

Тема 1. Мета та завдання навчальної дисципліни “Тайм– менеджменту”

Тема 2. Час менеджера та принципи його ефективного використання

Міжпредметні зв'язки: менеджмент,

Мета лекції: визначення сутності та змісту тайм–менеджменту, часу менеджера та принципів його ефективного використання.

План лекції (навчальні питання):

1. Предмет, об'єкт, мета завдання Тайм–менеджменту, як навчальної дисципліни
2. Принципи та методи тайм–менеджменту.
3. Індивідуальний фонд часу і його структура. Поняття часової перспективи.
4. Внутрішні концепції часу.
5. Прийоми виконання розкладу при простому плануванні.
6. Значення використання біоритміки.
7. Індивідуальний стиль. Складання рамкового плану дня.

Опорні поняття: тайм–менеджмент, принципи, методи, індивідуальний фонд часу, часова перспектива, концепції часу, просте планування, біоритміка, індивідуальний стиль, рамковий план дня, час, особиста ефективність, управління часом, принцип Паретто, принцип Ензейхауера.

Інформаційні джерела:

1. Архангельський Г.А. Тайм–драйв: як встигати жити і працювати / Г.А. Архангельський. – М. : Манн, Іванов і Фербер, 2005. – 240 с.
2. Архангельський Г.А. Формула часу: тайм–менеджмент на Outlook 2007–2010 : [6–е вид.] / Г.А. Архангельський. – М. : Манн, Іванов і Фербер, – 2011. – 115 с.
3. Лукашевич Н.П. Самоменеджмент. Теорія і практика : посібник. / Н.П. Лукашевич. – К. : Ніка–Центр, 2007. – 344с.
4. Лукашевич Н.П. Теорія і практика самоменеджменту: навч.посібник/ Н.П. Лукашевич. – [2–е вид.]. – К.: МАУП, 2002. – 360 с.
5. Скібіцька Л.І. Тайм–менеджмент: навч. посібник для студ. економ. вузів / Л.І. Скібіцька. – К. : Кондор, 2009. – 528 с.
6. Чкан А.С. Самоменеджмент : навчальний посібник для студентів освітньо–кваліфікаційного рівня «бакалавр» напрямку підготовки «Менеджмент» / А.С. Чкан, С.В. Маркова, Н.М. Коваленко. – Запоріжжя: ЗНУ, 2014. – 84 с.
7. Чкан А.С. Самоменеджмент: практикум для студентів освітньо–кваліфікаційного рівня «бакалавр» напрямку підготовки «Менеджмент» / А.С. Чкан, О.М. Олійник, С.В. Маркова. – Запоріжжя: ЗНУ, 2015. – 82 с.

Навчальне обладнання, ТЗН, презентація тощо: програма навчальної дисципліни, робоча програма, навчально–методичні матеріали для провєлення лекцій, презентації.

ВИКЛАД МАТЕРІАЛУ ЛЕКЦІЇ

Питання 1. Предмет, об'єкт, мета, завдання Тайм–менеджменту, як навчальної дисципліни

Метою викладання навчальної дисципліни є забезпечення достатнього рівня теоретичних знань і практичних навичок у здобувачів вищої освіти управлінської

спеціальності, необхідних для формування у майбутніх фахівців знань з питань управління часом шляхом ефективного цілепокладання, планування і організації діяльності, самоконтролю і самомотивації для підвищення власної та командної ефективності.

Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни «Тайм-менеджмент» є: надання здобувачам вищої освіти ясного і чіткого уявлення про теоретичні та методологічні засади сучасного тайм-менеджменту; виробити навички самоорганізації, мотивації, цілепокладання, розстановки пріоритетів, делегування повноважень, контролю і оцінки особистих показників діяльності, освоїти навички володіння методами організації робочого часу та раціонального використання ресурсів; сформувати навички самостійної, творчої роботи; вміння організовувати свою працю, розвинути здібності породжувати нові ідеї, знаходити нові підходи до їх реалізації.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми у здобувачів вищої освіти має бути сформовані наступні елементи компетентності:

- знання основних етапів розвитку управлінської думки в сфері тайм-менеджменту;

- категоріальний апарат, основні принципи, методи, техніки управління часом;
- провідних концепцій формування системи управління часом;
- основних методів інвентаризації та аналізу власного та організаційного часу;
- принципів і правил планування часу, визначення власних цілей і розстановки пріоритетів при прийнятті якісних управлінських рішень;

- організаційних принципів розпорядку дня з урахуванням темпераменту та біоритмів людини; – способів підвищення власної ефективності;

- видів, правил та помилок самоконтролю при управлінні часом. вміння:

- використовувати термінологічний матеріал курсу в подальшому навчанні і в майбутній практичній діяльності;

- формулювати цілі і ставити завдання, пов'язані з реалізацією професійної діяльності менеджера в області тайм-менеджменту;

- моделювати процес прийняття управлінських рішень з урахуванням знань основ теорії і практики тайм-менеджменту;

- розробляти деякі пропозиції щодо вдосконалення управління сучасної організацією і проектами з урахуванням знання досягнення тайм-менеджменту;

- робити власний SWOT-аналіз, для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз особистості;

- виявляти і аналізувати проблемні області індивідуального «освоєння» часу;

- адекватно розподіляти часові ресурси міжособистісної і професійної взаємодії;

- використовувати отримані знання для подальшого саморозвитку та способи мислення:

- формування суджень – форми відображення об'єктивної дійсності, яка полягає у ствердженнях наявності або відсутності ознак, властивостей або відносин у сфері управлінських бізнес-процесів;

- пропонування міркувань – низки пов'язаних суджень, спрямованих на те, щоб з'ясувати істинність якої-небудь думки у сфері тайм-менеджменту, доведення її або заперечення;

- створення умовиводів – виведення з одного або декількох суджень;

- словесно-логічне мислення – дає змогу виявляти загальні закономірності природи й суспільства, на рівні найвищих узагальнень розв'язувати завдання, будувати наукові теорії і гіпотези;

- критичне – наукове мислення, суть якого полягає в ухваленні ретельно обміркованих та незалежних рішень, якому притаманні такі властивості, як усвідомленість та самовдосконалення;

– творче – мислення, результатом якого є відкриття принципово нового чи удосконаленого вирішення того чи іншого завдання. професійні, світоглядні і громадянські якості:

– формування фахівця, що володітиме аналітичними вміннями з дослідження управління часом, що передбачає організацію та проведення опитування цільових аудиторій, вивчення публікацій та інших медіаматеріалів з метою здійснення ефективного процесу прийняття управлінських рішень з урахуванням знань основ теорії і практики тайм-менеджменту;

– формування фахівця з раціональним економічним мисленням;

– формування творчої, духовно-багатої особистості, з національною свідомістю, патріотичними почуттями. – формування фахівця зі здатністю використовувати знання, вміння та навички для теоретичного та практичного освоєння проблем, організувати, реалізувати, презентувати відповідні наукові дослідження;

– формування фахівця зі здатністю застосовувати одержані знання з різних предметних сфер спеціальності для формулювання нових теоретичних трактувань і положень, практичних адресних рекомендацій і пропозицій;

– формування фахівця зі здатністю виявляти та розуміти причинно-наслідкові зв'язки між економічними явищами та процесами, ідентифікувати та оцінювати фактори впливу. морально-етичні цінності:

– сформулювати уявлення про моральні цінності людини;

– здатність висловлювати своє судження про роль і значущість моральних цінностей у житті людини; – формувати вміння аналізувати мотиви та вчинки людей, моделювати та розв'язувати ситуації, пов'язані з виконанням обов'язків у колективі;

– розвивати почуття відповідальності за свій вибір та наслідки вчинків; – виховувати самостійність, волю, моральність.

Дану тему розглядали та досліджували такі науковці як С. Кові, Б. Трейсі, М. Хайнц, Г. Захаренко, А. Горбачов, Г. Архангельський, И. Михалицина, Н. Бондаренко, Н. Власова, Ю. Юткина.

Тайм менеджмент – одна з найбільш вигідних інвестицій. Години, вкладені у вивчення цієї дивовижної науки, можуть заощадити роки. Тут будуть доречними слова Роберта Кіосакі: «У нас достатньо часу, щоб зробити все, що ми по-справжньому хочемо. Якщо ви, як багато людей,» дуже зайняті «, щоб успішно працювати, то майте на увазі, що є безліч людей, які зайняті набагато більше, ніж ви, але встигають зробити більше. У них не більше часу. Вони просто набагато краще його використовують! « Вивчаючи тайм менеджмент, можна навчитися набагато краще використовувати свій час: від хатньої роботи до розвитку і роботи у великих корпораціях. Дуже важливо усвідомити, що тайм менеджмент може стати однією з найбільш мудрих інвестицій у житті, бо це інвестиція в успішний розвиток всіх проектів, у особистісне і духовне зростання, що є запорукою успіху як на рівні особистості, так і цілої компанії.

Науковий підхід до організації часу – проблема не нова. Історія тайм-менеджменту йде корінням в далеке минуле.

Ще 2000 років тому в Стародавньому Римі відомий мислитель Сенека запропонував розділяти весь час витрачений з користю, тобто гарний, поганий і нікчемний.

Сенека також почав вести постійний облік часу в письмовому вигляді. Мислитель говорив, що проживаючи певний період часу, необхідно оцінювати його з точки зору повноти.

У подальшій історії управління часом ці ідеї лягли в основу такого поняття як «особиста ефективність».

Альберті, письменник і італійський учений, що жив в XV столітті, говорив, що ті, хто вміє керувати часом з користю, будуть завжди успішні.

Основні поняття тайм-менеджменту. Управління часом (від англ. time management) – сукупність методик оптимальної організації для виконання поточних завдань, проектів та календарних подій. Спочатку управління приписувалося лише бізнесу або трудовій діяльності, але з часом термін розширився, включивши особисту діяльність. Система управління часом складає поєднання процесів, інструментів, техніки і методів. Звичайне управління часом є необхідністю в розвитку будь-якого проекту, оскільки визначає час завершення проекту і масштаб.

Час – це унікальний ресурс. Його не можна накопичити, як гроші або сировину. Хочемо ми чи не хочемо, але мусимо витратити його за твердою ціною – 60 секунд за хвилину. Його не можна ввімкнути або вимкнути, замінити або відшкодувати. Час – найбільш безжалісний і негнучкий елемент нашого існування. Проте ми можемо проаналізувати, як ми витрачаємо його. Як і будь-який інший ресурс, його можна використовувати або ефективно, або неефективно. Пітер Друкер зазначив: «Запас часу нескінченно малий, і якщо ви не можете управляти ним, то вам не вдасться управляти нічим іншим». Кожному з нас важливо пам'ятати, що час, який ми витрачаємо, належить нам, і потрібно стати його хазяїном. Ми не зможемо управляти своїм часом доти, поки не почнемо управляти собою.

Управління часом – це дія або процес тренування свідомого контролю над кількістю часу, витраченого на конкретні види діяльності, при якому спеціально збільшуються ефективність і продуктивність.

Геннадій Захаренко характеризує тайм менеджмент (управління часом) як міждисциплінарний розділ науки і практики, присвячений вивченню проблем і методів оптимізації витрат часу в різних сферах професійної діяльності.

На думку Стівена Кові, тайм менеджмент у вузькому сенсі – це організація особистого часу кожної людини. Він актуальний у тих випадках, коли у працівників існує якась свобода вибору, виявляється творча ініціатива. Коли людина вимушена самостійно приймати рішення, повинна організувати процес роботи з клієнтами, їй необхідно володіти технологіями організації особистого часу, підвищення ефективності.

Фахівці виділяють два види тайм менеджменту: особистий і корпоративний. У широкому розумінні тайм менеджментом є механізм управління часом компанії. У такому разі основна увага приділяється організації роботи в цілому, а використання робочого часу кожним співробітником – це наслідок правильної побудови корпоративної системи.

Управління часом може допомогти шляхом ряду навиків, інструментів і методів, що використовуються при виконанні конкретних завдань, проектів і цілей. Цей набір включає широкий спектр діяльності, а саме: планування, розподіл, постановку цілей, делегування, аналіз витрат часу, моніторинг, організація, складання списків і розставляння пріоритетів.

На винахід терміну тайм-менеджмент претендує компанія Time Management International. Її засновник, данець Клаус Меллер, в 70ті роки винайшов Time Manager – складно влаштований блокнот-щоденник, який можна вважати прабатьком сучасного органайзера.

Можна також згадати безліч відомих людей, які прагнули побудувати систему витрат часу, яка б гарантувала високі результати не за день – за життя, зокрема: Архімед і Арістотель, Роджер Бекон і Ньютон, Анрі Пумнкаре і Дюма-батько, Енгельс і Ленін, адмірал Макаров і академік Берг[6].

Питання.2 Принципи та методи тайм-менеджменту.

Серед основних принципів тайм менеджменту можна виокремити такі:

1. Самостійна робота (робота над собою). Якісну, ефективну систему організації свого часу людина може розробити лише самостійно.

2. Індивідуальність рішення. В організації особистого часу важливі не загальні правила, а індивідуальний стиль, який людина для себе знаходить.

3. Необхідність відстежування власної ефективності. Використовуючи хронометраж, можна виявити моменти витрат часу, які неможливо пробачити, і виявити його приховані резерви.

4. Мислення, направлене на ефективність. Первинну роль відіграє безпосередня зміна мислення.

5. Досяжність і невичерпність резервів ефективності. Основоположний принцип, поряд з яким незрівнянні жодні технологічні питання. Якщо припустити, що резерви ефективності, розвитку і самовдосконалення не лише реально досяжні, але і потенційно невичерпні, пошук потрібного рішення і розробка необхідного методу – питання чисто тактичні і вирішувані.

В управлінні часом можна виділити наступні процеси:

- Аналіз.
- Моделювання стратегій з врахуванням проведеного аналізу.
- Формування цілі: постановка мети або визначення ключового напрямку розвитку.

- Визначення і формулювання мети (цілей).

- Планування і розставляння пріоритетів. Розробка плану досягнення поставлених цілей і виділення пріоритетних (первинних) завдань для виконання.

- Реалізація – конкретні кроки і дії відповідно до наміченого плану і порядку досягнення цілі.

- Контроль досягнення мети, виконання планів, підведення підсумків по результатах.

Також у випадку, якщо особа або група осіб, які практикують управління часом, планують і далі здійснювати проекти, то доцільно вести хронометраж і фіксувати результати аналізу хронометражу у вигляді «карток проекту» (запис по параметрах різного характеру показників витрат часу на окремі завдання) для їх подальшого вживання в процесі будь-яких проектів або програм.

Ті, хто домогся успіху в своєму житті, багато часу присвячують плануванню. Щоденне планування є необхідною умовою для підвищення продуктивності та ефективного управління часом.

Правило 6 «П» говорить: правильне попереднє планування попереджує погані показники.

Планувати і думати потрібно завжди на папері. Якщо мети немає на папері, то вона не існує. Перелік завдань – це свого роду карта, яка не дасть збитися з шляху до наміченої мети.

Робота зі списком запланованих справ в перший же день збільшує продуктивність на 25%. Готувати список завдань, які потрібно зробити завтра, слід вчора. Прийшовши на роботу, завжди є орієнтир, з чого почати свій день.

Виконавши чергову задачу зі списку, обов'язково викреслювати її. Планувати слід від більшого до меншого, від довгострокового до короткострокового, від цілей життя до плану на день. Кожній задачі ставити фіксовані терміни. Складне завдання завжди слід ділити на дрібні підзадачі.

Планування означає підготовку до реалізації цілей і впорядкування робочого часу. З практики відомо, що при витраті 10 хвилин на планування робочого часу можна щодня заощадити до двох годин.

Основою плану використання часу фахівця може служити його перспективний план. З врахуванням цього багатолітнього плану складають річний план, який охоплює кварталні плани. Квартальні плани можуть бути скоординовані з річним планом і підрозділені на місячні плани. Виходячи з цього тижнево-добовий план буде найбільш точним планом використання робочого часу фахівця. План на робочий день є

найважливішою сходинкою в плануванні робочого часу, він постійно контролюється і коректується з врахуванням обставин.

Завдання тайм менеджменту полягає в тому, щоб вчасно визначити головну справу. Розстановка пріоритетів дозволяє ефективно управляти списком намічених справ, надаючи кожній задачі свій рівень важливості.

Після визначення важливої справи слід оцінити наслідки у разі її виконання або невиконання. Важливе завдання має серйозні наслідки, якщо не буде виконане вчасно.

Методи тайм менеджменту.

1. Принцип Паретто (у співвідношенні 80:20).

Цей принцип означає, що в середині даної групи або сукупності окремі малі частини є більш значимими, ніж загалом в цій групі. Відповідно до цієї теорії можна зробити висновок відносно використання робочого часу фахівця: за перших 20% витраченого часу досягається 80% результату. 80% витраченого часу, що залишилися дають лише 20% загального результату.

2. Принцип Ейзенхауера.

Президент США Дуайт Девід Ейзенхауер запропонував просту методику для визначення пріоритетів серед списку всіх поточних дій, що реалізуються з допомогою градації задач стосовно їхньої терміновості та важливості (рис.1).

КВАДРАНТ 1 (затримані звіти, ліквідація проблем; вирішення спірних питань) Виконати негайно	КВАДРАНТ 2 (довгострокові цілі; завдання із саморозвитку; вирішення стратегічних питань) Запланувати або делегувати
КВАДРАНТ 3 (телефонні розмови; адміністративна робота; робота з документами) Делегувати	КВАДРАНТ 4 (відкладання, прийом відвідувачів; розбирання кореспонденції) Делегувати або позбутися
Терміново	Не терміново
Ступінь терміновості виконуваного завдання	

Рис. 1. Розподіл завдань за Ейзенхауером.

Прискорений аналіз за принципом Ейзенхауера – це принцип, що є допоміжним в тих випадках, коли необхідно терміново прийняти рішення про пріоритетність виконання завдань. Пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість і важливість завдання. Вони поділяються на чотири групи:

- Термінові (важливі) завдання. Їх виконує менеджер.
- Термінові (менш важливі) завдання. Менеджер може передоручити їх рішення іншим особам.
- Менш термінові (важливі) завдання. Менеджерові необов'язково вирішувати їх відразу, але вирішити їх він може пізніше сам.
- Менш термінові (менш важливі) завдання. Менеджер повинен передоручити їх рішення іншим особам.

3. Метод ABC

Ця техніка заснована на тому, що частини у відсотках найбільш важливих і найменш важливих справ в сумі залишаються незмінними. Всі завдання підрозділяються на три класи відповідно до їх значущості. Аналіз ABC базується на трьох закономірностях:



Рис. 2. Метод АВС.

- Найбільш важливі справи складають 15% загальної їх кількості, якими займається фахівець. Вклад цих завдань для досягнення мети складає близько 65%;
- Важливі завдання складають 20% загальної їх кількості, значущість їх для досягнення мети приблизно дорівнює 20%;
- Менш важливі (малоістотні) завдання складають 65% загальної їх кількості, а їх значущість дорівнює 15%.

Для використання АВС-аналізу необхідно слідувати наступним правилам:

- скласти список всіх майбутніх завдань;
- систематизувати їх за важливістю і встановити черговість;
- пронумерувати ці завдання;
- оцінити завдання відповідно за категоріями А, В і С;
- завдання категорії А (15% загальної їх кількості) вирішує перший керівник;
- завдання категорії В (20%) підлягають передорученню;
- завдання категорії С через свою малозначимість підлягають обов'язковому передорученню.

Тайм менеджмент на сьогодні є досить актуальною темою, оскільки роль керівника у діяльності організації є чималою. Крім того, управління часом актуальне і для решти працівників, що забезпечує більш ефективну роботу всього колективу.

Однак, управління часом – завдання не з легких, як може здатися на перший погляд. Слід розуміти, що ефективність в управлінні часу полягає не в тому, щоб все зробити якомога швидше, а в грамотному розподілі своїх сил і можливостей. Іншими словами, для початку потрібно все ретельно продумати і спланувати.

Провівши дослідження, слід зазначити, що головну роль в управлінні часом відіграє постановка і досягнення. Тому важливою є розстановка пріоритетів у поставлених завданнях.

Чітко визначивши найбільш важливі справи і терміни їх виконання, можна з легкістю контролювати події. Таким чином, з'явиться шанс досягти найкращих результатів. Причому зробити це можна за той самий час.

Питання 3. Індивідуальний фонд часу і його структура. Поняття часової перспективи.

Буквально – втрати часу найчастіше трапляються не через навмисний саботажу, а за низької кваліфікації працівника, поганий самоорганізації праці та т. п.

Внерабочеє час умовно може бути поділено на чотири підвиди:

1) пов'язане з роботою – дорога до місця роботи; підготовка до роботи (включаючи підготовку інструментів, обладнання, місця роботи і т. п.); доделіваніе або перероблення раніше завершені роботи;

2) домашня праця – прибирання квартири; покупки; ремонт (плановий або позаплановий); турбота, догляд, виховання про безпорадних членах сім'ї (діти, старі, хворі), включаючи, наприклад, приготування їжі; інші «фазові» види робіт, наприклад, вскапіваніе городу на дачній ділянці та ін;

3) самообслуговування – догляд за собою (особиста гігієна, оформлення зовнішності і т. п.); харчування; пасивний відпочинок (у тому числі сон);

4) вільний час – спілкування з родичами і друзями, всі види активного відпочинку, а також різного роду непрофесійні заняття «для душі».

Щоб відобразити зразкове співвідношення робочого і внерабочего часу, в соціології праці використовується так звана «структурна схема індивідуального фонду часу» (див. малюнок).

При розгляді структури індивідуального фонду часу важливо звернути увагу на те, що весь час життя можна поділити на час праці, тобто витрачання умственньж і фізичних сил, і на час відпочинку, тобто відновлення розумових і фізкабінет

Поняття часової перспективи в психологію було введено К. Левінім, як «всезагальність поглядів індивіда на його психологічне майбутнє і психологічне минуле, існуюче в даний час на реальному та різних ірреальних рівнях». Б.В. Зейгарник писала: «Часова перспектива – це і є включення майбутнього і минулого, реального і ідеального плану життя в план даного моменту».

Одним з психологічних наслідків соціальних криз є порушення (або навіть деструкція) часової перспективи особистості, крах життєвих планів і часова дезорганізація суб'єкта. Клінічні дослідження показують зв'язок часової перспективи особистості з наявністю різного роду психічних розладів, що мають виражену соціогенну природу (депресії, неврози, алкоголізація, суїцидальні тенденції). Наприклад, патопсихологічні групи досліджуваних характеризуються обмеженими у часовій перспективі, «мізерними» перспективними планами, які містять дуже мало майбутніх можливостей. При депресивних станах спостерігається стійке скорочення протяжності часової перспективи особистості, а також включення у часову перспективу особистості домінуючих елементів з минулого суб'єкта (змішування часової перспективи і ретроспективи). Для хворих властива нездатність відмовитись від минулого і просуватись до майбутнього. Ці пацієнти бачать майбутнє як «безформну карту» і не можуть використовувати теперішнє як міст між минулим та майбутнім. Протяжність актуального минулого у таких хворих вища, ніж у нормі.

В якості особливого симптому виділяється так званий «невроз антиципації», пов'язаний з очікуванням конфліктів і раннього травматичного досвіду. Він тісно пов'язаний зі станами тривожності, спеціальне дослідження якого щодо часової перспективи особистості показало, що цей стан викликає порушення зв'язку або узгодженості минулого, теперішнього, майбутнього і відсутність майбутньої домінанти.

Відзначається, що почуття деперсоналізації і нереальності пов'язане з нездатністю бачити себе в майбутньому. Схожа структура часової перспективи відзначається в стані стресу, коли часовий фокус зміщується на сьогодні. При алкоголізації відбуваються порушення не тільки перспективи майбутнього, а й структури теперішнього. Наприклад, для ранньої підліткової алкоголізації характерний феномен «дезактуалізації сьогодні», в той час як нормальні школярі переживають сьогодні як більш актуальне. Зміни часової перспективи особистості по параметру узгодженості минулого, сьогодні і майбутнього знайдено і в групі суїцидентів. При дослідженні

часової перспективи у людей, що робили замах на самогубство, отримані дані, що мають діагностичне значення. Викривлення часової перспективи особистості виявились тісно пов'язані з суїцидальними уявленнями, а негативні часові атиitudи значимо впливали на схильність до суїциду і стану тривоги, виступаючи тим самим індикаторами потенційного суїциду.

Часова перспектива пов'язана з соціогенними психічними порушеннями двоюким чином: не тільки хворобливі стани накладають слід на її структуру, але й порушення часової перспективи самі по собі провокують психічні розлади. Часова перспектива особистості не тільки схильна до впливу кризових моментів життя соціуму, але й здатна активно протистояти їх негативному впливу, тобто виступати як більш–менш адекватна захисна стратегія. Вперше ця особливість часової перспективи особистості була виділена в рамках психоаналітичного підходу. Так, активне (хоча і фантастичне) планування майбутнього виступає в якості одного з захисних механізмів.

Можливість детермінуватись майбутнім як умова вільного відношення людини до життєвих даностей стала предметом дослідження В. Франкла. В його роботах здатність людини знаходити майбутній сенс в актуальних, смислодефіцитних ситуаціях розглядається як умова збереження особистісної цілісності та передумова особистісного розвитку.

Представники психоаналітичного підходу наголошували на особливому значенні минулого досвіду для психологічного здоров'я індивіда. Стрижневою ідеєю гуманістичного підходу стала теза про неповторність кожної людини та унікальність її життєвого шляху. В центрі уваги психологів екзистенціалістів були такі питання психології життєвого шляху, як ставлення людини до часу, власного життя і смерті, психологічні проблеми свободи, відповідальності і життєвого вибору, проблеми спілкування, любові, віри і самотності, а також психологічні проблеми сенсу життя і абсурду існування, осмисленого та беззмістовного буття.

Ф. Зімбардо і Дж. Бойд зазначають, що часова перспектива може змінюватися під впливом таких ситуативних чинників, як загроза життю, соціальні зміни, зміни статусу особистості тощо. Однак вона також може стати відносно стабільною диспозиційною характеристикою, коли певна часова орієнтація починає домінувати в ієрархії поглядів і реакцій індивіда. Індивідуальна тенденція акцентувати ту чи іншу часову рамку виробляє стійке часове уподобання, внаслідок якого деякі індивіди будуть більше орієнтовані на майбутнє, інші більше орієнтовані на теперішнє чи минуле. Поєднання часових орієнтацій буде адаптивним і оптимальним для психологічного і фізіологічного здоров'я індивіда лише у випадку гнучких переходів від однієї часової орієнтації до іншої. Ф. Зімбардо вводить поняття збалансованої часової перспективи, в якій компоненти минулого, теперішнього і майбутнього є змішаними і гнучко залучаються в залежності від вимог ситуації, а також наших потреб і цінностей.

Актуальним постає питання визначення профілю збалансованої часової перспективи, що сприяє психологічному, а отже і фізіологічному здоров'ю індивіда, дотриманню ним орієнтованої на здоров'я поведінки. У психологічних дослідженнях було декілька спроб дати визначення збалансованої часової перспективи. Г. Літвіновіч говорила про продуктивну часову орієнтацію, яка включає в себе позитивну оцінку минулого і майбутнього, відсутність фіксації на минулому, а також переживання неперервності між минулим, теперішнім і майбутнім. Е.Шостром виділяв поняття часової компетентності як необхідної характеристики самоактуалізованої особистості, яка найбільш повно живе тут і тепер, може пов'язати минуле з майбутнім в усвідомленій неперервності, не обтяжена почуттям провини, шкодуванням і образами з минулого, а її прагнення послідовно пов'язані з цілями діяльності у теперішньому; у такої особистості є ясна віра в майбутнє без ригідних або надідеальних цілей. Автор також підкреслював недоліки домінування однієї із часових орієнтацій: індивід, орієнтований на майбутнє, ідентифікує себе зі своїми цілями і не приймає себе таким, яким він є; орієнтований на

минуле не бачить, що вирішення будь-якої проблеми може бути знайдене лише “тут і тепер”.

На думку А. Маслоу, орієнтація на теперішнє є важливою умовою психологічного здоров'я індивіда. Підтвердженням цього можуть бути дослідження Е. Дінера, яким було виявлено позитивні кореляційні зв'язки орієнтації на теперішнє і задоволеності життям. Є. Казакіна виявила зв'язок між позитивним сприйняттям теперішнього і позитивною афективністю, а також між орієнтацією на позитивне минуле і задоволеністю життям. Вона також стверджує, що орієнтація на майбутнє – необхідна умова благополуччя і позитивного функціонування. Згідно з Є.І. Головахою, задоволеність життям не можна розглядати лише як ситуативне переживання повноти теперішнього. На відміну від задоволення, яке індивід отримує від актуальної ситуації, задоволеність життям охоплює також минуле і майбутнє, тобто “перспективу, яка нерідко дозволяє індивіду відчути високе почуття задоволеності життям, навіть тоді, коли він знаходиться у важкому стані.

Ф. Зімбардо та його колеги вказують, що для збалансованої часової перспективи характерні висока орієнтація на позитивне минуле, помірно висока вираженість орієнтації на майбутнє, середня представленість у свідомості орієнтації на гедоністичне теперішнє, низький рівень орієнтацій на негативне минуле і фаталістичне теперішнє. Збалансована часова перспектива характеризується наявністю життєвих цілей, почуттям осмисленості існування, відчуттям цінності того, що було в минулому, відбувається у теперішньому і буде відбуватись у майбутньому. Для людей, яким притаманна збалансована часова перспектива, характерні позитивні емоційні стани: щастя, задоволеність життям, психологічне благополуччя, переживання потоку життя, надія, оптимізм та ін. Такі люди вважають, що найкращий спосіб знайти цікаве і цінне для себе – це активна участь у всьому, що відбувається. Шляхом боротьби вони зазвичай намагаються вплинути на наслідки тих подій, що відбуваються навколо них. Вони вважають, що найбільшого задоволення можна досягти, навчаючись на власному, як позитивному, так і негативному, досвіді. Така життєва позиція допомагає знизити і легше переносити онтологічну тривогу, пов'язану з вибором майбутнього.

Часова перспектива особистості відображає стійкі відмінності між людьми, незалежно від статі чи їхньої етнічної приналежності, тобто виявляються стійкі зв'язки часової перспективи з певними особистісними характеристиками та поведінковими патернами. Наприклад, індивіди, орієнтовані на позитивне минуле, більше залучені у справи своєї сім'ї, вони частіше провідують своїх родичів, більше задіяні у сімейних традиційних подіях і налаштовані дотримуватися цих традицій у майбутньому. У порівнянні з індивідами, орієнтованими на негативне минуле, вони менш агресивні, менш депресивні, більш стабільні, енергійні і дружелюбні, більш щасливі, менш сором'язливі і мають вищий рівень самоповаги. Б. Еммонс і М. МакКаллоу також виявили, що позитивне відношення до минулого є джерелом вдячності, яке виникає у особистості. Однак застрягання у минулому стає перешкодою на шляху до змін, пошуку нових друзів, вражень і можливостей. Орієнтація лише на теперішнє відображає звужену часову перспективу, яка є свідченням так званої “примітивної поведінки”, незалежно від культури. Така поведінка зазвичай притаманна представникам малорозвинених культур, коли рішення приймається без врахування його довгострокових наслідків. В контексті ж високо розвинених культур вона стає свідченням регресії, переходу індивіда на нижчий рівень функціонування і виникає, як правило, внаслідок впливу емоційного стресу. Було показано, що в ситуації невпевненості або фрустрації продуктивність дій п'ятирічної дитини може знижуватися до рівня трирічної дитини. Одна з причин такої регресії – звуження в цій ситуації часової перспективи дитини.

Однак орієнтація лише на майбутнє перешкоджає індивідам радіти щоденному життю, в них залишається менше часу на спілкування, сім'ю, друзів, секс та інші задоволення. Індивіди, орієнтовані виключно на майбутнє, також часто скаржаться на те, що їхнє життя є “пустим”. Наприклад, в ситуації гострої кризи краще бути

орієнтованими на теперішнє – це дозволяє більш ефективно і швидко вирішувати актуальні задачі. В ситуації роботи чи навчання слушною є часова перспектива майбутнього, яка дозволяє працювати більш продуктивно, допускає більшу ступінь самоефективності і підтримує оптимізм щодо майбутніх досягнень. Проводячи час зі своєю сім'єю і друзями, можна бути орієнтованими на спільне минуле. А на відпочинку знову зануритися у часову перспективу теперішнього, що дозволяє відновити душевні і фізичні сили, не відчуваючи при цьому провини, що робота стоїть на місці.

Отже, спосіб, у який індивід структурує власний час життя, його ставлення до власного минулого, теперішнього і майбутнього нерозривно пов'язані з різними аспектами його психологічного і фізіологічного здоров'я. Орієнтація на ту чи іншу часову рамку відображає його ставлення до орієнтованої на здоров'я поведінки і визначає її дотримання. Однак тенденція індивіда застрягати на одній із часових орієнтацій є свідченням розбалансованої часової перспективи, що може зашкодити його психологічному, а отже, і фізіологічному здоров'ю. Тому важливою характеристикою збалансованої часової перспективи постає гнучкість, яка дозволяє переключатися з однієї часової орієнтації на іншу і оперувати в тому часовому режимі, який підходить для ситуації, в якій знаходиться індивід.

Питання 4. Внутрішні концепції часу.

Тайм-менеджмент поділяється на особистий тайм-менеджмент, командний тайм-менеджмент і корпоративний тайм-менеджмент.

Згідно з концепцією Г. Архангельського, можна виділити кілька рівнів управління часом:

- спроба уривчастого упорядкування (записки, пам'ятки);
- спроба перспективного планування (календарі, щоденники);
- розстановка ціннісних пріоритетів, короткострокове і довгострокове стратегічне планування.

Критерії успішного управління по Г. Архангельського:

- матеріалізованість (всі завдання повинні бути винесені на матеріальний носій);
- вимірність (необхідно ставити перед собою реальні терміни, невизначеності бути не повинно);
- системність (розумне протистояння хаосу в плануванні справ);
- гнучкість (уміння швидко реагувати на обставини, що змінюються);
- цілеорієнтованість (планування справ відповідно до особистими цілями);
- пріорітезованість (чітка розстановка пріоритетів, відділення головного від другорядного);
- інвестиційні (необхідно постійно «інвестувати в майбутнє»);
- контрольованість;
- легкість.

«Заповіді» тайм-менеджменту по Г. Архангельського:

- 1) необхідно матеріалізувати мети і завдання; в голові вони неконтрольовані;
- 2) потрібно управляти на основі фактів, а не думок;
- 3) необхідні систематизація та структурування роботи;
- 4) необхідно планувати максимально гнучко і просто; швидко реагувати на зміни;
- 5) будь-яка дія необхідно співвідносити з внеском в досягнення цілей;
- 6) потрібно постійно робити «інвестиції» в майбутнє;
- 7) треба «ловити» вдалі можливості;
- 8) потрібно управляти робочим навантаженням; працювати менше, але «розумнішими»;
- 9) необхідний постійний огляд делегованих завдань та моніторинг їх виконання;
- 10) у роботі допомагає вироблення почуття часу і почуття ефективності.

У книзі «Тайм-драйв. Як встигати жити і працювати» Гліб Архангельський дає кілька сегментованих рекомендацій з управління часом і ресурсами.

1. Протягом дня необхідний ритмічний відпочинок з максимальним перемиканням.
2. Необхідно підвищувати ефективність сну.
3. Для налаштування на різні завдання і відпочинок допомагає використання «якорів».
4. Корисно застосування «методу швейцарського сиру» (підхід до великому завданні з різних сторін).
5. В обов'язковому порядку повинен бути складений список щоденних справ.
6. Необхідно виявити і визначитися з особистісними цінностями.
7. Як стратегічного завдання особистісного плану сформулювати особисту місію.
8. Виділити 5–7 ключових областей життя і визначитися зі своїми цілями в цих областях.
9. Найбільш близькі і зрозумілі цілі зробити вимірними.
10. Щодня створювати повну оглядову картину справ на наступний день.
11. При плануванні в щоденнику використовувати ручки різних кольорів, закладки, стікери.
12. Використовувати «стратегічну картонку» – ятати з довгостроковими цілями.
13. Розділяти завдання на «жорсткі», «гнучкі» і «бюджетувати».
14. Планувати справи за методом «день – тиждень – місяць – рік».
15. Розвивати корисна навичка – вміння делегувати завдання, мати різні стратегії відмови.
16. Важливий фактор ефективної роботи – правильно організоване робоче місце.
17. Виявлення «поглиначів часу» – невід'ємна умова підвищення ефективності роботи.
18. Необхідно заздалегідь планувати «наповнення» транспортного часу і часу відряджень.

Також у своїй книзі «Час на відпочинок» Г. Архангельський дає рекомендації, що стосуються організації якісного відпочинку, від якого часто залежить наше спільне працездатність і «смак до життя». Автор розглядає як відпочинок в «глобальному сенсі» (відпустка), так і вихідні, свята і вечірній час в будні дні.

На думку автора, щоб відпочити ввечері робочого дня, потрібно не брати роботу додому, максимально «перемикатися», інакше у людини створюється враження відсутності кордонів робочого часу. Раз в тиждень рекомендується використовувати «полувихідной» з максимальним перемиканням (похід в кіно, прогулянки, і т.д.). Вихідні слід, всупереч поширеній думці, ретельно планувати, щоб не було відчуття втраченого часу. При цьому бажано подбати про організацію та оптимізації побутової сторони життя.

Рекомендації з планування й ефективного проведення відпустки:

- 1) створіть свій ритм відпусток; не обов'язково використовувати 28 робочих днів, це може бути чотири тижневих відрізка;
- 2) закладіть режим «входу» і «виходу» з відпустки – кілька днів;
- 3) продумувати і святкові дні, які часто займають 3–4 дня; це відмінна можливість для перемикання.

Особливий інтерес представляє матриця управління часом С. Кові (рис. 2.4). Вона містить чотири квадрати.



Рис. 3. Матриця управління часом по С. Кові

Перший квадрат – термінові і важливі справи (критичні ситуації, нагальні проблеми, проєкти з палаючим терміном виконання).

Другий квадрат – важливі і нетермінові справи (профілактичні дії, встановлення зв'язків, пошук нових можливостей, планування, відновлення сил).

Третій квадрат – неважливі і термінові справи (сторонні розмови і телефонні дзвінки, невідкладні справи, зустрічі).

Четвертий квадрат – неважливі і нетермінові справи (дрібниці, віднімають час, кореспонденція, дзвінки, марна трата часу).

Результат частого «перебування» в 1-му квадраті, як правило, – стрес, самоспалення, управління в умовах кризи. Переважне знаходження у 2-му квадраті означає стратегічне бачення, рівновагу, дисципліну, контроль, рідкісне виникнення кризових ситуацій. Діяльність в рамках 3-го квадрата передбачає зосередження на короткостроковому, управлінні в умовах кризи, відчуття «неволодіння собою». Знаходження особистості в 3-м, 4-м квадратах має на увазі повну безвідповідальність, залежність в основних питаннях від інших осіб і організацій.

Таким чином, для підвищення особистої ефективності бажано не допускати тривалого перебування в 3-м, 4-м квадратах, і, по можливості, зміщувати всю основну діяльність до 2-го квадрату, оскільки він пов'язаний з тим, що не є терміновим, але є важливим. Цей квадрат, згідно з концепцією С. Кові, включає в себе таку діяльність, як будівництво відносин, написання особистої місії, довгострокове планування, вправи, профілактика, підготовка.

«Перебування» в 1-м, 2-м квадратах включає чотири основних види діяльності.

Визначення ролей. Перше завдання полягає в тому, щоб виписати ваші основні ролі.

Вибір цілей. Наступний крок полягає в тому, щоб подумати про двох або трьох важливих результатах для кожної з ролей, яких ви хотіли б досягти протягом семи днів. Ці результати можуть бути записані як цілі.

Планування. Тепер, знаючи мети на наступний тиждень, ви можете спланувати ваш час таким чином, щоб ці цілі були досягнуті. Наприклад, якщо метою є розробка першого начерку особистої місії, ви можете зарезервувати для цього двогодинний блок свого недільного часу.

Далі йдуть безпосередньо дії, згідно з вашим планом з обов'язковою «зворотним зв'язком» і критичною оцінкою.

Стівен Кові рекомендує виділяти основні особистісні ролі і формулювати цілі відповідно до них, використовуючи потижнево, помісячне та річне планування.

С. Кові виділяє в управлінні часом такі недоліки:

- нездатність вірно розставляти пріоритети;
- нездатність або небажання організовувати себе на основі цих пріоритетів;
- недостатня дисциплінованість для того, щоб діяти на основі пріоритетів.

Д. Вігер рекомендує наступні дієві прийоми для економії часу і ефективної діяльності:

1) цілепокладання (чіткі формулювання цілей); диференціація на короткострокові та довгострокові, великі і малі цілі;

2) облік планів і індивідуальних біоритмів людини;

3) продуктивне використання часу очікування (в громадському транспорті, в черзі, в пробках);

4) фотографування, а не переписування документів, схем, матеріалів (непогано б завести «зошит для всього», оскільки замітки на папірцях часто губляться);

5) створення мережі контактів (networking).

Таким чином, максимально конкретна постановка цілей і завдань, короткострокове щоденне планування, облік використаного часу і оцінка ефективності допоможуть успішно втілювати в життя практично будь-які плани.

Найбільш популярною в світі є методика Getting Things Done (GTD), яку запропонував американець Девід Аллен. Її основна ідея: перестати зберігати справи «в голові», а вести їх облік, складаючи так звані to-do-списки. Як тільки людина отримує завдання на виконання, він повинен її тут же помістити «в кошик» – тимчасове сховище інформації. Кошиком може бути як реальний лоток для паперів, так і просто блокнот для запису надходять справ. Основне призначення «кошиків» – не упустити корисну інформацію і одержувати завдання. Відповідно до даної методики, «кошика» необхідно регулярно «розгрібати». Під час цього процесу кожен елемент кошика розглядається і може переноситися в to-do-списки, в календар, передоручати або просто віддалятися. Автор також пропонує організовувати завдання в проекти за принципом системної ієрархії. Кожне завдання можна деталізувати, розбиваючи її на більш дрібні кроки. Також GTD вводить поняття контекстного планування, існуючого в прив'язці до людей, місць і подій. Наприклад, деякі завдання можуть бути виконані тільки на роботі або, навпаки, тільки вдома. Групувати справи по контексту «телефон» можна відразу скласти список телефонних дзвінків. Методика Getting Things Done дуже суворо ставиться до планування, але дуже детально розписує систему тайм-менеджменту, включаючи туди і основи управління персональною інформацією.

На Заході більшої популярності набуває методика Марка Форстера «Автофокус». Вона являє собою, скоріше, не систему організації завдань, а спосіб їх виконання. Суть першої версії «Автофокуса» полягає в складанні списку всіх справ на декількох сторінках, які проглядаються один за одним. Як тільки на сторінці виявляється завдання, яка виділяється по відчуттях як справа, яке хочеться зробити, то вона виконується. Якщо завдання при цьому не завершується до кінця, то вона викреслюється і дописується в кінець списку. Робота на сторінці триває до тих пір, поки завдання не перестануть виділятися. Решта завдання викреслюються зі списку. Таким чином опрацьовуються всі сторінки. Дана технологія дозволяє виконувати ті справи, які дійсно хочеться зробити, будь-яка задача здається легшою, якщо необхідно зробити вибір між нею і рештою завданнями. Система дозволяє знайти баланс між раціональністю та інтуїцією і добре підходить тим людям, які не люблять заздалегідь розписувати великі плани. Як зазначає автор, багато так захоплюються виконанням завдань зі списку, що їм складно буває зупинитися. Прихильники даної методології намагаються її постійно покращувати, і на даний момент у неї вже є чотири версії. При цьому в різних версіях суть системи залишається однаковою, трохи змінюється тільки алгоритм відбору завдань.

«Автофокус» не зв'язується з життєвими цілями, але пропонує дуже докладний і чіткий алгоритм оперативного тайм-менеджменту.

Таким чином, ми бачимо, що існує безліч різноманітних методик організації часу. Вони не є взаємовиключними, і при бажанні можна використовувати комбінації різних методів, вибираючи найбільш зручну і відповідну для індивіда систему тайм-менеджменту,

З розвитком інформаційних технологій з'являється все більше гнучких, швидких і зручних систем особистого тайм-менеджменту. При цьому розвиток інтернет-сервісів, а також популярність надтонких клієнтів (програм, що працюють через браузер) призводить до того, що кількість онлайн-засобів вже обганяє кількість окремо встановлених на комп'ютер програм. Таким чином, при формуванні власного комплексу інструментальних засобів можна використовувати реальні предмети (блокноти, лотки для паперів), інтернет-сервіси і працюють незалежно від наявності мережі програми.

Паперові гроші, перш за все, зручні своєю простотою, зрозумілістю і відчутністю. Наприклад, кожен прожитий день може фіксуватися на окремому аркуші в щоденнику, і форма запису може бути практично будь-який: все залежить від того, що ви здатні намалювати. Також гідністю реальних інструментів є незалежність від енергозабезпечення, мінімальний час, що витрачається на навчання і невисокі вимоги, що пред'являються до технічних навичок.

З іншого боку, програми та інтернет-сервіси, при належному вмінні і правильному підборі електронних інструментів для своїх потреб, відкривають величезні можливості. Наприклад, перенесення зустрічей, справ або інших заходів відбувається за лічені секунди і не вимагає стирань і закреслень рядків в щоденнику. Програми для ведення списку справ дають можливість створити ієрархію завдань, а потім проводити необхідні вибірки з створеної бази. Наприклад, можна розписати покроково всі свої поточні проекти, ставлячи їх в залежність від життєвих цілей, а потім з цього списку вивести тільки справи на сьогодні або завдання, що потребують врегулювання по телефону. В інтернеті вже досить сайтів, які дають можливість управляти одним з найважливіших елементів тайм-менеджменту – списком справ. Є як сервіси з великою функціональністю, повністю відповідають методиці GTD, так і зовсім прості, але зате дуже зручні у використанні. Також набирають обертів проекти, які реалізують окремі інструменти самомотивації або організації часу. При цьому вони пропонують деякі додаткові «смакоти», які не можуть дати оффлайн-програми або паперові гроші. Наприклад, сайт worktrek.com дозволяє не тільки вести календарик-пінарлік (засіб для підвищення «ощущаємості» кожного прожитого дня), а й переглядати усереднену статистику по всім користувачам. Проект для введення регулярних справ в звичку – advirtus.com – крім виконання своєї основної функції пропонує і цікавий соціальний інструмент – можливість брати участь в загальному рейтингу і брати собі завдання, створені іншими користувачами. Перевагою окремо встановлених програм є відсутність необхідності в доступі до Інтернету. Також вони надають кращі графічні можливості, а часто і більш швидкий та зручний інтерфейс. Наприклад, програма для ведення списку справ MyLifeOrganized має величезні функціональні можливості, якими не може похвалитися жоден онлайн-сервіс, при бажанні непотрібні елементи можна просто заховати.

Великим недоліком сучасних технічних засобів тайм менеджменту можна назвати слабку мобільність. Однак багато програм і сервіси вже мають спрощені версії для мобільних телефонів, а також при необхідності дають можливість швидко і просто роздруковувати матеріали. В цілому, дивлячись на розвиток електронних інструментів, можна сказати, що вони вже зараз дозволяють різним соціотипів зробити вибір найбільш зручних для себе засобів і якщо не повністю, то хоча б частково відійти від традиційного паперового планування, вигравши при цьому в швидкості, можливості і зручності .

Питання 5. Прийоми виконання розкладу при простому плануванні

Планування робочого часу менеджера має здійснюватися з урахуванням раціональної черговості проблем

Спочатку слід планувати справи: з фіксованим терміном виконання; ті, що потребують значних витрат часу; неприємні справи, відкладання яких на потім небажано.

Далі планується рутинна робота і виконання повсякденних обов'язків. Третє місце відводиться другорядним і епізодичним справам (наприклад, ознайомленню з поточною кореспонденцією, обходу робочих місць).

У будь-якому випадку при плануванні встановлюється точний термін завершення роботи. Якщо у визначені терміни вона не може бути виконана, в плані передбачається можливість перенесення її на більш пізній період.

Передумовами планування часу є його ретельне документування та контроль використання, що дозволяє отримати точне уявлення про нього, краще розподіляти на здійснення тих або інших робіт, а також узгодження власних дій з підлеглими і колегами.

Використання розкладу при пріоритетному плануванні.

Для управління робочим часом менеджера необхідно дотримуватися таких правил планування робочого дня:

Правила початку робочого дня:

- розпочинайте день з хорошим настроєм;
- добре поспідайте і без поспіху – на роботу;
- розпочинайте роботу по можливості в один і той самий час;
- повторно ознайомтеся з планом;
- погоджуйте план дня із секретарем;
- вирішивши відносно просте завдання, ви тим самим створите собі гарний настрій;

– вранці краще вирішувати важливі і складні завдання. Правила, що стосуються ходу робочого дня:

- фіксуйте терміни виконання завдань;
- уникайте дій, що викликають зворотну реакцію;
- уникайте додаткових невідкладних проблем;
- уникайте незапланованих імпульсивних дій;
- вчасно робіть паузи і дотримуйтеся розміреного темпу роботи;
- виконуйте невеликі однорідні справи серіями;
- використовуйте паузи між серйозними справами;
- виділяйте «для себе» не менше однієї години робочого часу;
- контролюйте час і плани.

Правила завершення робочого дня:

- завершуйте розпочате;
- здійснюйте контроль результатів і самоконтроль;
- складайте план наступного дня;
- відправляйтеся додому з гарним настроєм: для цього визначте найважливішу позитивну подію дня.

Раціоналізація витрат часу на регулярно повторювані роботи

Аналізуючи свою щоденну роботу й осягаючи характер кожної операції, керівник може знайти безліч шляхів для економії часу.

Систематична, повсякденна, цілеспрямована робота відповідно до розкладу, чітке визначення і проведення зборів, нарад і засідань з детальною підготовкою обговорюваних і розв'язуваних питань, їх регламентованість, ритмічність дозволяють значно зменшити витрати часу.

Треба домагатися, щоб підлеглі знали години, дні й час прийому, коли і з ким можна вирішувати питання за відсутності керівника.

Щоденна практична діяльність керівника має бути спрямована на удосконалення порядку і методів виконуваних робіт. Менеджеру слід проаналізувати типову схему його щоденної роботи і визначити, чи важлива саме така послідовність для результатів її виконання. Чи не витрачає він першу ранкову годину марно на вирішення завдань, які не є терміновими чи важливими? Чи вміє він зачекати з виконанням чергової поточної роботи доти, доки не виконає якусь важливішу справу? Чи виробив він у собі звичку готуватися до будь-якої діяльності?

Класики праксеології справедливо відзначають, що секрет гарної імпровізації у ретельній підготовці. Звичайна практика підтверджує більшу частину підготовки в розвитку будь-якого удосконалення.

Менеджеру необхідно проаналізувати, чи не надто він захоплюється засіданнями, особливо в перші години роботи. Чи не проводить їх для «галочки» чи за вказівкою зверху. Слід пам'ятати, що це характерно для слабких керівників, що мають невисокі ділові якості.

Рационалізація витрат часу на нерегулярні і непередбачені роботи

Витрати часу на короткочасні нерегулярні роботи доцільно включати в резерв робочого плану і розкладу, не порушуючи при цьому виконання запланованих робіт. Роботи ж, що призводять до порушення графіка на тривалий час, доцільно виконувати так, щоб вони могли дати максимальні результати, наприклад, в області перспективних рішень, аналізу власної минулої діяльності, пошуку нових шляхів до удосконалення організації та управління. При цьому, корегуючи графік попереднього чи наступного дня, рекомендується перекладати менш важливі завдання на заступника і секретаря. При систематичному характері понаднормових робіт, обумовлених збільшенням завдання, вихід слід знаходити в удосконаленні організації робіт, новому розподілі функцій, поліпшенні методів і техніки роботи менеджера.

Питання 6. Значення використання біоритміки

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

Фаза впрацювання, чи наростаючої працездатності. Протягом цього періоду відбувається перебудова фізіологічних функцій від попереднього виду діяльності людини до поточного. Залежно від

Характеру праці й індивідуальних особливостей ця фаза триває від кількох хвилин до 1,5 години.

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

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

Динаміка працездатності протягом дня графічно являє собою криву, що наростає в перші години, проходить потім на досягнутому високому рівні й знижується до обідньої перерви.

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

Для динаміки працездатності людини протягом доби, тижня характерна та ж закономірність, що й для працездатності протягом дня. У різний час доби організм

людини по-різному реагує на фізичне і нервово-психічне навантаження. Відповідно до добового циклу працездатності найвищий її рівень відзначається в ранкових і денних годинах: з 8 до 12 години першої половини дня і з 14 до 17 години другої. У вечірні години працездатність знижується, досягаючи свого мінімуму вночі.

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

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

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

- В який час дня Ви маєте найбільший приплив енергії?
- В який час дня Ви краще сприймаєте інформацію?
- Коли відчувається втома, які види діяльності особливо важко робити?
- До якого часу відчувається втома?
- Коли Ви починаєте боротьбу зі сном?
- Коли Ви лягаєте спати?
- Який період дня є дійсно Вашим робочим часом?
- Коли Ви займаєтеся найбільш важливими справами?
- Коли Ви виконуєте менш важливу роботу?

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

Загальні рекомендації з організації режиму дня на основі біоритмики

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

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

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

Розрізняють три окремих ритми:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Питання 7. Індивідуальний стиль. Складання рамкового плану дня.

Для забезпечення раціональної, продуктивної розумової праці її треба організувати так, щоб передбачати зміну різних видів діяльності протягом робочого дня відповідно до того, як змінюється працездатність. Так, на початку роботи працездатність

нижча за звичайні середні показники; наприкінці першої години вона досягає найвищого рівня, тримається на ньому протягом другої і третьої годин, а потім починає знижуватись. Тому для людей розумової праці особливо важливо основну, найважчу роботу, пов'язану з обдумуванням, узагальненнями, засвоєнням чогось нового, виконувати в першій половині робочого дня. Допоміжні операції, що потребують незначного напруження, бажано виконувати наприкінці дня.

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

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

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

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

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

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

Складання рамкового плану дня (вправа)

У заключній вправі Ви повинні за допомогою розроблених в цьому розділі організаційних принципів і методів «накидати» зразковий робочий день. Навіть якщо такий «ідеальний день» навряд чи можливий, Ви можете використовувати його як целеустановку або орієнтир при складанні свого плану дня і його організації.

Зробіть свій рамковий план дня інструментом складання денного розпорядку!

Пам'ятайте при цьому про наступні моменти:

- початок роботи;
- спокійний час;
- графік денний продуктивності;
- регулювання пауз;
- графік денних «перешкод»;
- контроль за результатами дня;
- попереднє планування наступного дня.

За допомогою даної вправи корисно скласти також тижневий рамковий план, причому Ви придбаєте навик в розподілі справ по окремих днях тижня.

Інтегруйте в свій «ідеальний день» і «ідеальну тиждень» також особисті справи і цілі, що стосуються, наприклад, сім'ї, занять спортом, відпочинку, культурно-мистецьких заходів, хобі, спілкування з друзями і т.д.!

Висновки

Тайм-менеджмент (від англ. time management) – сукупність методик оптимальної організації часу для виконання поточних задач, проектів та календарних подій.

Метою викладання навчальної дисципліни є забезпечення достатнього рівня теоретичних знань і практичних навичок у здобувачів вищої освіти управлінської спеціальності, необхідних для формування у майбутніх фахівців знань з питань управління часом шляхом ефективного цілепокладання, планування і організації діяльності, самоконтролю і самомотивації для підвищення власної та командної ефективності.

Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни «Тайм–менеджмент» є: надання здобувачам вищої освіти ясного і чіткого уявлення про теоретичні та методологічні засади сучасного тайм–менеджменту; виробити навички самоорганізації, мотивації, цілепокладання, розстановки пріоритетів, делегування повноважень, контролю і оцінки особистих показників діяльності, освоїти навички володіння методами організації робочого часу та раціонального використання ресурсів; сформувані навички самостійної, творчої роботи; вміння організовувати свою працю, розвинути здібності породжувати нові ідеї, знаходити нові підходи до їх реалізації.

Завдання тайм менеджменту полягає в тому, щоб вчасно визначити головну справу. Розстановка пріоритетів дозволяє ефективно управляти списком намічених справ, надаючи кожній задачі свій рівень важливості.

Тайм менеджмент на сьогодні є досить актуальною темою, оскільки роль керівника у діяльності організації є чималою. Крім того, управління часом актуальне і для решти працівників, що забезпечує більш ефективну роботу всього колективу.

Однак, управління часом – завдання не з легких, як може здатися на перший погляд. Слід розуміти, що ефективність в управлінні часом полягає не в тому, щоб все зробити якомога швидше, а в грамотному розподілі своїх сил і можливостей. Іншими словами, для початку потрібно все ретельно продумати і спланувати.

Тайм–менеджмент поділяється на особистий тайм–менеджмент, командний тайм–менеджмент і корпоративний тайм–менеджмент.

Великим недоліком сучасних технічних засобів тайм менеджменту можна назвати слабку мобільність. Однак багато програм і сервіси вже мають спрощені версії для мобільних телефонів, а також при необхідності дають можливість швидко і просто роздруковувати матеріали. В цілому, дивлячись на розвиток електронних інструментів, можна сказати, що вони вже зараз дозволяють різним соціотипів зробити вибір найбільш зручних для себе засобів і якщо не повністю, то хоча б частково відійти від традиційного паперового планування, вигравши при цьому в швидкості, можливості і зручності .

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

Щоб діяльність була продуктивною, необхідне постійне тренування, яке має велике значення для розвитку і використання трудових та функціональних можливостей

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