



САМОМЕНЕДЖМЕНТ І МАЙСТЕРНІСТЬ ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

- *Головні поняття та визначення у теорії комунікацій*
- *Організація виступів і презентацій*
- *Організація нарад і ведення ділових бесід*
- *Особливості проведення ділових переговорів*
- *Ефективне використання робочого часу*

8.1. Головні поняття і визначення у теорії комунікацій

Спілкування (псих.) – взаємодія двох або більше осіб, яка складається із обміну між ними інформацією пізнавального або емоційно-оціночного характеру.

Поняття – продукт, спосіб, засіб, результат взаємодії людини із навколишнім світом в напрямку до їх об'єднання.

Ціллю ділових комунікацій є розширення можливостей співрозмовника у прийнятті ним власного рішення.

Розуміти (рос. – понимать, ведать) – транслювати, передавати словами іншим людьми власний стан, уявлення про властивості процесів або явищ, які відбуваються в навколишньому світі.

Рефлексія (від слова рефлекс) – спрямований процес стабілізації стану людини або колективу (як єдиного, ще більш складного організму) шляхом методологічного створення оптимальних рішень проблем, які обговорюють.

У процесі рефлексії ми набуваємо практичного досвіду виявляти та використовувати відчуття для формування більш поглиблених знань про те, що відбувається з нами і навколо нас.

Сприйняття (псих.) – цільний образ іншої людини, який формується на підставі оцінки її зовнішнього вигляду та поведінки.

Ділове спілкування – спілкування, яке має ціль зовні себе та виступає засобом організації та оптимізації того чи іншого виду предметної діяльності: виробничої, наукової, комерційної...



Ділове спілкування – це, насамперед обмін інформацією, що є важливою для учасників спілкування.

Успішність розвитку комунікацій безпосередньо залежить від внутрішньої орієнтації, прагнень співрозмовника, які доцільно підпорядковувати положенням, що формують повагу до моделі світу іншої людини:

- *в основі будь-якої поведінки людини лежить її позитивний намір;*
- *метою будь-якої техніки комунікативної взаємодії є розширення для співрозмовника можливостей вибору;*
- *у комунікаціях не існує невдачі, а є тільки неадекватний зворотний зв'язок;*
- *у людей є всі здібності, що необхідні для досягнення успіху;*
- *людина із більш гнучкою поведінкою краще долає проблемні ситуації та швидше отримує бажані зміни.*

Якщо співрозмовники ігнорують зазначені передумови, то комунікативний процес часто припиняється.

8.2. Організація виступів і презентацій

Важливим компонентом ділового спілкування є культура мовлення. Лексичні засоби, інтонація, вимова, жести, емоції, якими послуговується співрозмовник у комунікативній взаємодії, свідчать про його рівень освіченості і культури

Часто негативний результат ділових переговорів, виступів перед співробітниками чи незнайомою аудиторією має місце у зв'язку із невдало підібраним і промовленим словом, насиченістю мови іншомовними словами, просторіччями, територіальними діалектами, нехтування вимовою. Іноді ті, хто виступає, роблять це навмисне, мовляв, для „кращого ефекту”, проте досягається зворотній.

Менеджер зобов'язаний володіти діловим красномовством. Без цього складно управляти колективом, оперативно і ефективно приймати та виконувати рішення. Діловитість, лаконічність і емність, виваженість, індивідуальність, уміння гранично зрозуміло, конкретно і захоплено сказати про складні та важливі речі - є складовою успішного менеджменту і самоуправління. Разом із цим, необхідно відмовитися від зайвих відступів, які не розвивають можливості слухача у прийнятті ним власних рішень,



не сприяють результативності і ефективності його праці. Як правило, краще промовчати, ніж виголошувати промови у формі переречування тексту із чимось написаного «папірця».

Досліджено, що на сучасну публіку особливо позитивно впливає імпровізована промова, коли оратор вільно і цілеспрямовано розвиває думку для адекватного її розуміння слухачами чи співрозмовниками, аргументує, сперечається та демонструє при цьому глибоку переконаність, ерудицію і захопленість.

Імпровізована мова придатна не тільки для виступів у дебатах на зборах, для похвальних або ритуальних виступів, але і для виробничих повідомлень. Рисами, що вирізняють імпровізовану (вільну) мову від промови «із папірця», є:

- *відмова оратора від дослівного запису тексту виступу і зачитування його;*
- *документування основних пунктів промови, наявність підготовлених тез.*

При підготовці презентації варто пам'ятати про її відповідність таким критеріям:

- **переконливість** - зв'язок цілей і змісту презентації із потребами аудиторії, що створює енергетичну єдність із аудиторією, створює передумови та розвиває у слухачів нові ідеї;

- **презентабельність** – зручність і привабливість для візуального сприйняття. Якщо інформація сприймається слухачем лише на слух, то він запам'ятовує приблизно 10% інформації; якщо інформація супроводжується таблицями, схемами, малюнками чи візуальним текстом, то запам'ятовується близько 40%; якщо слухач залучений і бере участь у презентації, то він спроможний засвоїти близько 90% переданої інформації. Розуміння людиною почутого покращується такими засобами візуальної допомоги, як мультимедійний слайдовий супровід промови, плакати, робота із фліпчартом, жести, модуляція голосу, гумор, аналогії...;

- **структурованість** – зрозумілий логічний зв'язок між пунктами та судженнями презентації. Той, хто виступає, спочатку акцентує увагу слухачів на меті і структурі свого повідомлення, формулює підсумки в кінці виступу, демонструє порядок реалізації проголошених ідей і формулює перспективу розширен-



ня можливостей подальшого вибору варіантів розвитку подій з точки зору персоналій і колективу;

- **впевненість** - чітке формулювання доповідачем власних думок щодо вирішення наявних проблем, демонстрація реальності, доцільності та актуальності варіантів рішень/рекомендацій. Повідомлення створює у розумінні слухачів відчуття впевненості та очікування високого успіху як результату.

Основним завданням оратора є цілеспрямований вплив на думки, почуття та мотиви слухачів.

Нижче рекомендована структура сприяє підготовці та переконливості будь-якої публічної презентації, виступу. Вона містить 6 складових: *передмова, стан справ, проблема, перспективи, пропозиції, післямова.*

У передмові слід передбачити:

1. Доброзичливе привітання.
2. Представлення: (*ім'я, посада, досвід і т.д.*).
3. Мета: (*що ви бажаєте пояснити?*).
4. Карта маршруту: (*як довго триватиме презентація, чи буде вона розділена на частини і т.д.*).
5. Правила взаємодії доповідача та аудиторії: (*зокрема, чи бажаєте Ви, щоб слухачі переривали ваш виступ запитаннями або ставили їх після закінчення презентації, подавали їх у письмовій формі*).

Після передмови коротко охарактеризуйте стан справ. Тобто, опишіть ситуацію, що склалася на теперішній час, але не формулюйте однозначної оцінки її. Мотивуйте слухачів сказаним спільно сформулювати оцінку ситуації. Продемонструйте підтвердження компетентності і обізнаності власної та слухачів із предметом обговорення.

Формулюючи проблему, продемонструйте, які ускладнення викликає дійсний стан поточної ситуації. Висловіть причини, чому справи не можуть так розвиватися у подальшому. Наприклад, змінюється попит, конкуренти досягають успіху...

Сформулюйте перспективи, сценарії розвитку ситуації. Зосередьте увагу слухачів на ймовірних наслідках існуючої ситуації, якщо її не змінювати.

Висловіть пропозиції або рекомендації у формі їх вибору із сукупності декількох альтернативних варіантів. Важливо



продемонструвати шляхи вирішення проблеми, що була зазначена у виступі раніше.

На завершальному етапі демонструйте доброзичливість. У післямові, резюме доцільно висловити:

- *коротку характеристика найважливіших фактів, аргументів презентації;*
- *коротко повторити рекомендації;*
- *повторити пропозиції щодо здійснення першочергових дій;*
- *подякуйте за увагу;*
- *запропонуйте слухачам ставити запитання.*

Виступ не повинен бути надмірно коротким або занадто довгим. Основна функція виступу - привернути увагу слухачів до предмету обговорення і налагодити контакт із аудиторією.

Успіх доповіді суттєво залежить від того, наскільки переконливо проведена її основна частина і яким є завершення виступу. Не слід затягувати свою промову в часі.

Вдосконалити ораторське мистецтво можна з допомогою технічних прийомів, про які особливо яскраво і доступно пише Шипунов [20, с. 195].

Уміле володіння мовою і голосом - важлива складова внутрішньої культури людини, тим більше керівника. Правильно поставлений, гучний голос є складовою арсеналу управлінських засобів. Він тонізує нервову систему мовця, надає впевненості, створює позитивний настрій у слухачів. Керувати голосом - це значить домогтися інтонаційної динаміки і виразності мови, уміти управляти нюансами тембру.

Для успішного управління соціальними колективами важливими і необхідними є виступи за попередньо підготовленими темами. При цьому важливо, щоб той, хто виступає, не монотонно перечитував текст із аркуша, а прагнув за допомогою характерної манери викладу перетворити підготовлені тези і навіть текст у дійсну переконливу промову. Нижче перелічені технічні прийоми допоможуть оратору, озвучити свої думки переконливіше:

- *вибір доцільного розміреного темпу. Це важливо, коли сприйняття і засвоєння інформації вимагає зусиль слухачів. Варто змінювати темп мови залежно від змісту виступу. Забороняється говорити занадто швидко, якщо промову підсилюють технічні гучномовці;*



- **чітка вимова окремих слів і пропозицій;**

- **візуальний контакт зі слухачами.** Фахівці рекомендують під час виступу за попередньо підготовленим текстом «пробігати очима» фразу, а під час її виголошення на мить відірватися від «шпаргалки» і, звернувшись до слухачів, знову повертатися до тексту;

- **використання інтонації для виокремлення окремих положень.** Необхідно виділити істотні моменти. Це допоможе аудиторії сконцентруватися на основному.

Унікальність демократичної аудиторії полягає у відвертому характері і «гостроті» питань. Це питання, що пов'язані не тільки із недоліками в постачанні, торгівлі, обслуговуванні, організації. Часто «гостре питання» звучить як питання-критика, виступ-питання-виступ, пропозиція-аргументи-питання-пропозиція. І чим більше таких питань, тим більше можливостей у менеджера-промовця вести із аудиторією відверту розмову, динамічні дискусії.

При цьому недопустимою є позиція «конфліктів із аудиторією», агресивність «захисту» від гострих запитань у форматі контратаки. Важливою є не словесна баталія, а пошук ефективних та результативних рішень із урахуванням запитань, що турбують аудиторію.

Неприпустимими є роздратування, зневажливий тон, навіть якщо той, хто виступає, прагне активізувати роботу слухачів у аудиторії. Протипоказана брутальність, зарозумілість. Вони викликають тільки негативну реакцію. Єдино можлива тональність відповідей на запитання – це доброзичливість і підтримання розмови на рівні співрозмовника.

Рекомендації презентуючому

- **Сфокусуйтеся на тому, що має значення (ЩЄНТ – Що є в ньому для тебе?).** Сфокусуйтеся на тому, що є важливим для аудиторії. Погані презентатори не просто забувають про аудиторію. Вони демонструють перший гріх поганого продажу, - говорять про характеристики, а не про переваги того, що вони презентують.

- **Розмовляйте, а не виконуйте презентацію.** Більшість людей підходять до презентації, як до неприродного, примусового дійства. Уникайте фальшивої риторики та жестів. Прагніть природності



своїї мови. Для розвитку майстерності спробуйте записати на відеокасету презентацію власну або інших осіб і визначте недосконалу фальшиву риторику та жести, а потім їх виправте шляхом приведення повторного озвучення презентації і приведення неї до природного рівня розмови.

- **Проста розмова є найкращою промовою.** Більшість представників аудиторії бізнесу є надмірно напруженими людьми з повною нетерпимістю до складностей. Для створення єдності виступу із думками слухачів у аудиторії використовуйте аналогії. Наприклад, директору фірми із розробки лікарських препаратів опишіть операційні ланки виробництва своєї компанії як автомобіль, який доставляє вантаж через міжнародний кордон. Уяву слухачів про бізнес-процес розвивайте через аналогію приготування людиною фаршу (продукту, що задовольнятиме смаки і уподобання споживача) із вхідних сировинних матеріалів (вхідні потоки) та м'ясорубки (виробничого ресурсу) згідно з регламентом (рецептом).

- **Дозвольте мені перефразувати!** Це не застаріла порада. Вона до цього часу працює: відповідаючи на складне запитання, перефразуйте його. Наприклад: *«Аналітики підтверджують, що цей товар не повинен стільки коштувати. Чому так дорого?»*. Ви перефразовуєте питання та відповідаєте: *«Як ми прийшли до такої ціни?... І озвучуєте відповідь на Вами ж перефразоване запитання...»*. Ідея полягає у тому, щоб вилучити із аудиторії негативні емоції і сконцентрувати думки слухачів безпосередньо на обговоренні варіантів вирішення основної проблеми.

- **Пауза, що оживляє.** Навчайтеся тримати у розмові паузу. Не поспішайте викласти всі свої аргумента. Тримайте словесну паузу, охопіть приміщення аудиторії і присутніх поглядом. Візуальне зосередження на фіксований простір заставляє людей змінити уявлення і думки. Виокремте із загального масиву частину інформації, зустріньтеся поглядом із однією людиною, донесіть фразу до неї, потім зупиніться - для огляду аудиторії, яка абсорбує (поглинає) вашу точку зору і знову зосередьтеся на окремому слухачу. Візуальний контакт із конкретним слухачем збуджує не лише його уяву, а і збагачує мислення промовця.



8.3. Організація нарад і ведення ділових бесід

Ділова нарада – один із основних відповідальних видів діяльності керівника і важливий фактор організації управління.

Нарада - це форма організованої, цілеспрямованої взаємодії керівника із колективом за допомогою обміну думками.

Ефективність нарад залежить від того, як ними керують. Для підвищення ефективності нарад необхідно враховувати, що залежно від рівня передбачуваності, характеру питань для розгляду, призначення, психологічних особливостей проведення і тривалості вони можуть бути планові і позапланові; поточні з метою обговорення ряду оперативних питань і цільові, на яких розглядають одне або групу взаємозалежних питань (рис.8.1.).

У структурі ділових нарад виділяють ведучі та підтримуючі зустрічі.

У переліку ведучих зустрічей розрізняють регулярні індивідуальні звітні зустрічі; зустрічі в рамках відділу або робочої групи; зустрічі в рамках робочої групи із спеціальних питань.

У переліку підтримуючих зустрічей розрізняють організаційно-інформаційні зустрічі; зустрічі із клієнтом або “зовнішні” зустрічі, в тому числі заплановані зустрічі з передбачуваною ціллю і незаплановані; випадкові зустрічі із потенційними клієнтами та випадковими візитами.

Метою проведення ділових нарад може бути:

- *поширення і якісний розподіл інформації;*
- *організація, координація дій підрозділів та їх керівників;*
- *розвиток рівня продуктивності персоналу;*
- *розвиток організаційної ефективності;*
- *вирішення конкретних проблем або розробка проектів.*

Зміст і структура ділової наради підпорядкована основній меті - розширити можливості співрозмовника у прийнятті ним свого ж власного рішення.

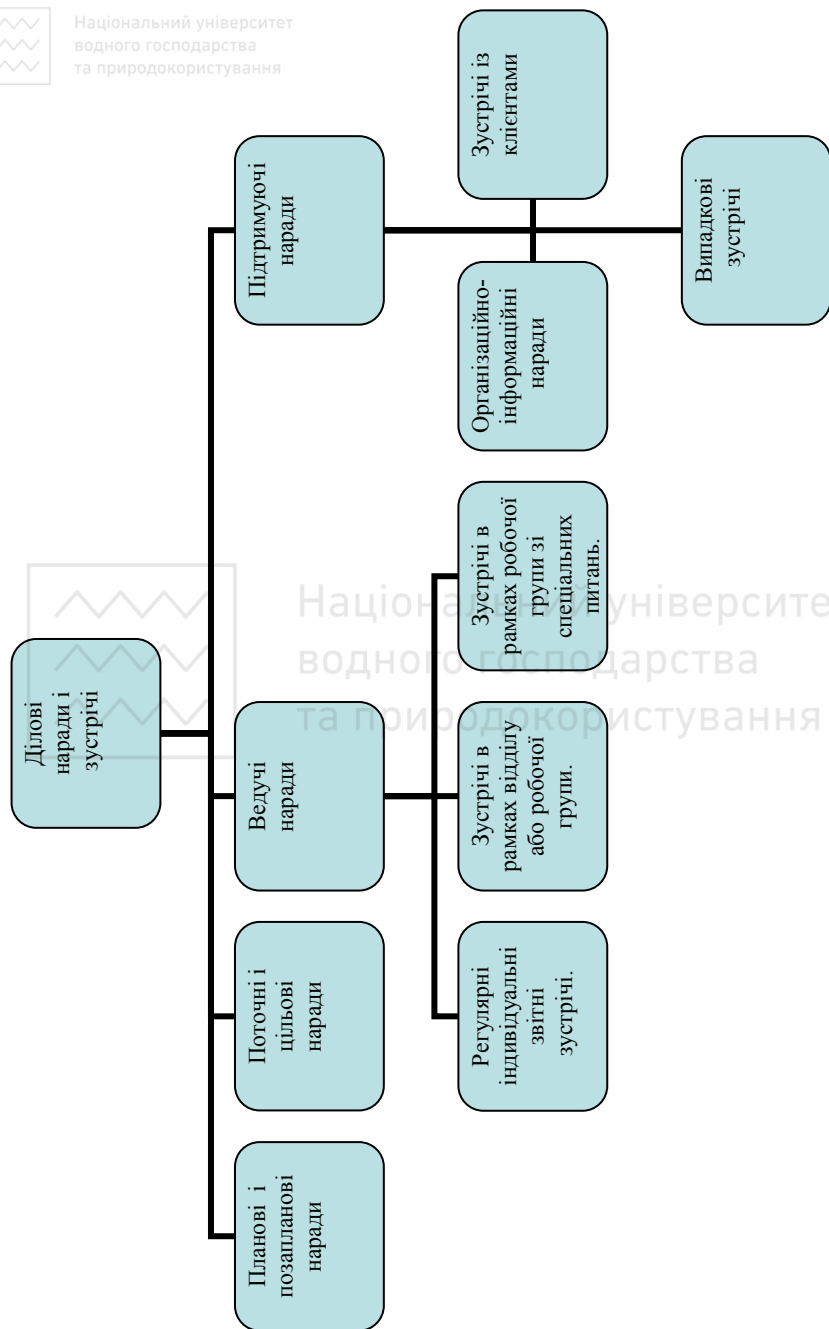


Рис. 8.1. Класифікація ділових нарад і зустрічей



При підготовці будь-якої із типів нарад необхідно:

- чітко і однозначно визначити тему наради та її ціль;
- ретельно розробити порядок денний та обрати найбільш доцільну послідовність питань;
- заздалегідь ознайомити учасників із фактами, які можуть обговорювати в ході дискусії;
- якомога раніше інформувати учасників про порядок денний і дату наради;
- вибрати для проведення наради зручне приміщення.

Перелік загальних вимог до проведення нарад

- Вчасно розпочинати нараду!
- Закінчувати зустрічі відразу після закінчення обговорення порядку денного.
- Мінімум зустрічей, учасників, часу!
- Максимум інформації!
- Активність учасників наради.
- Затверджений порядок денний.
- Наявність затвердженого графіку планових зустрічей.
- Оперативне підтвердження факту зустрічей.
- Нові непередбачувані питання обговорювати у кінці наради.
- Після зустрічі – звіт та порядок дій, пов'язаних із виконанням рішень та доручень.
- Привітність і ввічливість із відвідувачами компанії.
- Уважне вислуховування скарг та оперативність дій щодо їх задоволення/відхилення.

Регулярні індивідуальні звітні зустрічі

Ціль – *організація, контроль і розвиток продуктивності підлеглих.*

- **Періодичність проведення:** 1-2 рази в тиждень
- **Тривалість:** 30-90 хв.
- **Учасники:** дві людини, які знаходяться на різних рівнях корпоративної структури
- **Головне правило:** “90/10” (90% часу для заслуховування звіту та 10% для висловлення вказівок, інформування учасників і висловлення похвали).



Заборони:

- дозволяти виконання завдань без погодженого плану дій;
- перевищення вират часу на перші 2 секції, - регулярні звіти та спеціальні проекти;

- перевищувати ліміт часу, що відведений для зустрічі.

У структурі регулярних індивідуальних звітних зустрічей доцільно передбачати:

1. Регулярні звіти: 10% від тривалості усієї зустрічі або 3-9 хв.

2. Спеціальні проекти: 10% від тривалості зустрічі або 3-9 хв.

3. Спеціальні теми – максимум 3 теми; 70% від тривалості зустрічі або 20-65 хв.

4. “Три сестри” – вказівки, інформація, похвала; 10% від тривалості усієї зустрічі або 2-5 хв.

Зустрічі керівників відділів або членів робочої групи

• **Ціль** – підтримання потоку якісної інформації; організація і координація діяльності компанії.

• **Періодичність:** 1-2 рази в тиждень.

• **Тривалість:** 30-90 хв.

• **Учасники:** усі причетні до організації робіт. Максимум 12 осіб.

• **Головне правило:** відсутність критики.

Заборони:

• переривати промову доповідача;

• обговорювати шляхи вирішення проблем, що виникли протягом ведення наради;

• відволікатися на сторонні розмови, телефонні дзвінки.

У структурі нарад із керівниками відділів або членів робочої групи доцільно передбачати:

1. Звіти: 5-7хв. для звіту кожного із учасників; 2-3хв. на запитання після звіту. Структура звіту і відповіді на запитання передбачає:

- Що зроблено мною з часу минулої зустрічі?
 - Які результати були досягнуті мною?
 - Над чим я/мій відділ планують працювати далі?
- 2. “Три сестри”:** вказівки, інформація, похвала (2-5 хв.)



Зустрічі, присвячені спеціальним темам

Ціль – вирішення проблем, прийняття ключових рішень, оцінка перспектив проектів.

- **Періодичність проведення:** у міру виникнення необхідності.
- **Тривалість:** 0,5-2 год. із можливістю наступних зустрічей.
- **Учасники:** усі, хто впливає і спроможні внести вклад у вирішення проблеми.
- **Головні правила:** а) “90/10”; б) дотримання якісного процесу прийняття рішень (продукт, вхідні потоки, регламенти, ресурси).

Заборони:

- безконтрольні дискусії поза темою планового обговорення;
- “гаряча” і негативна емоційна взаємодія між учасниками;
- перевищувати ліміт часу, що відведений для зустрічі.

У проведенні нарад, що присвячені спеціальним темам, доцільно передбачати складові:

1. Підготовка зустрічі.

2. Перша зустріч (пам'ятати про “три сестри”).

2. Друга зустріч.

3. Дозвіл на виконання плану дій

Організаційно-інформаційні зустрічі

- **Ціль** – прискорити організацію роботи команди у проведенні заходів, сформулювати план дій або заслухати звіт про результати роботи за короткий проміжок часу.
- **Періодичність** – у міру виникнення необхідності.
- **Тривалість** – 5-10 хв.
- **Учасники** – співробітники відділу, робочої групи.
- **Головні правила:** а) “90/10”; б) висловлення необхідних вказівок для забезпечення координації роботи.

Заборони:

- безконтрольні дискусії, що не стосуються теми;
- “гарячі” негативні емоційні взаємостосунки.

У структурі нарад, присвячених спеціальним темам доцільно передбачати три складові:

1. Вказівка.

2. Обговорення.

3. “Три сестри”: вказівки, інформація, похвала (2-5 хв.)



Позапланові зустрічі у середині структури

- **Цілі** – вирішення актуальної, але не складної проблеми; відповіді на прості запитання та визначення дати і порядку денного наступної зустрічі.
- **Періодичність** – у міру виникнення необхідності, але їх кількість доцільно звести до мінімуму.
- **Тривалість** – не більше 5-15 хв.
- **Учасники** – працівник, який попередньо не запланував зустрічі, та його безпосередній керівник.

Заборони:

- тривалість дискусії довше, ніж слід для досягнення результату;
- “гаряча” негативна емоційна взаємодія.

8.4. Особливості ведення ділових переговорів

Існує 5 універсальних принципів ведення ділових переговорів, які можуть бути застосовані у будь-якій ситуації.

Менеджеру для здійснення успішних переговорів необхідно:

- 1) *привернути увагу співрозмовника;*
- 2) *розбудити у співрозмовнику зацікавленість, і тоді він буде слухати вас, відбуватиметься результативна передача інформації;*
- 3) *перекопати співрозмовника у правильності Ваших пропозицій та ідей, аргументів;*
- 4) *виявити інтереси та усунути сумніви співрозмовника в реалізації Ваших ідей, нейтралізація критики, спростування зауважень;*
- 5) *перетворити інтереси співрозмовника у остаточне рішення та ухвалити його.*

Поряд із даними принципами ведення ділової бесіди слід пам'ятати про п'ять важливих рекомендацій, які носять універсальний характер:

- 1) **Вивчіть свого опонента.** Зберіть якнайбільше інформації про інтереси, цілі і наміри вашого співрозмовника. Розуміння позиції опонента дозволяє краще зрозуміти його поведінку, передбачити його реакцію на ваші пропозиції та сформулювати рішення із урахуванням інтересів іншої сторони.



2) ***Розпочніть із позитивного кроку.*** Поступливість має тенденцію створювати взаєморозуміння і погоджувати остаточні наміри.

3) ***Зосередьтеся на проблемі, а не на особистості.*** Концентруйте увагу на найважливіших моментах бесіди, а не на особистісних якостях співрозмовника. Коли бесіда стає жорсткою, не ображайте опонента. Пам'ятайте, що ви не погоджуєтеся із його ідеями, а не із ним особисто.

4) ***Празніть до взаємовигідних рішень.*** Сприймайте вихідні пропозиції як стартову позицію для подальшої розмови.

5) ***Створюйте атмосферу довіри і взаєморозуміння.*** Менеджери, які успішно ведуть переговори, як правило, гарні слухачі; вони задають багато запитань, чітко формулюють свої аргументи, рідко займають оборонну позицію та уміють уникати слів, які можуть драгувати опонента (таких як «щедро пропозиція», «справедлива ціна», «розумна домовленість»).

8.5. Ефективне використання робочого часу

Проблема дефіциту часу періодично турбує кожну людину. За результатами досліджень соціологів цілком справедливим є твердження: «Часу не вистачає тому, хто не вміє його використовувати». Час являє собою унікальний ресурс, оскільки, якщо він витрачений безрезультативно, то цю втрату неможливо поповнити.

Керуванням часом – це персональна форма ефективного планування витрат його.

Одним із основних завдань менеджменту є максимально ефективно використання часу. Розрізнять два види непродуктивних втрат робочого часу:

- *залежні від працівника - недолік досвіду, недостатній рівень освіти або кваліфікації, неорганізованість і нерациональний графік робочого дня;*
- *незалежні від працівника – надлишок нарад, виклики до керівництва та очікування прийому, надмірна кількість звітів; виконання функцій, що є несумісні із займаною посадою.*

Досконалість людини у плануванні роботи дозволяє забезпечити ефективність використання робочого часу, що дає їй



можливість відновити особисті сили після роботи для успішного продовження життєдіяльності.

Розглянемо 10 правил ефективної організації використання часу.

Правило 1. Сформувавши план дня із фіксацією переліку справ у порядку їхньої важливості. Затрати часу на планування його використання дозволяє збільшити обсяг вільного часу. «Перед тим, як розпочинати роботу, доцільно продумати її так, щоб у свідомості остаточно сформувалася модель результату роботи і послідовність усіх виробничих операцій».

Доцільно виписати у блокнот справи на день (тиждень) у порядку пріоритетів:

- 1) *важливі справи (у порядку їхньої важливості)*
- 2) *термінові справи (у порядку їхньої терміновості)*
- 3) *поточні, нетермінові справи (у порядку важливості)*

Правило 2. Спочатку виконуйте найважливіші та термінові справи. Часто 80% нашого часу забирають не дуже важливі справи, результату яких не видно. І навпаки, виконання із десятка справ двох-трьох дає людині почуття результативно проведеного дня.

Варіант № 1: Згідно із принципом італійського вченого Парето, концентрація зусиль менеджера на життєво важливих справах визначає основну суть кінцевого результату.

Якщо виконувати тільки справи, що “тиснуть”, неминуче зіткнетеся з їх лавиноподібним наростанням. Але, якщо вирішувати питання “в зародженні”, то затратите часу менше.

Переходьте до виконання менш важливих і термінових справ тільки тоді, коли переконались, що у вирішенні більш важливих і термінових зроблено все можливе.

Варіант № 2: Принцип Ейзенхауера (колишній президент США): визначення пріоритетів на основі важливості і терміновості (рис. 8.2.) :

А – завдання дуже важливі і термінові. Їх необхідно виконувати негайно;

В – завдання важливі, але не термінові. Слід встановити терміни їх виконання;

С – завдання мало важливі, але термінові. Їх вирішення слід доручити підлеглим;



Справи, що не є важливими і терміновими можна не виконувати взагалі (смітник).

Варіант № 3: АВС-аналіз використання часу

Він свідчить (рис.8.3.), що доля дуже важливих (А), важливих (В) та менш важливих (С) завдань, при фактичному використанні часу не обов'язково відповідає долі цінності цих завдань у виконанні певної функції. Часто більшість часу витрачається на дріб'язкові, побічні проблеми (С), а серйозні питання (А) вирішуються досить швидко.

Важливість



Рис. 8.2. Визначення пріоритетів на основі важливості і терміновості

Метод успішного управління часом полягає у плануванні діяльності та визначенні пріоритетів у роботі із подальшим їх розміщенням за порядком згідно із класифікацією АВС.

Завдання А - це найважливіші завдання менеджера. Вони мають бути виконані особисто ними, або разом з іншими відповідальними особами. Їх виконання має особливо велике значення для загальної справи.

Завдання В - так само важливі, але їх виконання можна доручити іншим.

Завдання С - це завдання з найменш важливим значенням для загальної справи, але доля їх в загальній роботі найбільша (рутинна робота, читання, телефонні дзвінки, кореспонденція, заповнення формулярів та інша адміністративна робота).

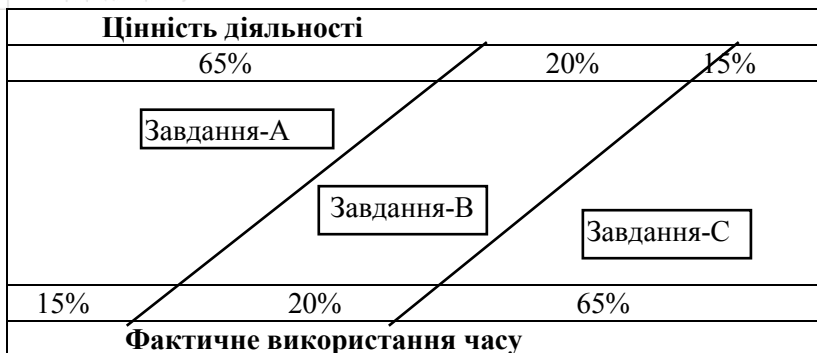


Рис. 8.3. АВС-аналіз використання часу

Звісно, дана класифікація не стверджує, що підлягають виконанню лише завдання А, а від завдань С треба відмовитися. Необхідно визначати пріоритетність і послідовність серед всіх видів діяльності і у визначеному порядку виконувати їх.

Слід планувати для виконання протягом дня одного-двох завдань із групи А (прибл. 3 год.), два-три із групи В (1 год) та декілька із групи С (45 хв.). Решту дня залишайте вільним від планів. Слідкуйте за тим, щоб не просто правильно виконувати завдання (орієнтація на діяльність), а виконувати правильні, дійсно необхідні задівання, що безпосередньо пов'язані із творенням бажаного головного продукту діяльності.

Правило 3. Уникати «поточних справ», усамітнитися протягом дня хоча б на одну годину. Кількість інформаційних потоків у керівника дуже велика. Середній інтервал між комунікативними контактами часто не перевищує 8 хвилин. Однак, якщо врахувати, що значна частина часу йде на відвідування нарад, ходіння кабінетами і т.д., то марно сподіватися на можливість вдумливого розгляду важливих справ, що вимагають значного часу та зосередженості. Якщо у керуючого є секретар або помічник, то вони можуть сприяти йому обмежити себе від багатьох дріб'язкових справ. Гарний секретар заощаджує до 30% робочого часу менеджера. Практика «закритих дверей» є єдино прийнятною для написання важливого документа, вирішення важливого питання. Для цього необхідно просто



замкнути двері, відключити телефон... Тобто, створити необхідні бажані умови для роботи!

Правило 4. Не розпорошуватися, займатися у кожен момент лише однією справою. Уподібнитися пісочному годиннику, який у кожную мить пропускає через своє звуження тільки одну піщинку. Важливо навчитися пропускати через свою свідомість у кожен момент часу тільки одне питання, і не переходити до іншого, не завершивши розпочате. «Перескакування» від питання до питання - це марнотратство, оскільки повторне виникання у суть справи вимагає додаткових витрат часу. До того ж, таке «перескакування» швидко втомлює, погіршує якість роботи, збільшує кількість помилкових дій і рішень.

Правило 5. Менеджеру не слід робити того, що можуть виконати підлеглі. Багато керівників звикли розраховувати у веденні більшості справ лише на себе: «Не можу нікому довірити. Усі роблять не так». Замість цього потрібно самокритично сказати: «Не вмію організувати власну працю». Одним із шляхів розвитку компетентності в організації роботи власної та підлеглих є делегування повноважень.

Делегування повноважень передбачає передачу підлеглому або виконавцю виконавської відповідальності, а управлінська залишається за менеджером. При цьому, разом із відповідальністю менеджер передає виконавцю визначені повноваження, тобто право приймати рішення про використання ресурсів та діяти від його особи.

При делегуванні повноважень необхідно дотримуватись таких рекомендацій.

- *Максимальна свобода вибору в межах компетенції підлеглого.*
- *Контроль результатів, а не методів виконання.*
- *Допускати право на помилку. Всім властиво помилятися. Якщо цього права позбавити підлеглого, то він буде поставлений у гірші, у порівнянні із керівником, умови, що призведе до зниження ініціативності.*
- *Усвідомлений підбір виконавців. Доручати тому, хто має більші можливості виконати доручення на належному рівні.*



- **Чіткість формулювання завдання.** Необхідно подбати про перевірку в тактовній формі, як зрозумів співробітник зміст отриманого завдання та вимоги до його виконання.

Правило 6. Оптимізуйте систему контролю. За відсутності контролю рівень виконавської дисципліни неминуче спадає, що в підсумку робить будь-які зусилля керівника марними, а результати його діяльності жалюгідними. Однак і надмірний контроль не годиться. Він забирає надмірно багато часу в керівника і неминуче призводить до зниження ініціативи підлеглих, до звички не робити ні кроку без санкції керівника.

Потрібно знайти золоту середину. Для цього можна скористатися двохланковою системою:

- систематичний контроль кожного підлеглого здійснювати за ключовими позиціями (виділити ключові моменти в діях і зобов'язати виконавця регулярно інформувати про їх стан);
- раз на місяць перевіряти ретельність і відповідальність кожного підлеглого шляхом ревізії виконання ним однієї з його основних функцій, процесів;

Це дозволить скласти об'єктивну думку про роботу співробітника, володіти інформацією про стан справ і підтримувати стан внутрішньої впевненості підлеглого.

Правило 7. Не примножуйте кількість документів на столі. Як правило, 80% рішень можуть бути прийняті після першого прочитання документа. Досить лише трішки подумати над кожним із них. Стоси паперів на столі говорять про неорганізованість менеджера і незнанні їм законів психології організації праці. Зовнішній вигляд робочого стола відображає якість і стиль прийняття рішень менеджером.

Правило 8. Раціоналізувати техніку читання. Найбільш радикальний засіб - освоїти техніку швидкого читання. Це дозволить на прочитання документів витрачати часу у 3-5 разів менше. Є також інші способи роботи із документами:

- а) доцільно перший перегляд кореспонденції делегувати секретарю або помічнику, які приймуть рішення щодо спрямування їх для прийняття чи підготовки попереднього рішення за суттю документа у відповідний підрозділ;



б) можна доручити вузьким спеціалістам за напрямками роботи готувати для керівника огляди новинок літератури, нормативних нововведень у галузі.

Правило 9. Заощаджувати час на нарадах. Нараду необхідно збирати тільки за наявності двох умов:

- *без неї не обійтися;*
- *вона підготовлена.*

Дуже важливо заздалегідь подбати про чітке формулювання мети наради, визначення кола учасників, її тривалості, відповідальних за підготовку даних та інформації за суттю порядку денного наради, проектів рішень...

Правило 10. Використовувати ефект «7 дрібниць»:

1) записувати корисну інформацію і не сподіватися на пам'ять;

2) використовувати для читання і первинної обробки документів час очікування прийому в черзі;

3) завжди мати при собі робочий блокнот і ручку;

4) не витрачати час на нарікання щодо невдач;

5) аналізувати свої звички і недоліки, щоб позбавитися від шкідливих;

6) не вважати, що методи і прийоми Вашої роботи є найкращими;

7) вирішивши складне завдання, нагородіть себе коротким відпочинком.

Досвід менеджерської праці із врахуванням зазначених рекомендацій дозволяє менеджеру вдосконалити і кристалізувати персональні принципи управління часом, зробити працю приємнішою, результативною і ефективною.

Висновки

Досконалість людини у плануванні роботи дозволяє забезпечити ефективність використання робочого часу, що дає їй можливість відновити особисті сили після роботи для успішного продовження життєдіяльності.

У переліку основних складових успішного менеджменту і самоуправління зазначені такі риси людини, як діловитість, лаконічність і ємність, вираженість та індивідуальність, уміння гранично зрозуміло і захоплено розповідати про найскладніші і



найважливіші речі. Гарне володіння мовою і голосом - важлива складова внутрішньої культури людини, тим більше керівника.

Стандартизація структури та форми проведення ділових нарад сприяє підвищенню ефективності праці як менеджера так і його партнерів, підлеглих. Тому, визначення змісту та порядку інформаційних потоків у структурі політики самоменеджменту доцільно підпорядкувати рекомендаціям, що зазначені у даній темі посібника.

Запитання для контролю знань і обговорення:

1. *Прокоментуйте зміст критеріїв оцінки презентації.*
2. *Прокоментуйте зміст складових публічної презентації.*
3. *Опишіть класифікацію ділових нарад і зустрічей.*
4. *Опишіть рекомендовану структуру регулярних індивідуальних звітних зустрічей.*
5. *Опишіть рекомендовану структуру зустрічі керівників відділів або членів робочої групи.*
6. *Опишіть рекомендовану структуру організаційно-інформаційних зустрічей.*
7. *Прокоментуйте зміст рекомендацій щодо ефективного управління часом.*
8. *Прокоментуйте порядок визначення пріоритетів діяльності на основі важливості і терміновості справ.*
9. *Прокоментуйте методiku ABC-аналізу для управління часом.*