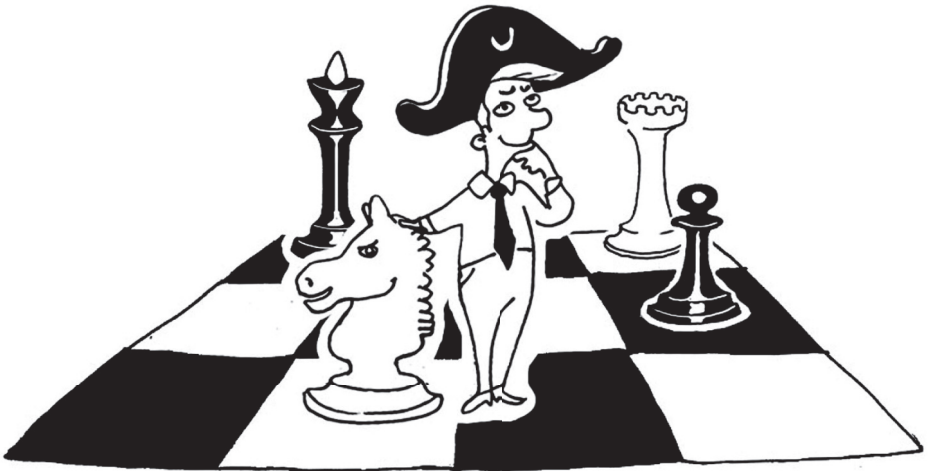


Техніки та інструменти управління для працівників суду

УПРАВЛІННЯ В СУДАХ:

стратегічне
планування





УПРАВЛІННЯ В СУДАХ: стратегічне планування

Посібник для працівників апарату суду

КИЇВ 2010

Грабар О.В. УПРАВЛІННЯ В СУДАХ: стратегічне планування. Посібник для працівників апарату суду. – Київ, 2010. – 88 с.

Художник Анастасія Шкуренко

Текст видання підготовлено в рамках діяльності Проекту ЄС «Прозорість та ефективність судової системи України: компонент державної служби».

В посібнику розкрито сутність та етапи стратегічного, тактичного і оперативного планування в державних закладах. Посібник адресований працівникам, що обіймають керівну посаду в апараті суду. Також в посібнику зібрані рекомендації щодо раціонального використання робочого часу, визначення пріоритетних завдань, підвищення продуктивності протягом робочого дня та описані додаткові можливості вивільнення часу керівника для вирішення важливих завдань.

This publication has been produced with the assistance of the Project “Accountability and Effectiveness of Ukrainian Judiciary Functioning: Civil Service Component” which is financed by the European Union and implemented by WYG International-led Consortium. The contents of this publication are the sole responsibility of Oksana Grabar and can in no way be taken to reflect the views of the European Union.

Це видання здійснено за підтримки Проекту «Прозорість та ефективність функціонування судової системи України: компонент державної служби», який фінансується Європейським Союзом та впроваджується консорціумом на чолі з WYG International. Оксана Грабар несе відповідальність за зміст цього видання, яке жодним чином не може вважатися таким, що відображає погляди Європейського Союзу.

© Оксана Грабар, *текст*, 2010

© Проект ЄС «Прозорість та ефективність функціонування судової системи України: компонент державної служби», 2010

ЗМІСТ

Розділ 1. ФІЛОСОФІЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ	6
Розділ 2. ЩО ТРЕБА, ЩОБ УПРОВАДИТИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ У ЖИТТЯ	17
Розділ 3. ПОНЯТТЯ ТА КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ	21
Розділ 4. ЗОНИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ – «КОЛЕСО БАЛАНСУ»	26
Розділ 5. ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ	29
Розділ 6. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РИЗИКІВ	34
Розділ 7. ТАКТИЧНЕ ПЛАНУВАННЯ. ВИЗНАЧЕННЯ ЗАВДАНЬ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ	38
Розділ 8. КАЛЕНДАРНЕ ПЛАНУВАННЯ.	41
8.1. Планування роботи на рік.	41
8.2. Планування роботи на місяць.	42
8.3. Планування роботи на тиждень	44
8.4. План на день	46
Розділ 9. ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ.	54
Розділ 10. ПОГЛИНАЧІ ЧАСУ	63
Розділ 11. ДОДАТКОВІ МОЖЛИВОСТІ ВИВІЛЬНЕННЯ ЧАСУ КЕРІВНИКА	65
11.1. Організація робочого місця	65
11.2. Проведення ефективних нарад	68
ЗАМІСТЬ ПІСЛЯМОВИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ТЕСТИ	77
ДОДАТКИ	81

ПЕРЕДМОВА

Шановні читачі!

Упродовж 2009–2010 років у рамках нашого проекту «Прозорість та ефективність функціонування судової системи України: компонент державної служби» було здійснено масштабну навчальну програму з питань управління для голів суду, керівників апарату суду та помічників судді в чотирьох регіонах України й для голів та керівників апарату загальних апеляційних судів. Навчання провадилося з основних питань сучасного управління, й воно було сприйняте всіма групами учасників з ентузіазмом.

Для багатьох із них це був перший досвід участі в тренінгах із питань сучасного управління, отож більшість їх виявила зацікавленість щодо предметів та бажання продовжувати таке навчання.

Значній частині учасників загальні предмети сучасного управління були невідомі, що й не дивно, оскільки багато хто з них мав юридичну освіту. А, як відомо, в усьому світі питання сучасного управління не входять до навчальної програми для юристів. І, певна річ, учасники підтвердили, що ці предмети є актуальними для їхньої роботи. Нині вже визнано той факт, що в судах існують ті ж самі проблеми, що й в інших установах і, відповідно, керівники можуть використовувати ті ж самі управлінські інструменти та техніки.

Чимало українських суддів і працівників апарату суду ще не відвідали наші тренінги попри те, що навчальна програма проекту була справді масштабною й охоплювала понад 160 судів. Щоб донести цю інформацію до всіх, ми видали серію з п'яти книжок стосовно основних предметів навчальної програми:

- 1) ефективної комунікації;*
- 2) стратегічного планування та управління часом;*
- 3) управління персоналом;*
- 4) управління конфліктами;*
- 5) формування ефективної команди.*

В основу цих книжок покладено тренінгові матеріали, які розроблялися під навчальну програму, але зміст матеріалів було переглянуто й спрямовано на конкретного читача. Книжки написано для того, щоб ознайомити читача із загальними питаннями предмета й дати йому змогу вивчити конкретні техніки управління та підходи до нього, які можна використовувати безпосередньо в роботі й житті.

Ця книжка, яку присвячено стратегічному плануванню й управлінню часом, є другою в серії. Ми сподіваємося, що вона допоможе з'ясувати, як визначати інституціональні та особисті пріоритети й цілі та як організовувати власну роботу й роботу свого персоналу, щоб максималізувати ефективність та результативність.

Ми хотіли б висловити вдячність Верховному Суду України, Раді суддів України, Державній судовій адміністрації та Академії суддів України за підтримку при здійсненні навчальної програми й виданні цієї серії книжок.

Суди є унікальними та важливими установами в сучасному демократичному суспільстві. Ми щиро сподіваємося, що ці книжки будуть корисними для керівників українських судів і допоможуть їм та персоналові судів долати управлінські виклики, які виникають у щоденній роботі.

*Еді Фракассіні,
керівник проекту*

*«Прозорість та ефективність функціонування
судової системи України: компонент державної служби»*

Розділ 1. ФІЛОСОФІЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

*Більшість людей працюють велику частину часу,
щоб жити, і незначний вільний час, що залишається
у них, настільки тривожить їх, що вони усіма способами
прагнуть позбавитися його.*

Гете

«Управління часом (тайм-менеджмент, організація часу) – це технологія організації часу та підвищення ефективності його використання. Це не стільки набір технік, скільки стиль життя й філософія цінності часу в швидкому потоці інформації і постійно змінному світі» (Вікіпедія).

Швидше за все, ви вже щось знаєте про управління часом (тайм-менеджмент). Можливо, ви відвідували тренінги або читали книжки на цю тему, можливо, хтось зі знайомих вам щось розповідав. Щоб зрозуміти, наскільки вам потрібно продовжувати знайомитися з підручником і вивчати цей курс, пройдіть такі тести (тести перекладено з книжки Ольги Азарової “Тайм-менеджмент за 30 хвилин”).

**Наскільки ефективно ви використовуєте свій час?
Справи службові**

№№	Питання	Завжди	Іноді	Рідко
1	Чи готуєте ви кожного дня план «Що треба зробити?»			
2	Чи виділяєте ви у ваших планах справи важливі та термінові?			
3	Чи виконуєте ви заплановане повністю?			
4	Чи оновлюєте ви регулярно ваші особисті та робочі плани?			
5	Чи ваше робоче місце завжди прибране та добре організоване?			
6	Чи кладете ви кожну річ на своє місце?			
7	Чи можете ви ефективно працювати, коли вас постійно переривають?			
8	Чи можете ви без зусиль знайти потрібні папери?			
9	Чи справляєте ви враження людини надійної та впевненої в собі?			
10	Чи виділяєте ви протягом дня час, коли можете працювати без перешкод?			
11	Чи вмієте ви швидко закінчувати довгі телефонні розмови?			
12	Чи можете ви запобігти виникненню проблеми раніше, ніж вам доводиться її вирішувати?			

Продовження тесту 1

13	Чи використовуєте ви час найефективніше?			
14	Чи встановлюєте ви термін із запасом на випадок непередбачуваних обставин?			
15	Чи запізнюєтеся ви на роботу, наради, інші заходи?			
16	Чи можете ви передавати (делегувати) частину своїх обов'язків іншим?			
17	Чи працюють ваші підлеглі над завданнями, які ви їм поставили?			
18	Чи можете ви з легкістю повернутися до виконання завдання після того, як вас перервали?			
19	Чи робите ви щось кожного дня, що наближає вас до мети?			
20	Чи можете ви у вільний час розслабитися й не думати про роботу?			
21	Чи знає ваше оточення, де й коли вас можна знайти?			
22	Чи виконуєте ви найважливіші завдання, коли перебуваєте на піку працездатності?			
23	Чи можуть інші замінити вас на робочому місці за вашої відсутності?			
24	Чи ви починаєте й закінчуєте завдання в чітко встановлені терміни?			

25	Чи працюєте ви з паперами та документами один раз, чи вам доводиться щось постійно доробляти або переробляти?			
Усього				

Ключ до тесту

Кількість відповідей «Завжди» помножте на 4, «Інколи» – помножте на 2. Додайте отримані результати.

81–100. Ви прекрасно управляєте своїм часом і тримаєте ситуацію під контролем.

Рекомендація: вітаємо! Зазирніть у курс, щоб упевнитися, чи грамотно ви управляєте своїм часом.

61–80. Ви непогано вмієте управляти своїм часом. Проте у вашій практиці трапляються прориви.

Рекомендація: вам треба бути послідовнішим і ширше використовувати методи організації роботи, що зберігають час.

41–60. Та ви ж спите на ходу!

Рекомендація: не дозволяйте обставинам управляти вами! Виконайте тести й використовуйте техніку заощадження часу! Не давайте процесові розвинутися до необоротного стану.

21–40. Ситуація вийшла з-під вашого контролю!

Рекомендація: почніть негайно вивчати курс! Визначите, що вам заважає дбайливо використовувати свій час. Упорядкуйте своє життя! Наведіть лад у думках і почуттях. Засвойте техніку ефективного використання свого часу.

0–20. Як так жити, краще померти! Ви пригнічені, ваші інтереси такі розсіяні, що їх нібито й немає, ваші плани зазнають краху. Судячи з усього, ви перебуваєте у великому стресі.

Рекомендація: почніть негайно вивчати курс! Визначте та спробуйте усунути причини стресу. Упорядкуйте ваше життя. Наведіть лад у думках і почуттях. Засвойте техніку ефективного використання свого часу!

**Наскільки ефективно ви використовуєте свій час?
Справи особисті**

№№	Питання	Так	Ні
1	Мені не вдається по-справжньому відпочити, розслабитися		
2	Я постійно намагаюся одночасно виконати кілька справ		
3	Іноді я потерпаю через порушення сну внаслідок стресу		
4	Я відчуваю, що мій час щоденно поглинають неістотні дрібниці		
5	Дуже часто мені доводиться перебувати в цейтноті		
6	Переді мною постійно маячить гора незавершених справ		
7	Я відчуваю себе відповідальним за все		
8	Відверто кажучи, в мене ніколи немає вільного часу		
9	Одна справа йде за іншою		
10	Якщо трапляється щось непередбачуване, мій щільний графік порушується		
11	Мені часто доводиться просити пробачення за запізнення		
12	У мене немає часу ні на сім'ю, ні на друзів		
13	Мені важко починати якусь нову справу		
14	Планування для мене не має жодного сенсу		
15	У мене немає часу ні стежити за своїм здоров'ям, ні займатися самоосвітою		
16	Я не уявляю собі, як можна бути безробітним		
17	Я боюсь незайнятості в похилому віці		

18	У мене завжди працює телевізор		
19	Якщо я не зможу працювати, для мене це буде нещастям		
20	Неспланована заздалегідь відпустка мені здається нудною		

Ключ до тесту

Питання 1–10

Якщо більшість відповідей на питання 1–10 позитивні, це означає, що у вас великі проблеми з часом. Ви гарячково намагаєтеся зробити щось, впадаєте в іще більший стрес і незабаром втрачаєте контроль над ситуацією. Основна причина подібного стану речей криється зазвичай у нас самих.

Якщо більшість ваших відповідей на питання 1–10 негативні, вас можна привітати: ваше життя видається досить розміреним і майже позбавленим стресу. Ви вміло управляєте своїми навантаженнями, розподіляючи їх оптимально.

Питання 11–12

Якщо ви позитивно відповіли на питання 11–12, це означає, що ви прагнете всім догодити й при цьому дотримуватися своїх планів. Такий ритм життя вдається витримати не кожному й недовго.

Негативні відповіді свідчать про те, що у вас вистачає часу, щоб ваше службове життя не заважало вашим домашнім справам.

Питання 13–15

Якщо кількість позитивних відповідей становить більшість, це означає, що ви не задоволені своїм життям по-справжньому. У майбутньому ви збираєтеся влаштувати все по-іншому. Так далі тривати не може, ви надмірно нехтуєте собою.

Негативні відповіді описують вас як людину, яка прагне не нехтувати особистими інтересами.

Питання 16–20

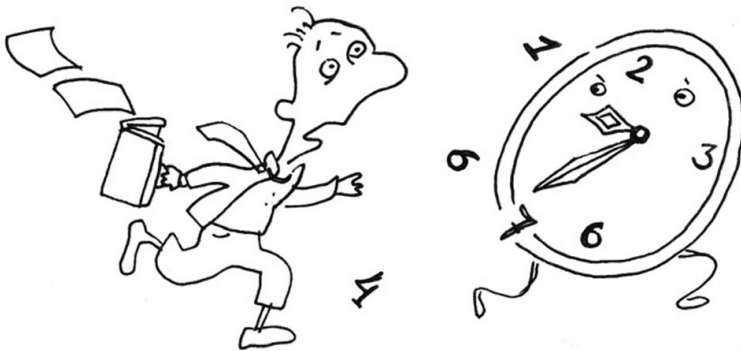
Якщо відповіді на питання 16–20 переважно позитивні, це означає, що ви просто не знаєте, як використати час, і потерпаєте через лінь. Ви гостро реагуєте на вимоги вашого оточення, без якого ви провалюєтеся у вакуум.

Негативні відповіді свідчать про те, що ви самодостатня людина й прекрасно обходитеся спілкуванням своїх близьких, книжками, самоосвітою.

Напевно, ви і без результатів тестів, коли відповідали на питання, вже багато чого зрозуміли щодо того, як ви управляєте часом. Якщо бажання щось виправити та поліпшити в своєму житті з'явилося, нам із вами по дорозі. Якщо ні, можете обрати інший шлях, головне, щоб він привів вас до успіху!

Поміркуймо трохи про час і про управління ним.

Що ж таке час? Кажуть: «час летить», «часу бракує», «час – це гроші», «час скінчився», «час промайнув», «час зупинився» й т. ін.



Таке враження, що ми перекладаємо відповідальність за всі свої успіхи та невдачі на час. Насправді час – це тільки ресурс. «Ресурси (від франц. ressource – допоміжний засіб) – кошти, цінності, запаси, можливості, джерела засобів, доходів.

Наприклад: природні ресурси, економічні ресурси» (Великий енциклопедичний словник). Час – це також допоміжний, але дуже важливий ресурс людини для досягнення мети. Ми не можемо управляти часом, але можемо використовувати його як ресурс, ми можемо управляти собою в часі.

Кожна людина може розпоряджатися часом на власний розсуд, і всі ми це робимо по-різному. Хтось береже кожную хвилинку й використовує її з користю, хтось не цінує години, дозволяючи собі витратити їх на пусті балачки та інші дії, які не тільки не приносять користі, а й гальмують нас на шляху до досягнень. Хтось мало того, що марно витрачає свій час, так ще й краде його в інших. У книжці Лотара Зайверта “Якщо поспішаєш, – не квапся” є такі слова: “Втрачені гроші ви завжди можете повернути, час – ніколи. Якщо хтось спробує вкрати у вас 200 євро, ви будете цьому протистояти, як зможете. Якщо ж хтось намагатиметься вкрати дві години часу, більшість проти цього не заперечує, навіть іноді дякує. “Єдині крадії, яких у нашому суспільстві не карають, – це викрадачі часу...”

Використовувати час із користю треба ще вміти. Це майже так само, як розпоряджатися грошима. Хтось складає копійчку до копійчки та отримує велику суму, яку інвестує в потрібні речі, у власний розвиток, у майбутнє. А хтось витрачає гроші направо й наліво, а результату, який би задовольняв, не одержує. В одних гроші завжди є з запасом, а іншим постійно їх бракує. Уся річ у грамотному плануванні. На підприємствах та в різних організаціях це вирішується за допомогою бухгалтерів і фінансових спеціалістів. От якби мати власного бухгалтера, що раціонально розпоряджатиметься не тільки коштами, а й часом! А чому б самому не стати фінансовим та часовим директором на власному підприємстві під назвою «Мое життя»? Для цього слід знати деякі особливості ресурсу часу.

1. Цей ресурс не відновлюється.

Прочитайте вдумливо, не кваплячись, подальший текст. На жаль, автор його невідомий.

«Уявіть, що існує банк, який щоранку кладе на ваш рахунок 86,40 грн. Він не зберігає щоденного залишку. Щоночі він прирівнює до нуля весь залишок до останньої копійки, який ви не використали протягом дня.

Що ви зробите? Звісно, ви зніматимете щодня все до останньої копійки.

Знайте: в кожного з нас є рахунок у цьому банку. Його назва? ЧАС. Кожного ранку цей банк нараховує вам 86,40 секунд. Щоночі цей банк стирає дані й дивиться, яку частину цього кредиту ви не інвестували в потрібних цілях. Цей банк не зберігає грошей і не дозволяє переводити їх на інші рахунки. Щодня відкривається новий рахунок. Щоночі анулюється залишок за день. Якщо ви не використовуєте ці гроші, втрачаєте лише ви. Ми не можемо повернутися назад або взяти завтрашній кредит. Ви повинні жити в теперішньому часі на те, що вам дано сьогодні. Інвестуйте так, щоб досягти більшого для здоров'я, для щастя, для успіху. Годинникова стрілка продовжує описувати дугу. Досягніть максимуму за день. Щоб оцінити гідно рік, запитайте про це у студента, який утратив рік навчання. Щоб зрозуміти цінність місяця, запитайте про це в матері, яка народила дитину передчасно. Щоб зрозуміти цінність тижня, запитайте про це видавця щотижневого журналу. Щоб зрозуміти цінність години, запитайте про це в двох закоханих, які чекають зустрічі. Щоб зрозуміти цінність хвилини, запитайте про це людину, яка щойно запізнилася на потяг. Щоб зрозуміти цінність секунди, запитайте про це того, хто тільки-но уникнув автокатастрофи. Щоб гідно оцінити тисячну частку секунди, запитайте про це в атлета, що виграв срібло на Олімпійських іграх.

Оцінюйте гідно кожен момент, яким ви живете, й надайте йому ще більшої значущості, розділивши його з особливою людиною, настільки особливою, щоб присвятити їй ваш ЧАС. І пам'ятайте: ЧАС нікого не чекає! Учора? Це історія. Завтра? Це таємниця. Тому існує лише сьогодні! Іще пам'ятайте, що

ЧАС не чекатиме вас, тому оцінюйте гідно кожен момент, який ви маєте в своєму розпорядженні».

Отже, час – це ресурс, який треба використовувати негайно й на користь. Другого шансу використати цей самий час не буде.

2. Кількість цього ресурсу невідома.

Ніхто з нас не може чітко сказати, яка кількість часу в нього є. Нам здається, що ми житимемо вічно й часу в нас предостатньо. В юному віці здається, що життя нескінченне. Чим старша людина, тим частіше вона замислюється про час, про те, що зроблено, які можливості втрачено. Тому важливо використовувати кожен хвилину, щоб, як кажуть, не було боляче за безцільно прожиті роки.

3. Ресурс часу безкоштовний.

Замисліться: якби одна година коштувала тисячу гривень, чи це вплинуло б на те, як би ви її використали? Напевне, так. Скільки б годин ви купили? На одному з тренінгів із тайм-менеджменту учасник сказав: «Можна мені купити чотири години?» Виходить, що людина знає, як використати лише чотири години, а решту двадцять?

Отже, як сказав Пітер Друкер, класик менеджменту: «Час – безцінний і невідновлюваний ресурс. І доти, доки часом не управляють, нічим іншим управляти не можна».

Із чого починати управляти часом?

Життя людини складається з трьох ключових сфер:

1. Сім'я

2. Робота

3. Особистий час (хобі, друзі, відпочинок, розвиток, навчання та ін.)

Саме в цих трьох сферах людині треба вміти управляти ресурсом часу, тоді це буде не тільки тайм-менеджмент, а менеджмент життя. Якщо в одній зі сфер у людини виникають труднощі з управлінням часом, то це одразу ж позначається на інших сферах. Наприклад, ви не встигаєте виконати всі

завдання на роботі. Де ви братимете додатковий час? Певна річ, або в сфері «Сім'я», або в сфері «Особистий час». Це спричинить невдоволення членів сім'ї або невдоволення самим собою, що, в свою чергу, позначиться на сфері «Робота», адже мало людей уміють повністю абстрагуватися й розділяти особисті та робочі справи. Виникає замкнене коло. Проте розірвати його можна. Треба тільки почати щось змінювати та серйозніше ставитися до свого часу. «Навіть шлях завдовжки в тисячу миль починається з одного кроку», – сказав Лао Цзи, давньокитайський філософ.

Цей посібник спрямовано в першу чергу на управління часом у сфері «Робота». По-перше, в цій сфері ми проводимо більше часу, аніж в інших, по-друге, в цій сфері, як правило, виникає найбільше складнощів з управлінням часом, по-третє, всі правила, прийоми та технології ви можете застосувати й до інших сфер, після того як побачите перші результати в управлінні часом на роботі.

Розділ 2. ЩО ТРЕБА, ЩОБ ВПРОВАДИТИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ У ЖИТТЯ

*Щоб дійти до мети, треба перш за все йти.
Оноре де Бальзак*

Підемо від зворотного. По-перше, спробуйте скласти перелік того, що заважає вам зараз планувати свій час та ефективно управляти ним. Не поспішайте читати далі, складіть власний список перешкод.

Найпоширеніші перешкоди (за матеріалами тренінгів):

1. Лінь
2. Відсутність відповідних знань і навичок
3. Форс-мажорні обставини
4. Відсутність дисципліни
5. Невміння сказати «ні»
6. Звички й т. ін.

А тепер проаналізуйте кожен пункт вашого списку й визначте, на що ви можете впливати стовідсотково, на що – частково й на що не можете впливати взагалі.

Здебільшого людина практично на все може впливати, отже, управляти часом та планувати нам ніщо не заважає. Чому ж тоді ми цього не робимо?

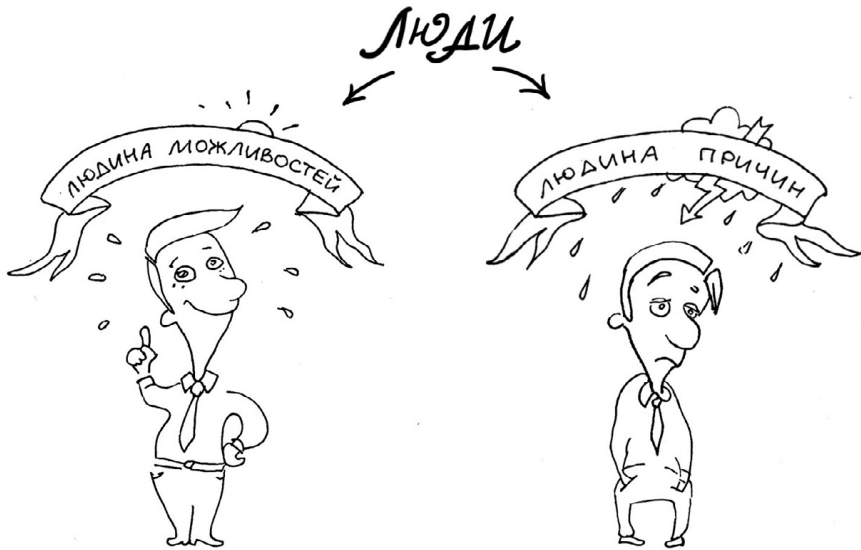
1. Не володіємо технологією планування, й нам не підходить жодна система, описана в книжках чи почута на тренінгу.

Узагалі не існує єдиної правильної системи планування. Кожній людині треба винайти свою власну систему планування, яка враховуватиме особливості її характеру, робочого графіка

та буде зручною конкретно для неї. Тому намагайтеся з кожної інформації щодо управління часом брати те, що пасує саме вам, і впроваджувати в своє життя.

2. Належимо до так званих людей причин.

Усіх людей умовно можна поділити на дві групи



Люди можливостей завжди в будь-якій ситуації шукають можливості, способи вирішення питання і, що цікаво, знаходять!

Люди причин постійно знаходять безліч причин, чому вони не можуть щось здійснити. То суспільство винне, то хтось із оточення, то обставини несприятливі. Тобто такі люди перекладають відповідальність на будь-кого або будь-що, ніби виправдовуються самі перед собою. Будьмо чесними: якби ці причини були об'єктивними, вони впливали б на всіх. Чому ж тоді одні можуть, а інші – ні?

3. Не хочемо виходити з власної зони комфорту.

На дитячому сайті храму святої Олександри м. Херсона (velikden.ks.ua) є визначення поняття «зона комфорту»:

«Що таке зона комфорту? Це місце чи оточення, в якому ми відчуваємося спокійно й де нам усе відомо. Ми комфортно відчуваємося в своїй квартирі, в себе на роботі, в своєму місті. Але достатньо нам прийти до когось у гості в перший раз, як ми відчуваємо дискомфорт, не знаємо, як сісти, що робити. Це саме можна віднести до нової роботи, перебування в чужому місті. Навіть якщо ми змінили свій стиль одягу, це відчуття також присутнє». Те саме можна сказати й про тайм-менеджмент. Для того, щоб упровадити тайм-менеджмент у своє життя, багато чого, можливо, доведеться змінити. А зміни – це нове та невідоме, отже, виходить за зону комфорту. Тому багато хто віддає перевагу, може, й неефективним, але таким знайомим та рідним підходам до управління часом. Вибір завжди за вами, тільки треба пам'ятати, що, виходячи за зону комфорту, пробуючи щось нове, ви її розширюєте, у вас з'являється більше варіантів, ви стаєте ефективнішими.

Як перебороти дискомфорт і розширити зону власного комфорту? Відповідь знайшлася на тому ж самому сайті (velikden.ks.ua):

«Перше: перебороти страх і використати силу самого страху на досягнення успіху. Мені пригадався Юлій Цезар, який висадився з римським легіоном на берегах Британії. Воїни були переповнені страхом, який міг би стати причиною їхньої поразки. Вони повільно та невпевнено піднімалися на берег Дувру. Піднявшись досить високо, вони побачили клуби диму – це горіли їхні кораблі. Юлій Цезар наказав їх спалити. Відступати тепер нема куди. Страх воїнів повів їх до перемоги. І я захотів силу страху використати на досягнення успіху.

Друге: я сів і написав, що втрачу та що здобуду, якщо вийду з зони комфорту. Написане виявилось фантастичним. Із десяти написаних позицій одна мене стримувала, а дев'ять надихали йти вперед. І страх почав працювати на мене та давати сили вийти з зони комфорту.

Трете: я подумав, чим сам себе нагороджу, якщо вийду за межі власної зони комфорту.

Так не споглядаймо пасивно, що нам життя пропонує, а виходьмо за межі власної зони комфорту і БЕРІМО!»

Таким чином, можемо зробити висновок, що, крім необхідних технологій управління часом, дуже важливо навчитися брати відповідальність за свої успіхи в особистому житті й роботі та бути готовим до змін.

Далі ми розглянемо систему стратегічного планування, апробовану в багатьох організаціях, що показала себе як результативна та ефективна система раціонального й цільового використання часу.

Розділ 3. ПОНЯТТЯ ТА КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

...Побачивши Алісу, Кіт лише всміхнувся. Вигляд у нього був добродушний, але кігті довгі, а зубів так багато, що Аліса відразу зрозуміла, що з ним жарти кепські.

– Котику! Чешику! – боязко почала Аліса. Вона не знала, чи сподобається йому це ім'я, але він лише ширше всміхнувся у відповідь.

«Нічого, – подумала Аліса, – здається, задоволений».

Уголос же вона запитала:

– Скажіть, будь ласка, куди мені звідси йти?

*– А куди ти хочеш потрапити? –
відповів Кіт.*

– Мені однаково. – сказала Аліса.

*– Тоді однаково, куди й іти, –
зазначив Кіт.*

*– Аби потрапити хоч кудись, –
пояснила Аліса.*

*– Хоч кудись ти обов'язково потрапиш, –
сказав Кіт. – Треба лише
достатньо довго йти».*

Льюїс Керрол, «Аліса в країні чудес»



Сьогодні підхід «потрапити хоч кудись» уже своє відживає. До керівників висуваються дуже високі вимоги незалежно від того, державний це заклад чи комерційна організація. Дуже цінуються

керівники організовані, які досягають результатів у повному обсязі та в намічений термін. У цьому їм допомагає в першу чергу вміння стратегічно планувати та втілювати плани в життя.

Відсутність же в керівника стратегічних планів або поверхове планування призводять до таких ситуацій:

- Некеровані результати
- Збільшення часу виконання роботи та досягнення мети із запізненням щодо термінів
- Велика кількість переробок і браку
- Безліч неврахованих чинників, які поглинають ресурси часу
- Незадоволення й стрес та ін.

Плануючи свою роботу, керівник має:

- Вчасне виконання планів
- Скорочення часу виконання роботи
- Зниження кількості переробок
- Ефективне використання часу та інших ресурсів
- Підвищення працездатності колективу
- Відчуття гордості за успіх і віру в свої сили
- Меншу завантаженість роботою
- Досягнення професійних цілей найкоротшим шляхом і в зазначені терміни

Отже, планування життєво необхідне керівникові для досягнення високих результатів професійної діяльності. Планування починається зі стратегічного бачення.

Стратегія (давньогреч. *στρατηγία* – мистецтво полководця) – загальний, недеталізований план якоїсь діяльності, що охоплює тривалий період, спосіб досягнення складної мети, яка є невизначеною та головною для управлінця на даний момент, надалі коректованої під умови існування управлінця-стратега, що змінилися (Вікіпедія).

Стівен Кові в книжці «Сім навичок високоєфективних людей» започаткував та пояснив принцип «Починайте з думкою про закінчення». Автор вважає, що цей принцип «базується

на припущенні про те, що ВСЕ НА СВІТІ СТВОРЮЄТЬСЯ ДВІЧІ. Існує перше (уявне) та друге (фізичне) творіння. Наведемо як приклад спорудження будинку. Перш ніж узятися за молоток і цвяхи, ви «будуєте» його подумки. Намагаєтеся уявити собі, який саме дім вам потрібнен. Якщо родинний котедж, то ви плануєте велику вітальню, де збиратиметься вся сім'я; ковзні двері й маленьке подвір'ячко для дитячих ігор на свіжому повітрі. Ви працюєте розумом, працюєте з ідеями, доки в голові не складеться чіткий образ того, що ви збираєтеся побудувати. Потім ви робите креслення. І, доки воно не готове, не торкаєтеся до лопати, щоб вирити котлован під фундамент, інакше потім вас чекають переробки, що вдвічі перевищують вартість будинку. Існує правило: сім разів відмір, один – відріж. Слід упевнитися, що перший витвір – креслення або план – відповідає вашому задумові, що ви все добре обміркували. І лише після цього – братися за цеглу та вапно. Щодня, прийшовши на будівництво, ви берете креслення й формулюєте завдання на день. Тобто починаєте з думкою про закінчення».

Принцип «Починайте з думкою про закінчення» стосується не тільки особистого життя. Насамперед він дуже важливий для професійної діяльності управлінців. Проте багато управлінців діють навпаки; щодня інтенсивно працюють, виконують безліч завдань, вирішують якісь справи, а потім, не отримуючи результатів, узагалі втрачають будь-яке бажання щось робити. Останнім часом навіть з'явився термін, що ілюструє підхід таких людей до робочих процесів, – «ІБД», імітація бурхливої діяльності. Якщо ж у керівника є розуміння глобальної мети та бажаних результатів, то й завдання він виконує ті, які просувають до них. Саме тому треба мати загальну програму організаційного існування та розвитку, що дає змогу спрямовувати та коригувати щоденну діяльність протягом досить тривалого періоду.

Виділяють три ключові різновиди планування:

- стратегічне планування,

- тактичне планування,
- оперативне планування.

Стратегічне планування є довгостроковим плануванням діяльності організації. Це планування визначає основні напрями діяльності, формує періоди існування певних її різновидів. «Менеджер робить справи правильно, а лідер робить «правильні» справи», – вважає Пітер Друкер, один із найвпливовіших теоретиків менеджменту ХХ століття. Проте, щоб виділити “правильні” справи, треба розуміти, що хочемо отримати в кінцевому результаті. Стратегічні цілі досить глобальні й охоплюють тривалий період (1–5 років).

Тактичне планування є плануванням діяльності підприємства на поточний період існування з чітко вираженою конкретною метою та завданнями. Тактичні цілі – це кроки й завдання, спрямовані на досягнення стратегічних цілей та розраховані на короткий термін (1–6 місяців).

Оперативне планування є деталізацією тактичного планування і без нього не існує. Це здебільшого щоденні завдання, які підтримують досягнення тактичних цілей.

Узагалі чітку межу між різновидами планування визначити важко. Стратегічне планування відповідає на питання «Що зробити?», а тактичне – «Як це зробити?», тобто діє принцип «від глобального – до деталей».

Ефективне стратегічне планування відповідає такому принципу та являє собою певну систему, що складається з послідовних етапів (рис. 1):

1. Стратегічне планування починається з визначення кола обов’язків, ключових сфер професійної діяльності – визначення управлінського «Колеса балансу».

2. У кожній зоні відповідальності визначаються довгострокові стратегічні цілі, які зумовлюють подальші дії організації.

3. Кожна ціль розкладається на завдання таким чином, щоб виконання їх просувало до кінцевого результату. Власне, через

поступове виконання завдань ви крок за кроком просувається до досягнення стратегічних цілей.

4. Далі складаються письмові плани на рік, місяць і щотижня та щодня підтримується втілення наміченого в життя.

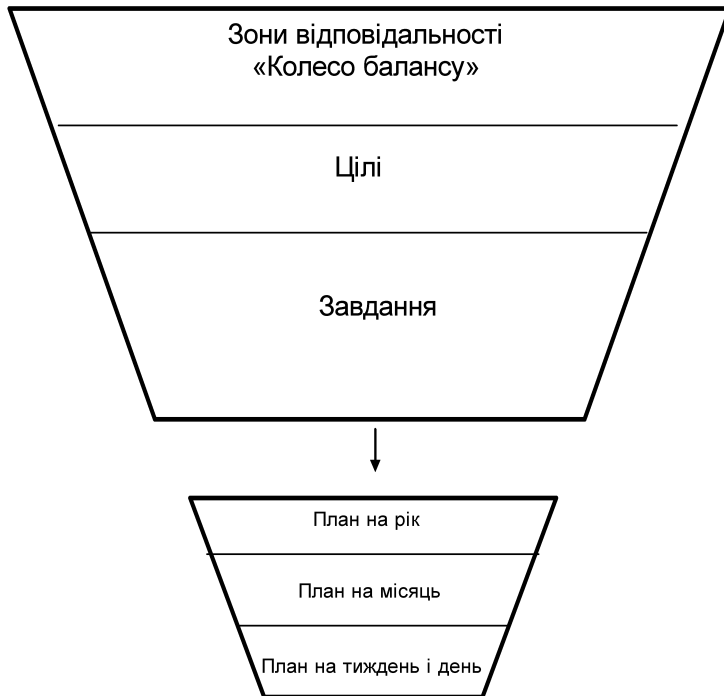


Рис. 1. Алгоритм стратегічного планування

Ми розглянемо кожен із цих етапів, бо тільки цілісний підхід у стратегічному плануванні може дати бажаний результат і суттєво підвищити показники діяльності керівника. Далі мова йтиме про найбільш ефективні технології та методики планування, призначені для застосування керівниками апарату судду в своїй професійній діяльності.

Розділ 4. ЗОНИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ – «КОЛЕСО БАЛАНСУ»

*Не намагайся бути хорошим
і правильним, прагни бути цілісним.
Френк Карделл*

Кожен керівник іноді ставить собі ряд питань: «Наскільки ефективно я керую? На що я витрачаю свій час? Чи зможу я отримати бажаний результат, якщо й надалі робитиму те, що й зараз? Можливо, час щось змінити?»

Один із ефективних способів оцінки якості управлінської діяльності – «Колесо балансу». Уявіть, що вся ваша професійна діяльність – це великий смачний торт, де кожен кусень – певна зона відповідальності.



Зонами відповідальності керівника апарату суду можуть бути:

- Діяльність канцелярії суду

- Контроль трудової дисципліни помічників і секретарів суду
- Навчання працівників суду
- Контроль діяльності архіву суду
- Забезпечення організаційної діяльності суду (співпраця із судовою адміністрацією)
- Підбір та адаптація персоналу суду
- Організація прийому позовних заяв громадян
- Обробка й надсилання кореспонденції, що надходить до суду, тощо.

Візьміть олівець та аркуш паперу, намалуйте діаграму у вигляді колеса (рис. 2). Розділіть її на сектори. Кількість секторів повинна дорівнювати кількості ваших професійних зон відповідальності.

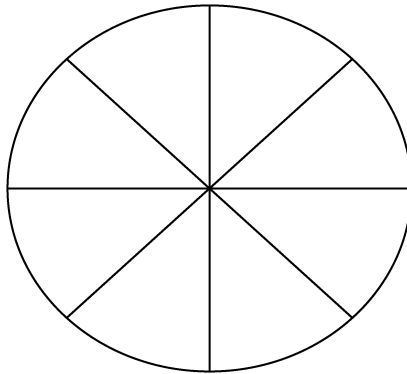


Рис. 2 «Колесо балансу»

Ця діаграма відображає всю вашу робочу діяльність – той самий смачний торт. Кожен сектор – це певна зона відповідальності. Занесіть свої зони відповідальності в діаграму – й отримаєте власне управлінське “Колесо балансу”.

Далі оцініть за десятибальною шкалою, наскільки ви задоволені наявними результатами в кожній зоні: 0 (центр

“Колеса”) – незадоволені, 10 (межа “Колеса”) – задоволені на 100%!

Відобразіть отримані результати на діаграмі – й одразу зрозумієте, наскільки збалансовано вашу управлінську діяльність, які зони відповідальності вже впорядковано, а які «провисають» і потребують більшої уваги з вашого боку або ж негайного реагування.

Якщо у вашому “Колесі” всі зони збалансовано й оцінка вища від семи балів, вас можна привітати: ви на правильному шляху, головне – підтримувати й надалі такий рівень! Чим більше розбалансовано ваше “Колесо”, тим важливіше визначити швидше ключові завдання для проблемних зон.

Роблячи зріз та оцінку свого «Колеса балансу» один раз на місяць, ви обов’язково побачите зміни й відчуєте підвищення власної ефективності. Ви зможете структурувати й аналізувати свою управлінську діяльність, визначити пріоритетні зони для розвитку та фокусуватися на стратегічних цілях.

Наступним кроком у стратегічному плануванні є визначення стратегічних цілей у кожній зоні відповідальності вашого «Колеса балансу». Саме про це йтиме мова в наступному розділі.

Розділ 5. ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ

*Коли людина не знає, до якої пристані вона верстає шлях,
для неї жоден вітер не буде попутним.*

Сенека

Про важливість визначення цілей в особистому житті та професійній діяльності написано дуже багато. Справді, неможливо переоцінити значущість цілей для професійної діяльності керівника. Вони є вихідною точкою планування; цілі лежать в основі побудови організаційних стосунків; тільки маючи цілі, можна розставляти пріоритети в щоденній діяльності, нарешті, цілі є точкою відліку в процесі контролю та оцінки результатів роботи окремих працівників і підрозділів. Як було зазначено в розділі 1, цілі поділяються на стратегічні, тактичні та оперативні.

Але треба пам'ятати, що визначення цілей – це мистецтво, якому треба вчитися. Грамотне визначення цілей – це вже половина успіху, оскільки дає нам натхнення рухатися в потрібному напрямі. «Випадкові успіхи хороші, але нечасті. Заплановані успіхи кращі, оскільки вони керовані й трапляються частіше», – казав Лотар Зайверт. Отже, трохи зусиль – і ви зможете сформувати звичку правильно визначати цілі.

Як визначати стратегічні цілі?

1. Проаналізувати ситуацію, що склалася, визначити проблемне поле за допомогою «Колеса балансу» (див. розділ 4).
2. Ознайомитися з цілями вищого рівня, стратегічними цілями закладу.
3. Визначити стратегічні цілі для кожної зони відповідальності.

4. Узгодити стратегічні цілі з безпосереднім керівником.
5. Проаналізувати всі можливі ризики й продумати, як їх вирішувати.
6. Планувати досягнення цілей (тактичне та оперативне планування, див. розділи 4, 5).

Формулювання цілей здійснюється за допомогою технології SMART. Назва технології є аббревіатурою з перших літер англійських слів, які визначають основні критерії правильно сформульованої цілі (табл. 1)

Таблиця 1

SMART-критерії до формулювання цілей

Specific	Конкретна: гранично зрозуміла й чітко описана. Треба якомога точніше описати передбачуваний результат (особливо важливо для тактичних цілей та завдань).
Measurable	Вимірна: щоб можна було дізнатися, що їх досягли. Важливо для кожної з цілей вибирати по 3–5 критеріїв вимірювання результату.
Achievable	Досяжна: прогноз та оцінка ступеня досяжності цілей. Слід чітко усвідомлювати й оцінювати наявність потрібних ресурсів. Чи має організація достатні ресурси для реалізації стратегічних цілей?
Relevant	Сумісність: ціль повинна підтримувати виконання цілей вищого рівня. Чи є стратегічні цілі внутрішньо сумісними з можливостями організації та іншими цілями? Ціль ніколи не ставиться просто так, кожна з цілей обґрунтовується, оцінюється значущість кожної цілі для діяльності організації.

Timebound	Визначена в часі: обмежена в часі й зафіксована. Для кожної цілі мають зазначатися точні терміни її досягнення, а вже в детальнішому плані (див. розділ 4) виокремлюються проміжні етапи досягнення цілей. Чітко визначити час дуже важливо, адже ціль без терміну – це ціль найнижчого пріоритету. Тобто ми розпочинаємо її досягнення в самий останній момент і тоді ризикуємо її взагалі не досягти або досягти набагато пізніше.
------------------	--

Повною мірою SMART застосовується до тактичних цілей, які потребують чіткості та деталізації. Стосовно стратегічних цілей, то їх може бути сформульовано більш глобально, у вигляді прогнозів, наприклад:

«Колесо балансу» – зона відповідальності: діяльність канцелярії суду.

Стратегічна ціль

Забезпечити своєчасність реєстрації матеріалів, своєчасність виконання судових рішень, належну організацію прийому громадян і своєчасність та якість підготовки звітів у серпні 2010 р.

«Колесо балансу» – зона відповідальності: контроль трудової дисципліни помічників і секретарів суду.

Стратегічна ціль

Контролювати дотримання правил поведінки державного службовця та правил внутрішнього трудового розпорядку щотижня протягом 2010 р.

«Колесо балансу» – зона відповідальності: контроль діяльності архіву суду.

Стратегічна ціль

Забезпечити належне зберігання та знищення судових справ і документів, що утворюються в результаті діяльності суду, протягом вересня-жовтня 2010 р.

«Колесо балансу» – зона відповідальності: навчання працівників суду.

Стратегічна ціль

Забезпечити високий рівень знання законодавчої бази помічниками суддів і секретарів суду за період із травня по грудень 2010 р.

Поставлені цілі мають бути певним законом для організації й усіх її працівників. Однак цілі не можуть бути вічними та незмінними.

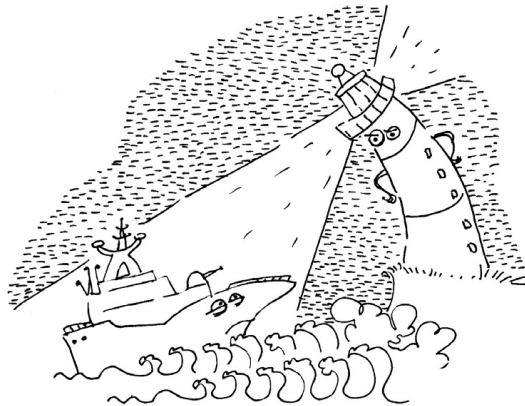
Ось приклад того, що іноді краще змінити стратегію. Ситуацію було описано Франком Кохом в одному з журналів морського відомства.

«Два бойові кораблі, приписані до навчальної ескадри, перебували у відкритому морі на маневрах. Уже кілька днів була жахлива негода. Я проходив службу на флагманському кораблі й того дня ніс нічну вахту на містку. Туман висів клаптями, видимість була погана, тому капітан залишався на містку, пильно стежачи за тим, що відбувається довкола.

Із настанням темряви вахтовий доповів: «Вогонь праворуч по борту».

“Не рухомий чи зміщується до корми?” – уточнив капітан.

«Не рухомий, сер!» – відповів спостерігач.



Це означало, що в нас по курсу в небезпечній близькості був інший корабель.

Тоді капітан викликав сигнальника й наказав: «Просигналь: «Зіткнення по курсу, раджу змінити курс на 20 градусів».

У відповідь просигналили: «Можу порадити вам змінити курс на 20 градусів».

Капітан мовив: “Посилай: “Я – капітан. Вимагаю зміни курсу на 20 градусів”.

“Я – матрос другого рангу, – надійшла відповідь. – Змінити курс краще вам”.

На цей час капітан був уже розлюченим і гарикнув: “Посилай: “Я – бойовий корабель. Змініть курс на 20 градусів”.

У відповідь просигналили: “Я – маяк”.

Ми змінили курс».

Мудрий капітан завжди виправляє курс корабля залежно від сигналу маяка. Мудрий керівник теж повинен усвідомлювати сигнали внутрішнього та зовнішнього середовища, прислухатися до працівників та іноді змінювати стратегічні цілі. Але, звісно ж, хворобі краще запобігати, аніж лікувати її. Тому в наступному розділі йтиметься про те, як уникнути можливих ризиків.

Розділ 6. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РИЗИКІВ

Аналіз ризиків – процес систематизованого оброблення наявної інформації щодо ризиків з метою прийняття управлінського рішення, який зазвичай супроводжується кількісною або якісною оцінкою параметрів ризиків.

Постанова правління Національного банку України “Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України” від 02 серпня 2004 р. № 361

Невід’ємним складником стратегічного планування є вміння передбачити та врахувати можливі ризики. Існує думка, що поняття “ризик” походить від латинського “rescum” – скеля або небезпека зіткнення з нею. Часто трапляються ситуації, коли життя вносить свої корективи й плани немовби розбиваються об скелі, все йде не за планом. Кожна організація існує в певному зовнішньому середовищі й має певне внутрішнє середовище. Передбачити на 100%, що відбудуватиметься в зовнішньому та внутрішньому середовищі, неможливо.

Проте кожному керівникові необхідно спрогнозувати можливі ризики й заздалегідь продумати, як діяти в кожній такій ситуації. Це є важливим завданням керівника й дасть йому змогу в майбутньому при настанні кризових ситуацій швидко зорієнтуватися та рухатися до досягнення стратегічних цілей.

Основним інструментом для аналізу ризиків є матриця ризиків.

Як користуватися цим інструментом?

Після того, як у “Колесі балансу” в кожній зоні відповідальності визначено стратегічні цілі, треба щодо кожної цілі проаналізувати слабкі сторони й те, до яких наслідків вони можуть призвести. Наприклад:

Зона відповідальності: підбір та адаптація персоналу суду.

Стратегічна ціль

Формувати кадровий резерв і створити комфортні умови для адаптації нових співробітників суду протягом 2010 р.

Вивчаємо слабкі сторони та прогнозуємо можливі загрози, до яких вони можуть призвести (табл. 2).

Таблиця 2

Слабкі сторони й можливі загрози

Слабкі сторони	Можливі загрози
Відсутність бажання працівників навчатися шляхом самоосвіти	Можливий недостатній рівень кваліфікації на момент призначення на нову посаду
Обмежена кількість осіб на одну посаду	Демотивація працівників, що не потрапили до кадрового резерву, неналежне виконання службових обов’язківНездорова конкуренція в колективі, відсутність командної роботи
Завищена самооцінка деяких працівників, відсутність адекватної оцінки свого професійного рівня	Конфліктна ситуація в колективі, відсутність бажання професійно зростати й розвиватися

Далі кожен з цих можливих загроз треба оцінити на предмет імовірності виникнення та рівня впливу на організацію: висока, середня, низька (табл. 3).

Таблиця 3

Імовірність виникнення та важливість впливу загроз

Фактор	Імовірність			Важливість впливу		
	7-10 висок.	4-6 серед.	1-3 низьк.	7-10 висок.	4-6 серед.	1-3 низьк.
1. Можливий недостатній рівень кваліфікації на момент призначення на нову посаду		+		+		
2. Демотивація працівників, що не потрапили до кадрового резерву, неналежне виконання службових обов'язківНездорова конкуренція в колективі, відсутність командної роботи	+			+		
3. Конфліктна ситуація в колективі, відсутність бажання професійно зростати й розвиватися		+		+		

Тепер можемо отримані дані перенести в матрицю ризиків (рис. 3).



Рис. 3. Побудова матриці ризиків

У стратегічному плануванні особливу увагу приділяють ризикам, що записано до лівого верхнього квадрата, тому що в таких загрозах високий рівень імовірності виникнення та впливу на діяльність організації й досягнення стратегічних цілей.

У нашому випадку це демотивація працівників, що не потрапили до кадрового резерву, неналежне виконання службових обов'язків і нездорова конкуренція в колективі, відсутність командної роботи.

Отже, наступним завданням керівника буде продумати способи уникнення цих ризиків, наприклад:

1) як зробити процедуру зарахування до кадрового резерву якомога прозорішою;

2) які інші інструменти мотивації використати для тих, хто не потрапив до кадрового резерву, й т. ін.

Чим більше способів для запобігання виникненню ризиків, тим більше шансів не розбитися об скелі, а, вміло маневруючи, рухатися наміченим курсом.

Розділ 7. ТАКТИЧНЕ ПЛАНУВАННЯ. ВИЗНАЧЕННЯ ЗАВДАНЬ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ

*Певна річ, обмірковуй “що”,
але ще більше обмірковуй “як”!
Гете*

В одному відомому анекдоті розповідається про мишей, які втомилися від сусідського кота й прийшли просити поради у мудрої сови. Та порекомендувала їм стати їжаками. Миші



зраділи, побігли додому, але зрозуміли, що не знають, як це зробити. Вони повернулися до сови з питанням, на яке мудра сова відповіла: «Я не знаю, я стратег!»

Так от, щоб не потрапити в подібну ситуацію, керівникові варто продумати, яким чином планується досягнення стратегічних цілей у кожній зоні відповідальності. Для цього треба до кожної цілі скласти детальний план, перелік завдань, те, що називають декомпозицією цілі. Інструментом, за допомогою якого це можна здійснити, є «дерево цілей» (рис. 4).

Як грамотно формулювати завдання для досягнення цілі?

- Що треба зробити?
- Хто повинен це зробити?
- Коли це має бути зроблено?

Приклад того, як грамотно формулювати завдання для досягнення стратегічної цілі, наведено в таблиці 4.

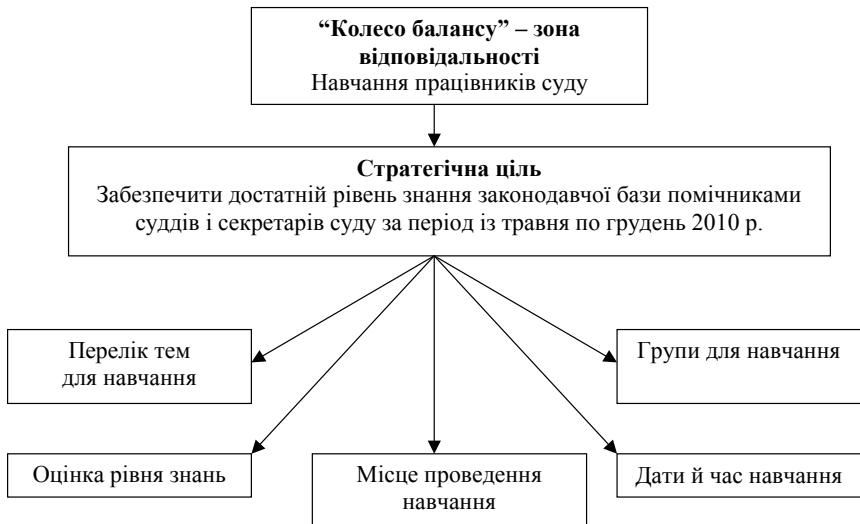


Рис. 4. “Дерево цілей”

Формулювання завдань для досягнення цілі

“Колесо балансу” – зона відповідальності Навчання працівників суду		
Стратегічна ціль Забезпечити достатній рівень знання законодавчої бази помічниками суддів і секретарями суду за період із травня по грудень 2010 р.		
Що? (Завдання)	Хто?	Коли?
1. Визначити перелік тем для навчання	Петрова	12.05
2. Сформувати групи для навчання	Іванова	12.05
3. Затвердити дати й час та місце проведення навчання	Керівник апарату суду	25.05 30.05
4. Повідомити помічникам суддів і секретарям суддів про графік і теми навчання	Петрова	15.06
5. Розробити процедуру оцінки рівня знань	Керівник апарату суду	

Як працювати з завданнями?

- Фіксувати їх письмово. Записуючи завдання, ви берете на себе зобов'язання й воодночас закріплюєте свої слова у підсвідомості.
- Обміркувати необхідні деталі (пріоритети, дати початку й закінчення роботи, відповідальні особи та ін.).
- Регулярно переглядати завдання, що перебувають у роботі.

Для вдалого планування слід визначити завдання для кожної стратегічної цілі в «Колесі балансу». Зрозуміло, це потребує певного часу. Це можна розглядати по-різному – як витрати часу або як інвестиції часу. Подумайте, скільки часу та сил ви збережете в майбутньому при досягненні цілей, якщо двічі на рік виділятимете дві години для складання планів.

Розділ 8. КАЛЕНДАРНЕ ПЛАНУВАННЯ

Планувати чи бути запланованим

Календарне планування – дуже важливий елемент у системі планування. В умовах сьогодення, коли все змінюється дуже швидко, наш мозок перенасичено різноманітною інформацією, ми просто не в змозі тримати всі завдання в голові. Дуже прикро буває, коли ми про щось забуваємо, мало того, що це позначається на результатах, так іще й наша репутація як керівника чи просто людини теж ставиться під сумнів. Отже, вести календарний план – важливий аспект діяльності ділової людини.

Календарний план полягає у визначенні дат виконання всіх робіт та дає змогу координувати діяльність усіх залучених працівників для забезпечення успішного досягнення стратегічних цілей.

Календарний план складають на рік, на місяць, на тиждень, на день. Він може мати вигляд таблиці (див. додаток № 1) або діаграми (див. додаток № 2) для кращого його сприйняття. Його можна планувати в електронному вигляді або на папері. Вам вирішувати, що зручніше.

8.1. Планування роботи на рік

1. Коли планувати графік на рік?

- У грудні попереднього року.

2. Як планувати графік на рік?

- Перенести всі стратегічні й тактичні плани в спеціальну форму (див. додатки №№ 1, 2).

- Визначити пріоритети для цілей на наступний рік та виділити три ключові стратегічні цілі, на яких більшою мірою буде сфокусовано вашу увагу протягом року.
- Плани на рік можна розіслати колегам та іншим людям, що зважають на ваш час.

3. При плануванні роботи на рік треба обдумати такі питання:

- Які масштабні завдання ви хочете вирішити? До якого терміну?
- Скільки часу слід виділити для кожної зони відповідальності?
- Які пріоритетні завдання ви поставите цього року?
- Коли хочете піти у відпустку?
- Які особисті справи ви хочете вирішити цього року?
- Скільки часу ви зможете приділити друзям, сім'ї, хобі?
- Які свята є у вашій країні та в країнах ваших партнерів?

Виконавши такі дії, ви вже налаштуєте свій мозок на організовану роботу та будете взірцем для наслідування вашим підлеглим.

8.2. Планування роботи на місяць

1. Коли планувати графік на місяць?

- Наприкінці попереднього місяця.

2. Як планувати графік на місяць?

- Переглянути всі свої зони відповідальності та календарний план на рік, проаналізувати, як ви рухаєтеся до досягнення трьох ключових стратегічних цілей.
- Визначити пріоритетні завдання на місяць.
- Перед плануванням роботи на місяць важливо скласти перелік «хвостів» (табл. 5), визначити дату виконання й для мотивації призначити собі приз. Величина призу залежить від величини та складності незавершеного

завдання. Також варто продумати, які з цих завдань можна делегувати.

- Перенести завдання в спеціальну форму (див. додатки № 3, 4).



Таблиця 5

Перелік «хвостів»

Що?	Коли виконати?	Приз

- Важливі особливості планування роботи на місяць
 - Використовувати скорочення та умовні позначення. Деталі й подробиці заносимо в план на день.
 - Фіксуйте час закінчення справ (зустрічей, нарад, переговорів тощо).
 - Про зміни повідомляйте всіх зацікавлених осіб.
 - Необхідні поправки в розкладі своєчасно вносьте до плану.

- Окрім цього, зарезервуйте час для особистих справ (навчання, читання, занять спортом, зустрічей із друзями й т.ін.).

8.3. Планування роботи на тиждень

*Якщо ви працюєте 24 години на добу
сім днів на тиждень, успіх сам прийде до вас,
але вас він уже може не застати.
Як планувати роботу тиждень?*

- Перед початком нового тижня, наприклад увечері в неділю.
- Переглянути обсяг завдань на місяць, при цьому треба продумати, які із запланованих на місяць завдань можна виконати на цьому тижні. Вони переносяться у відповідну форму (табл. 6).
- Також перенести туди завдання, які минулого тижня не було виконано.
- Визначити пріоритетні завдання на тиждень.
- Завдання на тиждень складається з трьох частин:
 - «гнучкі завдання», – завдання, які необхідно виконати на цьому тижні, але їх не прив'язано до конкретного дня та часу;
 - «фіксовані завдання» – завдання, які слід виконати в конкретний день;
 - «завдання про запас» – завдання, які можна почати виконувати, якщо вивільниться час для цього.

Форма для складання планів на тиждень

<i>«Гнучкі завдання»</i>	<i>Понеділок</i>	<i>Четвер</i>
<i>1. Проведення</i>		
<i>співбесід щодо</i>		
<i>посади</i>		
<i>секретаря суду</i>		
<i>(пріоритет)</i>		
<i>2. Контроль</i>		
<i>належного</i>		
<i>оформлення справ</i>		
<i>3. Контроль</i>	<i>Вівторок</i>	<i>П'ятниця</i>
<i>правил поведінки</i>	<i>9.00 – виробнича</i>	<i>12.00 – канцелярія –</i>
<i>помічників суду</i>	<i>нарада</i>	<i>підзвітність</i>
<i>з громадянами</i>		
<i>4. Контроль</i>		
<i>своєчасності</i>		
<i>реєстрації</i>		
<i>та прийняття</i>		
<i>до провадження</i>	<i>Середа</i>	<i>Субота</i>
<i>судових справ</i>	<i>10.00–12.00 –</i>	
	<i>навчання</i>	
	<i>для помічників суддів</i>	

Лотар Зайверт у книжці «Ваш час – у ваших руках» пропонує перелік допоміжних питань для планування роботи протягом тижня:

- На чому сконцентруватися в першу чергу цього тижня (центральне завдання)?
- Яке завдання на цьому тижні найістотніше й потребує найбільших витрат часу?
- Які інші справи цього тижня треба завершити, підготувати до завершення або почати?
- Яку рутинну роботу (ведення документації, телефонні розмови, наради й т. ін.) я маю виконати?
- За які невирішені питання слід було б узятися?
- Що було б іще доцільно, бажано або доречно зробити?
- Які події може бути передбачено?

Плани на тиждень переглядаються щоденно, адже життя завжди вносить свої корективи. Календарне планування – це не раз і назавжди складений жорсткий графік, це тільки план, який може змінюватися залежно від обставин. Проте кажуть, що краще мати хоча б поганенький план, аніж узагалі жодного.

8.4. План на день

*Хто регулярно протягом десяти хвилин
готує свій робочий день,
той зможе щодня заощадити дві години,
а також певніше та краще впоратися
з важливими справами.
Лотар Зайверт*

План на день – це як остання інстанція, яку важливо пройти, адже саме в плануванні дня ваші цілі перетворюються на конкретні дії. День за днем, крок за кроком ви наближаєтеся до фінішної прямої – кінцевої стратегічної цілі. Дуже важливо

тут не схибити, адже з'являється стільки спокус, починаючи від власного внутрішнього голосу, що постійно відривається від основної справи, та закінчуючи зовнішніми факторами. Отже, щоб кожного дня наблизитися до своєї стратегічної цілі, треба:

I. Мати чіткий план.

II. Визначити пріоритети й виконувати спочатку пріоритетні завдання.

III. Нейтралізувати поглиначі часу.

Про все це – по порядку. Почнемо з алгоритму планування робочого дня.

1. Треба скласти перелік усіх завдань на день. Це дасть змогу оцінити обсяг робіт на сьогодні.

2. Визначити, скільки часу потрібно буде для виконання кожного завдання. Так ми принаймні зрозуміємо, чи встигнемо взагалі зробити сьогодні те, що плануємо, адже робочий день не гумовий. Звісно, можна його розтягнути, але в природі все гармонійно, тому, залишаючись довше на роботі, ви забираєте час в інших сфер свого життя. Окрім того, що ви працівник, ви ще й чийсь діти або батьки, для когось ви кохана людина або просто друг. Скажіть, у чому винні близькі вам люди? Чому ви можете ними пожертвувати? Якось давно мій керівник, дивлячись, як я залишаюся після закінчення робочого дня на своєму місці, спитав: «Уяви, що завтра останній день твого життя. Про що ти пошкодуєш найбільше?» Дивно, але про незакінчене робоче завдання навіть думки не виникло.

Тому варто планувати стільки завдань, щоб ви мали змогу їх виконати до кінця робочого дня.

Наприклад:

- 1) проведення виробничої наради (1 година);
- 2) обробка кореспонденції (1 година);
- 3) контроль приходу на роботу працівників суду (1 година);
- 4) вирішення поточних питань із працівниками суду (канцелярія, господарська діяльність тощо) (2-3 години);

- 5) проведення співбесід щодо посади секретаря суду (2 години);
 - 6) розроблення процедури адаптації нових працівників (1 година);
 - 7) проведення навчання для помічників суддів (законодавча база) (2 години).
3. Визначити пріоритетні завдання (див. розділ 9).

Треба пам'ятати, що починати день завжди слід із виконання найпріоритетнішого завдання.

4. Визначити, які завдання виконувати самостійно, а які делегувати.

Багато керівників тягнуть усе на собі, що створює замкнене коло. Це неправильно. Такий підхід знесилює самого керівника й не дає змоги розвиватися його підлеглим. Жодна велика справа не здійснилась би, якби її виконували поодиноці. Тому варто залучати інших.

5. Спланувати день у часі, дотримуючись принципу «гнучких» і «фіксованих завдань» та «завдань про запас» (див. підрозділ 6.3).

6. Спланувати контроль делегованих завдань.

Те, що ви делегували завдання, не означає, що ви не відповідаєте за результат. Незалежно від того, хто виконує завдання, відповідальність за кінцевий результат лежить на керівникові. Тому варто одразу ж спланувати контрольні точки, узгодити їх із працівником і зафіксувати.

Спочатку такий алгоритм планування дня потребуватиме багато вашого часу, можливо, до 30 хвилин, але згодом час скоротиться, а у вас з'явиться дуже корисна звичка. Ви навіть думатимете: невже раніше було інакше? Це схоже на навчання управлінню автомобілем: спочатку, щоб зрушити з місця, ви продумуєте кожну дію, це потребує багато часу, ви нервуетесь, а через рік ви робите все це не замислюючись

Прийоми підвищення продуктивності протягом дня

Окрім алгоритму планування робочого дня, важливо пам'ятати про деякі правила, дотримуючись яких на практиці

ви зможете суттєво підвищити свою продуктивність протягом робочого дня.

- **Ранкове та вечірнє планування**

Починайте та закінчуйте день плануванням. Увечері – щоб підбити підсумки, проаналізувати свою діяльність, подумати, як її поліпшити. Уранці – щоб скоригувати день, адже за ніч багато що могло змінитися.

- **«Закрита година»**

Це означає, що, виконуючи найпріоритетніше завдання, ви не реагуєте більше ні на що. Одне відхилення становить від

1 до 6 хвилин, людина не може вмить переключитися на іншу справу, для цього потрібен час. А якщо таких відхилень п'ять, то мало того, що ви затримуєтеся на 30 хвилин, – це може позначитися на якості виконуваної роботи. Такого допустити не можна, адже це завдання високої пріоритетності. Для запровадження цього правила треба вміти



конструктивно казати «ні». Порівняйте такі варіанти відмови:

- а) «Я не можу це зробити»;
- б) «Я не можу це зробити зараз, виконую пріоритетне завдання»;
- в) «Я не можу це зробити зараз, виконую пріоритетне завдання, давай об одинадцятій. Влаштує?»

Погодьтеся, саме варіант (в) не образить співрозмовника, пояснить, чому ви йому зараз відмовляєте, окрім того, дасть зрозуміти, коли ви зможете йому залюбки допомогти пізніше. Це і є конструктивна відмова.

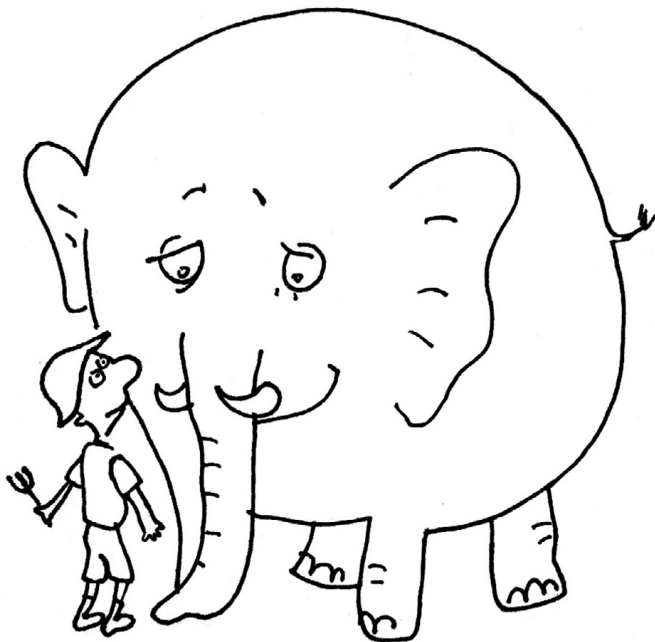
До того ж ви можете запровадити поняття «закрита година» в колективі, й тоді вам достатньо буде сказати: «У мене закрита година, зможу об одинадцятій». Розуміння та підтримка вам забезпечені.

- **«Час розплати»**

Саме так – «час розплати». Важливо спланувати час, коли ви «платитимете за рахунками». Адже люди з повагою та розумінням поставилися до вашої «закритої години», і якщо зараз ви не приділите їм уваги, наступного разу вони вчинять інакше. Отже, якщо плануєте «закрити годину», одразу ж заплануйте «час розплати».

- **60 на 40**

Доцільно скласти план лише щодо 60% робочого часу, а решту 40% залишити “недоторканими”. Ми казали раніше, що



життя завжди вносить свої корективи, трапляються непередбачені зустрічі, відвідувачі, телефонні розмови й т. ін. Найкраще до такого підготуватися заздалегідь. Залишивши вільний час, ви й із графіку не виб'єтесь, й форс-мажорну ситуацію подолаєте. Вільний час може піти на непередбачені зустрічі, відвідувачів, телефонні розмови тощо. Якщо ж нічого такого не станеться, ви завжди зможете виконати завдання, заплановані на завтра.

- **«Серійне виробництво»**

Однотипні завдання найкраще групувати й виконувати за один підхід. Якщо, наприклад, у вас заплановано кілька завдань, що стосуються одного різновиду діяльності, – кілька телефонних розмов, кілька зустрічей, то краще дзвінки здійснити окремо, зустрічі теж провести окремо. Таким чином, ви заощаджуєте час на переключенні з одного різновиду діяльності на інший.

Є така давня приказка: «Слона можна з'їсти по шматочку».

Правила теж треба запроваджувати поступово. Виберіть кілька й почніть їх запроваджувати. Пам'ятайте: ми формуємо звички людей, які нас оточують, а будь-які зміни треба починати із себе. Заведіть собі нові продуктивні звички – й через певний час ви помітите їх в інших!

Якщо на день у вас заплановано виконати понад три завдання, найкраще записати все це на папері або виконати в електронному вигляді, тому що обсяг уваги не в усіх однаковий. Можна визначити свій обсяг уваги такою вправою, яку пропонує Наталія Алюшина в методичних рекомендаціях до дистанційного курсу «Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво планувати та управляти своїм часом»:

«1. Із закритими очима спробуйте уявити собі колонку зі списком із п'яти елементів. Наприклад, нехай це буде список продуктів, які вам потрібно сьогодні придбати. Обмежтеся п'ятьма найменуваннями.

Припустимо, у вас вийшов список:

- пакунок вівсяної крупи;

- 400 г інжиру;
- 1 кг яблук;
- 200 г сиру;
- 1 пшенична хлібина.

Назвіть ці елементи коротко: вівсянка, інжир, яблука, сир, хліб.

2. Тепер уявіть список у вигляді таблиці, вертикальної або горизонтальної, розмістіть дані найменування в середині кругової діаграми (подумки або на папері для початку), поза круговою діаграмою, розмістіть їх по спіралі, по сходах у будь-якому вигляді, в якому тільки дозволяє ваша фантазія.

3. Тепер поступово додавайте до списку нові елементи, наприклад зелений чай, мигдальні горіхи, малиновий йогурт, гранат. Відмітьте, коли вам стало дискомфортно уявляти весь список (діаграму, таблицю, малюнок). Більше дев'яти елементів ви навряд чи зможете уявити, вам лише може здатися, що ви їх уявили, а всього через 10 хвилин ви забудете про те, що є в цьому списку, не кажучи вже про те, щоб уявити всі елементи одночасно.

4. Знайдіть те розташування об'єктів уваги, що особисто для вас буде найбільш зручним. Також спробуйте визначити, яка саме кількість об'єктів оптимальна для вас. Наприклад, ви прийдете до таблиці такої форми:

1. КРУПА	5. ХЛІБ
2. ІНЖИР	6. ЧАЙ
3. ЯБЛУКА	7. ГОРІХИ
4. СИР	8. ЙОГУРТ

5. Тепер спробуйте в такий спосіб вчинити з вашими планами, наприклад, на один день. “Заженіть” основні з них у вашу таблицю, діаграму або малюнок, закрийте очі, уявіть це зображення, переконайтеся, що повністю його відтворили, й подумки сфотографуйте.

6. Спробуйте повернутися до уявлюваного (не реального) зображення через п'ять хвилин, півгодини. Якщо у вас виходить відтворювати картинку, вітаємо – ви візуалізували свою сферу уваги».

Якщо ж у вас виникають труднощі з тим, щоб уявляти й тримати в голові всі завдання на день, тоді краще скористайтеся записами, так буде й надійніше, й спокійніше як для вас, так і для інших!

Розділ 9. ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ

*Термінові справи здебільшого не найважливіші,
а важливі – не найтерміновіші.
Дуайт Ейзенхауер*

У кожного з нас є однакова кількість часу. Кожна людина має 24 години на добу. А от використовують люди час по-різному. Хтось нічого не встигає, а в когось усе горить у руках. Хтось наприкінці місяця задоволений результатами на 100%, а в когось результат на 0,1%. У чому ж річ? Відповідь проста: хтось уміє відсіювати зайве та концентруватися на головному, а в когось усі справи головні.

Хочете дізнатися, як ви визначаєте пріоритети? Тоді можете пройти такий тест. Для цього вам будуть потрібні аркуш паперу, ручка, таймер.

Будь ласка, приготуйте все це й тільки потім читайте завдання!

Завдання

Вам треба пройти цей тест за 60 секунд. Запрограмуйте таймер і починайте виконувати завдання.

1. Прочитайте уважно всі завдання, перш ніж виконати будь-яке з них.
2. Напишіть ваше ім'я у верхньому правому куточку аркуша.
3. Обведіть слово «ім'я» в першому реченні.
4. Намалюйте 5 маленьких квадратів у лівому верхньому куточку аркуша.
5. Обведіть кожен квадрат.
6. Поставте свій підпис праворуч унизу сторінки.

7. Додайте, не використовуючи калькулятор, 211 та 24.
8. Напишіть результат, отриманий у п. 7, на зворотному боці аркуша.
9. Обведіть на сторінці усі слова з літерою “к”.
10. Підрахуйте кількість літер “і” на цій сторінці.
11. Запишіть результат, який ви отримали в п. 9, у лівому нижньому куточку.
12. Підкресліть усі непарні числа, які зустрічаються на сторінці.
13. Підрахуйте, скільки голосних у слові “республіка”.
14. Запишіть отриманий результат арабськими цифрами.
15. Напишіть, скільки секунд ви витратили, щоб дійти до цього завдання.
16. Тепер, коли ви закінчили читати всі завдання, зазначені вище, виконайте лише завдання № 2.

Результати тесту:

- а) якщо ви виконали тільки завдання № 2, з визначенням пріоритетів у вас усе гаразд. Ви помірковано підходите до виконання завдань і вирішення справ;
- б) якщо ви виконали безліч інших завдань, у тому числі й завдання № 2, з визначенням пріоритетів у вас виникають складнощі. Ви виконуєте завдання та вирішуєте справи в міру надходження їх, не замислюючись при цьому про те, як вони впливають на інші робочі або життєві ситуації.

Видатний митець Мікеланджело Буонаротті, створюючи свої чудові скульптури, казав: «Я беру брилу мармуру й просто вилучаю з неї все зайве». Його твори вважалися найвищим досягненням мистецтва доби Відродження. Якщо ми прагнемо бути успішними та результативними, нам треба також навчитися вилучати зайве й концентруватися на головному, тобто визначати пріоритети.

Ще в XIX столітті італійський економіст і соціолог Вільфредо Парето на основі статистичних даних виявив, що 20% населення забезпечують 80% національного доходу країни. Так з'явився «принцип Парето», або «принцип 20/80»,

за допомогою якого ви також можете оптимізувати свій спосіб використання часу, виділивши для цього ті 20% завдань і справ, після виконання яких отримуєте 80% результату й станете ще на крок ближчі до мети.

Пріоритетна справа, завдання чи мета визначається на підставі двох критеріїв:

- 1. Критерій терміновості.**
- 2. Критерій важливості.**

Термінова справа – це справа, в якій є чітко зафіксований термін і ми не можемо на нього вплинути.

Важлива справа – це справа, виконання якої дуже сильно просуває нас до головної стратегічної цілі.

Тобто, щоб визначити, пріоритетна справа чи ні, перед тим як братися до неї, треба відповісти на два питання:

1. Чи можу я впливати на термін виконання справи?
2. Як ця справа впливає на досягнення стратегічної цілі?

На основі відповіді вибираємо один із варіантів:

- 1) розпочинаємо справу негайно;
- 2) плануємо час для її виконання;
- 3) вирішуємо, чи ми її взагалі виконуватимемо.

Існує багато різних методів визначення пріоритетів. Розглянемо основні, найпоширеніші та найбільш застосовувані на практиці.

АВС-аналіз

Це метод класифікації завдань на три групи за двома критеріями – терміновість і важливість.

Група А

Високий ступінь пріоритетності – й термінове, й важливе завдання. Це саме ті 20%, що дадуть 80% результату. Ця група основна й потребує підвищеної уваги. Ці завдання слід виконувати самостійно та не зволікаючи.

Група В

Середній ступінь пріоритетності – або термінова, або важлива справа. Завдання цієї групи виконуються в другу

чергу або можуть делегуватися, оскільки мають лише один критерій. Або ми можемо вплинути на термін, або це завдання не просуває нас до стратегічної мети.

Група С

Низький ступінь пріоритетності – найменш термінові, найменш важливі завдання. Якщо ви не виконаєте ці завдання протягом тижня, це ніяк не вплине на вашу результативність.

Як використовувати АВС-аналіз на практиці? Заведіть звичку щодня вранці виписувати всі справи на сьогодні та об'єднувати їх у три групи. Насамперед виконуйте справи з групи А, потім – із групи В, й тільки якщо залишиться час, – справи з групи С.

Наприклад, у вас є певний перелік справ. Спробуймо визначити, які з них є пріоритетними та з яких треба починати день.

1. Проведення виробничої наради – о 10.00 (1 година).
2. Обробка кореспонденції (1 година).
3. Контроль приходу на роботу працівників суду – о 9.00 (1 година).
4. Вирішення поточних питань із працівниками суду (канцелярія, господарська діяльність тощо) (2–3 години).
5. Проведення співбесід щодо посади секретаря суду – о 14.00 (2 години).
6. Розроблення процедури адаптації нових працівників (1 година).
7. Проведення навчання для помічників суддів – о 12.00 (законодавча база) (2 години).

Кожне з цих завдань ми розглянемо на наявність двох критеріїв – терміновості та важливості (табл. 7).

Таблиця 7

Визначення пріоритетних завдань

Завдання	Терміновість	Важливість	ABC
Проведення виробничої наради – о 10.00 (1 година)	+	+	A
Обробка кореспонденції (1 година)		+	B
Контроль приходу на роботу працівників суду – о 9.00 (1 година)	+	+	A
Вишення поточних питань із працівниками суду (канцелярія, господарська діяльність тощо) (2–3 години)		+	B
Проведення співбесід щодо посади секретаря суду – о 14.00 (2 години)	+	+	A
Розроблення процедури адаптації нових працівників (1 година)		+	B
Проведення навчання для помічників суддів – о 12.00 (законодавча база) (2 години)	+	+	A

Таким чином, у нас виділено чотири найпріоритетніші справи, тому що вони вельми важливі для досягнення стратегічних цілей, а також мають чітко визначений термін, на який ми не можемо вплинути.

1. Проведення виробничої наради – о 10.00 (1 година).
2. Контроль приходу на роботу працівників суду – о 9.00 (1 година).

3. Проведення співбесід щодо посади секретаря суду – о 14.00 (2 години).
4. Проведення навчання для помічників суддів – о 12.00 (законодавча база) (2 години).

Саме ці справи особливо важливо виконати сьогодні, інші завдання також важливі, але можуть зачекати.

Проведіть аналіз типового робочого дня й визначте, як розподіляється час у відсотковому співвідношенні між зазначеними групами.

В ідеалі (для керівної посади) розподіл має бути таким:
група А – 20–25% усіх справ,
група В – 60–70%,
група С – 5–20%.

Якщо справ у групі А понад 25%, треба переглянути наявну систему планування, інакше в майбутньому є ризик «вигорання» та втрати інтересу до основного різновиду діяльності.

Матриця Ейзенгауера

Дуайт Девід Ейзенгауер, американський військовий і державний діяч, тридцять четвертий президент США, один із головних американських воєначальників другої світової війни, генерал армії США, винайшов спосіб, що допомагає зосереджуватися на головному й ефективно досягати мети.

В основі цього способу лежать ті ж самі два критерії – терміновість і важливість.

Побудувавши графік, отримуємо чотири квадранти (табл. 8). Візьміть за приклад свій типовий робочий день. Спробуйте віднести кожна справу чи завдання, які виконуєте протягом дня, до одного з квадрантів. Підрахуйте приблизну кількість часу, що ви проводите в кожному з квадрантів. У вас визначиться квадрант-лідер, в якому ви проводите більшість часу. Робіть висновки самі.

Матриця Ейзенгауера

Терміново	3 (C)	1 (A)
Менш терміново	4 (D)	2 (B)
	Менш важливо	Важливо

Квадрант 1(A) – термінові та важливі завдання, над якими вже горить «червона лампочка». Їх треба виконувати в першу чергу. Для багатьох людей цей квадрант – звичний спосіб життя, у них весь час аврал, вони постійно «гасять пожежу».

Основна діяльність:

- Кризові ситуації
- Невідкладні проблеми
- Проекти, термін яких «горить»
- Наслідки проблем, які потребують ліквідації

Квадрант 2(B) – нетермінові, але важливі завдання. Вони просувають нас до стратегічної цілі, але ми можемо підготуватися до вирішення їх. Їх треба запланувати. Люди, які більшість часу перебувають у цьому квадранті, мають переваги хоча б тому, що можуть не кваплячись вирішувати питання більш якісно.

Основна діяльність:

- Формування стосунків
- Пошук нових можливостей
- Планування

- Відпочинок
- Самовдосконалення

Квадрант 3(B) – термінові, однак неважливі завдання, важливість яких невисока, але вже підганяють терміни виконання їх. Їх треба виконати, можливо, навіть делегувати й надалі впливати на термін. Люди з цього квадранта постійно щось роблять, але результати мізерні.

Основна діяльність:

- Перешкоди, різні дзвінки
- Рутинна кореспонденція, звіти
- Термінові неважливі для вас справи
- Рутинні зустрічі, збори

Квадрант 4(D) – нетермінові й неважливі завдання. Якщо можна, краще таких завдань позбутися! Це найприємніші завдання. Цікаво, що люди, які більшість часу проводять у квадранті 1(A), є частими гостями у квадранті 4(D) – в невеличких перервах між «запарками» вони там відпочивають.

Основна діяльність:

- Приємні заняття
- Викрадачі часу

Завдання кожного керівника – поступово переміщуватися в квадрант 2(B), тому що результатом перебування в цьому квадранті є:

- Бачення, перспектива
- Рівновага
- Дисципліна
- Контроль

Саме тут є можливість аналізувати та коригувати дії для досягнення стратегічної мети.

Як знаходити час для квадранта 2(B):

1. Відібрати його від квадрантів 3 й 4.
2. Ви не можете ігнорувати справи з квадранта 1, хоча з часом їхній обсяг зменшиться, оскільки ви більше часу

перебуватимете в квадранті 2, готуючись і проводячи профілактичні дії.

3. Учіться конструктивно казати “ні”.

Отже, використовуючи один із цих методів визначення пріоритетів щодня, ви зможете забути про авральні ситуації, зможете зосередитися на ваших стратегічних завданнях і згодом помітите значні зміни на краще у своєму житті.

Розділ 10. ПОГЛИНАЧІ ЧАСУ

*Немає нічого легшого, аніж бути зайнятим,
і немає нічого важчого, аніж бути результативним.*

Ален Маккензі

Поглиначі, пастки, викрадачі – як тільки ми не називаємо ці «приємні» для нашого робочого часу моменти. Насамперед важливо зрозуміти одну річ: якщо у вас існують поглиначі часу й ви нічого з цим не намагаєтеся робити, то вам вигідно, щоб вони існували. Людина ніколи не робитиме того, що їй невигідно. Отже, щоб позбутися поглиначів, у першу чергу треба зрозуміти, чому й досі вони у вас є, а вже потім шукати способів позбутися їх.

Що треба знати про поглиначі? Поглиначі є двох різновидів:

Внутрішні

1. Нечітка постановка цілей.
2. Відсутність пріоритетів при виконанні завдань.
3. Спроба надто багато зробити за один раз.
4. Погане планування трудового дня.
5. Відсутність самодисципліни.
6. Невміння довести справу до кінця.
7. Недостатня підготовка до бесід та обговорень.
8. Надмірність ділових записів.
9. Синдром «відкладання».
10. Бажання знати всі факти.
11. Тривале чекання (наприклад, домовленої зустрічі).
12. Поспіх, нетерпіння.
13. Надто незначне делегування (передоручення) справ.
14. Недостатній контроль над передорученими справами.

Зовнішні

1. Телефонні дзвінки, що відривають від справ.

2. Незаплановані відвідувачі.
3. Неспроможність сказати «ні».
4. Неповна та запізнiла інформація.
5. Відвертання уваги (шум).
6. Затяжні наради.
7. Базікання на приватні теми.

Цікаво, що внутрішніх поглиначів набагато більше, а ніж зовнішніх, тобто багато часу ми забираємо самі в себе, а звинувачуємо в цьому інших. Пам'ятайте, що зміни треба починати із себе.

Як же боротися з поглиначами?

Таблиця 9

Збільшення ефективності використання особистого часу

Поглинач	Можлива причина	Рішення
1. Спроба надто багато зробити за один раз	<ul style="list-style-type: none"> • Витрати часу не плануються • Концентрація зусиль на термінових справах • Дуже широке коло інтересів 	<ul style="list-style-type: none"> • Установлюйте пріоритети! Поряд із терміновістю враховуйте важливість справ, плануйте свій час • Доручайте іншим те, що можна доручити • Обмежуйтеся найістотнішим (краще менше, та краще)

1. Перегляньте перелік внутрішніх та зовнішніх поглиначів, виділіть п'ять «своїх» найважливіших.
2. Спробуйте виявити можливу причину появи поглинача.
3. Знайдіть хоча б три рішення для кожного поглинача (табл. 9).

Зменшивши кількість поглиначів, ви зможете вивільнити час, який спрямуєте на виконання важливих завдань.

Розділ 11. ДОДАТКОВІ МОЖЛИВОСТІ ВИВІЛЬНЕННЯ ЧАСУ КЕРІВНИКА

Окрім усіх вищезгаданих методів і прийомів планування, є ще кілька моментів, які допоможуть керівникові знайти додатковий час для виконання завдань.

11.1. Організація робочого місця

*Життєво важливі папери ведуть своє важливе життя,
безслідно зникаючи зі свого місця.
“Закон Мерфі”*

Для того, щоб навчитися організовувати час, дуже важливо організувати простір, в якому ми працюємо. Адже пошуки паперів, перекладання їх з одного місця на інше тільки забирають дорогоцінний час. Деякі працівники самі створюють такий «робочий безлад», тим самим показуючи, як добре вони працюють. Правило організації робочого місця напрочуд просте: як мінімум, вам ніщо не повинно заважати працювати, як максимум – допомагати заощаджувати час, тобто треба максимально звільнити стіл від зайвих предметів та паперів і зручно розмістити на ньому всі потрібні предмети й папери. У книжці О. Білецької та А. Вишегородської “Багатій навіть уві сні” є цікаві поради щодо цього:

«1. Розділіть усі документи: в одну купку складіть звіти, в другу – платіжки, в третю – бланки й тому подібне. Документи також можна розділити на такі, що використовуються часто

та зрідка. Зберігати розрізнені, непідшиті в теки папери найзручніше в спеціальних пластикових лотках, причому кожен лоток бажано підписати, щоб не плутатися, в якому лотку які папери лежать.

2. Довідники та інша потрібна в роботі література мають бути в шафі, на столі можуть лежати одна-дві найпотрібніші книжки, але не більше.

3. Щоб найпотрібніша інформація завжди була під рукою, її можна виписати на окремих аркушах паперу й повісити поряд зі своїм столом на стіну або покласти на стіл під скло. Це можуть бути якісь телефони або формули, розміри тощо. Якщо кожного разу не шукати їх у довіднику або записнику, то часу на роботу залишиться більше.

4. Викидайте без жалю зламані олівці й ручки, які вже не пишуть, інакше “канцелярського сміття” стане надто багато, а місця на столі – мало. Не варто думати, що ви колись купите нові стрижні та вставите їх у ручки, швидше за все, ці думки так і залишаться думками.

5. Записник, щоденник, візитницю краще завжди тримати разом. Так буде найпростіше їх знайти. Записник, якщо вам так зручно, держіть відкритим, щоб у потрібний момент записати телефон одразу туди, а не на безліч папірців, які потім загубляться.

6. Не лінуйтеся регулярно витирати пил із комп'ютера та зі столу, а також викидати недокурки з попільнички. Це можна робити в кінці робочого дня разом із миттям чашки, щоб почати наступний день у чистоті. Щоб подолати лінощі, просто подумайте, що вам усім цим пилом дихати!

7. Користуйтеся стикерами, але розумно. Не треба абсолютно всією інформацією обклеювати монітор, інакше й там буде безлад, у результаті не буде потрібної віддачі від яскравих папірців.

8. Не зберігайте продукти в шухлядах свого столу, інакше витратите багато часу на знищення запаху продуктового складу. Напевно, їм можна знайти інше місце.



9. Розчистьте й робочий стіл комп'ютера. Майте звичку тримати електронну інформацію в порядку. На робочому столі зберігайте лише необхідні ярлики програм. Операційна система має властивість “злітати”, а за документи відповідальні лише ви. Зберігайте до того ж копії важливих документів на дисках або флеш-картах. Це позбавить вас від втрати часу на відновлення документів.

10. Не треба приносити з дому все, що шкода викинути, й розставляти це на робочому столі (іграшки, статуєтки, горщики з квітами тощо). Велика кількість предметів, які не стосуються роботи, відвертає увагу й займає надто багато місця. І додому не варто тягнути те, що шкода викинути на роботі. Навіщо вам удома всілякий непотріб?»

Певна річ, можна раз на рік робити генеральне прибирання на робочому столі, проте краще завести собі звичку перед вихідними прибирати на столі та викидати все зайве, й тоді є всі шанси почати понеділок із гарного настрою та порядку.

11.2. Проведення ефективних нарад

Виробничі наради є дуже корисним і потрібним управлінським інструментом. Та мало хто з нас із радістю поспішає на збори або нараду. Найчастіше зі словом «нарада» в людей виникають такі асоціації, як «нудьга», «втрачений час», «можливість подрімати», «показові виступи», «знову щось вигадали» тощо.

Кожному керівникові наради проводити необхідно, але треба вміти проводити їх ефективно, щоб заощадити час і свій, і своїх підлеглих.

Адже збори можуть допомогти вирішити безліч завдань, таких, як:

- розподіл доручень;
- доведення до працівників потрібної інформації та пояснення способу дій;
- координація процесу виконання робіт;
- обмін думками;
- здобуття інформації;
- контроль за роботою підлеглих;
- виявлення та аналіз проблем, що виникають під час роботи;
- напрацювання ідей;
- розвиток підлеглих;
- посилення командного духу;
- залучення персоналу до бачення стратегічних планів компанії та ін.

На жаль, інколи збори перетворюються навіть не на просту формальність, а на обтяжливе збування часу як для керівника,

так і для підлеглих. Такі збори стають абсолютно марними. Пошукаймо разом, у чому причина. Нижче в таблиці наведено найпоширеніші причини неефективності зборів. Зазначте ті, які найчастіше знижують ефективність зборів, що проводяться вами або у вашій організації (табл. 10).

Таблиця 10

№	Причини неефективності нарад
1	Вихід обговорення за межі поставлених питань
2	Збори відбуваються без порядку денного та без чітко сформульованої мети
3	Дуже довгі збори
4	Погана підготовка (не лише обговорюваних питань, але й учасників)
5	Відсутність інформації, потрібної для підготовки та ухвалення зважених рішень
6	Збори закінчуються без ухвалення рішення
7	Погана організація роботи учасників зборів
8	Вирішення питань на користь окремих учасників (хтось із учасників “тягне ковдру на себе”)
9	Обговорення другорядних питань, головні відкладають “на потім” або зовсім забувають
10	Прагнення окремих учасників “зіпхнути” свої проблеми на інших
11	Невміння слухати інших, перебивання промовців
12	Заслуховування непідготовлених промовців
13	Недостатній рівень загальної культури учасників зборів
14	Авторитарний стиль ведення наради
15	Недисциплінованість учасників (запізнення, відхилення, розмови тощо)
16	Відсутність в учасників психологічного настрою на вирішення певної проблеми, інтересу до конкретного питання

17	Зайва емоційність окремих учасників (агресія, образи, роздратування й т. ін.)
18	Непідготовленість частини присутніх до обговорення питань порядку денного (недостатня кваліфікація, неінформованість, погана орієнтація в питанні)
19	Свідоме надання учасникам наради помилкової або неперевіреної інформації
20	Пасивність учасників

Отже, у вас уже є певні висновки щодо ефективності зборів у вашій організації. Якщо ви не позначили жодного пункта, вітаю, продовжуйте в тому ж дусі. Якщо ж пунктів багато, можете взяти на замітку кілька практичних рекомендацій.

Рекомендація № 1

Ефективність зборів залежить від якісної підготовки й проведення їх. На етапі підготовки визначте:

1. Мету наради з огляду на кінцевий результат

Перш за все дайте собі відповідь на такі питання:

- Навіщо ви проводите ці збори?
- Які завдання ви як керівник вирішуєте на цих зборах?
- Що має бути “на виході”?

Чітко сформулюйте бажаний результат. Під час зборів тримайте його в голові, тоді у вас є всі шанси провести збори успішно.

2. Тривалість наради

Стів Прентіс у книжці «Інтегрований тайм-менеджмент» наполягає на максимальній тривалості зборів 55 хвилин і пояснює це «прагненням ринку задовольнити потребу клієнтів у душевному комфорті. П’ятдесят п’ять хвилин –

це майже година, але створюється враження, що менше від години. Оскільки початок і закінчення перебувають у межах однієї цифри, вони немовби обіцяють бути короткими та невтомливими. Одне слово, ми показуємо співробітникам світло в кінці тунелю».

3. План і порядок проведення наради

Здавалось би, все просто й давно відомо. Так, але є один момент: обміркуйте, яку кількість питань ви встигнете розглянути в рамках запланованого часу. Якщо на кожне питання відвести по десять хвилин, то при часових межах сорок хвилин ви зможете розглянути лише два питання. “А двадцять хвилин?” – запитаєте ви. “А поговорити?” – відповім я. Обговорення, заперечення, переконання – на все це теж потрібен час. Тому план наради має бути реалістичним.

4. Склад учасників

Основне правило: запрошуйте на нараду лише тих людей, які допоможуть вам досягти поставлених цілей. Це можуть бути люди, які:

- приймають ключові рішення щодо питань зборів;
- можуть бути корисні щодо надання певної інформації;
- братимуть участь у вирішенні питань;
- за родом своєї діяльності мають ознайомитися з інформацією;
- виконуватимуть прийняті рішення.

Рекомендація № 2

Перш ніж ми розглянемо шість правил проведення зборів, поміркуйте, будь ласка, над такою фразою: **МИ ФОРМУЄМО ЗВИЧКИ ТИХ, ХТО ОТОЧУЄ НАС. ТЕ, ЯК СЬОГОДНІ ЛЮДИ ПОВОДЯТЬСЯ З НАМИ, – РЕЗУЛЬТАТ НАШОЇ ВЧОРАШНЬОЇ ПОВЕДІНКИ З НИМИ.**

Завдання керівника сформувані у підлеглих звички, що допомагають досягати мети зборів, а саме:

1. Починайте й закінчуйте збори хвилиною в хвилину. Формуйте звичку приходити вчасно.
2. Залучайте всіх учасників до обговорення. Формуйте звичку заглиблюватися в діяльність інших людей і відділу (організації) в цілому.
3. Обговорюйте лише питання порядку денного. Кладіть край будь-яким відхиленням убік. Формуйте звичку зосереджуватися на головному та розставляти пріоритети.
4. Обговорюйте кожне питання окремо. Формуйте звичку доводити почате до кінця.
5. Припиняйте будь-які переходи на особистості (як позитивні, так і інші). Формуйте звичку розділяти бізнес та особисті стосунки.
6. Визначайте відповідальних і терміни. Формуйте звичку брати відповідальність за досягнуті результати.

Найкраще фіксувати все, що обговорюється, та рішення, до яких прийшли на зборах. Інакше люди можуть виговоритися, «понавигадувати», прийняти купу рішень і успішно їх забути. А хто все це впроваджуватиме?

Рекомендація № 3

Після зборів:

- проаналізуйте результати зборів (чи було отримано бажаний результат, що заважало, що допомагало цьому);
- внесіть потрібні корективи щодо підготовки та проведення зборів надалі;
- інформуйте всіх зацікавлених осіб про результати зборів і прийняті рішення.

Рекомендація № 4

На дозвіллі або просто зараз спробуйте визначити, скільки коштують одні збори у вашому відділі або організації. Для цього:

- підрахуйте кількість хвилин або годин, витрачених на збори,
- помножьте їх на кількість присутніх,
- помножьте на середню погодинну оплату співробітників
- і помножьте на два (робота, яку співробітник міг би виконати за цей час).

Тепер ви бачите й розумієте, що збори коштують дорого. Саме тому варто їх проводити продуктивно.

ЗАМІСТЬ ПІСЛЯМОВИ

Багато років тому в одному місті жив дуже мудрий чоловік. До нього часто приходили люди по пораду. Кожному з них він давав дуже добру та правильну пораду. Слава про його мудрість рознеслася посюди.

Одного дня про це дізнався інший чоловік, який теж був мудрим і відомим в усій окрузі. Цей чоловік також допомагав іншим. Йому подобалося те, що його вважають наймудрішим і прислухаються до його порад. І коли він дізнався, що є ще один мудрець, то почав злоститися на нього через те, що втрачає свою популярність. І він замислився, як довести іншим людям, що насправді мудрішим є саме він.

Довго він думав і вирішив: «Я візьму метелика, заховаю його між долонь, підйду на очах у всіх до мудреця й запитаю його: «Скажи, що у мене в руках?» Він, звісно ж, великий мудрець, тому здогадається й скаже: «У тебе в руках метелик». Тоді я його запитаю: «А цей метелик живий чи мертвий?» І якщо він скаже, що метелик живий, тоді я легенько стисну свої долоні так, що, коли я їх розкрию, всі побачать, що він мертвий. А якщо скаже, що метелик мертвий, я відпущу його й він полетить. І тоді всі побачать, що той мудрець помилився».

Так він і вчинив.
Узяв метелика,



підійшов до мудреця й запитав його: “Скажи, що у мене в руках?”

Мудрець поглянув і сказав: “У тебе в руках метелик”.

Тоді чоловік запитав мудреця: “Скажи, живий він чи мертвий?”

Мудрець подивився йому в очі, подумав і сказав: «Усе в твоїх руках».

Ваша ефективність, ваш успіх, ваші результати – у ваших руках!

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Прентис С. Интегрированный тайм-менеджмент: Пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2007. – 288 с.
2. Кноблаух Й., Вёлтге Х. Управление временем: Пер. с нем. Д.В. Ковалевой. – 2-е изд. – М.: Омега-Л., – 2006 – 144 с.
3. Васильченко Ю.Л. Самоучитель по организации времени. К.: РИА «Триумф», 2005. – 176 с.
4. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. – Львів: Світ, 2001. – 452 с.
5. Адизес И.К. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями других стилей: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 259 с.
6. Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках. М.: Интерэксперт, 1995. –
7. Архангельский Г.А. Формула времени. Тайм-менеджмент на Outlook 2007. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 224 с.
8. Алюшина Н.О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво планувати та управляти своїм часом. – К.: НАДУ, 2009. – 40 с.
9. Азарова О.Н. Тайм-менеджмент за 30 минут. – [электронный ресурс]. – код доступа: http://www.koob.ru/azarova_o/taymmenedjment_za_30_minut.
10. Зайверт Л. Если спешишь – не торопись: новый тайм-менеджмент в ускорившемся мире: семь шагов к эффективности и независимости в использовании времени: Пер. с нем. Н.С. Сироткина. – М.: АСТ; Астрель, 2007. – 255 с.

ТЕСТИ ЗА ТЕМОЮ

1. «САМОМЕНЕДЖМЕНТ – наскільки добре ви справляєтеся зі своєю роботою?»

Нижченаведена анкета має допомогти вам уявити собі в першому наближенні практикований вами досі стиль роботи.

1. Я резервую на початку робочого дня час для підготовчої роботи, планування:

0 – майже ніколи, 1 – іноді, 2 – часто, 3 – майже завжди

2. Передоручаю все, що може бути передоручено:

0 – майже ніколи, 1 – іноді, 2 – часто, 3 – майже завжди

3. Письмово фіксую завдання та цілі із зазначенням термінів реалізації їх:

0 – майже ніколи, 1 – іноді, 2 – часто, 3 – майже завжди

4. Кожен офіційний документ я намагаюся опрацювати за один раз і остаточно:

0 – майже ніколи, 1 – іноді, 2 – часто, 3 – майже завжди

5. Щодня складаю список майбутніх справ, упорядкований за пріоритетми. Найважливіші речі я роблю в першу чергу:

0 – майже ніколи, 1 – іноді, 2 – часто, 3 – майже завжди

6. Свій робочий день я намагаюся по змозі звільнити від сторонніх телефонних розмов, незапланованих відвідувачів і несподівано скликаних нарад:

0 – майже ніколи, 1 – іноді, 2 – часто, 3 – майже завжди

7. Своє денне навантаження я намагаюся розподілити відповідно до графіка моєї працездатності:

0 – майже ніколи, 1 – іноді, 2 – часто, 3 – майже завжди

8. У моєму плані часу є “вікна”, що дають змогу реагувати на актуальні проблеми:

0 – майже ніколи, 1 – іноді, 2 – часто, 3 – майже завжди

9. Я намагаюся спрямувати свою активність так, щоб у першу чергу концентруватися на небагатьох життєво важливих проблемах:

0 – майже ніколи, 1 – іноді, 2 – часто, 3 – майже завжди

10. Я вмію казати “ні”, коли на мій час хочуть претендувати інші, а мені треба виконати важливіші справи:

0 – майже ніколи, 1 – іноді, 2 – часто, 3 – майже завжди

Якщо ви тепер підрахуєте бали, набрані вами в результаті перевірки вашого робочого стилю, то отримаєте такі результати:

0–15 балів: ви не плануєте свого часу й перебуваєте в полоні зовнішніх обставин. Деяких зі своїх цілей ви досягаєте, якщо складаєте список пріоритетів і дотримуєтеся його.

16–20 балів: ви намагаєтеся управляти своїм часом, але ви не завжди достатньо послідовні, щоб мати успіх.

21–25 балів: у вас добрий самоменеджмент.

26–30 балів: ви можете слугувати взірцем для кожного, хто хоче навчитися раціонально використовувати свій час. Дозвольте людям, які оточують вас, долучитися до вашого досвіду.

Джерело: “Ваш час – у ваших руках”, Лотар Зайверт

2. «Хто ви – стерновий, капітан чи пасажир?»

Інструкція

Прочитайте кожне твердження, після чого дайте відповідь. На питання ви можете відповісти таким чином:

- “правильно” (знак плюс “+”);
- “невірно” (знак мінус “-”);
- якщо ви утруднюєтеся відповісти, поставте знак “?”.

Твердження

1. Я завжди відчуваю відповідальність за все, що трапляється в моєму житті.
2. У моєму житті не було б стільки проблем, якби деякі люди змінили своє ставлення до мене.
3. Я вважаю за краще діяти, а не розмірковувати над причинами своїх невдач.
4. Іноді мені здається, що я народився під нещасливою зіркою.
5. Я вважаю, що алкоголіки самі винні в своїй хворобі.
6. Іноді я думаю, що багато за що в моєму житті відповідають ті люди, під впливом яких я став таким, яким я є.
7. Коли я застуджуюся, вважаю за краще лікуватися самостійно, а не звертатися по допомогу до лікаря.
8. Я вважаю, що у сварливості та агресивності, які так дратують, найчастіше винні інші люди.
9. Вважаю, що будь-яку проблему можна вирішити, й не дуже розумію тих, у кого вічно виникають якісь життєві труднощі.
10. Я люблю допомагати людям, тому що відчуваю вдячність за те, що інші зробили для мене.
11. Коли трапляється конфлікт, то, розмірковуючи, хто в ньому винен, я, звісно, починаю із себе.
12. Якщо чорна кішка перейде мені дорогу, я переходжу на інший бік вулиці.
13. Я вважаю, що кожна людина незалежно від обставин має бути сильною та самостійною.

14. Я знаю свої вади, але хочу, щоб ті, хто мене оточує, ставилися до них поблажливо.

15. Зрозуміло, я змиряюся із ситуацією, вплинути на яку неспроможний.

Підрахунок результатів:

“+” у пп. 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 – 10 балів.

“–” у пп. 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15 – 10 балів.

“?” – 5 балів.

100–150 балів. Ви – капітан власного життя. Ви відчуваєте відповідальність за все, що з вами відбувається, багато берете на себе, долаєте труднощі, не перебільшуючи їх і не підносячи до рангу життєвих проблем. Ви бачите перед собою завдання й думаєте над тим, як можете його виконати.

50–90 балів. Ви охоче буваєте стерновим, але можете, якщо треба, передати штурвал до надійних рук. При оцінці причин власних труднощів ви цілком реалістичні. Гнучкість, розсудливість і чутливість завжди бувають вашими союзниками. Трапляються ситуації, що ніяк вас не стосуються, ви за них ніяк не відповідаєте, і все ж, коли це потрібно, берете відповідальність на себе. І ви, певна річ, знаєте, коли це треба зробити. Ви вмієте жити в злагоді з іншими людьми, не порушуючи внутрішньої злагоди із самим собою.

До 49 балів. Ви часто буваєте пасажиром у власному житті, легко підкоряєтеся зовнішнім силам, кажучи: так склалася обставина, це доля тощо. У своїх труднощах ви звинувачуєте кого завгодно, весь білий світ, але тільки не себе. Справжня незалежність здається вам недосяжною й неможливою. Усе ж таки ви вмієте мирно співіснувати з іншими, не розмежовуючи, які вони та як ставляться до вас.

Планування роботи на рік

Січень	Лютий	Березень
Квітень	Травень	Червень
	Забезпечити високий рівень знання законодавчої бази помічниками суддів і секретарів суду за період із травня по грудень 2010 р.	
Липень	Серпень	Вересень
	Забезпечити своєчасність реєстрації матеріалів, своєчасність виконання судових рішень, належну організацію прийому громадян і своєчасність та якість підготовки звітів за серпень 2010 р.	
Жовтень	Листопад	Грудень
		Забезпечити належне зберігання та знищення судових справ і документів, що утворюються при діяльності суду, за період із вересня по жовтень 2010 р.

Планування року (діаграма Ганта)

Діаграма Ганта (англ. *Gantt chart*, також **стрічкова діаграма**, **графік Ганта**) – це популярний тип діаграм, що використовуються для ілюстрації плану, графіка робіт за будь-яким проектом. Є одним із методів планування та управління проектами.

Перший формат діаграми було розроблено Генрі Л. Гантом (*Henry L. Gantt*, 1861–919) у 1910 році. Діаграма Ганта являє собою відрізки (графічні плашки), розміщені на горизонтальній шкалі часу. Кожен відрізок відповідає окремому завданню або підзавданню. Завдання та підзавдання – складники плану розміщуються по вертикалі. Початок, кінець і довжина відрізка на шкалі часу відповідають початкові, кінці й тривалості завдання. На деяких діаграмах Ганта також показано залежність між завданнями (Вікіпедія).

Закінчення додатку № 2

Цілі	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Примітки
Забезпечити високий рівень знання законодавчої бази помічниками суддів і секретарів суду за період із травня по грудень 2010 р.													
Забезпечити своєчасність реєстрації матеріалів, своєчасність виконання судових рішень, належну організацію прийому громадян і своєчасність та якість підготовки звітів за серпень 2010 р.													
Забезпечити належне зберігання та знищення судових справ і документів, що утворюються в діяльності суду, за період із вересня по жовтень 2010 р.													
Контролювати дотримання правил поведінки державного службовця та правил внутрішнього трудового розпорядку щотижня протягом 2010 р.													

Планування роботи на місяць

				1	2	3	4
5	6 Виробнича нарада 10.00–11.00	7	8 Знищення справ про адміністративні правопорушення за 2007 р.	9	10	11	
12 Розробити й узгодити графік відпусток	13	14	15	16 Канцелярія – звітність	17	18	
19	20 Виробнича нарада 10.00–11.00	21	22	23	24	25	
26	27	28 Навчання помічників суддів	29	30	1	2	

Планування роботи на місяць (діаграма Ганта)

Завдання на місяць	1-й тиждень	2-й тиждень	3-й тиждень	4-й тиждень	Примітки
1. Виробнича нарада	■		■		
2. Розробити й узгодити графік відпусток		■			
3. Знищення справ про адміністративні правопорушення за 2007 р.		■			
4. Канцелярія – звітність		■			Запровадити єдину форму звітності
5. Навчання помічників суддів				■	
6.					
7.					
8.					
9.					

ДЛЯ ПОТАТОК

ДЛЯ НОТАТОК

ДЛЯ ПОТАТОК