

**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 7: «Заходи проти нераціонального використання часу  
менеджера»**

**Львів**

### **Мета лекції:**

**Навчальна** – розглянути структуру навчальної дисципліни «Тайм менеджмент», розкрити зміст основних поглиначів часу. Проаналізувати важливість планування особистого та робочого часу, в контексті ефективності його використання.

**Розвиваюча** – розкрити міжпредметні зв'язки. Проаналізувати сутність та роль тайм менеджменту в процесі управління.

**Виховна** – пропагувати у середовищі курсантів та студентів раціональне ставлення до планування та використання часового ресурсу.

**Місце проведення:** згідно розкладу.

**Час:** 2 години.

**Матеріальне забезпечення:** мультимедійний проектор, навчальні посібники.

### **Рекомендована література:**

1. Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту XXI / пер. з англ. Т. Літенської. К. : видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.
2. Енциклопедія менеджера : Алгоритмы эффективной работы / Рос Джей, Ричард Темплар ; пер. с англ. 5-е изд. М. : Альпина паблшер, 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.

### **Інформаційні ресурси:**

1. <https://worksection.com/blog/time-management.html>
2. <http://timestep.ru/2013/11/06/5-priemov-tajjm-menedzhmenta>
3. <https://time-master.ru/>
4. <http://www.business.ua> – журнал "Бизнес"

### **План:**

1. Поглиначі часу, прокрастинація та невміння говорити «ні».
2. Впорядкування контактів з підлеглими.
3. Управління потоком відвідувачів, техніка їх прийому.
4. Типові помилки у використанні часу та способи їх вирішення.
5. Основні види та принципи професійно–кваліфікаційного розподілу й кооперації управлінської праці.

## **Питання 1. Поглиначі часу, прокрастинація та невміння говорити «ні».**

«Улюблена» і «не улюблена» робота. У будь-якої людини в добі 24 години, тільки деяким вдається встигати все – працювати, відпочивати, утримувати в порядку будинок, проводити час з дітьми, а інші лише скаржаться – та де мені взяти час на все це? Вся різниця лише в тому, що перша група людей вміє ефективно розподіляти свій час, віддаючи перевагу найбільш важливим і терміновим справам, а друга група більшу частину часу займається самосаботажем, витрачаючи дорогоцінні хвилини і навіть годинник не потрібні, даремні, нікчемні заняття.

У тайм-менеджменті такі заняття називаються моторошним словом «хронофаги», або пожирачі часу. Напевно вам не раз доводилося ловити себе на тому, що замість того, щоб «справи робити», ви займаєтеся чимось іншим.

Це ситуації, коли ви виконуєте непотрібну або неважливу роботу, вирішуєте чужі або другорядні завдання, спілкуєтеся з нецікавими людьми на абстрактні теми.

Також до пожирачів часу відносяться:

1. Бажання нічого не упустити Зрозуміло й похвально бажання шукати і вбирати потрібну інформацію, проживати кожну хвилину життя. Але варто віддавати собі звіт в тому, що все знати і все встигнути неможливо. Необхідно розставити пріоритети і дозовано розподілити отримання нових знань і нових вражень за ступенем їх важливості для вас.

2. Зайва товарицькість Комунікабельність – це добре, але якщо ви по дорозі за продуктами зупинитесь поговорити з сусідкою, обговорить погоду з продавщицею, пограєте зі знайомими дітьми, погодуйте дворову собаку і вислухаєте розповідь сантехніка Васи про те, як його кинула дружина, то не дивуйтеся, чому на приготування вечері у вас зовсім не залишиться часу.

3. «Я не повільний» Перш ніж сісти за роботу, Ви розгойдуєтесь по півдня. Спочатку збираєтесь з думками, потім пишете план, потім у Вас виникає бажання попиту чаю для розбігу, потім сідаєте за комп'ютер і знову збираєте до купи думки, в підсумку Ваше включення в роботу може зайняти кілька годин. Допомогає попереднє планування роботи, починаючи від найпростіших і приємних завдань до більш складних і важких.

4. Поспіх Тихіше їдеш, далі будеш – це золоті слова. У режимі поспіху мозок працює вкрай нераціонально і неефективно, змушуючи господаря йти самим звивистим і тернистим шляхом інтернет, телевізор, телефон. Тут без коментарів, самі напевно знаєте, як жеруть час ці досягнення цивілізації.

5. Відсутність чітко поставленого завдання і плану її вирішення Якщо ми не бачимо перед собою мету ясно і чітко, то не зовсім розуміємо, куди ми йдемо. І відповідно, не в змозі підібрати оптимальний маршрут. У підсумку блукаємо в напівтемряві, здійснюючи безліч непотрібних рухів тіла і витрачаючи багато часу, яким можна було б розпорядитися більш вигідно. Як не дивно, але зайвий контроль пожирає наш час не менше, ніж повна його відсутність. Скрупульозне підрахунок витрачених на телефонні розмови хвилин, ведення надто докладних списків планування займає величезну кількість часу. Так що не варто втрачати почуття міри і кидатися з крайності в крайність.

6. Невміння говорити «ні» Це теж вагомий хронофаг, хоча не всі про це знають. Якщо ви вважаєте, що творити добро – це ваша головна місія в цьому житті, то я за вас дуже рада, безвідмовні люди користуються величезною популярністю. Але якщо вас засмучує той факт, що у вашої подружки вашими ж стараннями завжди ідеальний манікюр, а у вас ніколи не вистачає часу на власну зовнішність, навчіться говорити «ні».

7. Довге очікування Намагайтеся планувати майбутні справи так, щоб вам не довелося тривалий час проводити в очікуванні, а якщо це неможливо (черга в поліклініці, пробки на дорогах), то хоча б забезпечте собі на цей час якесь корисне заняття – почитати, пов'язати, скласти важливий лист, прикинути сімейний бюджет на наступний місяць

8. Прокрастинація Схильність людини відкладати неприємні завдання на потім, тягіння до справ, що приносять більше задоволення або швидший результат. Як вважають деякі психологи, прокрастинація пов'язана з нашим сприйняттям часу і себе в зв'язку з ним. Незважаючи на те, що теоретично ми розуміємо, що через тиждень/місяць/рік ми будемо тією ж людиною, ким є і зараз, ми ставимося до «себе в майбутньому» байдуже. Саме тому ми відкладаємо рішення проблеми, підсвідомо звалюючи її на того, кому доведеться потім це розгрібати. Тільки ми не розуміємо до кінця, що цією людиною будемо ми ж самі. Це лише мала частина з усіх безглуздох занять, які віднімають наш час.

У кожного з нас набереться ще добрі кілька десятків власних пожирачів часу, які можна обчислити, якщо деякий час поспостерігати за собою. Що ж з ними робити, як боротися? Для початку складіть список ваших хронофаги за ступенем шкідництва. Помістіть на чільне місце і частіше пробігає по ньому очима.

Чим більше Ви будете віддавати собі звіт і ловити себе на тому, що знову займаєтеся не тим, чим треба – тим більше пожирачі часу будуть відступати. Виховайте в собі звичку чітко формулювати мету, до якої ви хочете прийти і намічати основні віхи на шляху до її досягнення. Обов'язково записуйте на папері.

Плануйте завтрашній день, намагаючись оптимально розподілити навантаження і вибудовуючи завдання за ступенем важливості і труднощі. Утримуйте в порядку робоче місце, щоб не доводилося по півгодини шукати потрібну папку або скачаний невідомо куди файл. Використовуйте виникаючі між основними справами проміжки для відпочинку, розслаблення або вирішення інших, менш об'ємних завдань, навчання, саморозвитку. Також слід розрізняти поняття «улюблена» і «не улюблена» робота. Як впливає на людину робота, яка не приносить йому задоволення. Як сказав колись один розумний чоловік, що ми створені для того, щоб інтенсивно працювати. Я б так категорично не заявляв, але частково він правий. Робота дає людині не тільки матеріальні блага, але і можливість самореалізації, самоствердження. Вона відкриває перед нами можливість спілкуватися і знайомиться з різними людьми, бути в курсі важливих подій і просто робить наше життя різноманітнішим і більш цікавим, приносить сенс до нашого життя.

Ми в найбільшій мірі вважаємо себе потрібними. Чи пам'ятаєте ви як одного разу дуже влучно сказав Ф.М. Достоєвський, що для того, аби знищити людину, потрібно небагато, лише запевнити її що не вона, ані її праця, нікому не потрібні! Здається, що тепер завдяки дослідженням закордонних вчених ми маємо більшу інформацію відносно цього

застереження. Але що робити, якщо робота, на якій ви працюєте, не приносить вам задоволення? На це питання дали відповідь австралійські вчені з Національного університету, які запевняють, що якщо робота не несе задоволення, то краще її кинути. Так ваша психіка буде ціліше і міцніше. (Але якщо від вашої роботи залежать рідні, то, будь ласка, зверніться до Бога, нехай Він вам допоможе все зробити найкращим чином). Справа в тому, що австралійські вчені, протягом чотирьох років проводили експеримент, намагаючись з'ясувати, як впливає на психіку не улюблена робота або її відсутність. У ході експерименту було опитано більше семи тисяч австралійців.

## **Питання 2. Впорядкування контактів з підлеглими.**

У діяльності керівника найбільше значення мають контакти з підлеглими, їхня ефективність багато в чому визначається станом відносин між керівником і підлеглими. Ці відносини ґрунтуються на таких принципах, дотримання яких полегшує контакти керівника, знижує рівень протистояння адміністратора і виконавця, створює передумови для об'єктивної оцінки діяльності працівника і її результатів:

1. Функції, обов'язки, права і відповідальність працівника точно і однозначно визначено і зафіксовано у відповідних документах.
2. Кожен працівник підлеглий одній особі, тобто своєму безпосередньому керівникові; передавання розпоряджень без відома керівника не допускається.
3. Кожне завдання містить вказівку про те, хто його виконує, хто за нього відповідає, що і за який час повинно бути зроблено, яким має бути результат.
4. Цілі організації, досягненню яких сприяє своєю працею виконавець, вищі за цілі підрозділу і особисті прагнення працівника. Зазначені принципи є основними. Разом з тим є безліч рекомендацій, які дають змогу за умови дотримання їх підвищити ефективність взаємодії з підлеглим, посилити вплив керівника.

Розглянемо деякі з них. Спілкуючись з підлеглими, слід мати на увазі, що їх з погляду сприйняття інформації, яка надходить від керівника, поділяють на три групи: – активні – виявляють ініціативу, добре розуміють вказівки, точно і акуратно виконують усі елементи завдання, цікавляться метою організації, прагнуть брати активну участь у їх досягненні; – пасивні – байдуже сприймають вказівки, байдужі до змісту роботи і справ організації; – резистентні – чинять опір дії, часто і без підстав сперечаються з керівником, критикуючи організацію, не намагаються брати участь у її справах. Досвід і підготовка керівника, стиль поведінки, характер, темперамент, відносини, що склалися в колективі, і багато інших причин визначають вибір тієї чи іншої форми впливу.

Підлеглих слід орієнтувати на надання допомоги керівнику. Допомога може бути різною: поради, рекомендації, дострокове виконання завдання, розробка варіантів вирішення, не передбачених завданням, пошук додаткової інформації, аналогій (наприклад, повідомлення про те, як на іншому підприємстві вчинили в подібній ситуації, тощо), передбачення можливих наслідків. Використання цих та інших форм залучення працівників до управління вимагає від них розуміння завдань, поставлених перед

організацією (керівником), самостійного мислення, ініціативи, творчого підходу до виконуваних функцій, зацікавленого ставлення до праці і її результатів.

Керівник, у свою чергу, також допомагає підлеглому. Проте ця допомога не повинна призводити до ситуації, коли підлеглий перекладає виконання своїх функцій на керівника. Керівник підрозділу, наприклад, не повинен звертатися до керівників інших підрозділів з питань, які мають вирішувати його підлегли. Винятки з цього правила можливі, проте їх слід уникати.

### **Питання 3. Управління потоком відвідувачів, техніка їх прийому.**

Для менеджера дуже важливо під час особистих контактів з підлеглими одержати від них нову і передати необхідну інформацію.

Це потребує вміння так організувати і вести бесіду, щоб, по-перше, завоювати довіру підлеглому і викликати його на відверту розмову, подруге, в зручній і зрозумілій формі передати йому необхідну інформацію, свій досвід роботи, підтримати корисну ініціативу тощо. Особисті контакти менеджера з підлеглими є важливою формою активізації їхньої діяльності. Значну частину особистих контактів менеджер здійснює в період службових прийомів, які проходять у формі бесід.

Ці прийоми можна поділити на два види: здійснювані з ініціативи (запрошення) менеджера і з ініціативи (прохання) підлеглих. Слід мати на увазі, що на практиці дуже часто менеджеру, в якості похвали, визнають його «доступність». Двері його службового кабінету завжди відчинені для кожного працівника в будь-який час і з будь-якого питання.

Така форма прийому може бути виправдана для менеджера, який має у своєму підпорядкуванні не більше двох десятків працівників. У всіх випадках «політика відчинених дверей» призводить до марної втрати робочого часу. Деякі підлегли прагнуть створити особисті контакти з менеджером, аби прискорити реалізацію своїх ідей і пропозицій або одержати необхідну інформацію з «перших рук», а іноді й просто, звернути на себе його увагу. За такої ситуації порушується або перенасичується режим роботи менеджера.

Як свідчить досвід, для раціональної організації прийому відвідувачів йому необхідно, по-перше, встановити певний перелік службових питань і категорії працівників, яких приймає безпосередньо він сам, по-друге, чітко визначити час прийому з невідкладних питань.

Прийом з невідкладних справ найчастіше проводиться на початку дня. Він відбувається у формі доповіді підлеглих. З інших службових питань – у заздалегідь визначені дні тижня й числа місяця. Прийом з невідкладних оперативних справ робиться звичайно, «відкритим», тобто в ньому можуть брати участь, окрім менеджера, його заступники і помічники, щоб зразу на місці вирішити всі необхідні питання. Прийом з інших службових справ менеджер веде самостійно, коли можна провести бесіду без перешкод. Він проходить у формі бесіди. Починає її підлеглий. Але керівник повинен спрямовувати навідними

запитаннями так, аби підлеглий раціонально і чітко викладав і обґрунтовував свої прохання і пропозиції.

Якщо бесіда з підлеглими відбувається з ініціативи менеджера, то щоб зробити її ефективнішою, слід дотримуватися певних правил. По–перше, менеджер зобов'язаний заздалегідь визначити мету бесіди. Можна виділити такі найбільш поширені за своїм змістом бесіди: ознайомлення під час прийняття нових працівників або обговорення питання просування працівників по службі. У цих бесідах менеджер, звичайно, з'ясовує кваліфікацію працівника, його ставлення до пропонованої роботи, порівнює його з іншими кандидатурами тощо; о отримання і обміну інформацією, необхідною для прийняття рішення з якого–небудь питання, для оголошення наказу, підписання або видачі службового доручення. Доведення наказу до безпосереднього виконавця краще здійснювати у формі бесіди. У наказі, звичайно, повністю відображені його мотиви і окремі, іноді дуже важливі подробиці. Під час бесіди керівник може зразу відповісти на запитання, які неминуче виникають у виконавця. Такі бесіди дають змогу виконавцю швидше зрозуміти зміст доручення, а менеджеру – уникнути помилок при визначенні відповідальності виконавця, строку виконання завдання чи усунення недоліків у роботі тощо.

Після визначення основної мети бесіди менеджеру необхідно попередньо ознайомитися зі станом справ і наявною інформацією з даного питання, заздалегідь попередити підлеглих про місце і час бесіди, що є важливим елементом її підготовки. Це не тільки знімає напруженість у підлеглих, але й спрощує завдання менеджера. Підлеглий у такому випадку приходиться краще підготовленим для обговорення накреслених питань. До початку бесіди доцільно скласти попередній план її проведення. Досвідчений менеджер складає його подумки. Менеджеру–початківцю краще скласти письмовий план на окремому аркуші або карточці. У такому разі скорочується час бесіди і вона буде більш змістовною.

#### **Питання 4. Типові помилки у використанні часу та способи їх вирішення.**

1. Ситуація: «Мені складно дається планування часу, тому що я від народження неорганізована людина». Помилка: Якщо Ви не навчилися самоорганізації в юності, то можете все життя вважати себе дезорганізованою людиною. Однак істина полягає в тому, що будь–яка людина в будь–якому віці може навчитися організовувати свій час. Усе, що для цього потрібно – готовність піти на зміни у своєму житті, а також знання того, де, коли й як здійснювати ці зміни.

2. Ситуація: «Я переконаний, що планування часу позбавляє життя елементів непередбачуваності й робить його рутинним». Помилка: Чітке визначення своїх цілей і пріоритетів зовсім не означає, що Вас затьгне в нудну й передбачувану рутину. Насправді, при кращій організації свого часу, Ви надасте собі ще більше волі дій. Наприклад, у жаркий день Ви захочете піти додому раніше. Але передходом Вам зненацька нагадують, що потрібно закінчити звіт, про який Ви майже забули. У результаті Ви не тільки не йдете раніше, а ще й затримуєтеся після роботи. Якби задача звіту була у Вас заздалегідь запланована, Ви могли б внести корективи у свій робочий графік і постаратися закінчити звіт заздалегідь, щоб звільнити час наприкінці робочого дня.

3. Ситуація: «Щоб зробити більше, мені треба працювати ще старанніше». Помилка: Занадто багато працюючи і перенапружуючись, Ви не тільки не підвищуєте власну продуктивність праці, але, швидше за все, ще й знижуєте якість роботи, на яку витрачаєте стільки часу й сил. Навчіться виключати з життя якнайбільше «завантаженості» й замінити її роботою з найефективнішим використанням часу.

4. Ситуація: «Усі мої цілі й плани у мене в голові. Я вважаю, що немає необхідності записувати їх на папері». Помилка: Плани й цілі, не викладені в письмовому вигляді, вірніше вважати Вашими намірами. Ваші прагнення необхідно «одягти» в чітко окреслені плани дій, перш ніж їх можна буде реалізувати. Те ж саме відноситься й до постановки цілей. Залишаючись замкненими у Вас у голові, вони навряд чи будуть керувати Вашими діями з дня у день.

5. Ситуація: «Як я можу скласти список своїх цілей, якщо хочу від життя так багато?» Помилка: Дійсно, якщо Ви захочете досягти всіх можливих або навіть просто всіх бажаних цілей, то Вашого життя може просто не вистачити. Якщо Ви спробуєте «охопити неосяжне», швидше за все, доможетеся набагато меншого, ніж досягли б, маючи меншу кількість чітко окреслених цілей.

Постарайтеся відокремити головні цілі від другорядних. Деякі люди просто не вирішуються зробити вибір. Учїться розставляти пріоритети! у вигляді електронної таблиці, що дозволить Вам автоматично підбивати підсумок по кожному виду діяльності наприкінці дня. Наради, засідання, збори являють собою різні форми участі персоналу організації у розгляді, обговоренні, вирішенні будь-яких питань. Дослідження свідчать, що керівники різних рангів використовують від 10 до 50 % свого робочого часу на проведення нарад і засідань, багато часу витрачається і на їх підготовку. Іноді керівник протягом робочого дня буває на трьох-чотирьох засіданнях і нарадах.

На нарадах керівник роз'яснює свою позицію, переконує присутніх, готує до правильного сприйняття свого рішення. Коли з'являється наказ, розпорядження або вказівка, робітники, що були присутніми на нараді, сприймають його як результат рішення, у підготовці якого вони брали участь.

Нарада – форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу. Засідання – форма організаційної роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи).

Збори – присутність у певному місці людей, об'єднаних конкретною метою (збори працівників підприємства, підрозділу, членів товариства тощо).

Ефективні менеджери знають, чого їм слід очікувати від наради, доповіді або презентації, а також, яку мету мають переслідувати такі заходи. Вони запитують себе: «Чому ми організуємо цю нараду?», «Чи хочемо ми опрацювати якесь рішення, зробити повідомлення або ж з'ясувати напрям нашої діяльності?» Вони звичайно наполягають на тому, щоб зміст таких нарад, переговорів, доповідей або презентацій ретельно обмірковувався й заздалегідь доводився до відома учасників. Вони наполягають на тому, щоб кожна нарада давали конкретну користь й просувала вирішення поставлених завдань. Керівник, що налаштований на підвищення ефективності, завжди заздалегідь обговорює

завдання тієї чи іншої наради. Він робить все можливе, щоб спілкування відповідало поставленим вимогам. Він не допустить перетворення наради в обмін «чудовими ідеями».

Одночасно намагатиметься зробити так, щоб вона не перетворилася у викладення точки зору одного учасника, а стимулювала б розумовий процес всіх присутніх. Наприкінці наради досвідчений керівник повертається до порядку денного й порівнює, чи відповідають рішення наради поставленим цілям. Існують й інші методи підвищення продуктивності нарад. Варто пам'ятати про правило, яким часто нехтують і можна одночасно проводити нараду й слухати те, про що говорять, або самому брати участь і виступати.

Але поєднати це не можливо. Разом з тим, концентрація уваги на конкретні цілі залишається ключовим правилом. Сконцентрованість на досягненні мети нейтралізує одну з основних проблем, що стоять перед менеджером, а саме: плутанину і непорядкованість подій, що відволікають від змісту того, що відбувається. Спрямованість на результат дає організуючий принцип. Він надає подіям більш осмисленого характеру.

Ця цілеспрямованість перетворює одну із слабких ланок, властивих функціям менеджера, – його залежність від інших людей, організації, в якій він працює, у джерело росту. Цілеспрямована робота сприяє духу колективізму. Нарешті така позиція менеджера не дозволяє замикатися в рамках власної фірми, змушує спрямовувати свої зусилля на досягнення результатів, що стосуються даної організації в цілому, допомагає налагоджувати контакти із зовнішніми контрагентами – будь-то керівник, що налаштований на підвищення ефективності, завжди заздалегідь обговорює завдання тієї чи іншої наради. Він робить все можливе, щоб спілкування відповідало поставленим вимогам. Він не допустить перетворення наради в обмін «чудовими ідеями». Одночасно намагатиметься зробити так, щоб вона не перетворилася у викладення точки зору одного учасника, а стимулювала б розумовий процес всіх присутніх.

Наприкінці наради досвідчений керівник повертається до порядку денного й порівнює, чи відповідають рішення наради поставленим цілям. Існують й інші методи підвищення продуктивності нарад. Варто пам'ятати про правило, яким часто нехтують і можна одночасно проводити нараду й слухати те, про що говорять, або самому брати участь і виступати. Але поєднати це не можливо. Разом з тим, концентрація уваги на конкретні цілі залишається ключовим правилом.

Сконцентрованість на досягненні мети нейтралізує одну з основних проблем, що стоять перед менеджером, а саме: плутанину і непорядкованість подій, що відволікають від змісту того, що відбувається.

Спрямованість на результат дає організуючий принцип. Він надає подіям більш осмисленого характеру. Ця цілеспрямованість перетворює одну із слабких ланок, властивих функціям менеджера, – його залежність від інших людей, організації, в якій він працює, у джерело росту. Цілеспрямована робота сприяє духу колективізму. Нарешті така позиція менеджера не дозволяє замикатися в рамках власної фірми, змушує спрямовувати свої зусилля на досягнення результатів, що стосуються даної організації в цілому, допомагає налагоджувати контакти із зовнішніми контрагентами – будь-то ти Керівник, що налаштований на підвищення ефективності, завжди заздалегідь обговорює завдання

тієї чи іншої наради. Він робить все можливе, щоб спілкування відповідало поставленим вимогам. Він не допустить перетворення наради в обмін «чудовими ідеями». Одночасно намагатиметься зробити так, щоб вона не перетворилося у викладення точки зору одного учасника, а стимулювала б розумовий процес всіх присутніх.

Наприкінці наради досвідчений керівник повертається до порядку денного й порівнює, чи відповідають рішення наради поставленим цілям. Існують й інші методи підвищення продуктивності нарад. Варто пам'ятати про правило, яким часто нехтують і можна одночасно проводити нараду й слухати те, про що говорять, або самому брати участь і виступати. Але поєднати це не можливо. Разом з тим, концентрація уваги на конкретні цілі залишається ключовим правилом. Сконцентрованість на досягненні мети нейтралізує одну з основних проблем, що стоять перед менеджером, а саме: плутанину і непорядкованість подій, що відволікають від змісту того, що відбувається.

Спрямованість на результат дає організуючий принцип. Він надає подіям більш осмисленого характеру. Ця цілеспрямованість перетворює одну із слабких ланок, властивих функціям менеджера, – його залежність від інших людей, організації, в якій він працює, у джерело росту. Цілеспрямована робота сприяє духу колективізму. Нарешті така позиція менеджера не дозволяє замикатися в рамках власної фірми, змушує спрямовувати свої зусилля на досягнення результатів, що стосуються даної організації в цілому, допомагає налагоджувати контакти із зовнішніми контрагентами – будь-то ринки, клієнти, постачальники тощо. Орієнтованість на позитивні результати, на досягнення – це шлях до ефективності.

Службові наради – відповідальний вид роботи менеджера і важливий фактор організації діяльності всього апарату управління. Така робота необхідна для прискорення процесу прийняття рішень і підвищення їх обґрунтування. Наради є також ефективною формою обміну інформацією й досвідом роботи. За допомогою нарад спрощується й прискорюється процес доведення конкретних завдань до безпосередніх виконавців, організація контролю тощо. Але якщо менеджер виносить на нараду такі питання, які міг би вирішити самостійно, то вона перетворюється на марну втрату часу. Слід враховувати й виховне значення нарад.

Емоційний вплив менеджера на колектив під час наради, вплив колективу на окремих працівників сприяє зростанню ініціативи і ентузіазму. Все це справедливо лише тоді, коли нарада є дійсно необхідною і належним чином підготовленою, а питання, що розглядаються, безпосередньо стосуються працівників, залучених до участі в ній. Якщо необхідність наради є очевидною, то її ефективність залежить від якості підготовки і проведення.

Наприклад, готуючись до наради, присвяченої прийняттю рішення, менеджер має здійснити такі заходи: заздалегідь вирішити і чітко сформулювати порядок денний, аби на обговоренні винести одне–два (не більше) питань, які менеджер дійсно не може вирішити самостійно або вирішення яких на основі консультацій і особистих контактів менеджера з відповідними спеціалістами є малоефективним; обмежити коло учасників наради працівниками, яких безпосередньо стосуються обговорювані питання; своєчасно ознайомити всіх з порядком денним, часом і місцем проведення наради і з матеріалами,

які стосуються обговорюваних питань (тези доповіді або основного повідомлення, довідки та інший фактичний матеріал, запропоновані проекти рішень тощо); попередньо повідомити всіх учасників наради, аби вони були готові висловити свою думку чи відповісти на ті чи інші запитання; потурбуватися про те, щоб на нараді були присутні стенографістка або секретар; забезпечити підготовку приміщення та організаційної техніки (столи, мікрофони тощо).

### **Питання 5. Основні види та принципи професійно–кваліфікаційного розподілу й кооперації управлінської праці.**

Спеціалізація і розподіл праці значно підвищують продуктивність. Якщо не будуть враховані, визначені і скоординовані відносини між окремими працівниками й організаційними підрозділами — ефективність організації буде втрачена. Кооперація управлінської праці — це об'єднання, взаємодія групи працівників у процесі спільного виконання взаємопов'язаних трудових процесів.

Розподіл управлінської праці — це об'єктивний процес виокремлення певних її видів у самостійні сфери діяльності різних груп управлінського персоналу.

Розрізняють такі види розподілу:

Функціональний – виділення функцій, об'єктивно необхідних для ефективного управління виробництвом, виконання яких закріплюється за певними працівниками або підрозділами апарату управління.

Ієрархічний – розподіл комплексу робіт з реалізації функцій між рівнями ієрархії управління.

Технологічний – диференціація процесу управління на операції по збиранню, передаванню, зберіганню й опрацюванню інформації, які виконуються певними категоріями працівників.

Професійний – диференціація управлінських працівників відповідно до їх професійної підготовки.

Кваліфікаційний – закріплення робіт за управлінськими працівниками відповідно до їх кваліфікації, стажу роботи та особистісних здібностей.

Посадовий – розподіл управлінських працівників в системі управління відповідно до їх компетенції.

Організація управлінської праці – це система використання живої праці в сфері управління, що забезпечує її функціонування з метою досягнення корисного ефекту трудової діяльності.

Стосовно управлінської праці, в більш широкому розумінні, науковою слід вважати таку організацію, яка заснована на використанні досягнень науки і передового досвіду, прогресивних форм господарювання, застосування технічних засобів, створюючи тим самим умови для ефективної роботи працівників, збереження їх здоров'я і працездатності.

Щодо принципів наукової організації управлінської праці (НОУП), то існують різні точки зору на висвітлення цих принципів різними авторами, які деякою мірою збігаються, але існують і розходження. Отже, доцільно розглянути такі підходи. Принцип комплексності полягає в тому, що удосконалення організації праці має здійснюватися за всіма її елементами (напрямами), враховуючи всі аспекти – організаційний, правовий, економічний, технічний, психофізіологічний і соціальний.

При цьому організаційний аспект передбачає, зокрема, встановлення певного порядку проведення роботи по кожному напрямку НОУП, правовий – відповідність прав і відповідальності кожного працівника (колективу) за покладені на нього функції, технічний – виявлення і реалізацію можливостей ефективного використання техніки (засобів праці). Важливим є економічний аспект, який потребує сумісності – витрат і результатів праці, створення стимулів до вискоєфективної праці при відносному зменшенні витрат на утримання апарату управління, а також соціальний і психофізіологічний, спрямовані на вирішення аналогічних завдань НОУП. Принцип системності доповнює принцип комплексності. Якщо комплексність потребує повноти охоплення всіх напрямів і аспектів НОУП для усунення, які можуть виникнути при ізольованому їх вирішенні. Необхідно підкреслити особливо тісний зв'язок всіх елементів організації праці з таким елементом, як розподіл і кооперація праці, якому належить особлива роль.

Розподіл праці визначає вимоги до розстановки і відбору кадрів управління, до інформаційного обслуговування, змісту трудових процесів і їх організації. Але дія принципу системності виходить за рамки організації праці. Системність потребує взаємозв'язку удосконалення організації праці, виробництва і управління, механізації і автоматизації процесів управлінської діяльності. В іншому випадку ефект від удосконалення організації праці буде занижений. Так, навіть при найбільш раціональному розподілі своєчасне і якісне виконання посадових обов'язків неможливе. Якщо воно не буде підкріплене раціональною організацією інформаційного забезпечення, що в свою чергу пов'язане з системою управління.

Неув'язка їх між собою викличе втрати робочого часу через несвоечасність надходження інформації, змусить працівників виконувати не властиву їм роботу (збирання інформації, виявлення причин затримки тощо) або переробляти вже виконану. Принцип регламентації передбачає встановлення і суворе дотримання певних правил, положень, інструкцій, нормативів, заснованих на об'єктивних закономірностях, притаманних науковій організації праці. При цьому важливо розмежувати елементи організації праці, за якими потрібна жорстка регламентація, від тих її елементів, за якими можлива «саморегламентація» свого часу, тобто вільний вибір форм і методів організації праці виходячи з наявних рекомендацій.

Принцип спеціалізації – один з основоположних принципів організації будь-якого виду праці. Спеціалізація управлінської праці полягає в закріпленні за кожним структурним підрозділом підприємства або закладу, а всередині його – за кожним працівником певних функцій, робіт або операцій. Забезпечується спеціалізація різними видами і формами розподілу праці. Послідовне здійснення спеціалізації створює передумови для підвищення продуктивності праці управлінського персоналу, а отже, скорочення його чисельності.

Разом з тим надмірно вузька спеціалізація може негативно впливати на змістовність праці і стримувати використання творчого потенціалу спеціалістів. Тому розвиток спеціалізації не повинен входити в протиріччя з вирішенням цих важливих соціально–економічних проблем.

Протиріччям вузької спеціалізації слугує взаємозаміна працівників, сумісність посадових обов'язків. Принцип стабільності передбачає постійність виконуваних функцій, способів їх здійснення структурою управлінського апарату. Звичайно постійність не можна розуміти як незмінність – організація праці повинна бути гнучкою, здатною до перебудови, якщо це викликано об'єктивною необхідністю (змінюю завдань підприємств, розвитком самоуправління, переходом від командно–адміністративних методів керівництва до економічних, усуненням структурних надлишків, впровадженням сучасних засобів технічного оснащення процесів управління і т. д.). Перебудові організації праці повинні передувати аналіз обумовлюючих його факторів, старанна оцінка існуючого положення.

Принцип цілеспрямованої творчості переслідує дві взаємопов'язані цілі: забезпечення творчого підходу при проектуванні і впровадженні наукової організації праці і максимальне використання творчого потенціалу працівників. Як в будь–якій сфері науки, творчий процес в області організації праці і управління повинен включати: аналіз існуючої практики і протиріч, що склалися, та вивчення досягнень науки і передового досвіду; висунення нових ідей; підготовку і проведення експериментів; аналіз їх результатів; внесення необхідних корективів; визначення можливої сфери застосування інновацій; прийняття відповідного рішення і творче використання його в конкретних умовах. Тільки такий підхід дозволить знайти ефективні шляхи удосконалення практики проектування і впровадження НОУП. Більш повне використання творчого потенціалу працівників досягається за рахунок впровадження наукової організації їх праці. Так, раціональний розподіл її звільняє керівників і спеціалістів від виконання не відповідних їхній кваліфікації робіт і дає можливість більшу частину часу присвячувати аналітичній і конструктивній діяльності, пошуку прогресивних рішень.

## **Висновки**

У повсякденному житті ми зіштовхуємось з тим, що не можемо зробити все заплановане. Перша група людей вміє ефективно розподіляти свій час, віддаючи перевагу найбільш важливим і терміновим справам, а друга група більшу частину часу займається самосаботажем, витрачаючи дорогоцінні хвилини і навіть годинник не потрібні, даремні, нікчемні заняття.

У тайм–менеджменті такі заняття називаються моторошним словом «хронофаги», або пожирачі часу. Напевно вам не раз доводилося ловити себе на тому, що замість того, щоб «справи робити», ви займаєтеся чимось іншим. Це ситуації, коли ви виконуєте непотрібну або неважливу роботу, вирішуєте чужі або другорядні завдання, спілкуєтеся з нецікавими людьми на абстрактні теми. У діяльності керівника найбільше значення мають контакти з підлеглими, їхня ефективність багато в чому визначається станом відносин між керівником і підлеглими. Ці відносини ґрунтуються на таких принципах, дотримання яких полегшує контакти керівника, знижує рівень протистояння адміністратора і виконавця,

створює передумови для об'єктивної оцінки діяльності працівника і її результатів. Підлеглих слід орієнтувати на надання допомоги керівнику.

Допомога може бути різною: поради, рекомендації, дострокове виконання завдання, розробка варіантів вирішення, не передбачених завданням, пошук додаткової інформації, аналогій (наприклад, повідомлення про те, як на іншому підприємстві вчинили в подібній ситуації, тощо), передбачення можливих наслідків.

Для менеджера дуже важливо під час особистих контактів з підлеглими одержати від них нову і передати необхідну інформацію. Це потребує вміння так організувати і вести бесіду, щоб, по-перше, завоювати довіру підлеглому і викликати його на відверту розмову, подруге, в зручній і зрозумілій формі передати йому необхідну інформацію, свій досвід роботи, підтримати корисну ініціативу тощо.

Особисті контакти менеджера з підлеглими є важливою формою активізації їхньої діяльності. Значну частину особистих контактів менеджер здійснює в період службових прийомів, які проходять у формі бесід.

Спеціалізація і розподіл праці значно підвищують продуктивність. Якщо не будуть враховані, визначені і скоординовані відносини між окремими працівниками й організаційними підрозділами — ефективність організації буде втрачена. Щодо принципів наукової організації управлінської праці (НОУП), то існують різні точки зору на висвітлення цих принципів різними авторами, які деякою мірою збігаються, але існують і розходження.

#### **Питання і завдання студентам:**

1. В чому полягає сутність поглинаючих часу?
2. Що відносять до так званих пожирачів часу?
3. Які Ви знаєте помилки у використанні часу та способи їх вирішення?
4. Що таке кооперація управлінської праці?
5. Охарактеризуйте види розподілу праці.
6. Назвати принципи наукової організації управлінської праці.
7. Що означає принцип системності за (НОУП)?
8. Дати визначення поняття прокрастинація.
9. Діапазон впливу на підлеглих буває...
10. На які групи поділяються підлегли під час спілкування з керівником?

*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**