцентрувати свої зусилля, час та ресурси на них. У результаті людина у сукупності повсякденних справ абсолютно всі вважає однаково корисними, хватається виконувати одразу всі, або навпаки нічого не робить, адже не знає за що взятися спершу. Саме тому вміння якісно планувати свої дії, ставити їх на виконання певної мети є важливою навичкою тайм-менеджменту, здатною вивільнити час за рахунок відмови від дій та подій, які не відповідають нашим планам.

Американська школа менеджменту стверджує, що планування відповідає на три питання:

1) **ДЕ** ми зараз знаходимося? Для цього треба оцінити сильні та слабкі сторони організації у фінансах, виробництві, матеріальних і трудових ресурсах, маркетингу. На основі аналізу визначити реальні можливості досягнення цілей.

2) **КУДИ** ми хочемо рухатися? Треба оцінити стан зовнішнього середовища (економічні умови, технології, постачання, споживачі, конкуренти й ін.), щоб визначити цілі організації і можливі перешкоди на шляху їх досягнення.

3) **ЯК** ми маємо намір зробити це? Потрібно вирішити, у загальному і конкретно, що варто робити для досягнення цілей.

Французька школа менеджменту пропонує більш розгорнутий перелік питань. Насамперед, треба визначити **ЩО, ЯК, ДЕ, КОЛИ**, а саме головне, **ЧОМУ** необхідні ті чи інші дії і **ХТО** їх повинен здійснити. Для аналізу складається матриця, де в підметі – перераховані питання, на які допоможе знайти відповіді планування. У присудку треба оцінити по цим позиціям: поточний стан справ; причини, можливі альтернативи; а також зробити вибір.

Вибір стратегії, та й будь-якого управлінського рішення, заснований на уявленні про доцільність, на якому-небудь критерії. Це може бути швидкість досягнення мети, її корисність для групи чи індивіда, нарешті – вартість. У перелік питань варто завжди включати – **СКІЛЬКОХ?**

Питання **СКІЛЬКИ** обов'язкове і повинно стати ключовим при обґрунтуванні всякої підприємницької ідеї. А критерій **ВАРТОСТІ** бути основним при ухваленні управлінських рішень.

Отже, **планування** – це ключова функція управління, зміст якої можна розкрити як пошук обґрунтованих відповідей на ряд питань про можливості досягнення цілей організації.

Види (рівні) планування

Традиційно в структурі планування виділяють стратегічне та оперативне (тактичне) планування.

Моделі стратегічного планування спрямовані на визначення мети проєкту (бізнесу, життя тощо). Наразі науці менеджменту відомі дві основні моделі стратегічного планування – модель побудови «дерева цілей», яка досить часто використовується менеджерами та економістами, і модель «різдвяної ялинки», яка ґрунтується на напрацюваннях

психологів та бере до уваги підсвідомість людини, особливості та здатності людського мозку тощо.

Ідея **моделі дерева цілей** вперше була запропонована У. Черчменом у зв'язку з проблемами прийняття рішень в промисловості. Термін «дерево» передбачає використання ієрархічної структури, одержуваної шляхом розчленування загальної мети на підцілі, а їх, у свою чергу, на більш детальні складові, які в конкретних додатках називають *підцілі* нижчих рівнів, *напрямами*, *проблемами*, а починаючи з деякого рівня – *функціями*.

Як правило, термін «дерево цілей» використовується для ієрархічних структур, що мають відношення строго деревовидного порядку, але іноді застосовується і у випадку «слабких» ієрархій.

Методи типу «дерева цілей» орієнтовані на отримання повної і відносно стійкої структури цілей, проблем, напрямів, тобто такої структури, яка протягом якогось періоду часу мало змінювалася б при неминучих змінах, які у будь-який розвивається системі. Для досягнення цього при побудові варіантів структури слід враховувати закономірності цілеутворення і використовувати принципи та методики формування ієрархічних структур цілей і функцій, яким у силу їх особливої значущості присвячено багато досліджень і публікацій.

Дерево цілей майже завжди має одну і ту ж структуру – головна мета є стовбуром, з якого «ростуть» підцілі, а на кожній «гілці» подцелей можуть вирости і завдання. Як правило, при плануванні досягнень за допомогою цього графічного методу, дерево цілей в кінцевому результаті має перевернутий вигляд, тобто стоволом вгору і кроною вниз.

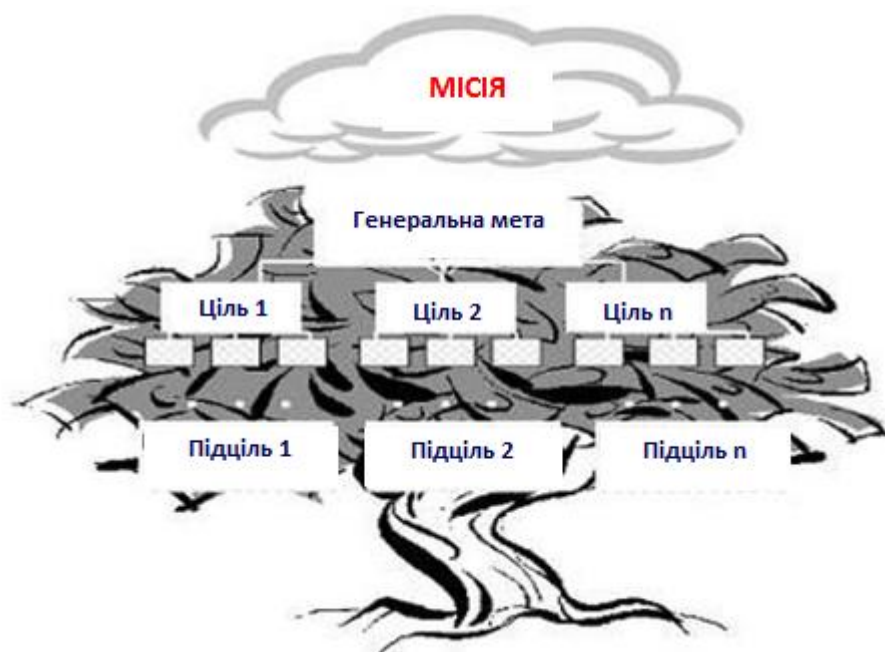


Рис. 1. Модель дерева цілей

1.1. Алгоритм побудови ДЕРЕВА ЦІЛЕЙ

При побудові «дерева цілей» його проєктування йде за методом «від загального до конкретного». При застосуванні цього методу при плануванні слід дотримуватися наступного алгоритму.

1. Постановка мети

Спочатку мета формулюється у вигляді декількох пропозицій, які відповідають на питання «Що?». Отже, з самого початку менеджер повинен чітко уявляти кінцевий ре-

зультат: що собою являтиме компанія, що це будуть за товари та послуги, що будуть люди думати про цю компанію тощо.

2. Визначення мети

Визначення стратегічної мети допоможе встановити критерії, за якими в майбутньому можна буде перекоонатися, рухаємося ми до поставленої мети, чи ні, й час, коли ми її досягнемо. Визначення допоможе розібратися з тими обмеженнями, які, можливо, ми будемо накладати на наші цілі. Чим жорсткіше нам вдасться визначити поняття нашої мети, тим простіше нам буде встановити критерії і обмеження.

3. Декомпозиція мети

Стратегічна мета – це мета, яка віднесена за часом в досить віддалене майбутнє, і, як правило, істотно відрізняється від того, що ми маємо в даний час. Постає питання, які події і стани компанії і її елементів заповнять часовий простір між сьогоднішнім і майбутнім. Відповідь на це питання і дає декомпозиція стратегічної мети на підцілі.

Декомпозиція мети відбувається у вигляді складної класифікації, яка допускає поєднання декількох операцій над поняттям, що виражає мету.

Ці операції визначені нижче:

- *Таксономічний поділ поняття, що виражає мету.* Такий логічний поділ своїм результатом має ієрархію мети та підцілей, побудовану на відношенні «рід-вид». Можна в якості однієї з характеристик стратегічної мети взяти «зниження витрат протягом року на 15%». Наприклад, Ви маєте торгові точки в сільській місцевості та в місті, і для цих двох різних видів торгових точок треба виділити дві підцілі.

- *Розподіл «частина-ціле», що виражає мету.* Часто буває так, що стратегічна мета являє собою складне поняття, в якому міститься багатоаспектний набір суттєвих характеристик мети, і вони обов'язково повинні бути відображені в підцілях, щоб не бути втраченими. У такому випадку потрібне аналітичне розчленування майбутнього стану компанії, вираженого в цілі. У нашому прикладі цілим є «зниження витрат в міських торгових точках на 10%», а частинами: «розширення площ на 50%» і «обладнання складських приміщень автопідйомниками».

4. Формулювання обмежень

Це такі характеристики мети (стану системи, способи поведінки, типи відносин тощо), які з точки зору розробників цілей не повинні мати місце ні за яких обставин. Наприклад, «в технологічних аспектах ми ніколи не вдамося до неекологічних заходів та рішень, навіть якби нам довелося втратити прибуток». Обмеження повинні бути такими, що не підлягають перегляду, так як вони тісно пов'язані з цінностями людей, або з обмеженнями, які накладаються суспільством (наприклад, національні стандарти безпеки, екологічні вимоги тощо).

5. Аналіз варіантів

Коли перший варіант моделі дерева цілей отримав більш-менш завершений вигляд, необхідно виконати аналіз варіантів досягнення тієї чи іншої підцілі. Якщо формулювання мети відповідає на питання «Що?», то варіанти повинні дати відповідь на питання «Як?». Чим глибше ми просуваємося в декомпозиції головної мети, тим ясніше стає, якими шляхами можна досягти тих чи інших підцілей. Необхідно вибрати найкращі з них і подумати про запасні варіанти.

6. Визначення завдань

Коли ми маємо добре продумане дерево цілей, досить легко сформулювати завдання для конкретних підрозділів і людей.

7. Стан настрою.

Керівник, пізнає себе на шляху стратегічного планування, перш за все, зобов'язаний бути в настрої та в стані відкритості мислення. Основний постулат – сталість: самоудосконалення кожен день. Головне – щоденне відточування навику виконання. Не повинно бути нав'язаних обмежень і забобонів, щоб зберегти чистоту і свіжість мислення.

8. Інструменти

На чому будувати дерево цілей. 1 варіант – на папері формату А4, 2 варіант – на комп'ютері в програмі Mind Manager.

Загалом, побудова дерева цілей сама по собі представляє лише методику розробки стратегії досягнення поставленої генеральної мети. Відповідно, результат і якість побудованої ієрархічної сукупності цілей залежить в основному від кваліфікації фахівця, що склав дерево цілей. За аналогією зі звичайними інструментами, сам метод являє собою інструмент, що значно полегшує роботу, але результат застосування методу залежить від виконавця.

Модель «різдвяної ялинки» виходить з того, що усі функції цілепокладання здійснюються людиною лише на 4% свідомо, а решта регулюється сферою підсвідомого, а тому функція цілепокладання – це не стільки функція розуму та раціонального мислення, скільки ірраціональна дія, яка керується уявою та силою думки конкретної особи.

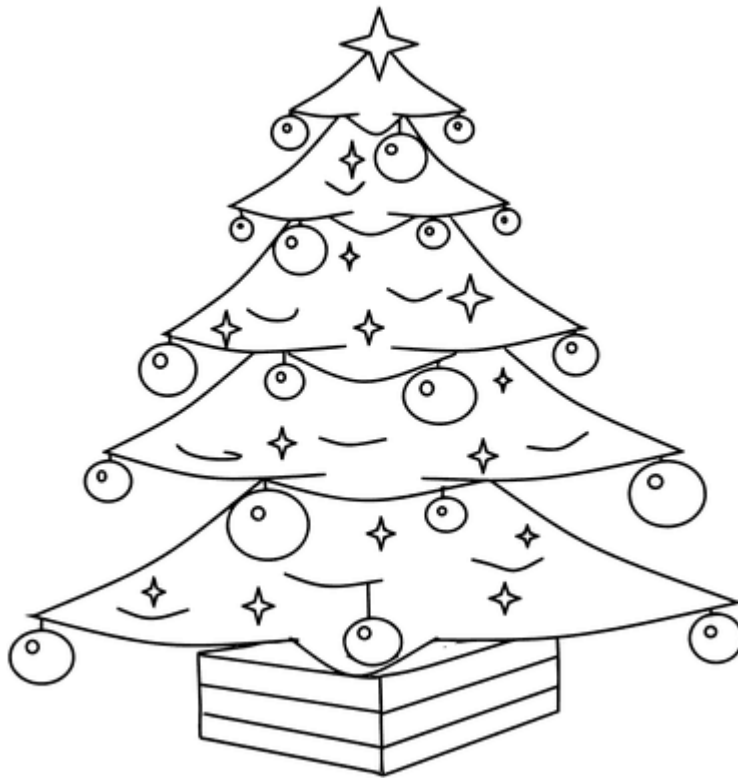


Рис. 2. Модель «різдвяної ялинки»

Ця модель передбачає обов'язкове чітке уявлення про кінцеву мету проєкту (бізнесу) до дрібних деталей, яке виконує функцію різдвяної зірки на ялинці. Чим ясніше і детальніше ми собі уявляємо цю «іграшку», тим зрозумілішою для нашої підсвідомості є мета нашої дії. Далі підсвідомість починає управляти нами, нашою поведінкою та діями таким чином, щоб спрямувати на досягнення мети.

Розумова діяльність в цьому аспекті здатна допомогти підсвідомості рухати нас уперед до досягнення мети. Для цього необхідно розробити план, який і визначить кількість ярусів на нашій ялинці. По суті – це кроки, які необхідно зробити для досягнення нашої мети. Наприклад, метою нашої компанії є стати номером 1 на світовому ринку

певної продукції або послуг. Кроком один буде увійти в десятку кращих компаній на ринку, другим – увійти в п'ятірку, третій – в трійку, четвертий – стати лідером на ринку. Послідовність дій логічна і зрозуміла.

Для якісного та швидкого виконання цих усіх кроків необхідно ще передбачити собі «іграшки-подарунки» за успішне проходження певного рівня. У якості такого подарунку може бути покупка автівки, дачі, похід в ресторан тощо. Головна умова – подарунок повинен буди бажаним і відповідати рівню та достатку, крім того вартість та цінність подарунку повинні зростати з кожним наступним рівнем. Підсвідомо людина завжди прагне до свята і позитивно сприймає подарунки. На омріяний подарунок вона спрямовує усі свої ресурси, а тому людині, яка справді прагне володіти певним благом, легше рухатися вперед, йому назустріч. Досить часто бажання отримати подарунок переважає над складністю дій, які необхідно виконати для проходження певного етапу роботи. Саме цю обставину покладено в основу цієї моделі, коли усі дії по досягненню мети насправді виявляються рухом від подарунку к подарунку і в результаті мета стає реальністю.

Тактичне планування досить тісно пов'язане з стратегічним і полягає в уточненні, корекції, доповненні та конкретизації розробленої стратегії.

Тактичне планування – це організована послідовність дій, розроблених з метою виконання стратегічного плану.

Під тактикою необхідно розуміти планування певних дій, що представляють досить ефективні методи досягнення цілей, позначених в плані. Іншими словами, тактичний підхід до планування є формою вираження стратегічного напрямку.

Тактичне планування зі стратегічним має родинні цілі, сутність яких полягає у визначенні шляхів, за допомогою яких компанія повинна прагнути до досягнення поставлених завдань і цілей. Це, свого роду, деталізоване планування, розробка та визначення заходів. Тактика являє собою певні етапи, кроки по досягненню мети, яка передбачена стратегією.

Інші відмінності:

- підприємство на рівні тактичного планування, як правило, буває менш суб'єктивним, тому що менеджерам, які займаються тактичним плануванням, більш доступна якісна, конкретна інформація. При тактичному плануванні застосовуються базовані на комп'ютерних технологіях кількісні методи аналізу;

- виконання тактичних рішень краще розглядається, менш підлягає ризику, оскільки такі рішення торкаються внутрішніх проблем;

- тактичні рішення простіше оцінюються, так як можуть бути представлені в більш конкретних цифрових результатах;

- для тактичного планування, крім його конкретизованого базування на середніх та нижчих рівнях керування, характерно також тяготіння до рівнів окремих підрозділів – регіональних, функціональних.

Оперативне планування – це практично теж саме, що й тактичне планування. Термін «оперативне» більш яскравий, ніж термін «тактичне», підкреслює, що це планування окремих операцій у загальному господарському потоці у короткому та середньому періодах, наприклад планування виробництва, планування маркетингу тощо.

Під оперативним плануванням розуміють також складання бюджету організації та розробку бізнес-плану.

Процес планування в організації можна поділити на декілька етапів. Причому, слід зазначити, що всі етапи передують один одному.

Перший етап. Проводиться дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації, визначає головні компоненти.

Другий етап. Фірма визначає бажані напрямки та орієнтири своєї діяльності: бачення, місія, комплекс цілей.

Третій етап. Стратегічний аналіз. Фірма порівнює бажані цілі та результати досліджень внутрішнього та зовнішнього середовища, які обмежують рух бажаних показників.

Четвертий етап. Відбувається вибір однієї з альтернативних стратегій та її розробка.

П'ятий етап. Підготовка остаточного стратегічного плану.

Шостий етап. Середньострокове планування. Підготовка середньострокових планів та програм.

Сьомий етап. Розробка річних оперативних планів та проектів на основі стратегічного плану та середньострокового.

Восьмий та дев'ятий етапи. Визначають передумови для створення нових планів.

Крім зазначеного вище методу оперативного планування на практиці використовуються ще й інші, зокрема метод визначення найслабшої ланки в ланцюжку управлінських дій, а також метод визначення перешкод, які заважають рухатися вперед до досягнення цілей.

4. Методи упорядкування планів робочого часу

Одною з навичок тайм-менеджменту вважається володіння методами упорядкування планів робочого часу, як-то: матриця Ейзенхауера, АБВ аналіз, метод «Альпи», система Франкліна. Усі вони дисциплінують людину шляхом планування дій на певний період часу (рік, місяць, тиждень, день) та необхідності правильного ведення таймінгу подій. У сукупності ці навички формують здатність людини до якісного обліку часу на заплановані заходи.

Матриця Ейзенхауера

Вибір першочергових завдань і справ за ступенем важливості.

Встановити пріоритетність – означає визначитись, яким із завдань слід надати першочергове значення. Тому Вам варто навчитися «сортувати» справи за ступенем необхідності їх виконання, розставляти пріоритети.

Згідно з цим правилом пріоритети встановлюються за такими критеріями, як **терміновість** (наскільки швидко треба виконати цю справу) і **важливість** (наскільки результат його виконання впливає на успіх Вашої організації) справи.

У залежності від терміновості та важливості Ейзенхауер запропонував 4 категорії пріоритетності справ.

I. **Термінові / важливі справи**, це справи, несвоєчасне виконання яких приведе до значного збитку для Вашої організації. За них слід братися негайно і самому їх виконувати.

II. **Менш термінові / важливі завдання**. Їх не треба виконувати терміново, вони, як правило, можуть почекати. Складності тут виникають тоді, коли ці завдання рано чи пізно перетворюються на термінові і повинні бути особисто Вами виконані у найкоротші терміни. Тому перевірте ступінь важливості і спробуйте завдання цього типу повністю або частково доручати своїм співробітникам.

III. **Термінові / менш важливі справи**. Тут існує небезпека потрапити під «тиранію» спішності і в результаті цілком віддатися вирішенню конкретного завдання, тому що воно термінове. Якщо завдання є не настільки важливим, то воно повинно бути в будь-якому випадку делеговано, оскільки для його виконання не потрібно яких-небудь особливих якостей.

IV. **Менш термінові / менш важливі завдання**. Дуже часто справи цієї категорії осідають на письмовому столі, і без того заваленому паперами. Якщо Ви раптом почнете займатися цими справами, забуваючи про завдання першої категорії, то Вам не варто скаржитися на перевантаження роботою. Навіть Ваші підлеглі не повинні перейматися завданнями цієї групи.

Встановлення пріоритетів завдяки АБВ аналізу

За допомогою букв А, Б та В окремі завдання поділяються на три класи, а саме відповідно до їх значимості з точки зору досягнення професійних і особистих цілей.

Аналіз АБВ ґрунтується на наступних трьох закономірностях, підтверджених досвідом:

- Найважливіші завдання (категорія А) складають приблизно 15% кількості всіх завдань і справ, якими зайнятий керівник. Власна значимість цих задач (в сенсі внеску у досягнення мети) складає приблизно 65%.
- Неважливі завдання (категорія Б) припадає в середньому на 20% загальної кількості і також 20% значущості завдань і справ керівника.
- Менш важливі й несуттєві завдання (категорія В) складають, навпаки, 65% загальної кількості завдань, але мають незначну частку – близько 15% у загальній «вартості» всіх справ, які повинен виконати менеджер.

Метод «Альпи»

Метод «Альпи» включає п'ять стадій:

- 1) складання завдань;
- 2) оцінку тривалості планованих дій;
- 3) резервування часу (у співвідношенні 60:40);
- 4) ухвалення рішень про пріоритети та передоручення окремих операцій;
- 5) контроль (облік незробленого).

При успішному використанні техніки планування часу і методів наукової організації праці Ви зможете щодня економити від 10 до 20% Вашого часу!

Пам'ятайте, що реалістичний план дня повинен бути завжди обмежений тим, що Ви фактично спроможні зробити. Після визначення списку завдань на день Вам необхідно оцінити зразкову тривалість запланованих дій.

При складанні плану дня дотримуйтеся основного правила планування часу, згідно з яким планом повинно бути охоплено не більше 60% Вашого часу і приблизно 40% повинно бути залишено як резервний час для несподіваних справ.

Якщо Ви запланували більше 60% свого часу, то слід невблаганно довести складений Вами список завдань до вказаних параметрів, встановлюючи пріоритети, передоручаючи справи і скорочуючи відпущений на них час. Залишок справ має бути або перенесений на наступний день, або викреслений, або завершений за рахунок понаднормових.

Система Франкліна

Багато менеджерів та керівників західних компаній з успіхом використовують систему планування, яка допомагає значно підвищити ефективність роботи – як за рахунок більш ефективного управління часом, так і за рахунок планування самої роботи.

Візуально цю систему можна відобразити у вигляді східчастої піраміди, а процес її застосування – як процес будівництва цієї піраміди.

Основа піраміди, що служить опорою для всіх інших поверхів – життєві цінності людини (грубо кажучи, те, чого він хоче від життя). Треба скласти список життєвих цінностей, причому не треба боятися витратити на це надто багато часу – важливо добре обміркувати список. Необхідно переконатися, що обрані цінності не суперечать одна іншій.

Наступний етап – побудова другого поверху піраміди, який спирається на перший. Виходячи зі складеного списку, треба вирішити, чого він хоче добитися.

Третій поверх передбачає складання генерального плану, що, за великим рахунком, необхідно, щоб досягти поставленої на попередньому етапі мети.

Четвертий поверх піраміди – довгостроковий (на декілька років) проміжний план із зазначенням конкретних цілей і конкретних термінів. Вельми важливо вказати, досягнення якого саме (яких саме) пункту генерального плану сприяє досягнення цієї конкретної

мети. Ще більш важливо вказати конкретний термін. У плані важливо вказати конкретні цілі і конкретні терміни з точністю до кількох місяців, а також вказати, яким пунктам генерального плану відповідає досягнення цієї мети.

П'ятий поверх – короткостроковий (на термін від кількох тижнів до кількох місяців) план. Дивлячись на довгостроковий план, людина запитує себе: «Що я можу зробити в найближчі тижні або місяці, щоб досягти тієї чи іншої мети?». Пункти довгострокового плану розбиваються на конкретніші завдання. Наприклад, якщо в довгостроковому плані є пункт: «Успішно завершити навчання за проектом «Україна-Норвегія», то в короткостроковий план увійдуть такі пункти, як «Опанувати курс менеджменту», або «Скласти бізнес-план проекту мого життя» тощо. Слід скласти план на термін від 2-3 тижнів до 2-3 місяців і, як і на попередньому етапі, вказати конкретні терміни з точністю до декількох днів.

Нарешті, шостий поверх піраміди – це план на день. Складається він на основі короткострокового плану – малі завдання вирішуються загалом за один день, великі – розбиваються на підзадачі. Зазвичай план на день не просто складається за день до того, а формується із списку попередніх справ, які були призначені на цей день протягом декількох попередніх тижнів, часто в нього також вносяться корективи протягом дня. Складаючи план на день, бажано вказати час виконання для кожного завдання.

Отже, у межах одного дня у системі Франкліна використовується наступний спосіб планування: всі завдання діляться на три категорії: першочергові, другорядні і малозначні. Як впливає з назви, першочерговими є завдання, що не терплять зволікання – терміново треба вирішити! Другорядними є завдання, які також бажано вирішити якомога швидше, але в крайньому випадку, вони будуть затримані на день-два (втім, якщо зволікати з рішенням другорядного завдання занадто довго, воно може перейти в розряд першочергових). Нарешті, малозначними вважаються завдання, які треба коли-небудь вирішити (краще – сьогодні), але терміни не підтискають і, якщо сьогодні немає часу, то можна відкласти їх на завтра, на післязавтра або на початок наступного місяця.

Метод визначення «жаб» та «слонів»

«Жабами» спеціалісти з тайм-менеджменту називають неприємні справи, що, можливо, потребують зовсім небагато часу, але настільки неприємні, що особистість їх завжди відкладає. «Жабами» можуть бути виконання звітів, дзвінки недружелюбним колегам, вирішення неприємних питань з керівником тощо. Ці справи часто довго відкладаються та можуть перетворитися на великі неприємності. Можуть виникати ситуації, коли на вирішення «жаби» було необхідно 5 хвилин, але за рахунок відкладання на тиждень ця справа переросла у проблему. Тому фахівці з тайм-менеджменту рекомендують *кожного ранку «з'їдати одну жабу»*, тобто починати день з вирішення цієї неприємної справи, це дозволяє позбавитися цього тягаря, не думати про нього цілий день.

«Слонами» називають справи, що мають жорсткі часові обмеження або важчі працемісткі завдання. Зокрема, «слонами» є, наприклад, розроблення плану розвитку організації, регіону, стратегії управління, вивчення іноземної мови тощо.

Зважаючи на глобальність та працемісткість завдання, часто у практичній діяльності особистості відтягують виконання цих справ до останнього моменту, що унеможливорює високі результати, адже глобальні проблеми потребують поступових кроків, значного проміжку часу. Спеціалісти з тайм-менеджменту пропонують *«різати слона на біфштекси»*, тобто ділити велику справу на частини і виконувати кожного дня по одній із них. У такий спосіб важкі справи не будуть викликати стрес, а результат буде високим за рахунок поступовості виконання завдання.

5. Резерви часу, або ефективні телефонні розмови та наради

Сучасні засоби комунікації, з одного боку, відкривають нові можливості для ведення бізнесу і сприяють пришвидшенню бізнес-процесів та комунікації, а з іншого, потребують багато часу з боку користувачів. Сьогодні по телефону (Skype, WhatsApp, Viber, WeChat тощо) ведуться як особисті розмови, так і ділові бесіди, переговори, узгоджується час ділової зустрічі.

Погана підготовка, невміння виділяти головне, чітко і грамотно висловлювати свої думки призводять до значних втрат робочого часу (до 20-30%). Так стверджує американський менеджер А. Маккензі. Серед 15 головних причин втрати робочого часу, на його думку, перше місце займають телефонні розмови, які залежать від емоційного забарвлення, яке збільшує час спілкування.

Ще одним безперечним резервом часу є наради, які в сучасних організаціях забирають більше 30% робочого часу менеджерів. За оцінками експертів, більшість менеджерів майже 10 годин на тиждень проводять на нарадах, і 49% менеджерів вважають, що більше половину часу на них вони втрачають даремно. Вивільнений час можна розподілити на вирішення інших поточних питань. Пораховано, що американський бізнес щорічно втрачає 37 млрд. доларів через неефективні наради.

Успішна телефонна розмова

Основою успішної телефонної розмови є компетентність, тактовність, доброзичливість, володіння прийомами ведення бесіди, бажання швидко і ефективно вирішити проблему або надати допомогу для її вирішення. Важливо щоб службова телефонна розмова велася у спокійному тоні і викликала позитивні емоції.

Ефективність телефонної розмови залежить від емоційного стану людини, від настрою. Під час розмови потрібно вміти зацікавити співрозмовника своєю справою. Тут вам допоможе правильне використання методів переконання.

Це можна зробити за допомогою інформації, голосу. Потрібно тільки звертати увагу на ці “дрібниці” під час телефонної розмови. Самому ж потрібно говорити рівно, стримано, стримувати свої емоції, старатися не перебивати співрозмовника. Якщо ваш співрозмовник проявляє схильність до суперечок, виказує несправедливі звинувачення, то наберіться терпіння і не відповідайте йому тим самим, частково признайте його правоту, намагайтесь зрозуміти мотиви його поведінки. Намагайтесь коротко і ясно викладати свої аргументи. У телефонній розмові краще не використовувати професійних виразів, які можуть бути незрозумілі співрозмовнику.

Потрібно пам'ятати, що швидке або заповільне проголошення слів затрудняє сприймання. Особливо слідкуйте за проголошенням чисел, імен, сіл, міст, прізвищ, які погано сприймаються на слух, їх потрібно говорити складами або навіть передавати по буквах.

Службова телефонна розмова складається з таких компонентів:

1) момент встановлення зв'язку

Якщо Ви телефонуєте в установу чи незнайомій людині, то спершу відрекомендуйтеся: з Вами розмовляє такий-то (ім'я, по батькові, прізвище, представник якої організації, вкажіть посаду); після цього запитайте ім'я, по батькові й прізвище свого співрозмовника. Усе це говоріть без поспіху, розбірливо, щоб можна було записати. У великих установах подібні записи веде, як правило, секретар.

2) виклад справи.

Виклад справи – це введення в курс справи, постановка питання, обговорення ситуації, позитивна або негативна відповідь. Кожен із цих етапів слід будувати чітко, коротко, без зайвих подробиць. Обговорення певної ділової ситуації – найважливіший і найдовший за тривалістю етап будь-якої телефонної розмови. Отже, потрібен лаконізм. Він досягається за рахунок детально продуманого переліку головних і другорядних питань, які вимагають короткої конкретної відповіді.

Трапляється, що з якихось причин зв'язок під час розмови переривається. Існує правило, за яким під час розмови і по службовому, і по домашньому телефону знову набирає номер той, хто подзвонив.

3) заключні слова, знак, що розмову закінчено.

Ініціатива закінчення розмови належить зазвичай тому, хто подзвонив, але якщо співрозмовник значно старший за віком або за службовим становищем, слід дати можливість закінчити розмову йому. Молодший за віком чи за становищем може лише повідомити старшому про те, що він уже з'ясував усі питання, які в нього виникли.

Якщо викликаний по телефону службовець – жінка, то співрозмовник має зачекати, щоб розмову закінчила вона.

Відомо також, що при телефонній розмові спостерігається таке явище, як надто насичена розмова.

Вона може бути джерелом напруги між двома сторонами, тому потрібно дотримуватись певної міри, оскільки можна втратити сенс розмови, що спричинять конфлікти.

Перші ознаки перенасиченості розмови:

- роздратованість;
- образливість.

Тоді слід вийти з контакту з партнером, щоб зберегти ділові відносини. Крім того, ведучи довгі телефонні розмови, ви можете отримати репутацію зануди. Мистецтво ведення телефонної розмови полягає в тому, щоб коротко сказати все, що потрібно і отримати відповідь.

Розмовляючи по телефону, людина має пам'ятати про культуру спілкування, делікатність (виявляється у вибаченні за те, що відірвали від справ, у подяці за послугу, у тоні розмови, у вмінні добирати слова, щоб передати своє шанобливе ставлення до співрозмовника тощо).

Ефективна нарада

Нарада – засідання групи зацікавлених людей, яке скликається задля відкритого колективного обговорення одного або декількох питань.

Від наради залежить багато. Як правило, вони використовуються для обміну ідеями, думками, інтелектуальними можливостями між керівництвом і персоналом. Однак, головною метою скликання наради має бути збільшення результативності робочого процесу як для окремого співробітника, так і для всієї компанії. Якщо знати, як правильно провести нараду, то вона буде більш успішною як за результатами, так і за тривалістю.

В залежності від мети виділяють такі **основні види нарад**:

- **Навчальна.** Виконує освітню мету, учасники наради отримують необхідні знання, покращують навички. Найчастіше проводиться в режимі конференції.

- **Інформаційна.** Використовується для збору інформації з конкретного питання або проблеми, для отримання зворотного зв'язку від співробітників, узагальнення отриманих даних.

- **Роз'яснювальна.** Найчастіше проводиться з метою роз'яснення прийнятих керівництвом рішень, для пояснення мотивації своєї точки зору і для переконання у правильності обраної позиції решти штату.

- **Проблемна.** Скликається з метою виявлення конкретних проблем і визначення шляхів їх вирішення.

Ознаки ефективної наради

За структурою ефективна нарада має наступні складові:

- 1. Необхідність.** Організатор повинен дуже чітко віддавати собі звіт в тому, що нарада це дорого. Мітинг тривалістю годину вибиває людини з роботи мінімум на півтори години. Отже, скликання нарад – це витрачання часу, яке проходить в обговоренні справ, а не їх виконанні. При цьому слід пам'ятати, що людина не машина, здатна миттєво

перемикатися між роботою-нарадою-роботою, необхідно час на вхід учасника наради в контекст.

2. Мета. У всього, що ми робимо, має бути якась мета. Однак, у переважної більшості нарад її немає. Найчастіше, сам організатор не в змозі пояснити навіщо ми зібралися. А якщо мета відсутня, то її неможливо досягти. Обговорити поточні проблеми» це погана мета, так як вона ставить задачу похитнути повітря.

3. План. Зазвичай 3-5 пунктів плану достатньо, щоб забезпечити загальне розуміння того, що буде відбуватися на нараді.

4. Організатор. Обов'язки організатора – забезпечити дотримання плану. Він має право давати слово, позбавляти слова та всіляко направляти нараду в потрібне русло.

5. Часові рамки. Можна сміливо брати за правило, що ефективність наради обернено пропорційна його тривалості і кількості учасників. Управляти нарадами довше 30 хвилин дуже важко. Якщо обсяг інформації такий великий, що потрібна година і більше, його краще розділити. Ну і, звичайно, добре подумати, чи виправдані такі витрати часу.

6. Мінімум учасників. Науковцями доведено, що нарада є ефективною за умови присутності лише необхідних і компетентних учасників, кількість яких не повинна перевищувати 5 осіб.

Для уникнення появи зайвих осіб на нараді, кожен потенційний учасник повинен бути просіяний через наступне «сито» питань:

1. Чи володіє він винятковими знаннями предмету, якими не володіють інші учасники наради?
2. Зачіпає обговорювана тема його інтереси
3. Чи не збігаються його інтереси з інтересами будь-якого іншого учасника?
4. Чи готова ця людина до конструктивного обговорення?
5. Чи достатньо буде просто повідомити цю людину про результати наради?

7. Результат. Якщо немає мети – немає результату. Переважна більшість нарад закінчується нічим. Завдання організатора привести нараду до конкретного результату. Це може бути документ, конкретне завдання, або записане рішення.

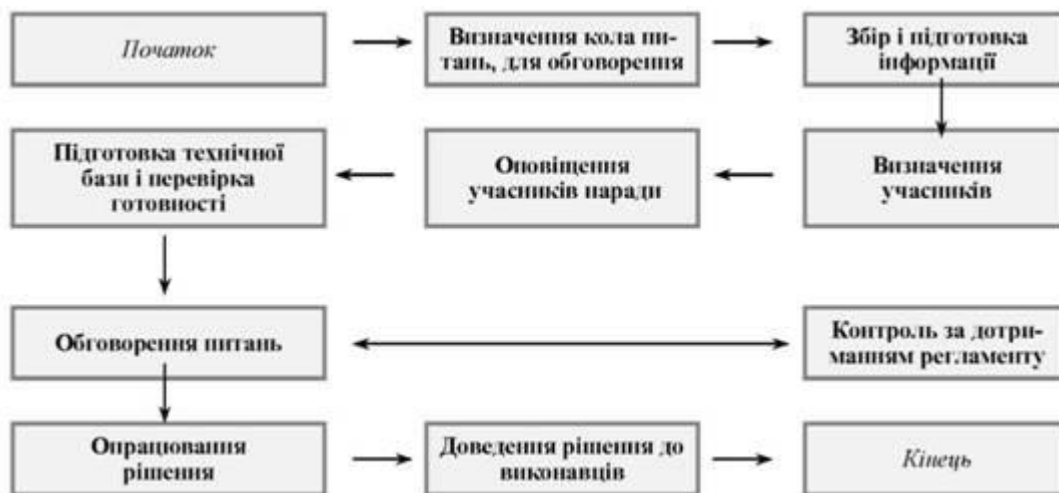


Рис.3. Схема проведення наради

Умови ефективності наради:

- наради повинні бути організованими в частині цілей, тематики, учасників, їх проведення слід завчасно планувати;
- для кожної наради повинна бути складений порядок денний, що визначає мету, тематику і питання, які розглядатимуться;

- у наради повинен бути керівник, секретар і учасники, відповідальні за питання порядку денного;
- усі учасники повинні бути завчасно поінформовані про дату, час, місце, порядок денний і забезпечені матеріалами наради;
- по ходу наради повинен вестися протокол, в якому повинні фіксуватися прийняті рішення та доручення щодо порядку денного;
- по завершенні наради протокол повинен бути узгоджений, затверджений і направлений всім учасникам і виконавцям;
- виконання доручень має контролюватися, відхилення від термінів своєчасно виявлятися з оцінкою виконавської дисципліни;
- протоколи та матеріали нарад повинні накопичуватися в базі даних системи управління нарадами для аналізу матеріалів, пошуку прецедентів у вирішенні питань тощо;
- для скорочення втрат часу, інформаційної підтримки етапів нарад, стабільного виконання і вдосконалення нарад необхідно керуватися відповідним регламентом і використовувати засоби автоматизації управління нарадами.

Недоліки, помилки на нарадах, які призводять до втрати часу:

Навіть в найкращих компаніях можна виявити недоробки, помилки, витрати, що ведуть, в кінцевому підсумку, до розтрати робочого часу і нервів учасників нарад. Ці помилки і недоліки можна згрупувати в такій послідовності дорадчих процесів:

- Недоліки підготовки нарад (наради не плануються, склад учасників невідомий до початку наради, порядок денний визначається на місці, відсутній регламент, відсутність або запізнена розсилка матеріалів, неявки і запізнення, непередбаченість доповідей, необладнане приміщення для нарад тощо);
- Недоліки проведення нарад (перевищення часу нарад, блукання фокусу обговорення, необгрунтовані відхилення від порядку денного, втрата управління нарадою, не фіксуються питання, що обговорювалися, не приймаються рішення і не видаються доручення, йдуть тільки розмови, не ведеться протокол або протокол готується по пам'яті тощо);
- Недоліки контролю виконання наради (після наради нічого не відбувається, не контролюється виконання доручень, не оцінюється виконавча дисципліна, не ведеться історія вирішення питань, спливають теми, які раніше вже обговорювалися, немає статистики нарад тощо).

У якості основних причин, що заважають продуктивному спілкуванню під час наради, виділяють наступні:

- а) використання образливих, некоректних слів;
- б) спроби інтерпретувати слова іншої людини («Ти мовчиш, тому що тобі нічого сказати»);
- в) використання різного роду метафор («Ти червонієш, як помідор», а у відповідь: «А ти ні з чим краще не міг мене порівняти»);
- г) використання слів «завжди», «ніколи»;
- д) приписування іншому невисловлених їм думок («Ти думаєш ...»);
- е) використання прямих вказівок.

Список використаної та рекомендованої літератури:

1. Аллек Д. Как привести декла в порядок. Искусство продуктивности без стресса. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 368 с.
2. Архангельский Г. Корпоративный тайм-менеджмент. Энциклопедия решений. Москва: Альпина Диджитал, 2010. 212 с.

3. Архангельский Г. Формула времени. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 230 с.
4. Архангельский Г. Тайм-драйв : как успевать жить и работать. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 272 с.
5. Архангельский Г. и др. Тайм-менеджмент: полный курс. Москва: Альпина Паблишер, 2016. 312 с.
6. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках. Москва : Интерэксперт, 1995. 268 с.
7. Келси Д. Блестящее совещание. Правила эффективной групповой работы. Москва : Мысль, 2013. 244 с.
8. Музиченко Г. В. Тайм-менеджмент. *Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України, звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія»*. Вип. 2, 2016. Одеса : ТОВ «Плутон плюс». 2016. С. 85-97.
9. Музиченко Г. В. Планування в менеджменті та самоменеджменті. *Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України, звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія»*. Вип. 3, 2017. Одеса : ТОВ «Плутон плюс». 2017. С. 16-29.
10. Музиченко Г. В., Тронько С. П. Тайм-менеджмент про скриті резерви телефонних розмов та нарад. *Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України, звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія»*. Вип. 3, 2017. Одеса : ТОВ «Плутон плюс». 2017. С. 43-55.
11. Музиченко Г. В. Эффективный тайм-менеджмент. *Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України, звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія»*. Вип. 5, 2017. Одеса : Бондаренко М. О. 2017. С. 98-115.
12. Орлов В. И. Телефонные переговоры: техника и психология. URL: http://chuprina.kz/wp-content/uploads/2012/02/telefonnie_peregovori.pdf (дата звернення 24.05.2020).
13. Перл Д. Опять совещание? Как превратить пустые обсуждения в эффективные. Москва: Бизнес-литература, 2015. 323 с.
14. Романов, А. А. Грамматика деловых бесед. Тверь: Фамилия, 1995. 239 с.
15. Фьоре Н. Легкий способ перестать откладывать дела на потом. 2-е изд. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 288 с.