## Тема 1. Мета та завдання навчальної дисципліни ‘‘Ефективне планування, використання та оптимізація робочого часу в процесі прийняття управлінських рішень’’

## План лекції (навчальні питання):

1. Предмет, об’єкт, мета завдання Тайм–менеджменту, як навчальної дисципліни
2. Принципи та методи управління часом.

**Питання 1. Предмет, об’єкт, мета, завдання Ефективне планування, використання та оптимізація робочого часу в процесі прийняття управлінських рішень, 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 діяльність 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, організовувати, реалізовувати, 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:
* сформувати 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 витрачати 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 організовувати 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

## 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 напряму 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 домігся 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 звечора. 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 квартальні 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.

1. 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).

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.
1. Метод АВС

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 ABC–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 A, B і C;
* завдання категорії А (15% загальної їх кількості) вирішує перший керівник;
* завдання категорії B (20%) підлягають передорученню;
* завдання категорії C 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.