



ТЕМА 6

ЧАС І ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ В МЕНЕДЖМЕНТІ

- 6.1. Тайм-менеджмент в організації
- 6.2. Особливості і правила ділового спілкування
- 6.3. Організація і проведення службових нарад
- 6.4. Техніка контактів з підлеглими

6.1. Тайм-менеджмент в організації

Час – найцінніший ресурс, який, на жаль, не можна накопичити або відновити. І саме мистецтво ефективно використовувати його є запорукою майбутніх успіхів та досягнень кожного.

Тайм-менеджмент (дослівний переклад «управління часом») – спосіб організації часу для підвищення ефективності та раціональності його використання. Тобто умовний контроль над часом дає змогу активізувати свою продуктивність таким чином, щоб отримати бажаний результат вчасно або за менший строк.

Утім, тайм-менеджмент – не панацея від незадоволеності життям і ліні. Це лише спосіб організації часу. Він допоможе прискорити досягнення поставлених цілей, розвинути навички багатозадачності, планування, активізувати внутрішній потенціал, звільнити час для справ, на які «ніколи не було часу». Все інше – зусилля особи та розуміння того, навіщо вона має це робити.

Структуру тайм-менеджменту наведено на рис. 6.1.

Занадто велика кількість завдань – типова помилка, яка заважає людям досягати бажаної мети. Що менше глобальних завдань ти поставиш перед собою, то більше шансів, що вони будуть реалізовані. Оптимальна кількість ключових цілей на певний період життя – від 1 до 3. Правильна постановка цілей є першим важливим кроком на шляху до ефективного управління власним часом.

Але це ще не все: кожную глобальну мету варто розбити на невеликі послідовні етапи і визначити, скільки часу потрібно на здійснення кожного.

Можна виділити такі основні **правила управління часом** [9]:

1. Визначення пріоритетів. Системно важливо структурувати завдання за пріоритетністю і з фіксацією часових меж. Складати план варто від довгодо короткострокових справ – від завдань на рік до планів на день.

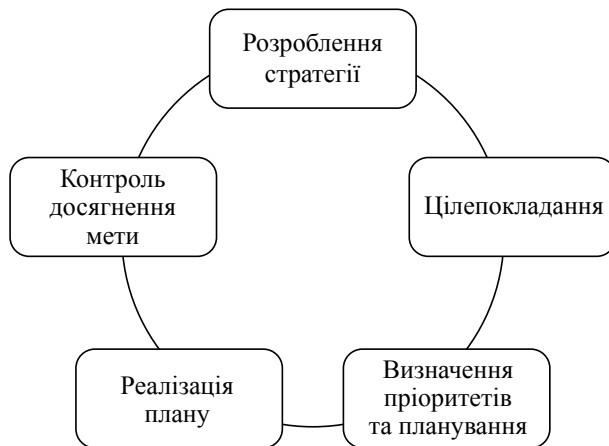


Рис. 6.1. Структура тайм-менеджменту

Пріоритизація – це процес упорядкування завдань (справ, проєктів) за пріоритетністю. Це поняття є взаємодоповнювальним до гармонізації – встановлення рівноваги, гармонії, балансу між завданнями подібного рівня пріоритетності, що так само вимагають виконання в заданий період. Здійснюється за допомогою свідомо керованого розподілу між ними обмежених ресурсів (передовсім ресурсів часу), наприклад, у формі нормування частки витрат ресурсу на кожне із завдань [11].

2. Фільтрація інформації. Надзвичайно важливо навчитися відфільтровувати інформацію/завдання, які не входять у стратегію досягнення глобальної (для вас) мети на певній життєвій дистанції. Варто навчитися відкидати неважливу інформацію, запам'ятовувати та шукати інформацію, яка резонує з пріоритетними завданнями. Інше – марнування часу.

3. Записування завдань. Важливо «думати» на папері або електронних носіях. Це своєрідна фіксація інформації, яка не дає забувати про загальну картину кроків для досягнення мети.

План дій на наступний день краще писати звечора. Так можна напевно знати, з чого починати роботу на сьогодні, а не «вештатися» комірчинами своєї пам'яті в пошуках відповіді на запитання «З якої справи розпочати?».

З появою нових завдань список можна корегувати і протягом дня. Головне – не забувати «тегувати» їх ступенем пріоритетності.

Після виконання завдання викреслюйте його зі списку. Так ви відстежуватимете свою продуктивність і зрозумієте, який обсяг завдань для вас є оптимальним. Отже, зможете внести «персоналізовані» зміни до плану, а не «на око». До того ж, якщо ви виконали всі поставлені на день завдання, це надихне вас на наступний етап роботи і додасть впевненості в силах.

У пригоді вам стануть додатки для смартфонів, планшетів, програми для комп'ютерів з тайм-менеджменту. Нині їх безліч. І більшість із них – безкоштовні.

4. Градація виконання справ. Найскладніші завдання треба виконувати на початку дня. Людина має більше сил та енергії, тож часу на їх виконання піде менше. А якщо подібні завдання постійно відтерміновувати на годину-дві, то весь день буде пригнічений стан через цей «незакритий гештальт». Завдання ж, як і до того, залишаться невиконаними.

Складні завдання завжди можна поділити на кілька. Тоді процес виконання всього завдання не здаватиметься таким страшним і нездійсненним. А далі потрібно йти наміченим шляхом: від складного до простого.

5. Концентрація на одному завданні. Не варто починати виконання нового завдання, кинувши старе напризволяще. У курсах з тайм-менеджменту експерти наголошують, що у разі неодноразового повертання до справи продуктивність людини в розв'язанні «набридливого завдання» знижується у п'ять разів. Також неефективним є виконання кількох справ одночасно. Це зазвичай потребує більше часу, ніж виконання всіх завдань окремо, та може знизити якість їх виконання.

Жодні методи з «самооптимізації» не працюють, якщо людина не вмотивована. А що є мотивацією? Результат. Якщо мету обрано, умовно кажучи, правильно, то це спонукатиме людину діяти з більшою віддачею.

На практиці для підвищення ефективності використання часу та запобігання його непродуктивним втратам менеджеру доцільно дотримуватися певного алгоритму ухвалення рішення про черговість виконання тієї чи іншої роботи. Відповідно до запропонованого алгоритму перед тим, як планувати та безпосередньо розпочинати виконувати роботу, менеджер має дати відповіді на чотири запитання [8]:

1. Чи треба це робити взагалі?

Непотрібна робота, на жаль, завжди є частиною нашої рутини. Ми не можемо повністю позбавити своє життя від цього, але ми маємо змогу визначати, виконання якого завдання можемо проігнорувати, або якомога менше витратити свій дорогоцінний час на непотрібні речі. Якщо менеджер витрачає більшу частину свого робочого дня на ефективні дії, пов'язані з неважливими складовими, то він зменшує свої можливості роботи над тим, що дійсно приносить користь.

Доволі ефективно на цьому етапі працює метод виключення, відповідно до якого доцільно поставити ще одне проміжне запитання: «Що станеться, якщо цього не робити взагалі?». Якщо підходить відповідь: «Нічого не станеться», то цей вид навантаження можна виключити взагалі.

2. Чи повинен це робити я?

Делегування обов'язків – одна зі складових роботи менеджера. Делегування – це передача суб'єктом функцій, повноважень на певний час зі збереженням у делегуючого суб'єкта права повернути їх собі. Вислів: «Якщо хочеш зробити щось добре – зроби це сам!» – на сьогодні втратив свою актуальність. Якщо менеджер вважає, що серед персоналу фірми немає нікого, кому можна було б передати хоча б частину своєї роботи саме через їхню некомпетентність, тоді постає питання про відповідність кадрової політики реальним вимогам організації. Нездатність делегувати повноваження призводить до надмірного перевантаження та вигорання керівника.

3. Чи можна роботу відкласти?

Немає жодного сенсу хаотично займатися трудовою діяльністю. Кожна справа має свої часові межі, яких обов'язково треба дотримуватись. Слід реалістично встановлювати терміни виконання роботи, зазначаючи, за яку треба братися негайно, а яка не є терміноюю.

4. Чи повинен я виконати її терміново?

Якщо роботу треба виконати негайно, вона стає центральним об'єктом уваги менеджера, на який він спрямовує всі свої ресурси.

Такий підхід до організації часу дає змогу виявити ділянки непродуктивних втрат часу та мінімізувати їх, підвищивши ефективність роботи керівника загалом.

Здавалося б, усе просто. Але що робити, якщо і план є, і пріоритети розставлені, а взятися до виконання наміченого ніяк не вдається?

Є два «вороги» ефективного використання часу – прокрастинація і поглиначі часу.

Прокрастинація – схильність людини відкладати на невизначений час неприємні рішення та справи, усвідомлюючи відповідальність за їх невиконання.

Поглиначі часу – обставини (а також люди, завдання, особливості зовнішнього середовища тощо), що призводять до неефективної витрати часу. Визначення поглиначів є суб'єктивним і залежним від системи цінностей конкретної особи, яка аналізує свою діяльність.

Розглянемо декілька методів тайм-менеджменту, які допоможуть з цим впоратися (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Методи тайм-менеджменту

Назва методу	Сутність методу	Особливості
Принцип Парето, або принцип 80/20	20 % зусиль приносять 80 % результату, і навпаки. Ця пропорція між причинами та наслідками може незначною мірою змінюватись, наприклад 85 % і 15 %.	Допомагає працівнику визначити, від якої роботи він отримує найбільшу віддачу, щоб у подальшому спрямовувати на її виконання більше зусиль.
Метод прискороного аналізу за принципом Ейзенхауера (матриця Ейзенхауера)	На основі таких критеріїв, як терміновість і важливість, завдання розподіляють на 4 групи: 1) справи А (важливі і термінові). Завдання такого типу потрібно виконувати без зволікань, і вони принесуть найвагоміший ефект; 2) справи Б (важливі, але ще не термінові). Саме ці справи дають найбільшу віддачу. Якщо затягнути з їх виконанням, то вони перемістяться в групу А;	Цей метод дає змогу поєднувати два критерії – важливість і терміновість. Застосування методу Ейзенхауера на практиці підвищує ефективність діяльності людини шляхом розставлення пріоритетів.

Продовження табл. 6.1

Назва методу	Сутність методу	Особливості
	<p>3) справи В (термінові, але не важливі). Виконання цих справ не дуже результативне і може негативно відбитися на ефективності роботи, оскільки вони відбирають час. Завдання такого типу найдоцільніше делегувати іншим;</p> <p>4) справи Г (неважливі і нетермінові). Справи з цієї групи негативно впливають на робочий процес і не приносять жодного позитивного результату.</p>	
Правило «6П»	Правильне Попереднє Планування Попереджує Погані Показники	Складений перелік справ дає нам змогу чіткіше зрозуміти обсяг робіт, який потрібно виконати, і визначити кінцевий результат від цього.
Getting Things Done	Ця методика робить особливий наголос на записуванні поточних і майбутніх справ, фільтруванні щоденної інформації, що має вплив на особистий календар.	Треба зазначати не тільки найголовніші справи, а й дрібні поточні, щоб не перевантажувати мозок зайвою інформацією, яку потрібно завжди прокручувати в голові.
ALPEN	Застосування цього методу передбачає виконання 5 послідовних етапів: складання переліку справ на завтра, розподіл часу на реалізацію кожного окремого завдання, співвідношення 60:40 (досвід показує, що план найкраще скласти лише на 60 % робочого часу, а 40 % часу лишати нерозпланованими: 20 % – на власну спонтанну активність і 20 % – на непередбачувані обставини), розстановка пріоритетів і делегування, оцінювання та перенесення.	Дає змогу краще контролювати робочий процес і є простим у використанні.
Методика «помідора»	Передбачає розподіл роботи на 25-хвилинні періоди, між якими є невеликі перерви.	Перерви під час робочого процесу даватимуть можливість відпочити, внаслідок чого підвищується продуктивність роботи.

Закінчення табл. 6.1

Назва методу	Сутність методу	Особливості
Методика «слона»	Передбачає поділ «слона» (великої справи) на шматочки, якими вам буде зручно його «їсти» (впоратися).	Якщо виконувати по одному завданню в день, то процес не здаватиметься таким складним, і зі «слоном» можна доволі легко впоратися.
Методика «швейцарського сиру»	Дрібніші завдання виконуються в довільному порядку, починаючи з найлегшого.	Виконання дрібних частин великого завдання дає змогу уникнути страху (а отже, і прокрастинації) перед великим/важким завданням. Ви ніби вигризаєте дірочки в шматочку сиру доти, доки, крім них, нічого не залишиться.
Personal Efficiency Program	Система методів, спрямована на впорядкування робочої інформації. Основою є набір принципів, які оптимізують методи роботи.	Автор цього методу наголошує на важливості вироблення у працівників певних корисних звичок, позаяк це є ключовим чинником плідної діяльності.
Піраміда Франкліна	Методика, за якою визначають довгострокові цілі на все життя та шляхи їх досягнення. Вказує, що має бути зроблено і на основі чого відбувається розподіл часу. Сутність цієї методики полягає в тому, що глобальні завдання ділять на підзавдання, які своєю чергою також ділять. Візуально це можна уявити як процес «будівництва піраміди»: <ul style="list-style-type: none"> • фундаментом піраміди є життєві цінності, інакше кажучи – визначення сенсу життя; • глобальна мета, яка має відповідати цінностям, визначеним на попередньому етапі; • генеральний план, який складається з кроків, які треба зробити для досягнення глобальної мети; • довгостроковий план, розрахований на 3–5 років, з детальним описом конкретних цілей і термінами їх виконання; • короткостроковий план, який складають на термін від декількох тижнів до декількох місяців; • плани на кожен день – невеликі. 	Це методика глобального планування, яку можуть використовувати суб'єкти, що визначили пріоритетні цілі на далеке майбутнє. Реалізація планів за цією методикою займає багато часу, однак піраміда Франкліна чітко визначає послідовність кроків, які потрібно виконати. Така деталізація може мати позитивний результат, оскільки людині простіше робити щодня невеликі дії з усвідомленням того, що вони приведуть до подальшого успіху.

Джерело: доповнено на основі [3]

Щоб бути максимально ефективним протягом дня, потрібно регулярно відпочивати і переключатися. Варто скористатися правилом 50/10: чергувати 50 хвилин роботи з 5–10 хвилинами відпочинку [1]. Це підтримуватиме в гарній робочій формі. До того ж, якщо періоди відпочинку кардинально відрізняться від періодів роботи – взагалі чудово! Наприклад, якщо ви – офісний співробітник і багато часу проводите за комп'ютером, під час перерви краще вийти на відкритий простір і зосередити свою увагу на великих віддалених об'єктах. Добре буде розім'ятися і запропонувати своєму тілу невелике фізичне навантаження – зробити гімнастику. Після такого відпочинку простіше налаштуватися на виконання нового завдання і сконцентруватися.

У такому темпі робочий день пройде непомітно, а після його завершення не забудьте провести *вечірній аналіз*. Позначте у своєму списку завдання, які ви виконали, перенесіть на завтра ті пункти, які не встигли, і обов'язково похваліть себе за продуктивність.

У табл. 6.2 наведено поради щодо ефективної організації та управління власним часом.

Таблиця 6.2

Поради щодо ефективної організації та управління власним часом

Назва	Зміст
Ступені свободи	Потрібно мати ступені свободи, можливість для маневру (наприклад, залишати резерви часу)
Використання «відходів»	Використання «відходів» часу – дрібних відрізків, які виникають між великими справами, під час очікування тощо
Режим суміщення	Використання можливості паралельно виконувати кілька справ, особливо тих, які задіюють різні «частини» людини (наприклад, їхати в транспорті і читати тощо)
Винесення найпотрібнішого	Найчастіша або найлегша частина справ виноситься в самостійний об'єкт (правило Парето)
Картотека	Повна диференціація носіїв інформації: одиниці інформації відповідає один носій
Допущення контрольованого хаосу	Не варто намагатися підтримувати порядок постійно. Структурування та впорядкування (прибирання) мають бути структуровані в просторі й часі, тобто мають бути регулярними для постійного процесу або прив'язаними до певних моментів.

Варто використовувати планувальник/щоденник, у якому для кожного типу завдань є своє місце: для довгострокових цілей, щоденного планування, нотаток та ідей, а також для запису адрес і телефонів. Такий інструмент допомагає наводити порядок не лише у записах, але й у житті загалом, дозволяє не витратити час даремно.

Крім того, для визначення власного індивідуального денного ритму слід систематично та усвідомлено спостерігати за собою протягом 10 днів та визначити [6]:

- В який час дня Ви маєте найбільший приплив енергії?
- В який час дня Ви краще сприймаєте інформацію?
- Коли відчувається втома, які види діяльності особливо важко робити?
- До якого часу відчувається втома?
- Коли Ви починаєте боротьбу зі сном?
- Коли Ви лягаєте спати?
- Який період дня є дійсно Вашим робочим часом?
- Коли Ви займаєтеся найважливішими справами?
- Коли Ви виконуєте менш важливу роботу?

На підставі спостережень за собою і відповіді на перелічені вище запитання слід створити свій особистий графік працездатності і враховувати його в плануванні часу і роботи.

6.2. Особливості і правила ділового спілкування

Змістом ділового спілкування є «діло», стосовно якого виникає й розвивається взаємодія. У літературі є різні описи його специфіки. Виокремлюють такі характеристики ділового спілкування: співрозмовники є особистостями, значущими одне для одного, вони взаємодіють щодо конкретної справи, а основне завдання такого спілкування – продуктивна співпраця. На думку деяких учених, спілкування слід вважати діловим, якщо його визначальним змістом є соціально значуща спільна діяльність. Інші вважають, що ділове спілкування – це усний контакт між співрозмовниками, які мають необхідні для цього повноваження і ставлять перед собою завдання розв'язати конкретні проблеми [4].

Під час ділового спілкування контакт між людьми встановлюється легше, якщо вони говорять «однією мовою» й прагнуть до продуктивної співпраці. При цьому засадами культури їхнього спілкування є етичні норми та ритуальні правила ділових взаємовідносин, знання й уміння, пов'язані з обміном інформацією, використанням способів і засобів взаємовпливу, взаєморозуміння.

Етика ділового спілкування базується на таких правилах і нормах поведінки партнерів, які сприяють розвиткові співпраці. Передусім ідеться про зміцнення взаємодовіри, постійне інформування партнера про свої наміри і дії, запобігання обману та невиконанню взятих зобов'язань. У деяких закордонних корпораціях і фірмах розроблено кодекси честі для службовців. Доведено, що бізнес, який має моральну основу, є вигіднішим і прогресивнішим.

Особливу увагу треба звернути на золоте правило етики спілкування: «Ставтеся до інших так, як Ви хотіли б, щоб ставилися до Вас» [3]. Конфуцій сформулював його в негативній формі: «Чого не бажаєш собі, того не чини іншим». Це правило можна застосувати й щодо ділового спілкування загалом, але його застосування до окремих видів ділового спілкування потребує конкретизації:

- «згори-вниз» (керівник – підлеглий);
- «знизу-вгору» (підлеглий – керівник);
- «по горизонталі» (співробітник – співробітник).

У діловому спілкуванні «згори-вниз» (тобто у ставленні керівника до підлеглого) золоте правило етики можна сформулювати так: «Ставтеся до підлеглого так, як Ви б хотіли, щоб до Вас ставився Ваш керівник». Мистецтво й успіх ділового спілкування багато в чому визначаються тими етичними нормами й принципами, які керівник застосовує щодо своїх підлеглих. Норми й принципи – це те, яка поведінка є етично прийнятною, а яка – ні. Ці норми стосуються передовсім того, як і на підставі чого віддаються розпорядження в процесі управління, у чому полягає службова дисципліна, що визначає ділове спілкування. Без дотримання етики ділового спілкування між керівником і підлеглим більшість людей почуватимуться в колективі дискомфортно, етично не захищеними.

Ставлення керівника до підлеглих впливає на весь характер ділового спілкування, здебільшого визначає його етично-психологічний клімат. Саме на цьому рівні формуються насамперед етичні *еталони й зразки поведінки*. Розглянемо деякі з них докладніше.

Якщо ви прагнете перетворити вашу організацію на згуртований колектив із високими моральними нормами спілкування, залучіть співробітників до реалізації мети організації. Людина лише тоді почуватиметься етично і психологічно комфортно, коли відбудеться її ідентифікація з колективом. Водночас кожен намагається залишитися індивідуальністю і хоче, щоб його поважали таким, яким він є.

У разі виникнення проблем і труднощів, пов'язаних із несумлінною працею, керівникові слід з'ясувати її причини. Якщо йдеться про нецтво, то не слід нескінченно докоряти підлеглому через його слабкості та недоліки. Подумайте, що ви можете зробити, щоб допомогти йому подолати їх. Зважайте при цьому на сильні сторони його особистості.

Якщо співробітник не виконав вашого розпорядження, треба дати йому можливість зрозуміти, що вам відомо про це, інакше він може вирішити, що це дозволено. Крім цього, якщо керівник не зробив підлеглому відповідного зауваження, то він просто не виконає своїх обов'язків і поводитиметься неетично.

Зауваження, які ви робите співробітникові, мають відповідати етичним нормам. Зберіть усю інформацію щодо цього. Оберіть правильну форму спілкування. Спочатку попросіть самого співробітника пояснити причину невиконання завдання, можливо, він наведе невідомі вам факти. Робіть зауваження віч-на-віч: треба поважати гідність і почуття людини.

Критикуйте дії і вчинки, а не особистість людини.

За нагоди використовуйте прийом «бутерброда» – заховайте критику між двома компліментами. Завершіть розмову в дружньому тоні, а незабаром знайдіть час поговорити з людиною, щоб довести їй, що ви не сердитесь.

Ніколи не радьте підлеглому в особистих справах. Якщо порада допоможе, вам, найімовірніше, подякують. Якщо не допоможе – на вас покладатиметься вся відповідальність.

Не майте улюбленців. Ставтеся до співробітників як до рівноправних членів колективу, причому до всіх однаково.

Ніколи не давайте співробітникам можливість помітити, що ви не контролюєте ситуації, якщо ви хочете зберегти їхню повагу.

Дотримуйтеся принципу розподіленої справедливості: що більшими є заслуги, то більшою має бути винагорода.

Заохочуйте свій колектив навіть у тому випадку, якщо успіх досягнуто здебільшого завдяки заслугам самого керівника.

Зміцнюйте в підлеглого почуття власної гідності. Добре виконана робота заслуговує не тільки на матеріальне, але й на моральне заохочення. Не лінуйтеся зайвий раз похвалити співробітника.

Привілеї, які ви робите для себе, мають поширюватися і на інших членів колективу.

Захищайте своїх підлеглих і будьте їм відданими. Вони відповідатимуть тим самим.

Обирайте правильну форму розпорядження, зважаючи передовсім на два чинники:

- ситуацію, наявність часу для з'ясування нюансів;
- особистість підлеглого: хто перед вами – добросовісний і кваліфікований працівник чи людина, яку треба постійно підштовхувати.

Залежно від цього слід обирати й етично найбільш прийнятні норми поведінки і форми розпорядження. Формами розпорядження можуть бути: наказ, прохання, запитання і так звані «добровольці».

Наказ. Варто використовувати в надзвичайній ситуації, а також щодо несумлінних співробітників.

Прохання. Використовується, якщо ситуація звичайна, а взаємини між керівником і підлеглим побудовані на довірі й доброзичливості. Така форма дає змогу співробітникові висловити свою думку про наявну проблему в тому випадку, якщо через які-небудь причини вона не може бути розв'язана. А якщо з відповідною інтонацією вимовити фразу, то в співробітника не виникне жодного сумніву, що це наказ.

Запитання: «Чи є сенс зайнятися цим?», «Як ми повинні це зробити?» – краще застосовувати в тих випадках, коли ви хочете сприяти обговоренню, як краще зробити справу, чи підштовхнути співробітника до того, щоб він охоче взяв ініціативу на себе.

При цьому співробітники мають бути достатньо кваліфікованими і діяти добровільно. Інакше дехто може сприйняти таке запитання як вияв слабкості та некомпетентності керівника.

«Доброволець». Запитання «Хто хоче це зробити?» стане в пригоді для ситуації, коли ніхто не хоче виконувати роботу, проте її треба зробити. У цьому разі «доброволець» сподівається, що його ентузіазм буде належно оцінено в подальшому.

У діловому спілкуванні **«знизу-вгору»**, тобто у ставленні підлеглого до свого начальника, загальне етичне правило поведінки можна сформулювати так: «Ставтеся до свого керівника так, як Ви б хотіли, щоб до Вас ставилися Ваші підлеглі».

Знати, як треба звертатися і ставитися до свого керівника, не менш важливо, ніж знати, які етичні вимоги слід висувати до своїх підлеглих. Без цього важко порозумітися і з начальником, і з підлеглими. Використовуючи ті чи інші етичні норми, можна привернути керівника на свій бік, зробити своїм союзником, але можна й налаштувати його проти себе, зробити своїм ворогом.

Декілька етичних норм і принципів, які можна використовувати під час ділового спілкування з керівником

Намагайтеся допомагати керівникові створити в колективі доброзичливу етичну атмосферу, сприяйте зміцненню справедливих взаємин. Пам'ятайте, що керівник потребує цього насамперед.

Не намагайтеся нав'язувати керівникові свою думку або командувати ним. Висловлюйте свої пропозиції або зауваження тактовно і ввічливо. Ви не можете йому щось прямо наказати, але можете сказати: «Як Ви ставитеся до того, щоб...» та ін.

Якщо в колективі може статися або вже сталася якась радісна чи, навпаки, неприємна подія, то про це треба повідомити керівника. У разі неприємностей намагайтеся допомогти йому полегшити вихід зі складної ситуації, запропонувати своє розв'язання проблеми.

Не розмовляйте з начальником категоричним тоном, не говоріть завжди тільки «так» або тільки «ні». Співробітник, який постійно погоджується, набридає і справляє враження підлесника. Людина, яка завжди говорить «ні», стає постійним подразником.

Будьте відданим і надійним, але не будьте підлабузником. Майте свій характер і принципи. На людину, яка не має стійкого характеру або непохитних принципів, не можна розраховувати, її вчинки не можна передбачити.

Не варто звертатися по допомогу, пораду або пропозицію «через голову», відразу до керівника вашого керівника, за винятком екстрених випадків. Інакше таку поведінку можуть розцінити як неповагу, нехтування думкою начальника або сумнів у його компетентності. Безпосередній керівник у цьому випадку втрачає авторитет і гідність.

Якщо вас наділили відповідальністю, делікатно поруште питання і про свої права. Пам'ятайте, що відповідальність не може бути реалізована без відповідної міри свободи дій.

Загальний етичний принцип спілкування **«по горизонталі»**, тобто між колегами (керівниками або рядовими членами групи), можна сформулювати так: «У діловому спілкуванні ставтеся до свого колеги так, як Ви хотіли б, щоб він ставився до Вас». Якщо важко визначити, як поводитися в тій чи іншій ситуації, поставте себе на місце свого колеги.

Щодо колег-керівників слід мати на увазі, що знайти правильний тон і прийнятні норми ділового спілкування з рівними за статусом співробітниками з інших підрозділів – справа непросте. Водночас це люди, які належать до однієї команди. У цьому випадку учасники ділового спілкування повинні бути рівними між собою.

Декілька принципів етики ділового спілкування між колегами

Не вимагайте до себе якогось особливого ставлення чи особливих привілеїв з боку іншого.

Спробуйте досягти чіткого розподілу прав і відповідальності щодо виконання спільної роботи.

Якщо коло ваших обов'язків перетинається з вашими колегами, це дуже небезпечна ситуація. Якщо керівник не розмежовує ваші обов'язки й відповідальність від інших, спробуйте зробити це самі.

У взаєминах між колегами з інших відділів слід самому відповідати за свій відділ, а не звинувачувати в помилках своїх підлеглих.

Якщо вас просять тимчасово перевести до іншого відділу вашого співробітника, не відправляйте туди несумлінних і некваліфікованих, оскільки, беручи до уваги його компетентність, там зроблять висновок про вас і про відділ загалом. Пам'ятайте: може статися, що з вами поведуться так само аморально.

Не ставтеся упереджено до своїх колег. Якщо можна, не зважайте на будь-які забобони й плітки під час спілкування з ними.

Називайте своїх співрозмовників на ім'я і намагайтеся робити це частіше.

Усміхайтеся, будьте доброзичливими й використовуйте все різноманіття прийомів і засобів, щоб продемонструвати добре ставлення до співрозмовника. Пам'ятайте: що посієш, те й збереш.

Не обіцяйте, якщо не зможете виконати обіцяного.

Не перебільшуйте своєї значущості та ділових можливостей. Якщо вони не справдяться, вам буде незручно, навіть через об'єктивні причини.

На роботі не прийнято розпитувати про особисті справи, а про проблеми й поготів.

Слухайте не себе, а іншого.

Не намагайтеся видаватися кращим, розумнішим, цікавішим, ніж ви є насправді. Рано чи пізно все викриється.

Посилайте імпульси ваших симпатій – словом, поглядом, жестом дайте учасникові спілкування зрозуміти, що він вас цікавить. Усміхайтеся, дивіться просто в очі.

Розглядайте свого колегу як особистість, яку треба поважати саму по собі, а не як засіб для досягнення певної мети.

Підбиваючи підсумки, виокремимо компоненти, що створюють високий рівень культури спілкування:

- комунікативні установки, які «вмикають» механізми спілкування;
- знання етичних норм спілкування, прийнятих у конкретному суспільстві, психології спілкування (категорій, закономірностей, механізмів і психології сприймання й розуміння одне одного);
- вміння застосовувати ці знання з урахуванням ситуації, відповідно до норм моралі конкретного суспільства та загальнолюдських цінностей.

Інакше кажучи, культура спілкування – це цілісна система, що складається із взаємопов'язаних моральних і психологічних культур, кожна з яких вносить своє в характеристику цілого.

6.3. Організація і проведення службових нарад

Нарада – це вид ділової взаємодії людей, пов'язаних між собою формальними і неформальними стосунками в організаційній структурі, в процесі якого виробляється групове рішення і розподіляється відповідальність за нього між учасниками взаємодії [5].

Слово «нарада» утворилося від дієслова «радитися», тобто спільно обговорювати. Отже, нарадою називають засідання, на якому обговорюються різноманітні питання, дії, заходи.

Залежно від управлінських функцій наради можна розподілити на **кілька типів**: нарада з планування, нарада з питань мотивації персоналу, нарада щодо внутрішньої організації компанії, наради з питань контролю за діяльністю співробітників, наради, пов'язані зі специфікою роботи організації. *Проблемні наради* проводяться з метою вироблення найкращого рішення в найкоротший термін; *інструктивні* – для передання згори вниз за схемою управління рішень, інструкцій, розпоряджень; *інформаційно-довідкові* – для надання інформації, яка потребує роз'яснення або є надзвичайно важливою; *оперативні (диспетчерські)* – присвячені поточним завданням чи плануванню роботи на найближчі дні.

Робота з підготовки до наради розпочинається з ухвалення керівником рішення про необхідність її проведення, визначення тематики, формулювання основних питань порядку денного, місця, часу і форми проведення. Роботу з підготовки й обслуговування наради зазвичай виконує помічник керівника або референт. Для підготовки великих нарад може створюватися робоча група. Якщо в підготовці наради бере участь кілька осіб, то на підприємстві видається наказ про проведення наради, в якому визначається склад робочої групи і план її підготовки.

Щодо підготовки до наради референту (помічнику керівника) варто взяти до уваги рекомендації з менеджменту: на службові наради керівник витрачає близько третини робочого часу, тому в кожному випадку треба зважити, чи доцільно проводити нараду (якщо є альтернатива – краще скористатися нею); на нараду варто виносити тільки ті питання, які неможливо вирішити в робочому порядку. Потрібно чітко сформулювати тему наради, яка має бути актуальною й цікавою для учасників; усю потрібну інформацію до наради варто підготувати заздалегідь; за вирішення кожного питання має відповідати лише одна особа; якщо роботу доручено групі осіб, потрібно призначити відповідального; за підсумками наради ухвалюються рішення, які заносяться до протоколу (треба зазначити виконавців, конкретні завдання і строки їх виконання).

Для забезпечення ефективності будь-якої наради варто визначити її мету. Мета наради має бути зрозумілою як організаторам, так і кожному запрошеному. Наради без продуманого порядку денного нерідко перетворюються на поверхове обговорення теми, внаслідок чого важко зосередитися на ключових питаннях, виробити та ухвалити конструктивні рішення. Учасники непідготовлених нарад нерідко вимушені гаяти час на очікування запитуваної інформації, що негативно впливає на ритм обговорення, а отже, й на його результативність.

Підготовка наради починається з порядку денного наради, який доцільніше скласти в письмовій формі. Наданий заздалегідь план заходу дає можливість зосередитися на тому, що потрібно зробити: до наради, під час наради і після неї.

Як відбувається формування порядку денного? Це залежить від цілей, які ставить керівництво: довести ухвалені рішення до відома учасників чи обговорити порядок денний наради щодо стану виконавчої дисципліни. Всі формулювання порядку денного можна розподілити на дві групи: формулювання у термінах проблеми («Про роботу компанії в умовах змін ринкової ситуації») і формулювання в термінах завдання («Нові стратегії продажів в умовах змін ринкової ситуації та скорочення витрат»). У першому випадку проблему тільки накреслено, тоді як у другому в загальному вигляді вже міститься рішення. Тобто цей варіант доцільно використовувати тоді, коли рішення вже ухвалено і мета наради зводиться до інформування учасників. Формулювання в термінах проблеми дають учасникам можливість більш вільно і відкрито висловлювати свої ідеї, пропозиції, викладати своє бачення порушуваних питань і в результаті обговорення ухвалювати відповідні рішення. Складаючи, наприклад, порядок денний наради щодо стану виконавчої дисципліни, треба враховувати ще один момент: заплановані питання можна узагальнити чи деталізувати. Не варто боятися великого порядку денного за умови, що його обсяг – результат ретельного аналізу кожного питання.

Будь-яка нарада потребує регламенту! Якщо діяти за регламентом, то завдання підготовки і проведення нарад значно спрощується. Сьогодні такі регламентні документи розроблені й розробляються в багатьох компаніях, здебільшого великих. У регламенті проведення нарад мають бути визначені: цілі нарад і періодичність їх проведення; види нарад – виробнича, ділова, апаратна; принципи формування робочих груп з підготовки до нарад; правила складання і затвердження порядку денного, його коригування; процедура підготовки робочих матеріалів і документів до нарад, строки їх розсилки; складання списків учасників і запрошених, а також їх оповіщення; процедура реєстрації учасників (за потреби); регламент виступів (тривалість доповідей, час на обговорення); документальне оформлення нарад і способи оповіщення всіх зацікавлених осіб про ухвалені рішення.

Психологи радять проводити ділові наради в четвер. Якщо готуємо велику нараду, варто подбати про реєстрацію її учасників. Сповідати учасників про нараду треба заздалегідь. І не лише сповістити, а й надіслати порядок денний наради.

Оптимальна кількість учасників для проведення наради – 5–7 осіб, прийнятна – 10, гранична – 12. Збільшення кількості запрошених різко знижує середній коефіцієнт участі (або активності) присутніх. Основні критерії добору учасників наради: компетентність в обговорюваному питанні; безпосередній зв'язок діяльності учасника з питанням, що розглядається на нараді; здатність зробити істотний внесок у розв'язання проблеми; уміння співпрацювати з іншими учасниками і враховувати їхні інтереси під час ухвалення рішень; відповідальність за належне виконання рішень. Якщо для участі в нараді запрошуються представники сторонніх організацій, варто скласти список учасників наради у формі таблиці і передбачити графи для такої інформації: прізвище, ім'я, по батькові учасника

наради; яку організацію представляє; дата і спосіб направлення запрошення на нараду; підтвердження одержання запрошення (дата); згода взяти участь у нараді; чи передбачається виступ (тема виступу і регламент); чи має потребу в готелі; чи потрібні квитки на дорогу назад (дата, вид транспорту); відмітка про прибуття на засідання. За потреби цю таблицю можна доповнити іншими відомостями. Якщо потрібно забронювати місця для проживання, варто пам'ятати: розрахунок у готелях здійснюється о 12-й годині дня. Тож треба узгодити час прибуття учасників і час їх поселення. Далі визначаємо час і місце проведення наради.

Оскільки в ухваленні рішень шляхом скликання наради беруть участь доволі багато осіб, такий вид управлінської діяльності є досить дорогим. Вартість наради складається із заробітку всіх учасників, заробітку працівників, які готують і обслуговують нараду, відрядних витрат, витрат на приміщення і мультимедійні засоби, канцелярське приладдя, роздрукування і тиражування матеріалів, поштових витрат, витрат на телефонні переговори тощо.

Щоб не було боляче за намарно витрачені кошти, будь-яка нарада має бути ефективною та економічно виправданою. Ефективність наради визначається актуальністю обговорюваних питань, своєчасністю і правильністю ухвалених рішень. Нарада є економічно виправданою, якщо з її допомогою розкривається важлива інформація, розподіляються обов'язки між співробітниками. Варто зазначити, що ділова нарада спонукає працівників активніше впливати на виробничі процеси, брати участь в ухваленні рішень.

Нарада також дає можливість кожному учасникові побачити своє завдання у зв'язку із завданнями інших працівників, а отже, більш усвідомлено підійти до своєї роботи. Важливе значення має якісний і кількісний склад учасників. Як зазначає Л. Зайверт у книзі «Ваш час у ваших руках»: «Навряд чи знайдеться інший вид діяльності, у якому витрачалось б стільки часу стількох людей одночасно, як у разі проведення нарад». Отже, нараду треба ретельно підготувати, детально опрацювати всі організаційно-технічні питання як щодо її організації, так і щодо її проведення [5].

6.4. Техніка контактів з підлеглими

У діяльності менеджера найбільше значення мають контакти з підлеглими, їхня ефективність багато в чому визначається станом стосунків між менеджером і підлеглими. Ці стосунки мають базуватися на принципах, дотримання яких полегшує контакти менеджера, створює передумови для об'єктивного оцінювання діяльності працівників та їхніх результатів:

1. Функції, обов'язки, права та відповідальність працівників точно й 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 має бути зроблено, яким має бути результат.

4. Цілі підприємства, досягненню яких сприяє своєю працею виконавець, вищі за цілі підрозділу і особисті прагнення працівника.

Зазначені принципи є основними. Водночас є безліч рекомендацій, які дають змогу (за умови їх дотримання) підвищити ефективність взаємодії з підлеглими, посилити вплив керівника. Розглянемо деякі з них.

З погляду сприйняття інформації, яка надходить від менеджера, підлеглих поділяють на три групи:

– активні – виявляють ініціативу, добре розуміють вказівки, точно й акуратно виконують усі елементи завдання, цікавляться метою підприємства, прагнуть брати активну участь у її досягненні;

– пасивні – байдуже сприймають вказівки, байдужі до змісту роботи і справ підприємства;

– резистентні – чинять опір діям, часто і без підстав сперечаються з керівником, критикуючи підприємство, не намагаються брати участь у його справах.

Діапазон впливу на підлеглих великий, наприклад:

– переконання (порада, рекомендація);

– спонукання (прохання, пропозиція);

– примушування (наказ).

Досвід і підготовка менеджера, стиль поведінки, характер, темперамент, відносини, що склалися в колективі, і багато інших причин визначають вибір тієї чи іншої форми впливу.

Можна виділити такі правила встановлення взаємин між менеджером і підлеглими (акцент на підлеглих):

1. Підлеглий повинен знати, що йому треба робити, і водночас мати чітке уявлення про очікувані кінцеві результати.

2. Підлеглий і всі, з ким він працює, повинні мати чітке уявлення про обсяг і межі своїх повноважень.

3. Підлеглий повинен розуміти, які його взаємини з колегами.

4. Підлеглий повинен знати, коли і що він виконав відмінно.

5. Підлеглий повинен знати, коли і де він припустився помилки.

6. Підлеглому варто вказати, що можна і потрібно зробити для виправлення допущених помилок.

7. Підлеглий повинен знати, що він робить важливий внесок у спільну справу.

8. Підлеглий повинен знати, що керівник не тільки визнає цінність його внеску, але й сповіщає про це інших.

9. Підлеглий має відчувати, що керівник сприймає його як особистість.

10. Підлеглий має відчувати, що керівник піклується про його успіхи і кар'єрне зростання.

Менеджеру слід враховувати, що є *чотири основних види переконувальних впливів*:

1) інформування;

2) роз'яснення;

3) доказ;

4) спростування.

Спершу працівника слід поінформувати про те, що треба зробити. Працівник має усвідомити, чи слід це робити і чи зможе він це зробити. Для цього варто його поінформувати про важливість мети, її досяжність, про способи її досягнення.

Потім потрібно дати **роз'яснення**. Існують такі види роз'яснення:

- інструктивне роз'яснення: проводиться тоді, коли підлеглому потрібно запам'ятати, що і як треба зробити;
- роз'яснення з описом: за ступенем викладу наближене до розповіді;
- роз'яснення з міркуванням: має за мету активізувати розумову діяльність слухача. Для посилення впливу наводяться аргументи «за» і «проти», ставляться питання перед собою і слухачем.

Доказ будується на таких законах логіки: закон тотожності, закон суперечності, закон виключеного третього, закон достатньої підстави.

У разі «переконавання-доказу» варто постійно зважати на задоволення потреб людини.

Потреби поділяють на п'ять рівнів:

- 1) фізіологічні потреби (їжа, вода, сон, житло і т. д.);
- 2) потреба в безпеці, впевненості в майбутньому;
- 3) потреба в належності до певної спільноти (родина, друзі, колектив і т. д.);
- 4) потреба в повазі, визнанні;
- 5) потреба в самореалізації, вияві своїх можливостей, а також духовні потреби.

Людина охоче просувається до більш високого рівня потреб після задоволення потреб нижніх рівнів. Коли потреба задоволена, інтерес переміщається до більш високого рівня потреб, і це стає найсильнішим мотивом. Ці закономірності треба враховувати для побудови доказів, а для спростування й поготів.

Якщо погляди розходяться, то для доказу своєї правоти потрібно аргументовано спростувати думку співрозмовника.

У процесі переконання менеджер має зважати на дві обставини:

- 1) особливості осіб, з якими він спілкується;
- 2) становище, що склалося.

Тобто він змушений застосовувати різноманітні *прийоми переконувального впливу* [7]:

1. Наставляння: на відміну від команд і наказів воно є більш ліберальним і радше нагадує пораду, вказівку на форму діяльності.

2. Непряме схвалення: на відміну від лестощів воно має більш прихований характер і спрямоване на дії, а не на якості особистості.

3. Метод Сократа: полягає в тому, щоб на початку бесіди не дати співрозмовнику сказати «ні».

4. Команди і накази: вимагають від людей швидкого і точного виконання без критичних реакцій.

5. Невиправдані очікування. Цей прийом полягає в тому, що у співрозмовника цілеспрямовано формуються певні очікування. Коли напруженість очікувань сягає межі, йому дають зрозуміти їхню марність. Після цього неминуче настає стан розгубленості, у якому співрозмовник практично без заперечень сприймає будь-яку ідею.

6. «Вибух» – миттєва перебудова особистості під впливом сильних емоційних переживань. Для застосування «вибуху» треба створити спеціальну ситуацію, в якій виникли б почуття, здатні вразити людину своєю несподіванкою і незвичайністю.

7. Категорична вимога: має силу наказу. Може бути ефективною лише тоді, коли менеджер має велику владу або великий авторитет.

8. Заборона – перебуває на межі примушення і переконання, що негативно діє на співрозмовника. Заборона спрямована зазвичай проти певних імпульсивних дій або недозволених прийомів.

9. Порада: найефективніший прийом у тому випадку, коли співрозмовник довіряє менеджеру.

10. «Плацебо». Цей прийом ґрунтується на використанні психологічного настрою людини, її самопереконанні.

11. Осуд. Має переконувальну силу тільки тоді, коли співрозмовник ідентифікує себе з менеджером: «Він один із нас». В інших випадках осуд сприймається як повчання, яке можна вислухати, але яке не треба виконувати. Оскільки людина досить активно захищає своє «Я», вона часто сприймає цей прийом як замах на свою самостійність.

12. Натяк – це прийом непрямого переконання за допомогою жарту, іронії та аналогії. Формою натяку може бути й порада. Сутність натяку полягає в тому, що він апелює не до свідомості, не до логічного міркування, а до емоцій. Оскільки натяк приховує в собі потенційну можливість образи особистості співрозмовника, то користуватися ним найкраще в ситуації «концертного настрою».

13. Комплімент: наштотує людину на міркування, на здогад.

Менеджер повинен враховувати той факт, що успішне застосування навіть вдалого прийому багато в чому залежить від фонового забезпечення бесіди, тобто від психічного стану співрозмовників.

Підлеглих слід орієнтувати на надання допомоги менеджеру. Допомога може бути різною: поради, рекомендації, дострокове виконання завдання, розроблення варіантів розв'язання, 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 підприємством (менеджером), самостійного мислення, ініціативи, творчого підходу до виконуваних функцій, зацікавленого ставлення до праці та її результатів.

Менеджер, своєю чергою, також допомагає підлеглому. Проте ця допомога не має призводити до ситуації, коли підлеглий перекладає виконання своїх функцій на менеджера. Керівник підрозділу, наприклад, не повинен звертатися до керівників інших підрозділів з питань, які мають вирішувати його підлеглі. Винятки з цього правила можливі, проте їх слід уникати.

Важливими напрямками удосконалення управління сучасними організаціями є методології *Performance Management* та *LEAN Management*.

Фахівці визначають *Performance Management (PM)* (управління ефективністю, управління результативністю) як цілісний, процесно-орієнтований підхід до ухвалення управлінських рішень. Він спрямований на поліпшення здатності компанії оцінювати свій стан і управляти ефективністю своєї діяльності на всіх рівнях шляхом об'єднання власників, менеджерів, співробітників і зовнішніх контрагентів у межах загального інтегрованого середовища управління [2]. В основі концепції *PM* лежить ідея безперервного циклу управління, що охоплює:

- визначення цілей розвитку;
- моделювання чинників, що визначають досягнення цих цілей і наявних обмежень;
- планування дій, що ведуть до досягнення поставлених цілей;
- постійний моніторинг, що дає змогу відстежувати стан ключових показників ефективності та їх відхилення від плану;
- аналіз досягнутих результатів, що дає можливість краще усвідомити природу «носіїв ефективності»;
- складання фінансової та управлінської звітності, що допомагає керівникам різного рівня ухвалювати економічно обгрунтовані рішення.

Системи *Performance Management* використовуються як засіб мотивації працівників та спрямування їхньої діяльності на більш успішне досягнення цілей, завдань і передбачуваних результатів діяльності організації. *Performance Management* може поширюватися на всю організацію, на окремі рівні ієрархії або категорії працівників. Прикладом можуть слугувати контракти, що укладені на певний строк і містять умови заохочення і покарання працівника.

Коли зусилля з поліпшення якості праці виходять за межі окремих прийомів і складаються в мережу взаємопов'язаних елементів, можна говорити про виникнення системи *Performance Management*. Характерні ознаки цієї системи можна описати так:

- чітко визначаються цілі та завдання організації;
- з урахуванням цілей організації визначаються цілі та завдання агентства, відділу, підрозділу;
- у деяких випадках свої виробничі завдання визначає кожен працівник, пов'язуючи їх з цілями свого підрозділу;
- відповідальність за ухвалення рішення передається на той рівень, де воно реалізується;
- люди підконтрольні і несуть відповідальність за свої рішення, відповідні дії та їхні наслідки;
- постійно ведеться моніторинг якості роботи окремого співробітника, підрозділу і всієї організації.

З окремих підходів до *Performance Management* наразі найпопулярнішими є комплексне управління якістю (*Total Quality Management, TQM*) та управління за цілями (*Management by Objectives, MBO*). Комплексне управління якістю – найвідоміша і найвпливовіша теорія, яка являє собою управління діяльністю персоналу «знизу вгору».

Існують два основні методи, якими традиційно користуються менеджери:

- 1) мотивація працівників з допомогою примусу або дисциплінарних заходів;

2) створення у працівників внутрішньої мотивації з допомогою різних заохочень. Дехто стверджує, що в умовах суворої підзвітності *Performance Management* створюватиме зовнішню мотивацію підпорядкування, що фактично призведе до зниження мотивації працівників та неякісного виконання завдань. Заходи покарання за погану роботу можуть виховати лише суворе дотримання визначених цілей. Інші фахівці заявляють, що поставлені завдання, які видаються працівникам необґрунтованими чи нав'язаними згори, не будуть сприйматися ними як «свої». Треті вважають, що *Performance Management* в атмосфері співпраці або вдосконалення професійної майстерності виховує відповідальність, відданість справі, готовність іти на розумний ризик. Пошук системи управління якістю праці, за допомогою якої можна було б здійснювати мотивацію працівників протягом тривалого періоду часу, досі залишається одним із завдань управління. Проведені дослідження показують, що, незалежно від використовуваних методів, найважливішою умовою успіху є сповідування керівниками принципів колегіальної розвиваючої персонал трудової діяльності. Таке управління передбачає майбутнє і орієнтоване на нього [10].

Performance Management – засіб запобігання незадоволенню роботою та співпраця з метою поліпшення роботи. На початку звітного періоду (року, кварталу, місяця) керівникам і співробітникам ставляться цілі і завдання, а також визначаються *KPI (Key Performance Indicators)* – ключові показники ефективності, які є індикаторами досягнення цілей, на підставі яких нараховується премія.

Якщо результативність співробітника падає, то додаткова винагорода знижується; співробітники, чий *KPI* нижчі від мінімального рівня, отримують тільки фіксований оклад. Такий підхід стимулює працівників, сприяє утриманню цінних кадрів, концентрує увагу персоналу на важливих завданнях, підвищує відповідальність, дає можливість провести оцінювання діяльності людини.

LEAN Management (LM / Lean production / Lean manufacturing) – це ефективна концепція менеджменту, суть якої полягає в оптимізації бізнес-процесів за рахунок максимальної орієнтації на інтереси та потреби клієнта (ринку) і врахування мотивації кожного працівника. Впровадження методології LEAN-виробництва в ідеалі дає змогу розв'язати цілу низку основних проблем, з якими щодня і щогодини стикається більшість підприємств: досягти високої якості за мінімальних витрат, скоротити строки створення продукції, уникнути надвиробництва, врегулювати питання поставок [10].

Автором концепції вважають Таїті Оно, який розробив унікальну виробничу систему для корпорації *Toyota* – *Toyota Production System (TPS)*, на Заході її називають *Lean production*.

Принципи LEAN-виробництва свого часу намагався донести до бізнес-громадськості ще Генрі Форд. Але його ідеї тоді не сприйняли. Впровадивши методологію Лін-виробництва першими у світі, японці ще раз продемонстрували свій талант не так генерувати нові ідеї, як розвивати вже існуючі.

LEAN – це створення максимальної користі для клієнта, мінімізуючи ресурси, час, енергію та зусилля.

Лін-підхід до роботи – це:

- розуміння того, що справді відбувається в місці, де створюється цінність (широко відома як *gemba*);
- вдосконалення процесів, за допомогою яких продукти та послуги створюються та доставляються;
- розвиток і розширення можливостей людей шляхом розв'язання проблем та тренінгів;
- розвиток лідерів та ефективна система управління.

Для поліпшення (або трансформації) організації повинні звернути увагу на такі аспекти:

- *мета* – яка цінність для клієнтів?
- *процес* – як постійно вдосконалюватися?
- *люди* – як поважати, залучати і розвивати працівників?

Вирівнювання мети, процесу та людей є центральним завданням управління.

Щоб почати процес планування, керівник і службовець розглядають певні очікування, які включають співпрацю та розвиток виконавчих цілей. Окремі цілі розвитку також мають бути оновлені.

Цілі обговорюються протягом року, під час зустрічей з керівництвом. Це слугує основою, щоб гарантувати, що службовці досягають результатів за допомогою тренування та взаємного зворотного зв'язку. Наприкінці виконавчого періоду керівник оцінює діяльність працівника щодо досягнення очікуваних цілей, так само як використовувалися ресурси. Разом керівник і працівник ставлять нові цілі протягом наступного виконавчого періоду.

Виконавчі завдання і стандарти – два з найпоширеніших методів, щоб визначити очікувані результати. Завдання і стандарти є найкориснішими тоді, коли їх можна чітко сформулювати, записати та перевірити (виміряти) – це так званий SMART-підхід для постановки цілей (рис. 6.2).

Будь-якому підприємству для досягнення власних стратегічних цілей потрібен персонал, який має певний рівень компетентності, що дозволяє йому ефективно виконувати покладені на нього функції та залучатись до ухвалення рішень. На сучасному етапі розвитку економіки основним шляхом підвищення компетенції є професійне навчання, зокрема один з його методів – коучинг.

Коучинг – це форма взаємодії керівника і підлеглого, процес передачі знань і вмінь від більш досвідченого і компетентного працівника менш досвідченому, методом співбесіди, консультації, порад і ускладнюючих завдань, спрямована на найбільш ефективне виконання поставленого завдання.

Коучинг як безперервна співпраця допомагає досягти реальних результатів в особистому та професійному житті. Результатом коучингу є поглиблення знань. Коучинг сприяє самовдосконаленню працівника.

Залежно від виду діяльності, кваліфікації працівників, особливостей галузі, цілей підприємства, коучинг може виконувати безліч функцій. Моделі коучингу дають основу для його структурування, задають етапи проведення коучингу.



Рис. 6.2. SMART-підхід до цілей і стандартів в організації

Першу модель коучингу – *GROW* – запропонував англієць Джон Вітмор, колишній автогонщик, автор книги «Ефективний коучинг», співзасновник компанії *Performance Consultants International*, яка займається коучингом і бізнес-тренінгами. Джон Вітмор визначав коучинг як розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності. Коучинг не вчить, а допомагає вчитися. Назва моделі походить від перших літер назв етапів коучингу:

G – *goals*: визначення цілей, яких клієнт прагне досягти;

R – *reality*: вивчення реальності – поточної ситуації клієнта;

O – *options*: складення списку можливостей і подальших дій для досягнення мети;

W – *will*: визначення перших кроків для досягнення мети.

Цю модель згодом розвинули послідовники Вітмора. В Україні доволі популярною є *модель коуч-сесії Мерилін Аткінсон*. У цій моделі окрема коуч-сесія має таку структуру (за матеріалами Міжнародної академії коучингу):

- 1) встановлення контакту;
- 2) укладення контракту;
- 3) визначення мети;
- 4) використання досвіду;
- 5) планування діяльності;
- 6) висновок, визнання досягнень.



Питання для самоперевірки

1. Назвіть основні методи управління часом.
2. У яких ситуаціях найбільш ефективним є використання методу, запропонованого Д. Ейзенхауером?
3. Назвіть чотири категорії справ за класифікацією, що використовується в матриці пріоритетів.
4. Яке значення має «правило 80/20» і метод В. Парето?
5. Що таке прокрастинація? Назвіть її основні причини.
6. Як оптимізувати витрати часу?
7. Які кроки проведення ефективної наради?
8. Опишіть алгоритм інвентаризації та аналізу часу.
9. Охарактеризуйте методику цілепокладання.
10. У чому, на вашу думку, полягає ефективність LEAN-менеджменту?



Тестові завдання

1. *Виберіть правильний варіант відповіді:*

- а) найбільш дієвими і продуктивними є дискусійні наради;
- б) найбільш дієвими і продуктивними є інформаційні наради;
- в) найбільш дієвими і продуктивними є оперативні наради.

2. *Схильність людини відкладати на невизначений час неприємні рішення та справи з усвідомленням водночас відповідальності за їх невиконання – це:*

- а) поглинач часу;
- б) прокрастинація;
- в) пріоритизація;
- г) контрольований хаос.

3. *Виберіть правильний варіант відповіді:*

- а) під час приймання відвідувачів проблеми треба вирішувати відразу, тому телефон не можна вимикати;
- б) під час приймання відвідувачів користування телефонами здійснюється в обмеженому режимі;
- в) під час приймання відвідувачів телефони треба вимкнути або переключити на секретаря.

4. Виберіть правильний варіант відповіді:

- а) під час приймання відвідувачів спілкування має бути коректним, ввічливим на будь-яких етапах і за будь-якого результату;
- б) під час приймання відвідувачів тон спілкування залежить від співбесідника;
- в) під час приймання відвідувачів спілкування має бути коректним, але ввічливість залежить від поведінки співбесідника.

5. Виберіть найбільш прийнятну рекомендацію щодо ведення ділової розмови:

- а) ділову розмову не слід починати з критики, перетворюючи продуктивний діалог на принизливий монолог керівника;
- б) продуктивність ділової розмови залежить від активного наступу керівника на підлеглого;
- в) ефективність ділової розмови залежить від уміння керівника все критично осмислювати і пропонувати власне бачення ситуації.

6. Двосторонній контакт між керівником і підлеглим дуже важливий тому, що:

- а) керівник може перевірити, чи правильні й зрозумілі його розпорядження;
- б) підлеглий може поставити запитання й уточнити інформацію;
- в) без цього люди просто не будуть працювати;
- г) односторонній зв'язок некорисний.

7. Коли організаційна структура не виключає конфліктів, менеджер повинен спробувати згладити їх і поводитися так, ніби нічого не відбувається:

- а) правильно;
- б) неправильно.

8. Щоб уникнути незадоволення, менеджер повинен потурбуватися, щоб усі члени колективу брали участь в ухваленні рішень. При цьому корисно, щоб:

- а) обговорення вів керівник;
- б) лідер – формальний або неформальний – вирішував усі питання;
- в) у дискусії брало участь якомога більше членів колективу;
- г) керівник групи скеровував і узагальнював думку членів колективу.

9. Щоб розв'язати груповий конфлікт, менеджер повинен:

- а) звільнити звинуваченого;
- б) скликати загальні збори і обговорити проблему;
- в) стати на бік порушника;
- г) спробувати з'ясувати причину конфлікту;
- г) змінити вимоги до співробітників.



Практичні завдання

Завдання 1

Заповніть форму, розподіліть ваші поточні щоденні роботи по чотирьох квадрантах матриці Ейзенхауера із зазначенням часу, що витрачається. Підрахуйте, як розподілився час по чотирьох квадрантах і де ви можете мати втрати часу.

Наскільки ви вмієте встановлювати пріоритети і делегувати обов'язки?

Матриця Ейзенхауера

<p>I квадрант Термінове і важливе – високий пріоритет!</p>	<p>II квадрант Важливе, але не термінове – середній пріоритет</p>
<p>III квадрант Термінове, але не важливе – середній пріоритет</p>	<p>IV квадрант Нетермінове і неважливе – низький пріоритет</p>

Завдання 2

Проранжуйте чинники, від яких залежить успіх ділової розмови (не менше 5). Відповідь обгрунтуйте.

Література до теми

1. Бойко Ю. Тайм-менеджмент: базові правила [Електронний ресурс] / Юлія Бойко // Праця і Закон. – № 1 (157). – Режим доступу: <https://bogushtime.com/blog/taym-menedzhment-bazovi-pravila>
2. Дегтяр О. А. Конспект лекцій з дисципліни «Керівник адміністративної служби та техніка адміністративної діяльності» (для студентів магістратури усіх форм навчання із спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / О. А. Дегтяр ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 241 с.
3. Ділове спілкування: рівні, специфіка. Етикет і культура поведінки ділової людини [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://osnova.com.ua/dilove-splukuvannya-rivni-spetsifika-etiket-i-kultura-povedinki-dilovoi-lyudini/>
4. Етика ділового спілкування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://osvita.ua/vnz/reports/culture/10407/>

5. З чого починати організацію ділових нарад [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/47-qqq-16-m5-17-05-2016-z-chogo-pochinati-organzatsyu-dlovih-narad>
6. Маліновська О. Я. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Особистий, корпоративний та публічний тайм-менеджмент» / О. Я. Маліновська. – Львів, 2018. – 112 с.
7. Організація праці менеджера [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://jenessi.net/organiz_praci_menegera/266-11.4.-tekhnika-kontaktv-z-pdleglimi.html
8. Причепя І. В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов [Електронний ресурс] / І. В. Причепя, І. Л. Соломонюк, Т. В. Лесько // Ефективна економіка. – 2018. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?op=1&z=6781>
9. Тайм-менеджмент: як встигати жити [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://24tv.ua/lifestyle/taym_menedzhment_pravila_yak_keruvati_chasom_ta_vstigati_zhiti_n815098
10. LEAN PRODUCTION / LEAN MANUFACTURING / ЛІН-МИСЛЕННЯ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lean.org.ua/pro-lean>
11. Trasy В. Time Management / В. Trasy. – АМАСОМ, 2014. – 112 р.