

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО  
УПРАВЛІННЯ**

**Факультет соціально-економічного  
управління**

**Спеціальність “Управління  
персоналом і економіка праці”**

**Денна форма навчання**

**Лекція по курсу «*Управління  
персоналом*»**

**ЗА ТЕМОЮ**

***“Організація робочого місця і  
управління робочим часом”***

Управління робочим часом передбачає його структурування, розподіл по задачам, планування, організацію робочого місця, створення раціональних умов праці.

*Наукова організація праці (НОП)* вирішує три взаємопов'язані задачі: економічну, психофізіологічну і соціальну.

***Економічна задача НОП*** полягає у створенні умов для цілеспрямованого використання техніки, сировини і матеріалів, що забезпечує економію живої праці на виробництво продукції.

***Психофізіологічна задача*** пов'язана зі створенням найбільш сприятливих умов праці, які забезпечують збереження фізичного здоров'я і безпеки людей, підтримку високого рівня їх працездатності.

***Соціальна задача*** спрямована на підвищення ступеню задоволеності людей працею, створення умов, які забезпечують зростання їх професіональних знань.

***Основні напрями НОП*** включають:

- розробку раціональних форм розподілу і кооперації праці;
- покращення організації робочих місць і їх обслуговування;
- раціоналізацію прийомів і методів праці;
- покращення умов праці;
- удосконалення нормування праці;
- розвиток і удосконалення матеріального і морального стимулювання;
- укріплення трудової дисципліни.

*Організація праці* – це система науково-обґрунтованих заходів, спрямованих на створення умов раціонального використання робочої сили в процесі виробництва.

*Робоче місце* – це просторова зона дії, оснащена технічними засобами, в якій здійснюється трудова діяльність працівника або групи працівників.

На робочому місці розміщуються знаряддя, предмети і продукти праці, тому границі робочого місця повинні забезпечити можливість виконання всіх дій технологічного процесу.

У всіх випадках характер раціональної організації робочих місць залежить від специфічних умов. Проте, можна виділити окремі загальні риси, зумовлені певними основними вимогами при їх організації:

- точне виконання встановленої технології;
- забезпечення споріднення ручних операцій;
- створення на робочому місці умов, які б дозволяли працівнику працювати в найбільш сприятливій позі;
- забезпечити дотримання вимог ергономіки до робочого місця, предметів праці;
- створити нормативні санітарно-гігієнічні умови праці і комфортність робочого місця.

Організація робочого місця при виробничому процесі визначається регламентами, технологічними інструкціями.

Під *організацією управлінської праці* розуміють порядок, правила службової поведінки в апараті управління, які спрямовані на виконання перспективних і поточних завдань керівниками, спеціалістами і другими працівниками управління згідно з діючими посадовими інструкціями і положеннями про структурні підрозділи.

Організація праці засновується на комплексі розроблених регламентів, які визначають :

- місце і роль кожного структурного підрозділу і кожного робітника у системі управління;
- порядок взаємозв'язку між ними;
- форми впливу на діяльність об'єкту управління;
- способи контактів з зовнішнім середовищем.

Вимоги до організації робочих місць можна згрупувати таким чином:

інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні.

## Метою раціоналізації робочих місць є:

- зменшення витрат робочого часу на їх обслуговування;
- забезпечення нормальних умов праці і зменшення втомлюваності та напруження працівників; найбільш економне використання площі і підвищення продуктивності праці персоналу.

Існує сумарний метод розрахунку площі робочих місць, при якому враховуються площі трьох складових частин робочого місця:

$$P_{\text{заг}} = P_{\text{рп}} + P_{\text{о}} + P_{\text{пр}}, \text{ де}$$

$P_{\text{рп}}$  – площа, необхідна для роботи і пересування робітників;

$P_{\text{о}}$  – площа, яку займає обладнання;

$P_{\text{пр}}$  – площа для проходів.

Виділяють наступні *основні системи планування приміщень*: кабінетна, зальна, сотова.

*Кабінетна* – структурні підрозділи розміщують на окремих поверхах приміщення, а відділи і служби в окремих кімнатах (від 4 до 30 чол.). Перевагами системи є створення умов для творчої праці і комфортних умов для малих груп співробітників, а недоліки – збільшення витрат на опалювання, освітлення і подовження маршрутів документопотоків.



*Зальна* – при якій структурні підрозділи і виробництва розміщуються у великих залах (на поверхах) будови з кількістю співробітників до або більше 100. Ці приміщення обов'язково оснащуються штучним освітленням, кондиціонуванням повітря і звукоізоляцією. Перевагою є зменшення витрат на побудову і експлуатацію приміщень, збільшення площ на одного службовця, забезпечення раціональної технології управління. Головний недолік – неможливість створення затишних і творчих умов праці, особливо для вчених і керівників.

*Сотова (ячейста)*, при якій у великій залі розміщуються співробітники підрозділів, а приміщення для керівників служб і підрозділів формуються за допомогою спеціальних пересувних перегородок зі скла висотою 1,5-2,0 м. Використання перегородок створює комфортні умови для співробітників, у яких є своя «ячейка» - сота. У той же час керівник підрозділу може вільно спостерігати за роботою підрозділів і служб, а також трудовою дисципліною. Ця система широко використовується у великих західних компаніях.

Універсальною мірою кількості праці є робочий час.

**Робочий час** – це встановлена в законодавчому порядку тривалість робочого дня, протягом якого персонал зобов'язаний виконувати свої виробничі чи службові обов'язки. Тривалість робочого дня, тижня в різних країнах неоднакова і відрізняється за галузями, умовами роботи, віком працівників та регулюється національним законодавством, яке визначає його граничну величину. Відповідно до трудового законодавства України нормальна тривалість робочого часу – 40 годин на тиждень, а для окремих категорій працівників (зайнятих на робочих місцях зі шкідливими умовами праці, для вчителів, лікарів) встановлюється скорочення тривалості робочого часу згідно із статтею 51 Кодексу законів про працю України.

Законодавством України встановлено п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними. Тривалість щоденної роботи визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіком змінності, затвердженим адміністрацією спільно з профспілковою організацією, з урахуванням специфіки роботи і побажань колективу.

Напередодні святкових і неробочих днів тривалість робочого часу працівників, крім зазначених у статті 51, скорочується на одну годину як при п'ятиденному, так і при шестиденному робочому тижні.

Якщо характер виробництва дозволяє, то робочий час може бути неповним, гнучким і ковзаючим.

За міру праці можна вважати лише ту кількість робочого часу, що об'єктивно потрібна на виконання конкретної роботи кваліфікованими виконавцями за сприятливих організаційно-технічних умов.

*Нормований час* – це час виконання обов'язків і час регламентованих перерв. До нормованого часу відноситься час основної роботи, протягом якого виконується сама робота.

*Час перерви* – це час, протягом якого працівник не займається трудовою діяльністю; час перерви включає час регламентованих і час нерегламентованих перерв.

Сукупність різних елементів витрат робочого часу складає баланс часу зміни, а їх співвідношення – структуру робочого дня (зміни).

Існує фактичний і плановий баланс робочого часу. Перший складається за даними спостережень і відображає фактичне використання робочого часу. Плановий розраховується на основі обґрунтованих поелементних нормативів часу, які характеризують раціональність процесу праці.

Успіх менеджера багато в чому визначається також тим, наскільки він цікавий оточуючим як особистість. Для того, щоб підтримати інтерес до своєї особи, менеджер повинен постійно розвиватися, бути в чудовій фізичній формі, бути прикладом для наслідування, тобто він повинен знаходити час для різних сторін життя і успішного виконання соціальних ролей, які прямо пов'язані з роботою.

*Основні життєві пріоритети сучасного менеджера – це:*

- робота і кар'єра;
- сім'я;
- друзі;
- відпочинок і підтримання здоров'я;
- розвиток;
- соціальні обов'язки;
- захоплення, хобі.

Ставлення до часу і можливості його раціонального використання багато в чому визначаються індивідуальним часовим горизонтом і поведінською орієнтацією людини.

**Часовий горизонт** – це здатність оглядати періоди минулого і майбутнього на протязі значного періоду часу. По цим здібностям менеджерів поділяють на два типи:

**Вузький часовий горизонт** визначає наступні характеристики людини:

- відсутність уміння прогнозувати розвиток подій і ясного уявлення про наслідки сьогоднішніх вчинків і подій;
- короткострокова поведінкова орієнтація, підвищена значимість того, що можна зробити сьогодні (тактик);

**Широкий часовий горизонт** формує наступні якості:

- здібність прогнозувати розвиток подій і наслідки вчинків людей;
- довгострокова поведінкова орієнтація, підвищена значимість перспективних задач (стратег).



Існують правила ефективного використання часу, знати і використовувати які повинен не лише менеджер, а й кожний співробітник у будь-якій організації. Можна використовувати формулу управління часом:

$$Y_{\text{ч}} = (P_{\text{к}} \times I_{\text{е}}) / (K_{\text{з}} \times C_{\text{з}}), \text{ де}$$

$Y_{\text{ч}}$  – управління часом;

$P_{\text{к}}$  – рівень компетентності;

$I_{\text{е}}$  - індивідуальна енергійність;

$K_{\text{з}}$  - кількість завдань;

$C_{\text{з}}$  - складність завдань.

Для ефективного управління часом менеджеру необхідно навчитися відокремлювати головне від другорядного, визначати бажане, можливе і необхідне, мотивувати свою цілеспрямованість, оточувати себе діяльними і приємними людьми.

## ***Проблеми управління часом.***

Проблеми управління часом можна поділити на індивідуальні, організаційно-структурні та особистісні.

### ***Індивідуальні:***

- 1) особиста неорганізованість;
- 2) слабка мотивація до праці;
- 3) недостатньо волі;
- 4) невпевненість у собі;
- 5) страх відповідальності;
- 6) відсутність пріоритетів у справах;
- 7) бажання виконувати всі справи разом, вирішувати всі питання одразу;
- 8) слабкий професіоналізм у виконанні завдань.

## ***Організаційно-структурні:***

- 1) недоліки планування;
- 2) інформаційні проблеми (інформації недостатньо або вона несвоєчасна, поганої якості, перевантаженість);
- 3) нечіткі, взаємозаперечуючі вказівки;
- 4) проблеми контролю (недостатній, тотальний);
- 5) недостатньо повноважень;
- 6) дублюючі інстанції;
- 7) відсутність дисципліни;
- 8) аритмія виробництва;
- 9) недостатнє технічне забезпечення.

*Міжособистісні взаємодії*, які створюють проблеми управління часом:

1) домінування орієнтації на розвиток відносин над роботою, над завданнями;

2) орієнтація на змагання або протистояння, нездатність співробітництва з оточуючими;

3) недостатньо керівництва, інструкцій;

4) недовіра і обмеження інформації для ефективного рішення ділових питань.

Існують певні симптоми, по яким можна діагностувати наявність проблеми управління часом.

*Постійний поспіх* – недостатньо часу, який виділяється на виконання кожного завдання, запізнення на заходи та передчасне залишення заходів.

*Перевтома* – проявляється у відчутті втомленості і апатії, відсутності бажання бути активним, проблемах зі сном, підвищеній агресивності і роздратованості. Людина, яка знаходиться у такому стані, тим не менше продовжує брати на себе велику кількість завдань і планів, зобов'язань, багато обіцянок, її робочий стіл завалений діловими паперами.

*Суєта, метушня* характеризується хаотичними діями, відсутністю послідовної лінії поведінки, невпевненістю у собі.

*Додаткова робота дома* – співробітник, якому катастрофічно не хватає часу, працює дома над документами, веде переговори по телефону і вдома, і в транспорті, забуває свої обов'язки перед близькими і друзями, що приводить до взаємних непорозумінь.

*Відсутність плану як керівництва до дії* включає постійну зміну планів на день, на неділю, неспроможність сказати, чим буде займатися завтра, невміння розпорядитися вільним від роботи часом, невірне розподілення часу між заняттями.

*Слабка мотивація.* З нею пов'язані домінування інтересів, не пов'язаних з роботою, пошук «винуватця невдач» і виправдання своїм помилкам і недолікам, використання робочого часу для занять, які не мають відношення до роботи (наприклад, комп'ютерні ігри).

Управління часом базується на здібності керівника кваліфіковано визначити проблеми, цілі і задачі, розподіляти завдання між підлеглими.

При плануванні робочого часу можна використовувати *принцип Паретто*. Згідно цього принципу тільки 20% виконаних робіт дають 80% загального результату, а 80% робіт приносять лише 20% результату.

Відносно до планування робочого дня це означає, що:

1. Нераціонально виконувати спочатку легкі цікаві справи або такі, що потребують мінімальних зусиль.
2. Необхідно використовувати час виключно для вирішення дійсно важливих проблем і починати робочий день з складних, важливих і малоприємних справ, а закінчувати більш простими і приємними.

*Аналіз ABC.* Техніка виходить з того принципу, що частка більш і менш важливих робіт в їх загальній кількості лишається незмінною, а частка кожної групи завдань і роботи непропорційна в досягненні загальної мети індивіда.

Аналіз ABC показав, що існує три закономірності:

1. Самі важливі справи (задача А) складають 15% усіх завдань і робіт, а їх частка у загальному результаті складає приблизно 65%.

2. Важливі справи (задачі В) займають у середньому 20% їхньої кількості і їх частка у досягненні загальної мети складає також 20%.

3. Менш важливі і несуттєві справи (задачі С) складають 65% від загальної кількості завдань і робіт, а їх частка в досягненні цілей складає 15%.



*Для використання аналізу ABC керівнику необхідно:*

1. Скласти список усіх завдань і робіт, які необхідно виконати.
2. Систематизувати роботи по критерію важливості і встановити чергу їх виконання.
3. Пронумерувати ці задачі.
4. Оцінити задачі по категоріям у відповідності що:
  - а) задачі категорії А не підлягають передорученню;
  - б) задачі категорії В підлягають передорученню;
  - в) задачі категорії С підлягають обов'язковому передорученню.

## Цільове планування

Кожна людина, виконуючи роботу, повинна чітко визначити цілі.

*Ціль (мета)* – це ідеальне, мисленне уявлення результату діяльності людини. Мета є безпосереднім мотивом, який направляє і регулює людську діяльність. Зміст цілей залежить від об'єктивних законів дійсності, різних можливостей людини і засобів, які використовують для досягнення цілей.

Виділяють *короткострокові (локальні), середньострокові і довгострокові (стратегічні глобальні) цілі.*

Мета має якісний вимір і невизначений просторовий і часовий стан, але для планування життєвих цілей людині необхідна чіткість і конкретність, тому вона (мета) повинна конкретизуватися у реальні задачі за допомогою критеріїв ефективності її досягнення.

*Критерій досягнення цілей* – кількісний показник, який визначає ступінь оцінки досягнення цілей в порівнянні з іншими можливими варіантами (альтернативами). Критерій завжди має кількісну оцінку і спрямований в залежності від показника на мінімізацію чи максимізацію стану системи. Наприклад, мінімум витрат на виробництво продукції, максимум прибутку, мінімальна плинність кадрів і ін.

За допомогою критерію процес досягнення цілей розбивається на сукупність локальних матеріальних чи духовних задач, рішення яких сприяє досягненню поставлених цілей. Якщо сукупність задач не вирішується, то можна говорити про часткове або неповне досягнення цілей.

Вірогідність досягнення Вами своїх цілей суттєво зростає, якщо Ви їх чітко сформулюєте і запишете, визначите, що конкретно необхідно зробити, а також заплануєте собі максимальні строки виконання поставлених задач.

Існують *принципи формування цілей SMART*. Ціль (мета) повинна відповідати наступним критеріям:

**S (shpecific)** – бути конкретною

**M (measurable)** – мати вимір

**A (assignable)** – бути визначеною і невипадковою

**R (realistic)** – бути реалістичною

**T (time related)** – бути визначеною у часі

При формуванні цілей слід чітко уявляти передбачуваний результат, критерії досягнення цілей

## *Взаємозв'язок цілей і планів*

Модель оптимізації цілей управління включає такі елементи, як: цілі організації, ресурси організації, життєві цілі співробітників і критерії управління. Доцільно планування цілей будувати «згори донизу» - від цілей і ресурсів організації і знаходити консенсус з життєвими цілями співробітників і сформованими критеріями управління.

*Планування* – це інструмент управління і контролю, відображення логічної залежності між видами діяльності, графічне відображення усіх видів діяльності будь-якої складності.

### ***Цілі планування:***

1. Демонстрація використання наявних можливостей і можливостей проводити вимірювання, які сприяють оптимізації процесів.

2. Розробка чіткого плану заходів по рішенню організаційних проблем з метою підвищення ефективності реалізації стратегії.

### ***Принципи планування.***

1. Визначення проблем.

2. Визначення цілей і задач.

3. Складення ієрархії цілей.

4. Аналіз засобів, формування відсутніх або недостатніх.

5. Планування ресурсів.

6. Проект реалізації.

7. Реалізація плану.

8. Контроль і оцінка.

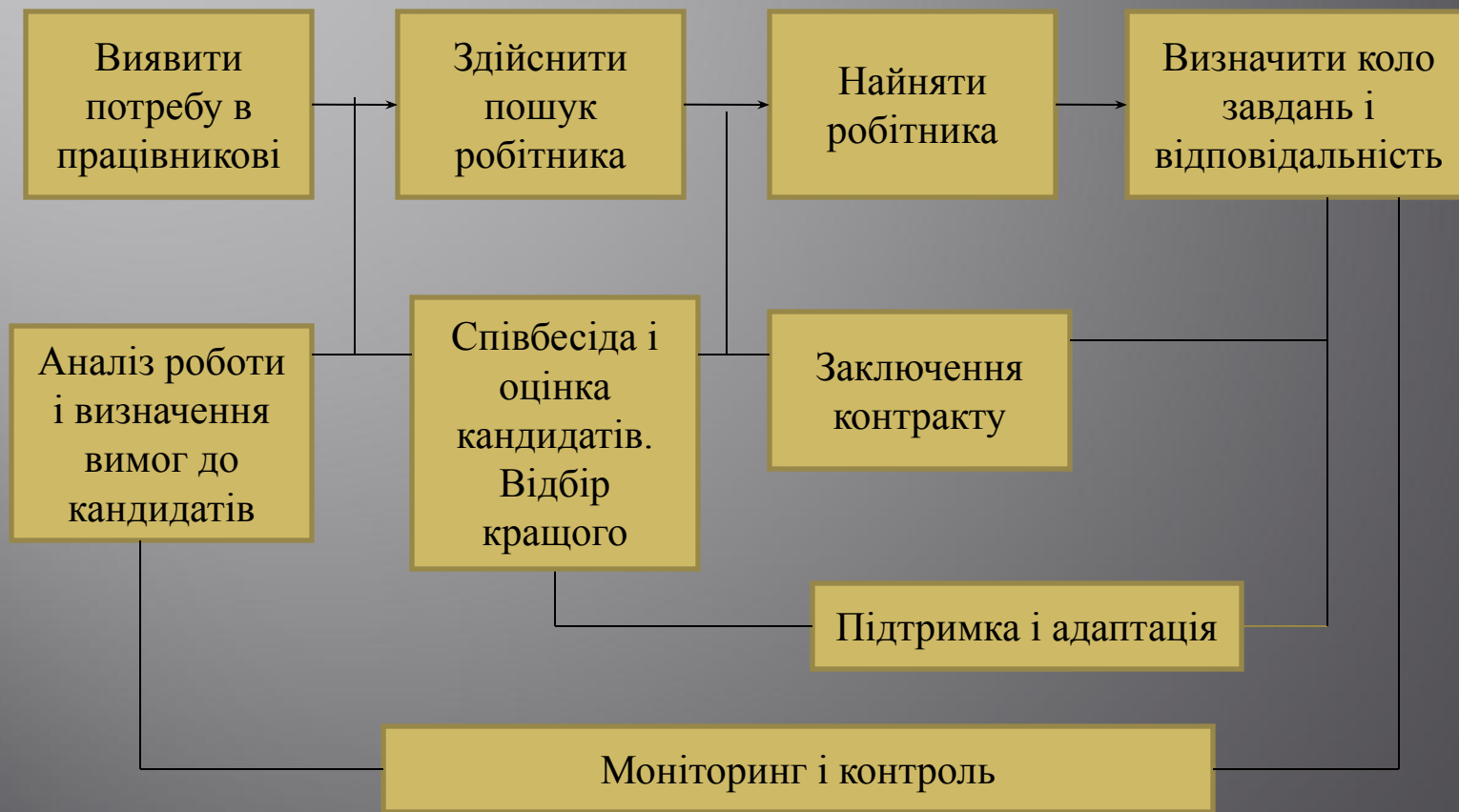
## ***Етапи планування.***

1. Постановка проблеми.
2. Визначення критеріїв оцінки рішення проблеми.
3. Виділення етапів і складових проблеми.
4. Визначення альтернатив рішення.
5. Вибір оптимального рішення.

***Методи планування, які можна використовувати:***

1. Аналіз основного шляху;
2. Оцінка програм і огляд методик;
3. Схеми Ганта.

*Метод аналізу основного шляху* розглядає діяльність, яка оцінює і визначає залежність одних дій від інших. Використання цього методу дозволяє точно визначити послідовність дій і необхідні ресурси.





*Метод оцінки програм і огляд методик є варіантом «звітності по етапам» на певних інтервалах. Метод заснований на важливих подіях, які вірогідніше за все можуть мати ризику при досягненні цілі. Використання цього методу передбачає:*

- використання основних подій, які повинні здійснитися;
- визначення у часі здійснення подій;
- визначення відповідальних осіб;
- визначення процедури і механізму контролю, звітності за досягненням кожного етапу.

*Схеми Ганта* – графічний метод планування. Використовується для виконання складних, довгострокових програм і дозволяє менеджменту скласти системну уяву про програму, а також про кожну дію (її часі і місці).

***Послідовність планування часу така:***

1. Визначити витрати часу на поточні справи.
2. Проаналізувати зміст справ і скільки необхідно часу на їх реалізацію.
3. Порівняти витрати часу з особистим бюджетом часу.
4. Продумати перспективний план.
5. Поділити кожну роботу на елементи.
6. Визначити часові затрати і особистий бюджет часу (оцінити взаємовідносини, виявити невідповідність між обсягом роботи і можливостями, переглянути перелік планів, визначити реальність виділеного для роботи часу).
7. Використовувати різноманітні плани, включаючи перспективний план, план-графік і робочий план на кожний день.

## *13.6. Концепція Тайм Менеджер*

- ▣ У Тайм Менеджері розроблена проста і практична методика досягнення результатів. Ця методика включає чотири послідовних етапи:
  - ▣ 1. Формулювання основних цілей.
  - ▣ 2. Встановлення пріоритетів в рішенні задач.
  - ▣ 3. Створення надійної бази для рішень.
  - ▣ 4. Встановлення зв'язку між базою для рішення і плануванням часу.

## *Складові частини ТМ.*

*Комплект базового варіанту ТМ має наступні елементи:*

*1. Папка з кільцевим механізмом. Може бути декілька варіантів. Відрізняється матеріалом, зовнішнім виглядом, набором додаткових пристосувань.*

*2. Коробка зі стандартним набором інструментів. Це місце для зберігання бланків на 1-1,5 роки і потім це місце для архіву.*

*3. Керівництво по використанню ТМ “Ключ до особистої ефективності”.*

*Складається з трьох частин, які дозволяють при бажанні самотійно оволодіти інструментом.*

*1. Філософія ТМ.*

*2. Інструкція по використанню ТМ.*

*3. Ключові області.*

*Щоб відповідати принципам, які ми розглянули, будь-який інструмент для досягнення результатів повинен мати у собі два елементи:*

*Базу для рішення.*

*Календарний план.*

*Ключові області (функції).*

*Щоб досягти цілей, Вам необхідно як можна чіткіше їх сформулювати, правильно використовувати свій час, тобто сконцентрувати його на ключових областях. В термінах ТМ ключові області представляють собою функції управління*

*Ключові області –  
найважливіші сфери  
Вашого життя, в яких  
Вам необхідно досягти  
певних результатів.  
Кожна ключова область  
складається з ряду задач  
управління.*

*Дані психологічних досліджень свідчать про те, що виділяти більше 10-ти ключових областей не слід, інакше Вам буде важко правильно оцінити ситуацію в цілому, а значить контролювати хід справ.*

*Більшості людей достатньо 10 головних функцій, щоб розподілити між ними усі суттєві аспекти своєї роботи і особистого життя. Зрозуміло, що такі функції повинні бути достатньо широкими і ємними. Іноді є сенс об'єднати декілька суміжних, близьких областей (наприклад, такі області, як “Сім'я” і “Друзі”)*



*Краще за все розбити ключові області на дві групи під загальною назвою “Робота” і “Особисте життя”. Наприклад, для керівника підприємства типові назви ключових областей можуть бути наступними:*

- 1. Стратегія розвитку.*
- 2. Система управління.*
- 3. Персонал. Соціальний розвиток.*
- 4. Фінанси. Бухоблік.*
- 5. Основне виробництво.*
- 6. Допоміжне виробництво.*
- 7. Маркетинг. Збут.*
- 8. Зовнішні зв'язки.*
- 9. Особисте життя.*

*При визначенні ключових областей необхідно приділити увагу тому, щоб вони як можна більше відповідали наступним вимогам:*

- 1. Ключові області – це функції. Їх назва повинна описувати області, у яких необхідно добиватися результатів і не містити конкретних задач чи результатів.*
- 2. Набір ключових областей повинен охоплювати усі сторони Вашого життя; все, що ВИ робите, все, що повинні робити.*
- 3. Назви ключових областей повинні бути ясно і однозначно сформульовані. Вони повинні бути зрозумілі людям, з якими Ви спілкуєтесь, і містити не більше як 2-3 слова.*

*4. Ключові області не повинні перетинатися. Якщо дві ключові області являють собою дві сторони однієї справи, тобто містять ряд однакових задач, слід об'єднувати їх в одну область.*

*5. Ключові області не повинні виходити за рамки Ваших безпосередніх обов'язків. Вони повинні бути чітко відокремленні від ключових областей Вашого начальника, колег, підлеглих. Вони не повинні розповсюджуватися на справи, за які Ви хоча і відповідаєте, але не виконуєте особисто.*

*4. Ключові області не повинні перетинатися. Якщо дві ключові області являють собою дві сторони однієї справи, тобто містять ряд однакових задач, слід об'єднувати їх в одну область.*

*5. Ключові області не повинні виходити за рамки Ваших безпосередніх обов'язків. Вони повинні бути чітко відокремленні від ключових областей Вашого начальника, колег, підлеглих. Вони не повинні розповсюджуватися на справи, за які Ви хоча і відповідаєте, але не виконуєте особисто.*

*В кожній ключовій області може бути декілька основних задач. Всі їх заносимо на спеціальний бланк “Задачі”*

*Сукупність заповнених бланків “Задачі” всіх Ваших ключових областей містить повний перелік задач, які стоять перед Вами. Конструкція бланків дає можливість ясно бачити загальну картину і контролювати хід справ, дозволяє ефективно використовувати перелік задач для встановлення пріоритетів і розподілу обо’язків, а також нагадуванням самому собі про те, що ще необхідно вирішити чи зробити.*

*Щоб збільшити вірогідність рішення задач, які стоять перед Вами, варто дотримуватися наступних принципів:*

- 1. Слід формулювати задачі якомога більш конкретно і однозначно. Для визначення своїх конкретних намірів користуйтеся такими дієсловами, як “підвищити, збільшити, зменшити, забезпечити, покращити ” іт.і.*
- 2. Слід формулювати задачі так, щоб їх виконання можна було оцінити або виміряти. Для цього при формулюванні задач вводьте кількісні показники і нормативи і користуйтеся чіткими базами для порівняння.*
- 3. Слід встановлювати граничні строки виконання задач. Заставляйте себе виконувати поставлені задачі в межах запланованих строків. Якщо граничний строк не визначений, рішення проблеми починає, як правило, відкладатися*

*“Слонова техніка”.*

*“Слонова техніка” – це розроблений в ТМ підхід до планування часу. Слонова техніка підходить для рішення дуже великих або “слонових задач”, які людина відразу не може вирішити. На роботу по цій методиці розраховані всі елементи секцій “Календар” і “База для рішень”*

*“Слонові задачі” – це:*

- ▣ Великі задачі, рішення яких потребує значної роботи і довгого часу;*
- ▣ Задачі, проміжні етапи яких не приносять видимих результатів, що послаблює бажання братися за них;*
- ▣ Задачі, які при короткостроковому плануванні частіше за все відкладаються “на потім” або здаються не дуже важливими і терміновими у порівнянні з іншими оперативними справами.*



## Календарне планування.

*Адресно – телефонна книжка. Це найбільш стабільна частина секції “Календар”, яка замінюється лише у випадку повного заповнення або наявності багатьох виправлень. Починається зі сторінки з докладним записом особистих даних власника (П.І.Б., адреса, телефони, серія і № паспорту, посвідчення водія і ін.), які необхідні для оперативного заповнення документів в державних органах, відрядженнях, а також на випадок, якщо ТМ буде загублений і необхідно буде знайти власника. Книжка побудована в алфавітному порядку і має місце для запису адрес і телефонів.*

*Поточні плани ТМ містять великий набір різних видів календаря, поділений по часовим періодам:*

- ▣ 18 або 24 місячний календар;*
- ▣ Бланк “План на рік”*
- ▣ Бланк “Поточні плани на тиждень”*
- ▣ Бланк “Поточні плани на день”*

*Місяць – основний період планування. Перед початком наступного місяця слід визначити “слонові задачі” на роботі і дома і записати їх в верхній рядок календаря у символ “слон”. Потім з бланка “Фіксовані справи на рік” переписати важливі події (дні народження, ювілеї, зустрічі, свята, збори, наради і т.і.).*

*Виділити час для вирішення “слонових задач”, які Ви намітили. Зарезервуйте час для інших справ, які б Ви хотіли зробити на протязі місяця, наприклад підвищення кваліфікації, читання спеціальної літератури, відвідування виставок. Час, який лишився у місячному календарі, буде використовуватися для рішення поточних задач: телефонні переговори, зустрічі, наради, підпис документів, відвідування підрозділів, прийом відвідувачів і ін. Записи у календарі бажано робити олівцем або ручкою з чорнилами, які легко змиваються.*

*Бланк “Плани на рік”. Рік – важливий період планування. У кінці кожного року має сенс подумати, що Ви хочете зробити у майбутньому році для реалізації поставлених цілей і як проснутися до рішення “слонових задач”. Після постановки життєвих цілей і заповнення бланку “Цілі” Ви можете перейти до бланку “Плани на рік”. Для цього доцільно відповісти на наступні питання:*

*Скільки часу мені необхідно виділити на кожен ключову область?*

*Чи слід підрахувати фактичні витрати часу за попередній рік по ключовим областям?*

*Які великі задачі повинні бути вирішені в конкретних місцях?*

*Які “слонові задачі” повинні бути вирішені?*

*Які справи необхідно занести на бланк “Фіксовані справи на рік”*

*В який час доцільно проводити регулярні заходи?*

*Коли мені і моїм підлеглим краще піти у відпустку?*

*Як краще використовувати свій вільний час для особистого розвитку?*

*Бланк “Поточні плани на день”.  
Це головний елемент календаря ТМ,  
так як планування дня дозволяє Вам  
реально жити в дійсності.  
Пам'ятайте, що довгострокові  
результати являють собою  
підсумок результатів кожного дня.  
Добре складений план на день  
допоможе Вам ефективно  
використовувати кожний час і  
хвилину.*

Дякую за увагу!