

ТЕМА. АНАЛІЗ ВИТРАТ ЧАСУ В СИСТЕМІ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ПЛАНУВАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ПРО ПРІОРИТЕТИ В ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Хронометраж часу та алгоритм інвентаризації та аналіз використання часу
2. Принципи планування: Пропорція Парето (20/80), Правило Л.Зайверта (60/20/20), Метод пріоритетного планування ABC (15/20/65)
3. Критерії пріоритетності.

1. Хронометраж робочого часу. Алгоритм інвентаризації та аналіз використання часу

Хронометражем робочого часу називається такий вид спостережень, при якому вивчають циклічно повторюються елементи оперативної роботи, а також окремі елементи підготовчо-заключної роботи та роботи з обслуговування робочих місць. Хронометраж робочого часу полягає в описі робочої системи, особливо, технології виробництва, методу та умов праці, а також у визначенні відносної кількості, параметрів впливу, ступеня результативності та фактичного часу для окремих етапів робочого процесу. Фактичний час потім оцінюють з метою визначення необхідного часу для певних етапів процесу. Хронометражних спостережень слід проводити через 45-60 хвилин після початку роботи і за 1,5-2 години до закінчення робочого дня.

Виділяють наступні методи хронометражу робочого часу:

1. Паперовий метод. Цей метод найбільш незручний. Він вимагає записувати на папір те, чим ви займалися кожні 15 хвилин.
2. Мобільний метод. Даний метод передбачає використовувати при виробництві хронометражу різні додатки для мобільних телефонів. Цей спосіб найбільш зручний, так як мобільний телефон завжди поруч.
3. Метод диктофона. При даному способі хронометражу необхідно робити голосовий запис, коли ми переключаємось з однієї справи на іншу. Після закінчення робочого дня аудіозаписи прослуховуються і на папері підводяться підсумки.
4. Віддалений метод. При хронометражі даним методом встановлене програмне забезпечення становить графічний звіт про витрати часу.
5. On-line-метод. Даний метод передбачає підключення веб-браузера до веб-ресурсу, де є On-line -сервіс для хронометражу. Даний спосіб дозволяє виробляти хронометраж скрізь, де є доступ в Інтернет, і за допомогою будь-якого пристрою, що має встановлений браузер.

Також існує 4 етапи хронометражу робочого часу:

1. Підготовка до хронометражу (формулювання мети; визначення видів витрат часу, вибір цікавлять показників; «технічна» підготовка).
2. Проведення хронометражу (протягом декількох днів фіксацію всіх виконуваних робіт тривалістю від 5-15 хвилин; позначати / виділяти справи, які відповідають обраним на етапі підготовки показниками).
3. Аналіз результатів хронометражу (необхідно визначити кількість часу, витраченого на окремі види діяльності; визначити витрати на «тимчасові перешкоди»; бажано представити результати хронометражу наочно; виявити проблеми особистих тимчасових витрат).
4. Зміни в особистих тимчасових витратах (оптимізувати розподіл часу на

різні види діяльності; обмірковувати способи скорочення «тимчасових перешкод»; прийняти інші рішення, спрямовані на скорочення «тимчасових перешкод»). Розрізняють три способи хронометражу: безперервний, вибірковий, циклової. Операцію розчленовують на складові елементи. Визначають початок і кінець елемента операції, тобто фіксажні точки.

Виявляють фактори, що впливають на тривалість кожного елемента операції. Необхідна кількість замірів часу, який потрібен здійснити при одному спостереженні, визначається за спеціальною таблицею. Заміри часу фіксують в хронометражній карті. Тривалість кожного елемента операції визначається вирахуванням з поточного часу подальшого виміру поточного часу попереднього виміру. У результаті проведення хронометражних вимірів і після виключення дефектних замірів отримують хронометражний ряд. Ступінь стійкості хронометражного ряду визначається відношенням максимальної тривалості елемента операції і мінімальної.

Хронометражний ряд вважається стійким, якщо фактичний коефіцієнт стійкості не перевищує нормативний. Якщо фактичний коефіцієнт стійкості перевищить нормативне значення, то слід виключити одне (мінімальне або максимальне) або обидва крайніх значення. При цьому кількість виняткових значень (дефектних або виняткових при обробці) не повинно перевищувати 15% всіх вимірів. Потім визначається нове значення коефіцієнта стійкості, яке порівнюють з нормативним значенням. Якщо раніше результати хронометражу зчитувалися і заносилися до відповідних листи вручну, то сьогодні в тих же цілях, як правило, застосовуються електронні прилади для вимірювання часу. Розрізняють такі види подібних приладів: - прилади вимірювання часу, які вимірюють час досліджуваних етапів процесу безпосередньо під час спостереження; - прилади збереження зображення, які записують процес як фільм, дозволяючи потім обробити його і визначити час. Незалежно від виду прилади повинні відповідати таким критеріям:

1. Хороша ергономіка конструкції: розмір, вага, корпус, інтерфейс.
2. Прилад повинен сприяти концентрації спостерігача на здійсненні його основного завдання - спостереження за процесами.
3. Прилад повинен забезпечувати певний рівень точності вимірювань: його включення і виключення не повинні впливати на точність.

Хронометраж робочого часу допоможе прискорити щоденну роботу у Вашій компанії, а співробітники будуть виконувати свою роботу ще оперативніше.

Алгоритм інвентаризації та 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;

Витрати нашого часу протягом доби можна скомпонувати в блоки:

II. Аналіз часових утрат;



III. Аналіз поглиначів часу.

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.ін.).
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 нерационально, 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.ін.;

- 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.ін.;

- 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.

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, дивитися 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 утрати часу, їх причини і розробити заходи щодо усунення цих причин.

2. 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.

Принципи планування: Пропорція Парето (20/80), Правило Л.Зайверта (60/20/20), Метод пріоритетного планування ABC (15/20/65)

Регламентация робочого часу, його планування значною мірою визначають потребу в персоналі будь-якої організації.

Планування робочого часу передбачає:
 підготовку до реалізації поставлених цілей;
 упорядкування часу

Основна перевага планування - виграш часу. Планування робочого дня протягом 5-10 хвилин (тобто 1-2% загальної тривалості робочого дня) дозволяє економити 2 години щоденно.

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 розтягнутим довільно до нескінченності, тому що на виконання запланованого не залишиться часу. Тобто, існує оптимальний термін планування. Від загального планового періоду (рік, місяць, тиждень, день) треба максимально 1% часу витратити на планування. Наприклад, для розробки плану дня потрібно 5 - 10 хвилин.

Часто людина говорить про те, що дуже зайнята, і вирішує, що на планування немає часу, що є помилкою. Якщо день не розпланований, то найчастіше відчувається брак часу. Більш того, в ситуації, коли ще не розплановано, без сумніву, неможливо відрізнити важливі справи від менш важливих, строкові від нетермінових. Тому, запевняючи себе та інших людей, що часу на те, щоб планувати свої справи зовсім немає, людина все одно витратить час, але безладно і бездумно, що негативно позначиться на раціональній організації його життя. Тому необхідність планування як робочого часу, так і особистого життя не викликає сумніву.

Плануванням рекомендовано починати день, або ж їм його закінчувати. Існує багато переваг у тому, щоб починати день з планування, оскільки у міру того, як складається план, людина більш активно включається в процес його складання, а потім і виконання.

«Той, хто щоранку планує справи дня і послідовно виконує цей план, бачить, що планування прокладає йому шлях у лабіринті дуже насиченою та життя. Впорядкування свого часу подібно променю світла, який проноситься через усі його справи. Але там, де немає плану, де контроль часу відданий на поталу випадковостей, незабаром починає царювати хаос» - писав Віктор Гюго. Подумавши, що необхідно зробити, легко переходить до втілення плану в реальність. При точному визначенні пріоритетів залишається менше вірогідності відволікання в сторону при їх здійсненні. Багаторічний досвід застосування різних засобів планування показав, що справа не тільки в конкретних пристроях для планування (перекидні календарі, щоденники, органайзери, електронні записні книжки і т.ін.), а в системі планування, яку застосовує людина.

Засновник праксеології (науки про ефективну діяльність людини) Т.Котарбінський вважав, що оптимальна система планування покликана:

- 1) Забезпечити досягнення мети.
- 2) Не вимагати занадто багато часу на освоєння.
- 3) Бути зручною для використання.

Сьогодні існує безліч систем і методик планування часу і вибрати найкращу досить складно, оскільки у кожній є як переваги, так і недоліки. Тільки вільна особистість може досягти досконалості у використанні свого вільного часу і часу взагалі. Однак у даному контексті свобода - якість необхідна, але недостатня. Іншими умовами є: перевага духовних потреб людини і володіння якісним інструментарієм.

Економія часу - за рахунок:

- підготовки до реалізації цілей;
- оптимального розподілу та використання
- часу;
- зменшення тривалості виконання завдань.

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 діяльності ці величини можуть відхилятися в ту чи іншу сторону. Більш точно можна 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.

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.

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».

Принцип Парето 80/20

У ситуації, коли людина перевантажена справами і завданнями, на виконання яких їй не вистачає часу, і ніяк не можливо відмовитися від ряду не дуже важливих справ, доцільно в практиці застосовувати правило 80/20.

Принцип Парето говорить: «Якщо всі предмети розмістити в порядку їх цінності, то 80 відсотків цінності припадає на предмети, що становлять 20 відсотків від їх загальної кількості, у той час як 20 відсотків цінності припадає на предмети, що становлять 80 відсотків від їх загальної кількості». Виходячи з правила 80/20, в списку з десяти справ - два забезпечать 80 відсотків успіху. Отже, треба знайти ці дві справи, включити в категорію «А» і здійснити їх.

Згідно з цим принципом, інші вісім можуть залишитися незробленими, тому що цінність їх результатів буде значно менше, ніж у двох, найбільш плідних справ.

Практика показує, що:

- 80% вартості торгових угод забезпечує 20% усіх клієнтів;
- 80% виробництва забезпечує 20% підприємств;
- 80% часу, пропущеного через хворобу, доводиться на 20% працюючих;
- 80% відсотків досьє, що знаходиться у вживанні, доводиться на 20% папок досьє;
- 80% бруду накопичується на 20% площі підлоги, по якій найбільше ходять;
- 80% прання припадає на 20% предметів одягу;
- 80% кращого ефірного часу припадає на 20% програм, найбільш улюблених телеглядачами;
- 80% часу читачі газет витрачають на читання 20% матеріалів, що опубліковані в газеті;
- 80% телефонних дзвінків роблять 20% телефонних абонентів;
- 80% необхідних даних отримують з 20% джерел інформації;
- в школі вчителі витрачають 80% своїх сил на 20% учнів (зазвичай проблемних або талановитих);
- 80% їжі поглинається в 20% найбільш популярних ресторанів.

Дані факти підтверджують існування небезпеки загрузнути в справах, що приносять слабкі результати, і підсилюють ступінь важливості зосередження зусиль на двадцяти відсотках справ, які значно підвищують ефективність праці.

Принцип Парето чудово пояснює те, що трапилося, проте не завжди допомагає заздалегідь знайти вихід із ситуації. Справа в тому, що напевно ніколи не можна сказати заздалегідь, які 20% виявляться ефективними. Згідно з цим принципом 80% задоволення в нашому житті приносять 20% витрачених сил - велика частина успіху буде результатом всього лише кількох кроків. Значить для того, щоб знайти більше часу на те, що приносить користь, доведеться робити менше того, що виявляється

марним. Іншими словами - не витратити час даремно. Розподілити час можна і на основі інших міркувань, а не тільки з точки зору задоволення. Це можуть бути: забезпечення фінансової стабільності, просування по кар'єрних сходах, підтримання гарної фізичної форми і т.д.

Правило Л.Зайверта (60/20/20)

Відомий німецький фахівець в області менеджменту Л. Зайверт розробив певні правила планування робочого часу:

1. Планувати робочий день на 60%, залишаючи 20% на рішення непередбачених завдань і 20% на творчу діяльність (наприклад, підвищення кваліфікації).

2. Ретельно документувати і контролювати витрати часу, що дозволяє мати про нього чітке уявлення, визначаючи майбутні потреби в ньому і правильно його розподіляти.

3. Диференціювати завдання майбутнього періоду на довго-, середньо- та короткострокові, встановлюючи пріоритет дій щодо їх вирішення.

4. Завжди послідовно до кінця доводити розпочату справу.

5. Складати гнучкі плани.

6. Планувати реальний обсяг завдань, розрахованих відповідно до можливостей колективу.

7. Використовувати для планування часу спеціальні бланки та картки.

8. Переносити невиконані завдання автоматично в плани наступного періоду.

9. Відображати в планах не тільки самі дії, але і очікувані результати.

10. Задавати точні часові норми і передбачати на ту чи іншу справу рівно стільки часу, скільки на нього дійсно потрібно.

11. Реалізувати принцип самодисципліни, що встановлює точні терміни виконання всіх видів робіт.

12. Визначати пріоритети в справах.

Як показує практика, головними причинами втрат робочого часу є:

1) відсутність чіткості в постановці цілей і визначенні пріоритетів;

2) відсутність планування робочого часу або його слабка організація;

3) низький рівень дисципліни підлеглих;

4) слабе керівництво, невміння працювати з підлеглими, партнерами, відвідувачами.

Планування робочого часу є одним з головних завдань керівника, так само як і здійснення планування діяльності організації в цілому. У нашій країні менеджери ще не навчилися цим займатися і приділяють даному процесу в 4 рази менше часу, ніж американські колеги. Як зазначають західні економісти, починати планування необхідно з чіткої постановки завдань. Для цього складається перелік справ і можливих перешкод, які зажадають окремого часу на їх подолання. Аналіз цього переліку в подальшому дозволить скорегувати план і виключити несуттєві моменти. Крім того, планування часу дозволяє керівництву критично осмислювати власні ідеї і знаходити ефективні способи їх вирішення вчасно, створюючи певний резерв часу. Планування дозволяє керівнику сконцентруватися на головному з урахуванням термінів і часу вирішення основних завдань. В результаті планування поліпшується структура робочого дня і виникає можливість складання розкладу.

Метод пріоритетного планування ABC (15/20/65)

Метод ABC зарекомендував себе, як найбільш простий і продуктивний метод для досягнення позитивного результату. Метод ABC-аналізу призначений для сортування найбільш важливих справ і відсіювання всього непотрібного, що відволікає або веде вбік від досягнення основної мети.

По суті, в даній методиці об'єднані Матриця Ейзенхауера і Принцип Парето.

Перше поняття описує важливість того чи іншого завдання на момент аналізу.

Друге - визначає кількість часу, який може бути витрачено на виконання завдання відповідно до її «терміновістю / важливістю».

Група А - справи, які мають значний вплив на ваше майбутнє і обов'язкові до виконання: «термінові і важливі справи». Це першорядні і невідкладні справи, які слід виконувати саме вам, так як вони найбільш складні і підлягають виключно вашому виконанню. Незважаючи на те, що дані справи вимагають безпосередньої уваги, а вклад їх у досягнення мети становить близько 65%, витратити на виконання цих справ потрібно лише близько 15% часу.

Група В - справи, що не мають критичного значення в поточний момент, але мають істотне значення для досягнення мети (матриця Ейзенхауера класифікує їх як «нетермінові, але важливі справи»). Їх частка в структурі справ, необхідних для досягнення мети, становить 20%. Істотною відмінністю справ з даної групи є те, що більша частина завдань з цього списку можуть бути делеговані. Час, який потрібен для виконання справ з групи В, становить також близько 20% від загального обсягу.

Група С - справи, які класифікуються як «текучка». По матриці Ейзенхауера вони відносяться до «неважливим і терміновим» і «неважливим і нетермінових». Це - пожирачі часу. На них йде близько 65% часу. Їх частка в досягненні мети лише 15%.

Матриця Ейзенхауера

Важливість\ Терміновість	не терміново	терміново
важливо	запланувати час виконання задачі та виконати її особисто	одразу самостійно виконати
не важливо	не робити, відкинути	делегувати задачу компетентній особі

Дана методика дозволяє:

- зарезервувати час для виконання ключових завдань, у разі необхідності коригування або перевірки;
- диференціювати поточні і майбутні завдання по пріоритету;
- справи з найменшим пріоритетом виключити з кола справ.

Метод пріоритетного планування ABC (15/20/65)



Критерії пріоритетності

В системі планування та управління часом важливо розставити пріоритети в списку намічених завдань, привласнюючи кожній рівень важливості. Після визначення головного завдання слід оцінити наслідки її виконання або невиконання, оскільки зрив її своєчасного виконання може мати серйозні наслідки.

Критеріями пріоритетності виступають терміновість і важливість завдання, за якими виділяють чотири групи завдань:

- 1) термінові завдання підвищеної важливості (виконуються керівником, перенесення їх виконання на більш пізній термін створить непотрібні проблеми);
- 2) термінові завдання середньої важливості (їх рішення можна делегувати іншим особам);
- 3) менш термінові завдання меншою важливості (їх рішення можна відкласти, доручити іншим, але керівник може вирішити їх сам пізніше);
- 4) менш термінові завдання незначною важливості - їх слід передоручити іншим.

ТЕМА. ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ КАР'ЄРИ МЕНЕДЖЕРА І РОЛЬ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДАНОМУ ПРОЦЕСІ. ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ В СИСТЕМІ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ. САМОКОНТРОЛЬ І САМОМОТИВАЦІЯ

1. Сутність та зміст успіху. Системна концепція людини.
2. Визначення поняття «кар'єра». Адаптивно - розвиваюча концепція.
3. Ефективність та планування кар'єри.
4. Визначення понять «мета» і «цілепокладання».
5. Класифікація цілей. Система цілей: довго -, середньострокові, поточні.
6. Основні аспекти цілепокладання та формулювання цілей.

Сутність та зміст успіху. Системна концепція людини

Під успіхом розуміють: удачу в досягненні чогось; загальносуспільне визнання; хороші результати в роботі чи навчанні. Отже, успіх перш за все пов'язаний з результативністю власної діяльності, тобто залежить від індивідуальних і ділових якостей людини. На його досягнення впливають життєві обставини, а також оцінка суспільством соціальної значимості досягнутого індивідом результату. Найчастіше успіх розглядають як подію, що отримує соціальну та суспільну оцінку. Суспільна значимість успіху відображає реальний зв'язок індивідуального успіху фірми і суспільства в цілому.

Притаманна індивіду «жага успіху» є його психологічною характеристикою і включає в себе такі компоненти: вміння визначити ціль і досягнути її власними силами, можливість по кожному рішенню бачити конкретний результат, схильність до помірному ризику при опорі на власні можливості, а не на випадок.

Крім того, важливий висновок, що потреба в успіху ефективно реалізується шляхом пошуку людиною нових способів використання своєї енергії, можливостей і сил в тому випадку, якщо оточення заохотить прагнення до успіху, створюючи умови для його досягнення. Слід також відмітити, що індивідуальний успіх залежить від обставин і тенденцій, характерних для кожного періоду. В період стабільності успіхом вважають просування по професійній драбині, в той час коли в кризові періоди успіхом можна вважати навіть збереження робочого місця.

Опорним поняттям наступної концептуальної ідеї самоменеджменту є суб'єкт ділової кар'єри - людина. Через розгляд проблеми людини можна зрозуміти, чому і який вид кар'єри вибирає індивід для досягнення успіху.

Вибираючи системний підхід в дослідженні людини як суб'єкта ділової кар'єри, треба приймати до уваги те, що системоутворюючими при цьому можуть бути різні чинники. Тому необхідно, щоб системний підхід:

- враховував взаємозв'язок біологічного, психологічного і соціального в людині,
- дозволив описувати не тільки статичний стан людини, але й її поведінку, дії при реалізації ділової кар'єри,
- дав можливість прив'язати ділове просування (переміщення) людини з іншими соціальними процесами,
- дозволив розглядати ділову кар'єру на протязі всієї трудової діяльності індивіду,

- враховував вплив на ділову кар'єру навколишнього середовища і соціальної сфери,

- дозволив би пояснити суть «кар'єрної» поведінки індивіду, а також механізми вибору тієї чи іншої індивідуальної кар'єри.

В контексті розглянутих вимог, проаналізуємо системну концепцію людини, як таку яка в найбільшій степені відповідає нашим цілям. Людина в даній концепції представлена у вигляді багаторівневої «системи»:

- Людина - жива система, яка відрізняється від всіх небіологічних систем ознаками життя і своєю поведінкою. Це - постійно і безперервно діюча система, її зупинити неможливо. Вона виникає, розвивається, старіє і руйнується за особливими законами.

- Людина - саморегулююча система. Їй притаманні адаптивні механізми саморегуляції, які дозволяють реагувати змінами власної поведінки на будь-які зміни оточуючого середовища.

- Людина - соціально інтегрована жива система. Ця властивість в ній виробилась під наростаючим впливом соціальних чинників в ході еволюції. Праця, свідомість, мова, мислення та інші атрибути людини суттєво вплинули на всі елементи і рівні системи, надавши їй соціально інтегрованого характеру.

- Людина - відкрита система, яка не може існувати окремо від оточуючого природного та соціального середовища, без неперервного обміну з ним енергією та інформацією. Людина і середовище представляють собою нову систему, між елементами якої в процесі еволюції склалася динамічна рівновага. Будь-яке відхилення від неї служить основним джерелом активності живої системи.

Висновок: Людина як суб'єкт ділової кар'єри представляє собою живу, відкриту, соціально інтегровану, саморегулюючу, багаторівневу систему.

Виходячи з цього, щоб управляти собою, людина повинна в достатній степені володіти:

- здатністю до самопізнання, тобто достатньо добре знати себе, свої переваги і недоліки, рівень своїх знань, професійних навиків і особистих якостей,

- здатністю до самовизначення, тобто точно знати, чого хочеш, свої реальні потреби в спілкуванні, в досягненнях; бачити реально існуючі проблеми і передбачити ті, які можуть завадити досягненню намічених цілей; визначати для себе задачі як на найближчий час, так і на перспективу,

- самоорганізованістю, тобто бути здатним раціонально використовувати свої сили і час; організувати свою діяльність так, щоб вона приносила не тільки конкретні результати, але й задоволення; зуміти як мобілізувати себе на досягнення цілі, так і розслабитися, зняти напругу, використовуючи прийоми аутотренінгу,

- здатністю до самореалізації, тобто вміти проявити себе там, де це необхідно, на межі своїх можливостей; довести собі та іншим, на що спроможний, опираючись на свої творчі можливості,

- самодіяльністю, тобто вміти проявити ініціативу, самостійність, незалежність,

- самоконтролем, тобто вміти адаптуватися до кожного нового виду діяльності, виконувати свої функції з мінімальною кількістю помилок, якісно та ефективно,

- здатністю до самооцінки, тобто вміти об'єктивно оцінювати свої особисті якості і результати своєї діяльності, не завищуючи чи занижуючи їх,

- здатністю до самонавіяння, тобто вміти переконувати себе в чомусь і завдяки цьому підпорядковувати себе, свою поведінку власній волі і розуму; знімати за допомогою самонавіяння емоційно-нервову напруженість,

- здатністю до саморозвитку, тобто вміти активно працювати над собою, вдосконалюючи свої творчі, професійні та інші якості.

Перераховані якості достатньо повно відображають можливості особи щодо самоуправління. Автори багатьох концепцій відійшли від традиційного принципу вибору роботи: спочатку вибір, а потім «підлаштування» себе під вимоги роботи. Замість ототожнення себе зі своєю роботою, пропонується інший шлях - зайнятися пошуками такої роботи, яка приносила б задоволення і повністю відповідала б природі людини. В цьому і полягає секрет успішної кар'єри.

Визначення поняття «кар'єра». Адаптивно-розвиваюча концепція

Кар'єра - це результат усвідомленої позиції і поведінки людини у сфері трудової діяльності, що пов'язаний з баченням працівником свого трудового майбутнього, шляхів професійного зростання та самореалізації.

З організаційної точки зору, кар'єра розглядається як сукупність взаємопов'язаних рішень особи про вибір того чи іншого варіанту майбутньої діяльності. Оскільки дані рішення приймаються в умовах недостатньої інформації, суб'єктивної оцінки себе та обставин, нехватки часу або емоційної нестабільності, вони далеко не завжди бувають послідовними або взагалі виправданими.

Кар'єра - успішне просування по службі в обраній сфері діяльності, досягнення більш високого статусу, престижу і влади; це послідовність відношень і ліній поведінки людини, пов'язаних з досвідом трудової діяльності протягом її життя; професія, яка потребує навчання і обирається для забезпечення життєвих потреб. Перспектива кар'єри створює «ефект привабливості» трудової діяльності для спеціалістів, є чинником поглиблення особистої зацікавленості до неї у людей з помітним індивідуально- особистим та службовим потенціалом. Змістовною складовою поняття кар'єри є просування, досягнення, перехід тощо. З цієї позиції, кар'єра - це процес, який визначається як проходження, послідовність зміни робочого стану людини.

Тип кар'єрного процесу дає уявлення про особливості його виникнення, направленості й внутрішньої організації, зовнішніх зв'язків, взаємодії щодо інших процесів. Основними типами кар'єрних процесів є:

1. Прогресивний тип - це розвиток на вищу ступінь ієрархії.
2. Регресивний тип - це спади стану різної протяжності; це рух кар'єрного процесу вниз.
3. Лінійний тип - кар'єрні процеси розвиваються безперервною послідовністю (по лінії); це процес професійного зростання.
4. Нелінійний тип - кар'єрні процеси проходять стрибками або проривами після довгого періоду кількісного зростання. Це проходження за ступенями вгору або вниз. При цьому завжди змінюється статус працівника.
5. По спіралі - кар'єрні процеси проходять послідовним освоєнням посад при просуванні за ієрархічною градацією.
6. Стагнація (застій) - це окремі випадки кар'єрних процесів, коли в них не відбувається суттєвих змін.

Ділова кар'єра - це поступове просування працівника по щаблям службової

ієрархії або послідовна зміна сфери діяльності в межах певної організації впродовж всього трудового життя, а також відповідна зміна розмірів винагороди та можливості самореалізації на кожному етапі кар'єрного зростання.

Внутрішньо-організаційна кар'єра - це процес коли конкретний працівник під час своєї професійної діяльності проходить всі етапи розвитку, а саме:

- працевлаштування на роботу;
- адаптація в організації;
- професійний розвиток;
- підтримка і розвиток індивідуальних та професійних здібностей;
- вихід на пенсію.

Така кар'єра може бути як спеціалізованою, так і неспеціалізованою.

Міжорганізаційна кар'єра - означає, що конкретний працівник в процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку, але послідовно в різних організаціях, і така кар'єра може бути як спеціалізованою, так і неспеціалізованою.

Спеціалізована кар'єра характеризується тим, що працівник в процесі професійної діяльності проходить стадії розвитку, але в рамках конкретної професії або сфери діяльності.

Неспеціалізована кар'єра характеризується тим, що працівник в процесі своєї трудової діяльності може змінювати професію або сфери діяльності.

Вертикальна кар'єра - це вид кар'єри, з яким найбільш часто асоціюється поняття ділової кар'єри, тобто сходження на більш високий рівень ієрархії в процесі професійної діяльності.

Горизонтальна кар'єра передбачає переміщення працівника в процесі професійної діяльності в іншу функціональну галузь діяльності або виконання певної службової ролі, яка не має жорсткого організаційного закріплення в структурі підприємства (керівник проекту).

Ступенева кар'єра - це вид кар'єри, що поєднує горизонтальну та вертикальну кар'єри, тобто просування працівника відбувається шляхом чергування горизонтального просування і вертикального зростання.

Центроспрямована кар'єра - це вид кар'єри, що характерний для обмеженого кола працівників, які мають широкі ділові зв'язки в організації. Цей вид кар'єри характеризується рухом до керівного ядра організації, при чому працівник може займати незначну посаду в організації, однак завдяки своїм зв'язкам він може виконувати окремі важливі доручення керівництва організації, отримувати конфіденційну інформацію від керівництва, запрошення на важливі наради.

При влаштуванні на роботу людина ставить перед собою визначені цілі, але оскільки організація, приймаючи її на роботу, також ставить визначені цілі, то робітнику необхідно уміти реально оцінювати свої ділові якості, вміти їх зіставляти з тими вимогами, які ставить перед ним організація або його робота. Від цього залежить успіх всієї його кар'єри.

Правильна самооцінка своїх ділових якостей передбачає знання себе, своїх сильних і слабких сторін. Тільки за цих умов можна правильно визначити цілі кар'єри.

Цілі кар'єри проявляються в потребі, для задоволення якої людина хотіла б мати конкретну роботу, займати визначений щабель на ієрархічній драбині посад. Цілі людини при виборі кар'єри зорієнтовані на те, щоб:

- займатися видом діяльності або займати посаду, яка відповідає самооцінці і

тому дає моральне задоволення;

- отримати роботу або посаду, яка відповідає самооцінці, місцевості, природні умови якої сприятливо діють на стан здоров'я і дозволяють організувати добрий відпочинок;

- займати роботу або посаду, які мають творчий характер, дозволяють досягнути визначеного ступеня незалежності;

- мати роботу або посаду, що добре оплачується або дозволяє одночасно отримувати побічні доходи чи продовжувати активне навчання.

Цілі кар'єри змінюються як з віком, так і по мірі того, як змінюється людина з підвищенням кваліфікації і місця роботи.

Формування цілей кар'єри - це постійний процес.

Адаптивно-розвиваюча концепція. Кінцевою ідеєю в концепції самоменеджменту є «кар'єрна» поведінка людини, основана на адаптивно-розвиваючому механізмі. Суть механізму в тому, що нова трудова ситуація, що виникне на наступному ступені кар'єри, порушить рівновагу системи «людина-ділова сфера» і актуалізує адаптивну потребу - потребу у встановленні рівноваги. При цьому мотивується адаптивна поведінка людини, направлена на освоєння нової трудової ситуації та досягнення в ній успіху. Встановлення рівноваги в результаті адаптації, досягнутий при цьому успіх збагачують соціальним досвідом, збільшують адаптивний потенціал, розвивають людину як особистість.

В результаті, адаптивно-розвиваючий механізм діяльності людини може бути використаний для опису «кар'єрної» поведінки. Адаптивно-розвиваюча концепція самоменеджменту ділової кар'єри може бути представлена у вигляді теоретичного «пакета» - сукупності теорій та ідей: успіху як цілі та мотиву кар'єри, ідеї людини як живої біопсихосоціальної, відкритої, багаторівневої системи, направленої на свою життєздатність (життєзабезпечення), ідеї соціологічного моделювання, теорії типів особистості (К.Г. Юнг), ідеї адаптивно-розвиваючого механізму «кар'єрної» поведінки працівника.

Перевагами адаптивно-розвиваючої концепції є:

- інтеграція ідей, самоменеджмент управлінський кар'єра персонал
- системність, можливість використання тестових методів для самооцінки, органічний зв'язок з центральною функцією людини - власним життєзабезпеченням.

Ефективність та планування кар'єри

Ефективність кар'єри оцінюється як самою людиною, так і організацією в цілому. Із великої кількості критерій ефективності кар'єри найбільш розповсюдженими є: оцінка діяльності в кар'єрі, відношення до кар'єри, адаптація в кар'єрі та індивідуальність в кар'єрі.

Індикатором оцінки діяльності в кар'єрі є зарплата і посада, тобто чим швидше росте зарплата і чим швидше відбувається просування по службі, тим вищий рівень такої оцінки. Оцінка діяльності відображає ступінь індивідуального внеску в досягнення головних цілей організації. Разом з тим, правильній оцінці діяльності, пов'язаної з кар'єрою, можуть завадити дві обставини. По -перше, організація не завжди в повній мірі в змозі оцінити роботу працівника, і по-друге, погляди на майбутнє, які організація пов'язує з конкретною людиною, можуть не співпадати з метою самої людини або її здібностями.

Відношення до кар'єри визначається сприйняттям і оцінкою людини своєї кар'єри. Чим позитивніше це сприйняття, тим ефективніша кар'єра.

Адаптація в кар'єрі означає застосування працівниками новітніх знань, навичок, технологій, що пов'язано з притаманними сучасним професіям змінами і розвитком. Працівники, які не здатні адаптуватися до цих змін і використовувати їх у своїй діяльності, не мають шансів зробити кар'єру.

Індивідуальність в кар'єрі характеризується ступенем усвідомлення людиною своїх інтересів, оцінок та сподівань на майбутнє, тим, як людина розглядає власний спосіб життя, і ступенем сприйняття нею самої себе як продовження свого минулого. При цьому важливо відповісти на питання: «Ким я хочу бути, і що повинен зробити, щоб стати тим, ким я хочу бути»?

Кар'єра зазвичай цікавить всіх працівників. Основною причиною невдоволення роботою є незадовільна політика підвищення по службі. В зв'язку з цим, планування кар'єри є одним з важливих заходів роботи з спеціалістами. Останнім часом за кордоном відмічається збільшення фундаментальних досліджень з проблеми професійного просування, а також кількості компаній, які вкладають значні кошти у вирішення проблем службового просування молодих спеціалістів, володіючи запасом теоретичних знань і потенційно здатних зайняти керівні посади.

Фірмами і консультантами вивчаються спеціальні аспекти процесу службового просування, а саме: мотивація поведінки в залежності від кар'єрних амбіцій, «покровительські» відносини, прагнення до матеріального добробуту, особливості службового росту в залежності від статі тощо.

Класифікація швидкості службових просувань: стрімкий зліт; повільний, але постійний ріст; повільне просування.

Практиками запропонована система поточного обліку молодих спеціалістів, яка сприяє оптимальному переміщенню кадрів в структурі робочих місць з врахуванням потреб виробництва і бажань спеціалістів. Дана система заснована на систематичному спостереженні за службовим просуванням і дозволяє вирішити багато проблем спеціалістів. Кар'єра працівника, як об'єкт планування і управління здійснює істотний вплив на стабільність кадрів і мотивацію до оволодіння новими професіями.

Планування кар'єри може бути загальним і конкретним.

Загальні кар'єрограми являють собою набір декількох можливих напрямків службового росту спеціалістів або групи спеціалістів, а конкретні - чіткий графік заміщення посад і відповідного навчання. На основі моделей ділової кар'єри спеціалістів і менеджерів, перспектив розвитку структур управління, штатних розкладів, аналізу динаміки росту потреб в управлінських кадрах розробляються карти службового просування персоналу в межах фірми.

Таким чином, планування кар'єри - це узгодження прагнень людини, яка робить кар'єру, з можливостями організації, що тісно пов'язані з траєкторією кар'єри (послідовність робіт, через які проходить людина, яка може привести до досягнення особистої кар'єрної мети), яка обумовлена цими можливостями.

Практика показує, що планування кар'єри найбільш ефективно для людей, які мають відносно великі потреби у владі, зростанні і просуванні, мають успішне досвід по попередній кар'єрі і володіють вмінням реалізувати власні плани щодо кар'єри.

Для узгодження потреб працівника і організації використовується офіційне і неофіційне консультування, симпозиуми та семінари.

Неофіційні консультації проводить відділ кадрів для бажаючих оцінити свої здібності та можливості, надаючи при цьому інформацію для подальшого планування кар'єри. Таке консультування базується на оцінці роботи працівників і згідно такої оцінки визначають, як виконують свою роботу працівники, і чого від них очікувати в майбутньому.

Офіційне консультування включає симпозиуми, центри по оцінці і центри по вдосконаленню кар'єри.

Консультування по кар'єрі - це скеровуючий процес, який спонукає людину переглянути своє життя і мету, а потім визначити, яким чином її конкретна майстерність і здібності відповідають поставленій меті. Більшість кваліфікованих професійних консультантів по кар'єрі використовують дискусії, тести, інспектування, життєвий досвід та інші методи оцінки для того, щоб люди оцінили самих себе і визначили власні сильні та слабкі сторони. Практика показує, що планування кар'єри найбільш ефективно для людей, які мають відносно великі потреби у владі, зростанні і просуванні, мають успішне досвід по попередній кар'єрі і володіють вмінням реалізувати власні плани щодо кар'єри.

Вивчення теоретичних і практичних основ управлінської кар'єри стає об'єктивною умовою успішної діяльності як людини, так і організації в цілому.

Визначення понять «мета» і «цілепокладання»

Будь-яка діяльність людини спрямована на реалізацію певної мети. Усе, що ми робимо, має певний сенс лише тоді, коли дає змогу отримати бажаний результат (наприклад, продукт, винагороду чи просто задоволення від діяльності). Зазвичай цей кінцевий результат уявляється в нашій свідомості у вигляді певного ідеального образу, більш чи менш усвідомленого. Такий ідеальний образ майбутнього результату діяльності називають **метою**.

Мета є основним компонентом діяльності, її ключовою ознакою. Саме наявність мети відрізняє діяльність від будь-яких інших видів активності людини

Крім категорії «мета» використовують також категорію «ціль». На відміну від «мети» як деякого загального образу майбутнього результату, «ціль» означає конкретний орієнтир дій, ніби «мішень», в яку слід влучити. Ми будемо вживати категорію **ціль** для позначення конкретного, точного, чітко визначеного бажаного результату діяльності.

Постановку чи формулювання цілей називають у психології цілепокладанням. Цілепокладання - важливий компонент планування діяльності.

До функцій цілепокладання в управлінні діяльністю можна віднести:

- надання сенсу людській активності;
- установку пріоритетів;
- планування і проектування, економію витрат;
- мобілізацію, активізацію;
- позитивне емоційне підкріплення;
- концентрацію зусиль, організацію, узгодження;
- контроль.

Базисом для ефективного використання свого часу служить використовувана система цілепокладання. Можна з упевненістю стверджувати, що наявність виразної і недвозначною мети у кожної людини значно підвищує його здатність трудитися ефективно. У контексті підвищення організаційної ефективності необхідно

співвідносити особисті цілі співробітників з системою корпоративних цілей.

Свою версію особистого цілепокладання пропонує С. МакГі. На її думку, коло ефективності включає чотири ключові компоненти:

- 1) визначення значущих цілей;
- 2) визначення стратегічно важливих дій;
- 3) планування і виконання стратегічно важливих дій;
- 4) аналіз і оцінка успіху в просуванні до мети.

Перший компонент дозволяє в будь-який момент часу порівнювати поточний стан справ з бажаним.

Другий пункт даної системи передбачає складання переліку завдань, що не залежать від інших дій і ведуть до реалізації цілей.

Третій компонент увазі складання реалістичних планів і втілення їх у життя.

На підсумковому етапі даного циклу здійснюється «звірення» отриманого результату з тим, що планувалося, і на підставі цього - визначення нових значущих цілей.

Класифікація цілей. Система цілей: довго-, середньострокові, поточні

Ієрархічність є першим критерієм класифікації цілей. Відповідно до цього критерію цілі поділяють на цілі вищого *рівня* і *цілі нижчого рівня*.

Другим критерієм класифікації виступає особа, яка висуває ціль. Відповідно до цього мета буває: *внутрішня* - висунута самою людиною як наслідок її потреб і мотивів (реалізація таких цілей ініціюється власною мотивацією людини) та *зовнішня* - задається іншою людиною і виражає суспільну потребу (забезпечується зовнішнім стимулюванням).

Масштаб, час -параметри, що взаємопов'язано характеризують багатовекторність цілей, кількісно-якісну орієнтацію їх у просторі й часі.

За масштабом виокремлюють стратегічні цілі (довгоочікувані результати), тактичні (результат близького майбутнього)

оперативні (бажаний поточний результат) цілі. За часом цілі поділяють на: довгострокові (5-10 років), середньострокові (1-5 років), короткострокові (до 1 року).

І, нарешті, за рівнем конкретизованості формулювання цілі поділяють на загальні - опис результату в загальних поняттях, орієнтовні -опис результату без можливостей його оцінювання (коли час і умови варіюють), точні -опис результату, якого можна досягти, коли час і умови константні й результат можна проконтролювати. Абсолютно точна, конкретизована ціль має характер завдання (спрямована на виконання окремої дії чи операції).

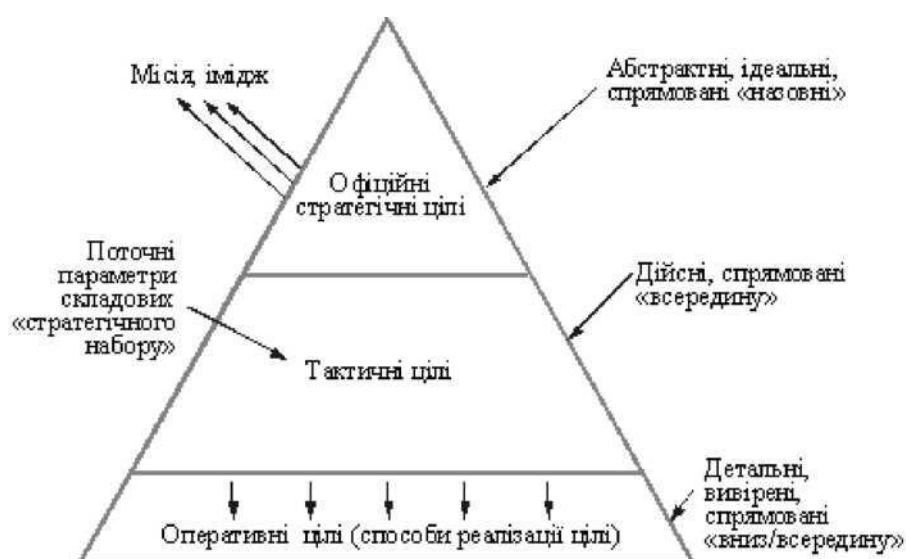
Класифікація цілей

Ознака класифікації	Характер цілі
За часом	Довго-, середньо-, короткострокові (поточні)
Ієрархічність	Вищі, підпорядковані
Важливість	Першочергові, другорядні
Характер діяльності	Зростання, спадання, стабільність
Вимірюваність	Кількісні, якісні

За періодом часу цілі поділяються на три види: довго-, середньо- і короткострокові. Довгострокові охоплюють період від десяти до двадцяти п'яти років, хоч у деяких випадках довгостроковими можна вважати і цілі, яких досягають через три-п'ять років.

Середньострокові цілі конкретизують орієнтири, визначені на більш тривалу перспективу.

Короткострокові (поточні) цілі характеризуються більшою конкретизацією та деталізацією (часовий горизонт -один-два роки) і здебільшого зазначають, що треба досягти (в кількісному виразі).



Класифікація цілей залежно від спрямування

Основні аспекти цілепокладання та формулювання цілей

Перш ніж приступити до цілепокладання, необхідно добре розуміти сутність цього процесу. Досить важко дати цілепокладанню коротке і ємне визначення, але можна сформулювати описову визначення, в якому перераховані його найбільш важливі смислові моменти. Можна виділити одинадцять ключових аспектів цілепокладання

1. Цілепокладання- найважливіший механізм реалізації потреб.
2. Мета - це мотивоване, усвідомлене, виражене в словах передбачення майбутнього результату.

3. Цілепокладання - прояв і спосіб реалізації даної людині свободи волі. Дійсно ефективні цілі людина ставить перед собою тільки сама, може усвідомлено прийняти чужі цілі, лише узгодивши їх із власними, а не піддавшись тиску ззовні.

На вибір цілей впливають: соціальні норми і цінності, мода, стереотипи, думки інших людей та багато іншого. Але в будь-якому випадку відповідальність за вибір конкретної мети лежить тільки на самій людині.

4. Цілепокладання пов'язано з категоріями закономірності і необхідності - людина не планує випадковості, прогнозує і прагне до найбільш вірогідного результату.

5. При правильному ціле покладанні, мета - джерело енергії, рух, розвиток, активність, зміна.

6. Цілі індивідуальні. Навіть при зовнішньому збігу (у назві, формулюваннях) вони різні на рівні глибинного особистісного сенсу.

7. Цілепокладання - активний творчий процес. Цілі ніколи не дані заздалегідь, їх необхідно відмовити, знаходити, винаходити, формулювати, ставити.

8. Важливо розуміти, що метою може бути не зовнішній результат, а внутрішній стан.

9. Цілі людини пластичні, вони неминуче змінюються в процесі їх досягнення (аж до повного знецінення). Можуть існувати довгострокові цілі, час досягнення яких-вся (або майже вся) життя.

10. Якісне цілепокладання неможливе, якщо немає необхідної і достатньої інформації:

- 1) про самого себе;
- 2) про навколишній світ;
- 3) про засоби, способи, правила, технології діяльності.

Інтуїтивний пошук цілей є найбільш поширеним життєвим варіантом визначення мети.

Метод «винаходу» цілей найбільше підходить для пошуку незначних за масштабом короткострокових цілей. Цей метод можна охарактеризувати як експериментальний, заснований на пробному досягненні можливої ??цілі в зменшеному масштабі.

Для пошуку довгострокових і масштабних цілей краще використовувати метод «обчислення» цілей, сутність якого полягає в підборі (або виборі) цілі відповідно до заздалегідь сформульованими якісними і кількісними критеріями. У найпростішому варіанті метод нагадує процедуру експертної оцінки, коли варіанти можливих цілей оцінюються по ряду критеріїв; набрав найбільшу суму за всіма критеріями варіант і стає головною метою

Слід зазначити, що метод «обчислення» більшою мірою підходить для організаційного цілепокладання для постановки зовнішніх, об'єктивних цілей. При організаційному цілепокладанні звичайно простіше сформулювати чіткі критерії «хорошою» цілі, а при бажанні можна створити навіть формалізовану модель вибору мети, що зв'язує використовувані критерії в єдину систему. У більшості ситуацій індивідуального цілепокладання, коли мова йде про внутрішні, суб'єктивних цілях, метод може просто не охопити всього різноманіття критеріїв (часто погано усвідомлюваних і не-формалізуються), в достатній мірі описують мету.

Четвертим способом пошуку цілей є їх вибір з вже відомих, раніше існуючих

цілей та їх прийняття (визнання, припис) як «своїх». Пам'ятаємо, що мета завжди є індивідуальною цінністю (в іншому випадку, якби вона не була цінністю, ми не стали б прагнути до її досягнення), заснованої на соціальних цінностях. Саме тому будь-яка мета має не тільки індивідуальний, але і соціальний характер; навіть якщо нам здається, що ми прагнемо до чого-небудь унікальному, наділі виявляється, що «ніщо не нове під Місяцем», і до досягнення даної мети прагнула або прагне ще добра половина людства. Подібне положення справ дає нам можливість просто «запозичувати» будь-які існуючі в суспільстві цілі, які здаються нам привабливими. Слід обмовитися, що подібний спосіб пошуку цілей, заснований на копіюванні і наслідуванні, цілком застосовний для індивідуального цілепокладання, але є слабким варіантом для організаційного визначення мети. Копіювання цілей (навіть у зміненому вигляді) для організації - тривожний симптом того, що вона «пасе задніх» у конкурентів.

Як показує практика, до найпоширеніших помилок, що перешкоджають досягненню цілей належать:

- цілі, які не прописані;
- цілей занадто багато;
- цілі не чітко формульовані;
- час виконання цілей визначено не правильно;
- перфекціонізм (досконалість в усьому);
- відсутність планів для реалізації тощо.

«Дерево цілей»

На особливу увагу заслуговує методика «дерево цілей», що характеризується зв'язками між цілями системи і засобами їх досягнення, під якими розуміють рівні цілей.

«Дерево цілей» - це графічне зображення взаємозв'язку і підпорядкованості цілей, що відображає розподіл місії і мети на цілі, під цілі, завдання та окремі дії.

«Дерево цілей» можна визначити, як «цільовий каркас»

Головна перевага «дерева рішень» перед іншими методами - можливість пов'язати ставлення цілі з діями, що підлягають реалізації в сьогоденні.

Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» - декомпозиція.

Декомпозиція (розукрупнювання) - це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові.

Вимоги до побудови «дерева цілей»:

1. Цілі кожного рівня повинні бути порівнянні по масштабу і значенню.
2. Формулювання цілей повинне забезпечувати можливість кількісної і якісної оцінки досягнення мети.
3. Основним принципом побудови дерева цілей є повнота редукції, тобто кожна мета певного рівня повинна бути зображена у вигляді підцілей наступного рівня так, щоб сукупність підцілей давала повне уявлення про початкову ціль.
4. Формулюючи цілі різних рівнів необхідно описати бажані результати, а не способи їх отримання.
5. Підцілі кожного рівня повинні бути незалежні одна від однієї і не повинні виходити одна з іншої.
6. Ознакою завершення побудови дерева цілей є формулювання таких понять,

які визначають альтернативні способи досягнення цілі. Самі вони не є цілями, це заходи щодо досягнення цілі вищого рівня.

7. Відсутність суперечностей між цілями, що знаходяться на різних рівнях «дерева цілей».

8. Декомпозицію місії і цілі на всіх рівнях слід проводити за одним і тим же методологічним підходом.

9. Цілі усіх рівнів мають бути виражені в конкретних обсягах, строках з визначенням конкретних виконавців (відповідальних).

10. Забезпечення узгодженості, зв'язку між цілями різного порядку. При цьому слід враховувати наявність двох видів зв'язків між цілями - горизонтальних і вертикальних.

При конструюванні «дерева цілей» важливу роль відводять вибору стратегічної місії та генеральної мети. Другий і третій рівень реалізуються за допомогою алгоритму «мета/ціль - ресурси». Вирішення завдань - комплекс ресурсів і дій, за допомогою яких забезпечується досягнення генеральної цілі.

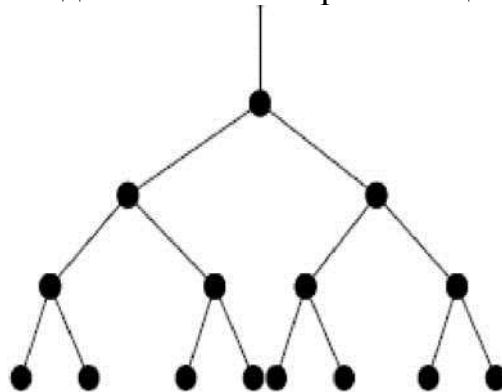


Рис. Дерево цілей

Побудова «дерева цілей» будь-яким методом базується на таких якостях цілей, як:

- підпорядкованість - одні цілі обумовлюють інші;
- розгорнутість - здатність зображення якої-небудь загальної мети декількома конкретними цілями;
- співвідносна важливість - різні цілі мають різне значення. Це дозволяє рангувати цілі, виділяючи серед них більш менш важливі.

Методика «дерево цілей» є індивідуальною, однак незмінною залишається матриця втілення процесу цілепокладання.