

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПОЖЕЖНОЇ ТА
ТЕХНОГЕННОЇ БЕЗПЕКИ**

Кафедра права та менеджменту у сфері цивільного захисту

ЛЕКЦІЯ

з дисципліни «Тайм менеджмент»

для студентів 1-го курсу за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Тема 4: «Планування робочого часу менеджера».

Львів

Місце проведення: згідно розкладу.

Час: 2 години.

Матеріальне забезпечення: мультимедійний проектор, навчальні посібники

Рекомендована література:

1. Друкер П. Ф. Викилики для менеджменту ХХІ / пер. з англ. Т. Літенської. К. : видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.
2. Енциклопедия менеджера : Алгоритмы эффективной работы / Рос Джей, Ричард Темплар ; пер. с англ. 5-е изд. М. : Альпина паблишер, 2020. 676 с.
3. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами / пер. З англ. Г. Якубовська. Харків : Вид-во «Ранок»: Фабула, 2019. 432 с.
4. Ратушний Р. Т., Кузиляк В. Й., Саміло А. В., Повстин О. В. Теоретичні основи і практичні аспекти менеджменту в органах і підрозділах цивільного захисту : навчальний посібник. Л. : ЛДУ БЖД, 2015. 320 с.
5. Юринець З.В. Самоменеджмент : навч. посібник / З. В. Юринець, О.В. Макара. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с.

Інформаційні ресурси:

1. <http://www.business.ua> – журнал "Бизнес"
2. <https://worksection.com/blog/time-management.html>

План лекції

I. Вступ – 5 хв.

II. Викладення нового матеріалу: – 65 хв.

Загальні положення.

- 1. Основи планування**
- 2. Принципи і правила планування часу**
- 3. Планування робочого дня методом «Альпи»**

1. Основи планування.

Планування – це раціональне визначення того, як людина збирається досягти поставлених перед собою цілей. Планування – це вираження волі, воно означає, насамперед, уміння думати з випередженням і припускає системність у роботі. По суті справи планування – це те, з чого варто починати будь-яку справу. Варто також пам'ятати, що планування щоденної діяльності не можна і неможливо підмінити активністю. Якщо немає часу, щоб зробити щось належним чином, то навряд чи він з'явиться, щоб взагалі це зробити.

Завдяки послідовному плануванню своєї роботи менеджеру вдається приділяти досить уваги виконанню дійсно керівних функцій, зосередитися не на процесі діяльності, а на її результатах. Такий підхід полягає в тому, що керівники віддають перевагу тому, щоб:

- робити правильні справи замість того, щоб правильно робити справи;
- створювати творчі альтернативи замість того, щоб вирішувати проблеми;
- оптимізувати використання засобів замість того, щоб зберігати засоби;
- домагатися результату замість того, щоб виконувати обов'язок;
- підвищувати прибуток замість того, щоб зменшувати витрати.

Планування майбутньої діяльності не тільки дозволяє чітко уявити собі, чого ж людина хоче, але і змушує розробляти й аналізувати кілька варіантів дій для досягнення мети.

Планування як складова частина задач і правил самоменеджменту означає підготовку до реалізації цілей і упорядкування часу. Обов'язковою умовою є контроль ходу виконання планів.

Планування покликане забезпечити господарське використання часу: або весь наявний час використовується для плідної і успішної діяльності – максимальний критерій, або поставлені цілі досягаються з найменшими витратами часу – мінімальний критерій.

Головна перевага, яка досягається шляхом планування роботи, полягає в тому, що планування часу приносить вигоду у часі: дослідження показують, що одна хвилина, витрачена на планування, зберігає 3-4 хвилини в роботі. Існує також загальне правило, відповідно до якого регулярне планування протягом 10 хвилин майбутнього робочого дня дозволяє заощаджувати щодня до двох годин робочого часу, а також краще вирішувати важливі задачі.

Планування часу дозволяє:

- досягти цілей найкоротшим шляхом, реально оцінити їх з погляду часових обмежень;
- одержати вигоду у часі – заощадити час для дійсно важливих справ, краще оцінити наявні резерви часу;
- розставити пріоритети – сконцентруватися на дійсно важливих задачах, визначити ступінь важливості тих чи інших задач і робіт, виявити справи і задачі, які можна передоручити;
- встановлювати реальні терміни і вчасно розпізнавати вузькі місця;
- резервувати час для непередбачених справ;
- підвищити ефективність роботи шляхом попередньої структуризації майбутнього дня і раціонального використання часу;
- раціонально розподіляти роботу всередині організації;
- звести до мінімуму стресові ситуації, зменшити метушню і непередбачені роботи.

Реальний план роботи в ідеалі повинен передбачати лише те, що менеджер повинен, хоче і може зробити.

У такому випадку чим більш реальними і досяжними виявляться заплановані справи, тим легше сконцентрувати і мобілізувати сили на їхнє здійснення.

2. Принципи і правила планування часу.

Планування являє собою проектування процесів праці на майбутній часовий період. Щоб правильно виконувати свої функції і досягти своїх цілей, варто ясно уявляти собі, наскільки обмежений наявний бюджет часу. Чим краще людина уявляє свій часовий бюджет і сукупність задач, що поставлені перед нею, тим більше вона готова передоручати менш важливі справи, зменшувати їхню кількість чи відкладати їх на більш пізні терміни.

До найбільш важливих принципів і правил планування часу варто віднести наступні:

- основне співвідношення “60:40” – планувати варто 60% свого часу, тому що завжди виникають справи, які важко передбачити заздалегідь;
- аналіз видів діяльності і витрати часу – документування і перевірка того, як фактично витрачається час;
- складання загального списку усіх задач на майбутній плановий період з доданням невиконаних задач попереднього періоду;
- регулярність – системність – послідовність – доведення справи до кінця;
- реалістичне планування – планувати стільки задач, скільки реально можна виконати;
- цілеспрямованість – плани складаються не для полегшення життя, а для досягнення мети;
- заповнення часових втрат – незаплановані витрати часу заповнювати негайно, у той же день;
- перенос незробленого – невиконані задачі включати в план наступного періоду;
- фіксація результатів, а не дій – у формулярі записувати результати, досягнення, цілі, кількісні і якісні характеристики;
- встановлення часових норм – відводити на всі задачі стільки часу, скільки в дійсності необхідно;
- терміни виконання – встановлювати точні терміни для всіх видів діяльності;
- встановлення пріоритетів (ступеня важливості) – точно визначити, якій справі який пріоритет надається;
- рятування від поспішності – відрізняти важливе від спішного: саме термінова (спішна) справа не завжди буває найважливішою, однак саме спішні і “невідкладні” справи займають велику частину робочого часу;
- делегування справ – визначити відразу, які справи варто виконувати особисто, а які можна передоручати;
- повторний огляд – переробка – систематична перевірка плану щодо повної реалізації наміченого і коригування планів;

- часові блоки і спокійні години – резервувати тривалі безупинні періоди часу для великих задач і більш короткі проміжки для декількох дрібних справ;
- рутинна робота – планувати час для читання звітів і іншої обов’язкової нетворчої роботи;
- альтернативи – плануючи роботу, пам’ятати, що завжди є інший шлях чи рішення;
- розмаїтність – чергування виконання довгострокових і короткострокових планів;
- узгодження власних планів із планами заступників і помічників;
- письмова форма – усі плани фіксуються в спеціальних формулярах.

На практиці найбільші складнощі в менеджерів викликає складання тижневого і щоденного планів робіт. Починати цю роботу доцільно з того, щоб розділити весь робочий час на зайнятий і вільний робочий час (табл.). Крім того, зайнятий робочий час ще потрібно поділити на абсолютно зайнятий і умовно зайнятий. А вільний робочий час необхідно розділити на регламентований і особистий робочий час.

Таблиця 3.3 – Розподіл робочого часу менеджера

Робочий час менеджера

Зайнятий робочий час

Абсолютно

зайнятий

робочий час

Умовно

зайнятий

робочий час

Вільний робочий час

Регламентовани

й вільний

робочий час

Особистий

вільний робочий

час

Абсолютно зайнятий робочий час – це час, витрачений менеджером на участь у заходах, де його присутність обов’язкова (щотижневі чи щоденні наради у вищого менеджера, щоденні оперативні наради з працівниками свого підрозділу, робота в комісіях, прийом відвідувачів і т.д.).

Умовно зайнятий робочий час – це дні і години, коли ймовірність виклику на наради як всередині організації, так і поза нею дуже висока. Корисно знати дні і години засідань і нарад в інших організаціях з питань, що

входять у компетенцію конкретного менеджера. На умовно зайнятий час не слід призначати наради чи ділові зустрічі. Його доцільно використовувати як особистий вільний робочий час (за винятком ділових зустрічей і відвідування сторонніх організацій).

Регламентований вільний робочий час. Загальновідомо, що виконавців завжди дисциплінує знання того, чого й у який час від них чекає керівник. Цій задачі і служить регламентований вільний робочий час – розпорядок роботи свого підрозділу. Варто після узгодження з зацікавленими працівниками чітко визначити:

- час планових нарад підрозділу, відділів чи бригад;
- час планових нарад з керівниками відділів, бригад, з фахівцями, відповідальними керівниками з відповідних питань;
- час підписання документів, що вимагають участі чи присутності виконавців (фахівців);
- час проведення інших обов’язкових заходів у масштабах підрозділу;
- час прийому з особистих питань.

Особистий вільний робочий час – це робочий час менеджера, що залишився і який звичайно використовують для роботи з поштою, для телефонних розмов, ділових зустрічей, підготовки доповідей і звітів, відвідування сторонніх організацій у прийомні години.

Планування робочого тижня і дня варто починати з планування абсолютно зайнятого робочого часу, потім планувати умовно зайнятий робочий час, і тільки потім – вільний робочий час – час, яким можна розпоряджатися в інтересах свого підрозділу і своїх службових обов’язків на власний розсуд. Щоб полегшити планування роботи на тиждень, рекомендується такий перелік допоміжних питань:

- яка основна (першочергова) задача майбутнього робочого тижня?
- яка задача вимагає найбільших витрат часу?
- які справи повинні бути завершені на цьому тижні, які – підготовлені до завершення і які справи повинні бути початі?

- які обов'язкові роботи (наради, рішення, листи, телефонні дзвінки) треба виконати?
- що було б доцільно і бажано зробити (при наявності вільного часу)?
- які важливі події можуть відбутися наступного тижня, і яких витрат часу вони можуть вимагати?

2. Планування робочого дня методом «Альпи».

План роботи на день будується на основі тижневого плану роботи. Він є останнім і найбільш важливим ступенем в системі планування часу. Запропонований до практичного застосування метод “Альпи” розроблений німецькими фахівцями. Він досить простий, зручний, вимагає мало часу: після нетривалої практики складання плану на майбутній робочий день займає 10-15 хвилин. Складання щоденного плану містить п'ять етапів: складання завдань, оцінка тривалості, резервування часу, прийняття рішень щодо пріоритетів, скорочень і передоручень, контроль і перенесення незробленого.

Складання завдань. Починати варто зі складання списку всього, що треба зробити завтра:

- задачі місячного і тижневого планів;
- задачі, не виконані сьогодні;
- додаткові справи (що виникли поза планами);
- задачі, терміни виконання яких минають завтра;
- задачі, проміжні терміни виконання яких необхідно витримати;
- періодично виникаючі задачі.

Варто намагатися скласти список задач так, щоб у першу чергу розподілити їх за пріоритетами, тривалістю виконання, можливостями забезпечити їхнє виконання найбільш раціональним способом (телефон, оптимальний маршрут руху, можливість сполучення операцій). При складанні списку рекомендується максимально використовувати умовні знаки і скорочення.

Оцінка тривалості. Реальний план завжди обмежений тим, що людина фактично може зробити. Проти кожного завдання проставляється час на його

виконання, потім, шляхом підсумовування, визначається загальний час, необхідний для виконання плану. Варто мати на увазі, що часто робота вимагає стільки часу, скільки є в розпорядженні, тому, встановлюючи для визначених справ конкретний відрізок часу, менеджер змушує себе вкладатися саме в цей термін.

III. Висновок по лекції – 2 хв.

IV. Закріплення викладеного матеріалу – 3 хв.

V. Завдання на самопідготовку: – 5

1. Як витрачається робочий тиждень керівника?
2. Назвіть етапи складання щоденного плану?
3. Причини неефективного використання робочого часу.
4. Якої послідовності необхідно дотримуватися при плануванні особистої роботи керівника?
5. Дайте визначення поняттю «Регламентований вільний робочий час».
6. Назвіть основні принципи планування.

Лекцію обговорено на засіданні кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту.

Протокол № 1 від „28” серпня 2020 р.

**Старший викладач кафедри права
та менеджменту у сфері цивільного
захисту, к. пед. н.**

Мар'яна КУПЧАК