



ПРЯМУЄМО  
РАЗОМ



# Управління часом

Матеріали дистанційного курсу

2024



Курс локалізовано та адаптовано в рамках проекту ПРООН  
«Соціальна інтеграція та розвиток  
громадянської відповідальності молоді в Україні»

**Локалізовано і адаптовано за рахунок коштів компанії Intel.  
Розповсюджується безкоштовно. Продаж заборонено.**

**Локалізовано і адаптовано з дозволу CorporateTrainingMaterials.com**

**Робоча група:** Рождественська Д.Б., Беспала Г.В., Богачков Ю.М.

**За редакцією:** Дементієвської Н.П., Гозак Н.О.

---

Жодна частина цієї публікації не може бути відтворена у будь-якому вигляді і будь-якими засобами без попередньої згоди компанії Intel, ПРООН та МОН України.

Це видання підготовлено в рамках виконання проекту «Соціальна інтеграція та розвиток громадянської відповідальності молоді в Україні», який впроваджує Програма розвитку ООН (ПРООН) в Україні. Думки, висновки чи рекомендації належать авторам цієї публікації і не обов'язково відображають погляди ПРООН чи інших організацій та закладів системи ООН.

**Про організаторів та партнерів проекту «Соціальна інтеграція та розвиток громадянської відповідальності молоді в Україні» ([www.ysi.org.ua](http://www.ysi.org.ua)):**

**Програма розвитку ООН** є глобальною мережею Організації Об'єднаних Націй в галузі розвитку, яка виступає за позитивні зміни та надає країнам доступ до джерел знань, досвіду та ресурсів задля допомоги людям в усьому світі будувати краще життя. ПРООН співпрацює з 166 країнами світу, допомагаючи знаходити власні шляхи розв'язання глобальних та національних проблем в галузі людського розвитку. У всіх видах діяльності ПРООН виступає на захист прав людини та створення рівних соціальних можливостей для жінок та чоловіків.

ПРООН допомагає Україні на шляху до забезпечення кращих стандартів життя, добробуту та демократії.

Ми пропонуємо найкращий міжнародний досвід з метою поліпшення спроможності наших місцевих партнерів подолати виклики людського розвитку і також допомагаємо нашим національним партнерам у втіленні ефективних державних програм. Діяльність Організації має на меті створення умов для людей з меншими можливостями отримувати повну користь від позитивних змін в Україні.

Для докладнішої інформації про діяльність ПРООН в Україні, будь-ласка, відвідайте офіційну веб-сторінку: [www.undp.org.ua](http://www.undp.org.ua)

**Волонтери ООН** (ВОООН) – це глобальна програма Організації Об'єднаних Націй, яка сприяє справі миру і розвитку засобами волонтерства. Волонтерство – дієвий механізм залучення людей до вирішення проблем людського розвитку, який здатен вплинути на його подальший поступ та характер. Волонтерство приносить неабияку користь як суспільству в цілому, так і кожному волонтеру зокрема. Як наслідок, під час своєї діяльності волонтери мають можливість долучитися до зміцнення довіри, солідарності і взаємодії між громадянами шляхом цілеспрямованого створення можливостей для активнішої участі в суспільному житті.

Програма Волонтери ООН (ВОООН) була заснована в Україні в 1993 році з метою сприяння міжнародним зусиллям, спрямованим на побудову демократичної політики уряду, а також з метою залучення громадськості в тісній співпраці з Програмою розвитку ООН в Україні до роботи з громадянським суспільством та підтримки волонтерства задля повноцінного розвитку. Починаючи з 1993 року програма ВОООН в Україні залучила до роботи 103 волонтери (39 жінок і 64 чоловік), з яких 72 – для роботи за кордоном.

Для докладнішої інформації про діяльність ВОООН в Україні, будь-ласка, відвідайте офіційну веб-сторінку: <http://ukraine.unv.org>

**Корпорація Intel** – найбільший у світі виробник напівпровідникових кристалів: мікропроцесорів, мікросхем, материнських плат для комп'ютерів, серверів, побутової електроніки та іншої мережевої та комунікаційної продукції. Стратегія компанії - безперервне вкладення капіталу в новаторські рішення – навіть у важкі для економіки часи; сприяння розвитку інформаційного суспільства та економічному зростанню країн, в яких оперує компанія. В рамках корпоративної соціальної відповідальності Intel впроваджує програми здоров'я, екологічні, соціальні та освітні проекти.

Intel співпрацює з урядами та міністерствами освіти з метою реформування освіти та підготовки конкурентоспроможного покоління 21 століття в умовах економіки знань. Серед освітніх ініціатив Intel програми для вчителів, студентів, учнів та обдарованої молоді, соціальні проекти для дітей з обмеженими можливостями тощо. Кожного року Intel вкладає понад 100 мільйонів доларів США в розвиток освіти у 55 країнах на всіх континентах.

В Україні реалізуються такі програми Intel: **Intel® "Навчання для майбутнього", Intel® ISEF, Intel® "Шлях до успіху"** та **соціальні проекти**.

Детальніше про корпоративну соціальну відповідальність Intel, її освітні та соціальні проекти див. на сайтах [www.intel.com/education](http://www.intel.com/education); [www.iteach.com.ua](http://www.iteach.com.ua); [www.intel.com/go/responsibility](http://www.intel.com/go/responsibility), де можна побачити та завантажити Звіт з корпоративної відповідальності

# ЗМІСТ

---

<b>ЗМІСТ</b> .....	<b>2</b>
<b>МОДУЛЬ ПЕРШИЙ: ВСТУП</b> .....	<b>5</b>
ЦІЛІ КУРСУ .....	6
<b>МОДУЛЬ ДРУГИЙ: ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ ЗА ПРИНЦИПОМ «SMART»</b> .....	<b>7</b>
Три «П» .....	7
ПРИНЦИП «SMART» .....	8
ВИЗНАЧЕННЯ ВАШИХ ЦІЛЕЙ ЗА ПРІОРИТЕТАМИ .....	9
ВІЗУАЛІЗАЦІЯ .....	9
<b>МОДУЛЬ ТРЕТІЙ: РОЗПОДІЛ ЧАСУ ЗА ПРІОРИТЕТАМИ</b> .....	<b>11</b>
ПРАВИЛО 80/20 .....	11
МАТРИЦЯ «ТЕРМІНОВО/ВАЖЛИВО» .....	11
ЗАЛИШАЙТЕСЬ ПОЗИТИВНИМИ .....	13
<b>МОДУЛЬ ЧЕТВЕРТИЙ: РОЗУМНЕ ПЛАНУВАННЯ</b> .....	<b>15</b>
СТВОРЕННЯ ВЛАСНОГО ЩОДЕННИКА ПРОДУКТИВНОСТІ .....	15
ВИКОРИСТАННЯ ЩОДЕННИКА ПРОДУКТИВНОСТІ З МАКСИМАЛЬНОЮ КОРИСТЮ .....	15
СКЛЯНА БАНКА: КАМІННЯ, ГАЛЬКА, ПІСОК І ВОДА. ....	16
РОЗДІЛЕННЯ НА ЧАСТИНИ, ФОРМУВАННЯ В БЛОКИ ТА ЗАКРІПЛЕННЯ .....	17
ГОТУЙСЯ, ВОГОНЬ, ЦІЛЬСЯ! .....	17
<b>МОДУЛЬ П'ЯТИЙ: БОРОТЬБА ІЗ ЗВОЛКАННЯМ</b> .....	<b>19</b>
ЧОМУ МИ ЗВОЛКАЄМО .....	19
ДЕВ'ЯТЬ СПОСОБІВ ПОДОЛАТИ ЗВОЛКАННЯ .....	20
З'ЇЖТЕ ЦЮ ЖАБУ! .....	21
<b>МОДУЛЬ ШОСТИЙ: УПРАВЛІННЯ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ (КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ)</b> .....	<b>23</b>
КОЛИ ВДАРИТЬ ГРІМ .....	23
СТВОРЕННЯ ПЛАНУ .....	24
ВИКОНАННЯ ПЛАНУ .....	25
НАБУТИ ЗНАННЯ .....	25
<b>МОДУЛЬ СЬОМИЙ: ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧОГО ПРОСТОРУ</b> .....	<b>27</b>
УСУНЕННЯ ХАОСУ .....	27
УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ПРОЦЕСОМ .....	27
РОБОТА З ЕЛЕКТРОННОЮ ПОШТОЮ .....	28
ВИКОРИСТАННЯ КАЛЕНДАРІВ .....	29
<b>МОДУЛЬ ВОСЬМИЙ: ДЕЛЕГУВАННЯ, ЯКЕ ПРИНОСИТЬ ПОЛЕГШЕННЯ</b> .....	<b>32</b>
У ЯКИХ ВИПАДКАХ ДЕЛЕГУВАТИ? .....	32
КОМУ ДЕЛЕГУВАТИ? .....	33
ЯК ДЕЛЕГУВАТИ? .....	34
ЗДІЙСНЕННЯ КОНТРОЛЮ .....	35
ВАЖЛИВІСТЬ ПОВНОГО ПРИЙНЯТТЯ .....	35
<b>МОДУЛЬ ДЕВ'ЯТИЙ: ЗАПРОВАДЖЕННЯ РИТУАЛІВ</b> .....	<b>38</b>
ЩО ТАКЕ РИТУАЛ? .....	38
ПЕРЕТВОРЕННЯ СНУ, ПРИЙНЯТТЯ ЇЖІ ТА ТРЕНУВАННЯ НА РИТУАЛИ .....	39
ПРИКЛАДИ РИТУАЛІВ .....	39

Використання ритуалів для максимально ефективного використання часу .....	40
<b>МОДУЛЬ ДЕСЯТИЙ: УПРАВЛІННЯ ЗАСІДАННЯМИ.....</b>	<b>42</b>
Рішення про необхідність проведення засідання .....	42
Використання підходу МПО («РАТ- АНГЛ.»).....	43
Створення порядку денного .....	43
Підтримка наміченого плану .....	44
Переконання, що засідання було варте проведення .....	45
<b>МОДУЛЬ ОДИНАДЦЯТИЙ: АЛЬТЕРНАТИВИ ЗАСІДАННЯМ .....</b>	<b>47</b>
Оперативний обмін миттєвими повідомленнями та зустрічі/наради в онлайновому режимі .....	47
Проведення телеконференцій, вебінарів .....	48
Використання електронної пошти та онлайнових груп .....	48
Програми для співробітництва .....	49
<b>МОДУЛЬ ДВАНADЦЯТИЙ: ПІДСУМКИ.....</b>	<b>50</b>
Висловлювання мудрих.....	50
Ваш записник .....	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
Відповіді на завдання та запитання до самоперевірки:.....	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
Відповіді на завдання та запитання до самоперевірки:.....	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>

*Вирощуйте свої мрії, тому що вони є дітьми вашої душі, проектами ваших найбільших досягнень.*

**Наполеон Хілл**

## **Модуль перший: Вступ**

Часто люди, які мають власні цілі і наполегливо працюють над їх досягненням, скаржаться на нестачу часу. Плин часу не можна змінити, але можна навчитися переструктурувати свій час і управляти ним для успішного досягнення власних цілей. Насправді це не керування часом, а управління власною діяльністю, своїм життям.

Навчальний курс з ефективного управління часом найчастіше починається з постановки цілей, які занотовуються і можуть бути класифіковані як план дій або простий список завдань. Після складання такого списку цілі оцінюються в залежності від терміновості та важливості, визначених пріоритетів і встановлених термінів виконання. В результаті цього, даний процес перетворюється на новий план зі списком завдань або на календар дій. Поточним завданням, а також тим, що періодично повторюються, має приділятися менше уваги для того, щоб звільнити час для роботи над завданнями, які сприяють виконанню важливих цілей.

Увесь цей процес має підтримуватися сукупністю ваших вмінь і навичок, які повинні включати особисту мотивацію, вміння делегувати обов'язки іншим, організаційні підходи та управління в кризових ситуаціях. Під час навчання за цим курсом ми висвітлимо всі ці теми та також дещо більше.

### **Завдання 1**

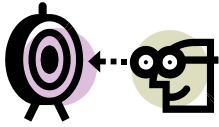
Мета першого, вхідного завдання – спонукати вас подумати про стратегії управління часом, які ви вже використовуєте, а також про те, в чому вам потрібно удосконалюватись.

Візьміть аркуш паперу і дайте собі відповіді на запитання:

- На що ви марнуєте найбільше часу?
- Що ви вже робите для того, щоб керувати своїм часом?
- Що б ви могли робити краще?
- Якби по закінченні цього курсу ви навчилися тільки чомусь одному, то щоб ви хотіли, щоб це було?



## Цілі курсу



Дослідження науковців постійно демонструють, що у випадках, коли той, хто навчається, ставить собі чіткі цілі, таке навчання відбувається легше та швидше. Маючи це на увазі, давайте переглянемо наші цілі.

Наприкінці цього курсу ви повинні вміти:

- Згідно з пріоритетами планувати свою щоденну діяльність більш ефективно та продуктивно
- Швидко та легко долати зволікання справами
- Ефективно та швидко долати кризові ситуації
- Організувати свій робочий простір і робочий процес таким чином, щоб краще використовувати час
- Більш ефективно делегувати обов'язки
- Використовувати ритуали для того, щоб ваше життя проходило більш злагоджено
- Більш доречно та ефективно планувати засідання

### **Завдання 2**

Занотуйте свої навчальні цілі на окремому аркуші паперу.

*Погана новина - час летить.*

*Добра новина - Ви - пілот.*

Майкл Альтшулер

## Модуль другий: Визначення цілей за принципом «SMART»

Постановка цілей є вирішальним етапом в стратегіях управління часом. Це єдина найважливіша життєва навичка, яку, на жаль, більшість людей ніколи не може навчитись робити належним чином. Постановка цілей може бути використана в будь-якій сфері вашого життя без винятку, включаючи фінансовий, фізичний, особистий розвиток, розвиток взаємовідносин або навіть духовний розвиток. Згідно з книгою Брайана Трейсі «Цілі», менш ніж 3% людей мають чіткі, конкретні цілі та план для їх досягнення. Постановка цілей ставить вас в вигідне становище!

Деякі люди покладають вину за все, що відбувається в їхньому житті не так як слід, на щось або на когось іншого. Вони приймають роль жертви й перекладають свій вплив на події з власного життя і контроль за подіями і вчинками на інших. Успішні люди, навпаки, присвячують себе тому, що приймають на себе відповідальність за своє життя, не зважаючи на те, які непередбачувані та неконтрольовані події відбуваються. Живіть теперішнім: минуле не можна змінити, а майбутнє - є прямим результатом того, що ви робите зараз!

### Три «П»



Постановка значущих, довгострокових цілей – це велетенський крок на шляху до здійснення ваших мрій. В свою чергу, постановка та досягнення короткострокових цілей може допомогти вам у виконанні завдань, які потрібні для досягнення довгострокових цілей.

Також важливо переконатись, що всім вашим цілям притаманні властивості так званих «трьох П»:

- **ПОЗИТИВНІ:** Кого може надихнути така ціль як «Знайти кар'єру, яка не є нудною»? Цілі повинні бути сформульовані позитивно, так щоб вони допомагали вам почуватися добре по відношенню до вас самих, а також до того, чого ви намагаєтесь досягти. Кращою альтернативою може бути наступне формулювання: «Записатись на курси попередньої підготовки з права для того, щоб одного дня я міг допомагати людям з вирішенням юридичних питань».
- **ПЕРСОНАЛЬНІ:** Цілі мають бути персональними. Вони повинні відображати ваші власні мрії та цінності, а не ті, що належать вашим друзям, родині або оточенню. Коли ви формулюєте своє твердження цілі, завжди використовуйте слово «я» з метою класифікувати її як вашу власну. Якщо ваші цілі персональні, ви будете більш вмотивованим до їх успішного виконання, а також будете більше пишатися їх досягненням.
- **ПРАКТИЧНО РЕАЛЬНІ:** Коли ви ставите перед собою цілі, переконайтесь, що саме є можливим і знаходиться під вашим контролем. Вступ до одного з найпрестижніших університетів можливий, якщо в маєте гарні оцінки, але нереалістичним, якщо вам важко дається навчання. В останньому випадку більш поміркованою метою може бути вступ до іншого університету, технікуму чи училища, які пропонують вам навчання, пов'язане з обраною вами професією. Ви також можете зайнятись волонтерською діяльністю, яка підсилить застосування ваших знань, набутих в училищі чи в школі.

## Принцип «SMART»

«SMART» є зручною широковідомою аббревіатурою для визначення критеріїв, які повинна мати будь-яка мета для того, щоб вона була реалізована тим, хто її досягає.

Принцип «SMART» означає, що мета:

- **S** (*specific*- англ.)– **КОНКРЕТНА**: Інструктор з досягнення успіху Джек Кенфілд зазначає в своїй книзі «Принципи успіху», що «Нечіткі цілі створюють нечіткі результати». Для того, щоб ви досягнули цілі, ви повинні дуже чітко визначити, чого саме хочете досягти. Часто створення списку переваг, які принесе вашому життю виконання поставленої цілі, надасть вашому мозку незаперечні доводи для того, щоб невідступно йти шляхом її досягнення. Наприклад, мета «Добре вчитися» - неконкретна, а «Отримати за семестр не менше 8 балів з математики» - конкретна.
- **M** (*measurable* – англ.)– **ВИМІРЮВАНА** (ТАКА, ЯКУ МОЖНА ВИМІРЯТИ): Для досягнення мети дуже важливо, щоб ви мали змогу відслідковувати свій прогрес на шляху до неї. Саме тому всі цілі потребують певної системи вимірювання цілей для того, щоб ви продовжували залишатися весь час на своєму шляху та бути вмотивованими. Щоб ви могли насолоджуватись солодким смаком прогресу, який виражається кількісними показниками. В попередньому прикладі мета конкретна і вимірювана («не менше 8 балів»).
- **A** (*achievable* – англ.) - **ДОСЯЖНА**: Дуже добре ставити великі цілі, але постановка нереалістичних цілей тільки зменшує вашу мотивацію. Добра ціль – це та, що кидає виклик, але не є настільки нереалістичною, що у вас немає ніякого шансу здійснити її.
- **R** (*relevant* – англ.)– **ДОРЕЧНА**: Перед тим, як визначити цілі, дуже корисно визначити свої основні життєві цінності та своє призначення в житті, тому що це саме ті інструменти, які найкращим чином допоможуть вам вирішити яким чином та які цілі ви оберете в своєму житті. Цілі, самі по собі, не приносять ніякого щастя. Цілі, які знаходяться в гармонії з нашим призначенням в житті, дійсно мають силу, щоб зробити нас щасливими.
- **T** (*timed* – англ.)– **ВИЗНАЧЕНА У ЧАСІ**: Без визначення термінів для досягнення своїх цілей у вас не буде дійсно незаперечного доводу або мотивації для того, щоб почати працювати над їх виконанням. Після визначення терміну, ваша підсвідомість починає працювати над виконанням цілі вдень і вночі, щоб наблизити вас до її досягнення.





## Визначення ваших цілей за пріоритетами

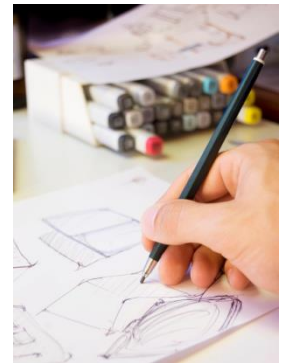


Досягнення цілей, що потребують неабияких зусиль, вимагає значних витрат енергії і часу. Замість того, щоб витратити себе на фокусування на декількох одночасних цілях, зосередьте увагу на одній меті, яка зараз є найважливішою. Коли ви розставляєте пріоритети, оберіть мету, яка буде мати найбільший вплив на ваше життя, порівняно з тим, скільки часу вам знадобиться для її досягнення. Велике значення в постановці цілей займає не лише визначення того, чого ви хочете, а також і визначення того, від чого ви будете змушені відмовитись в своєму житті, щоб досягти її. Більшість людей не бажають приймати свідоме рішення щодо відмови від певних речей у своєму житті, що необхідно зробити для досягнення цілей.

## Візуалізація

Втілення вашої цілі в емоції та образи допоможе вам створити нездоланне бажання матеріалізувати дану ціль в своєму житті. Одним із найкращих інструментів для втілення вашої цілі в образи є візуалізація. Просто знайдіть журнал, виріжте з нього малюнки та фото, які ілюструють ціль, яку ви хочете досягти, наклейте їх на дошку та розташуйте цю дошку на місці, де ви зможете бачити її декілька разів на день.

Щоб візуалізація спрацювала, необхідно уявити свою ціль якнайбільш емоційно привабливо забарвленою. Зробіть список переваг, які ви будете мати, коли досягнете своєї мети, та сконцентруйте на тому, що ви будете при цьому відчувати.



### **Питання для самоперевірки:**

1. Головним у постановці значущих, довгострокових цілей є *(оберіть правильну відповідь)*:
  - a) сформулювати їх привабливо та узагальнено, не вдаючись у несуттєві дрібниці;
  - b) сформулювати їх позитивно, спираючись на мрії та бажання, з врахуванням ваших особистісних цінностей;
  - c) сформулювати їх з чітко визначеними критичними та ідеалізованими показниками, з одним можливим способом їх досягнення .
2. Встановіть відповідність між латинською літерою в формулі «SMART» критеріїв реально досяжних цілей та її сутністю:

S	a) передбачає, що обрана вами ціль є відповідною вашому призначенню;
M	b) мотивує вас своєю досяжністю при докладанні певних зусиль;
A	c) дозволяє вам по досягненню цілі мати конкретний результат;
R	d) має чіткі часові терміни для реалізації;
T	e) дає змогу, час від часу, оцінювати ефективність її реалізації.
3. Для визначення пріоритетів з поміж ваших цілей ви повинні *(вибрати правильну відповідь)*:
  - a) сфокусувати свою увагу на декількох цілях одночасно;
  - b) вибрати мету, яка вам найбільше подобається;
  - c) віддати перевагу тій меті, яку можливо досягти дуже швидко;
  - d) надати перевагу тій цілі, реалізація якої буде мати найбільший вплив на ваше життя
4. Візуалізація цілей – це *(оберіть одну правильну відповідь)*:
  - a) надання цілям емоційного забарвлення;
  - b) уявна картинка того, що ви хочете отримати;
  - c) сильна концентрація на досягненні цілі;
  - d) вміння мріяти та конструювати образи в уяві.

*Те, що важливо, рідко буває терміновим, а те, що є терміновим, рідко буває важливим.*

Дуайт Д. Ейзенхауер

## Модуль третій: Розподіл часу за пріоритетами

В навчальному курсі **Управління часом** йдеться про більше, ніж просто управління нашим часом; в ньому мова про те, як нам управляти собою у відношенні до часу. В ньому йдеться про те, як визначати пріоритети та брати на себе відповідальність. Це спонукатиме змінити ваші звички та дії, які змушують вас втрачати свій час. То ж, треба мати бажання експериментувати з різними методами та ідеями, які дають нам можливість знаходити найкращий спосіб використати свій час з максимальною користю.

### Правило 80/20



Правило 80/20, яке також відоме як *Принцип Парето*, визначає, що 80% ваших результатів походять лише від 20% ваших дій. Ви помітите, що практично для всього, що ви робите, реальним є принцип 80/20. Для більшості людей це зводиться до проведення аналізу, на що вони витрачають свій час. Чи фокусуєтесь ви на 20% дій, які приносять 80% результатів в вашому житті?

### Матриця «Терміново/Важливо»



Майстерність управління часом означає бути не лише дієвим, а й кваліфікованим. Ефективно управляти часом та досягати бажаного означає витрачати свій час на ті речі, які є важливими, а не лише терміновими. Щоб вміти це робити, вам потрібно чітко розділяти те, що є терміновим, а що – важливим:

- **ВАЖЛИВО:** Це ті дії, які призводять до досягнення ваших цілей та мають найбільший вплив на ваше життя.
- **ТЕРМІНОВО:** Ці дії потребують негайної уваги, але часто пов'язані скоріше з цілями когось іншого, а не вашими власними.

Ця концепція, названа на честь свого автора *Принципом Ейзенхауера*, показує, як колишній президент США Дуайт Ейзенхауер організовував свої завдання. Вона була модифікована та використана Стівеном Кові в його бізнес курсі «Сім звичок високоефективних людей» як **Матриця «Терміново/Важливо»**.

Матриця «Терміново/Важливо» є дуже ефективним засобом організації роботи, який базується на визначенні пріоритетів. Її використання допомагає подолати природну тенденцію зосереджуватися на термінових діях, для того, щоб залишався час фокусуватися на тому, що справді важливо.

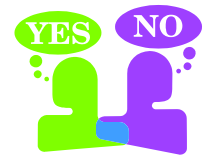
Ознайомитесь з діаграмою матриці.



- **ТЕРМІНОВО І ВАЖЛИВО:** дії в цій області пов'язані з вирішенням справ, критично важливих на момент їх виникнення, та виконанням важливих зобов'язань. Виконайте ці обов'язки зараз.
- **ВАЖЛИВО, АЛЕ НЕ ТЕРМІНОВО:** ці завдання, орієнтовані на успіх, є вирішальними в досягненні цілей. Плануйте виконати ці завдання наступними.
- **ТЕРМІНОВО, АЛЕ НЕ ВАЖЛИВО:** ці рутинні дії не рухають вас уперед у напрямі до ваших власних цілей. Намагайтесь їх відкласти, скоротити, а також відхилити прохання, що надходять від інших. Відкладайте ці рутинні дії.
- **НЕ ТЕРМІНОВО І НЕ ВАЖЛИВО:** ці тривіальні зупинки лише відволікають вашу увагу. По можливості їх потрібно уникати. Проте, будьте обережні, щоб не поставитись неправильно до таких речей, як час, проведений з родиною та активний відпочинок, як до неважливих. Це важливо!

### Залишайтеся позитивними

Іноді прохання інших людей можуть бути важливими та потребують негайної уваги. Проте, часто ці прохання конфліктують з нашими цінностями та забирають наш час від діяльності в напрямку досягнення наших цілей. Навіть якщо це щось таке, що ми б хотіли зробити, але в нас на це просто немає часу, часто може бути дуже важко сказати «ні». Один із підходів щодо подолання такого роду перешкод – це використання позитивної відмови, яка може бути зроблена в декількох формах.



- Скажіть «ні», підкріплене щирим поясненням, таким як «Мені незручно це зробити, тому що...»
- Скажіть «ні», а потім стисло поясніть причину своєї відмови, при цьому не просіть пробачення. Це допоможе слухачу краще зрозуміти вашу позицію. Наприклад: «Я не можу саме зараз, тому що я маю інший проект, який потрібно виконати сьогодні до 17 години».
- Скажіть «ні», а потім запропонуйте можливу альтернативу. Наприклад: «Сьогодні в мене немає часу, але я можу внести це в свої плани на завтрашній ранок».
- Співчваючи, повторіть їх прохання вашими власними словами, а потім скажіть «ні». Наприклад: «Я розумію, що тобі потрібно підшити ці документи негайно, але я не зможу зробити це для тебе».
- Скажіть спочатку «так» і поясніть, чому ви не можете це зробити, та запропонуйте альтернативне рішення. Наприклад: «Так, я би дуже хотів допомогти тобі з підшивкою цих документів, але в мене немає часу до завтрашнього ранку».
- Підготуйте стверджувальну відмову та повторюйте її, не зважаючи на те, що говорить інша людина. Цей підхід може бути найбільш доречним для агресивних або схильних до маніпуляції людей, і може стати ефективною стратегією для контролю ваших емоцій. Наприклад: «Я розумію, що Ви відчуваєте, але я не буду [або не можу]...» Пам'ятайте про те, щоб залишатись сфокусованим на суті і не дозволяйте відвести розмову в інший бік, відповідаючи на інші запитання.

### Питання для самоперевірки:

1. Правило 80/20 (виберіть всі правильні відповіді):

- a) відоме як **Принцип Парето**;
- b) показує, що необхідно витратити 80 відсотків свого часу на відпочинок;
- c) передбачає, що 20 відсотками своїх зусиль ви досягаєте 80 відсотків своїх успіхів;
- d) означає, що 80% часу потрібно витратити на планування, а решту - на виконання завдання

2. Використання матриці «Терміново/Важливо» допоможе (виберіть всі правильні відповіді) :

- a) стати більш дієвим та кваліфікованим;
- b) сформуванню навичку відрізняти термінові справи від важливих;
- c) виконувати справи, які є важливими;
- d) досягти успішності завдяки наданню пріоритетів та розподілу сил і ресурсів;
- e) всі відповіді вірні.

3. Встановіть відповідність між структурними компонентами Принципу Ейзенхауера:

Не терміново і не важливо	a) це справи, які необхідно виконати негайно, оскільки вони стосуються кінцевих термінів та строків виконання завдань, кризових ситуацій та проблемних моментів
Важливо, але не терміново	b) пов'язані з виконанням тривіальних завдань, які забирають вас час та відволікають вашу увагу
Терміново, але не важливо	c) це ті поточні задачі, частину яких ви з «легким серцем» можете відкласти, оскільки справи ці є повсякденними та рутинними
Терміново і важливо	d) йдеться про дії, що враховують успіх та прогрес у майбутньому, приховують сприятливі можливості, виконання яких дає результат високої цінності, а також такі, що передбачають довгострокові переваги

## Модуль четвертий: Розумне планування

Ознака успішного управління часом полягає в тому, щоб бути послідовно продуктивним кожного дня. Багато людей використовують щоденний план для власної мотивації. Якщо ви маєте щоденний план і дієте згідно з ним, це допоможе вам залишатися сфокусованим на пріоритетах цього окремого дня. Крім того, більш вірогідно, що ви виконаєте заплановані речі, якщо запишете свої плани на день.

### Створення власного щоденника продуктивності

По суті, планування – це ніщо інше як необхідність взяти аркуш паперу та ручку і занотувати завдання та пов'язані з ними кроки, які вам потрібно виконати впродовж дня, щоб забезпечити виконання своїх цілей.



Для початку візьміть блокнот та назвіть його «Персональний щоденник продуктивності» або «Професійний щоденник продуктивності». (Ми рекомендуємо ведення окремих щоденників для роботи та для особистого життя, щоб ви могли сфокусуватись на них в різний час, підтримуючи таким чином оптимальний баланс своєї роботи/ особистого життя.) Підпишіть кожну сторінку окремим днем тижня та датою (можна взяти датовані щоденники) та занотуйте, що потрібно зробити цього дня. Потім визначте пріоритет для кожного завдання в порядку важливості. Відмітьте маркером три найважливіші завдання та спочатку сфокусуйтеся на них. Викреслюйте пункти, коли ви їх виконали. Незавершені завдання повинні бути перенесені на наступну сторінку.

### Використання щоденника продуктивності з максимальною користю



Експерт з розвитку персоналу Брайан Трейсі вважає, що коли ви записуєте свій план дій напередодні ввечері, ваша підсвідомість фокусується на цьому плані під час сну. Якщо ви плануєте напередодні ввечері, то почнете наступний день зі свіжими думками і сфокусуєтесь на найважливіших завданнях на день. Звичайно, ви переглянете свій список вранці, але в цей день ви зробите ривок на старті!

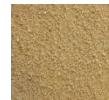
Протягом дня тримайте свій щоденник поруч для того, щоб уникнути відволікання від наміченого шляху. Викреслення завершених завдань надасть вашій підсвідомості величезну кількість задоволення. Це також допоможе підтримати вашу мотивацію до виконання пунктів, що залишилися в вашому списку дій.

Якщо ви помітите, що пересуваєте незавершені завдання на наступний день, а потім ще на один день, тоді ви маєте запитати себе, чому ці завдання знаходяться в списку, та яку цінність вони мають в вашому житті. Якщо ви відкладаєте якесь завдання тричі, його не повинно бути в вашому списку дій!

## Скляна банка: каміння, галька, пісок і вода.

Одною з вправ, що наочно демонструє, як слід планувати свій день, є вправа про скляну банку, велике каміння, дрібну гальку, пісок і воду. Скляна банка символізує собою час, який ви маєте кожного дня, а кожен окремий предмет, який ви туди вміщуєте, - це уявний символ діяльності з пріоритетом згідно його розміру.

- **ВЕЛИКЕ КАМІННЯ** – найважливіші для вас справи. Головна ідея полягає в тому, щоб заповнити вашу банку спочатку камінням. Плануйте кожен день навколо своїх найважливіших завдань, які просувають вас вперед до досягнення ваших цілей. Вони являють собою ваші найбільш пріоритетні проекти та терміни їх виконання, які мають найбільшу цінність для вас. Іноді це важливі, але не термінові завдання, які просувають вас до здійснення цілей.
- **ГАЛЬКА** – важливі і термінові справи. Після великого каміння заповніть простір між ним дрібною галькою. Вона - завдання, термінові та важливі, які вносять менший вклад в досягнення важливих цілей. Без належного планування такі завдання часто є несподіваними, та якщо їх залишити неконтрольованими, вони можуть швидко заповнити твій день. Робота над скороченням таких завдань залишить вам більше часу для роботи над досягненням своїх цілей.
- **ПІСОК** – Тепер додайте в свою банку піску. Іншими словами, заплануйте термінові, але неважливі завдання, лише після важливих задач. Зазвичай така діяльність представляє рутинні або поточні завдання, які напряду не сприяють досягненню ваших цілей.
- **ВОДА** – Насамкінець, залийте в вашу банку воду. Ці звичайні марнувальники часу – ані важливі, ані термінові, що відволікають вас від високо результативної діяльності та роботи над досягненням ваших цілей.





Якщо ви будете дотримуватись такого підходу в своєму щоденному плануванні, з часом ви побачите, що зможете досягати більшого за короткий час. Замість того, щоб закінчувати справи у шаленому поспіху з метою дотримання встановлених термінів, кожен ваш день буде організованим, більш продуктивним і корисним. Ви також помітите, що витрачаєте менше часу на діяльність, що має незначну цінність, або не має зовсім ніякої цінності. І все це завдяки тому, що ви маєте чітке уявлення, як розібратись із суперечливими пріоритетами. Рівень стресу в вашому житті зменшиться, і це дозволить вам стати ще більш сфокусованим і продуктивним.



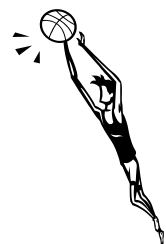
## Розділення на частини, формування в блоки та закріплення

Іноді великі проекти можуть бути настільки непомірними, що важко навіть планувати їх початок. Пропонований метод управління часом є ідеальним для того, щоб братися до таких робіт. Просто розділіть проект на частини, якими можна управляти, розподіліть часові блоки для роботи над проектом, а потім енергійно беріться до його виконання, поступово фокусуючись на окремих складових.

- **РОЗДІЛЕННЯ НА ЧАСТИНИ:** розбивайте великі проекти на конкретні завдання, які можуть бути виконані менш ніж, наприклад, за 15 хвилин.
- **ФОРМУВАННЯ ЧАСУ В БЛОКИ:** Замість того, щоб планувати виконання всього проекту за один раз, виділіть встановлені часові блоки для виконання окремих частин настільки рано в цей день, наскільки це можливо. Це дозволить вам проігнорувати більшість відволікаючих завдань і сфокусуватись тільки на цій задачі.
- **ВИКОНАННЯ:** тепер енергійно беріться за конкретне завдання, фокусуючись лише на конкретному завданні, а не на проекті в цілому. Коли ви його виконаєте, то відчуете задоволення від досягнення прогресу, і це допоможе вам в процесі реалізації всього проекту.

## Готуйся, вогонь, цілься!

Всі ми знаємо вислів «Готуйся, цілься, вогонь!». Проте в плануванні управління часом досить часто краще думати «Готуйся, вогонь, цілься!». Це тому, що більшість людей прицілюються на виконання завдання, а потім починають прямувати до мети, проте складається враження, що вони ніколи не стріляють. Вони настільки захоплені плануванням, що їм не вдається вдаватись до дій. Це лише одна з форм зволікання, яку ми обговоримо у наступній вправі. Іноді краще зробити постріл і подивитись, наскільки близькими ви були до мети.



- **ГОТУЙСЯ!** Не плануйте занадто детально кожен зі своїх дій. До того моменту, коли ви вистрілите, мета може пересунутись.
- **ВОГОНЬ!** Пам'ятайте правило 80/20 і просто беріться до дій. Навіть якщо ви не влучите «в яблучко», то цілком можливо, досягнете наміченої мети.
- **ЦІЛЬСЯ!** Виробляйте нові плани, які базуються на новій інформації. Підкорегуйте свою ціль в залежності від того, як ви вже влучили в неї.

### **Питання до самоперевірки:**

1. Щоденник власної продуктивності необхідний (*оберіть правильну відповідь*):
  - a) щоб виконати всі завдання, які ви собі запланували;
  - b) для того, щоб зрозуміти, в чому саме полягає ваша ціль у вигляді дій;
  - c) щоб уникнути відволікання та відслідковувати, які справи ви весь час відкладаєте;
  - d) для того, щоб розпланувати якісно свій час, розставити пріоритети та мотивувати до досягнення цілей.
  
2. Встановіть відповідність у компонентах метафори про наповнення **скляної банки** для пояснення того, як успішно управляти власним часом:

Вода	a) це метафора термінових, але не важливих завдань, що просто «з'їдають» ваш час
Галька	b) ці справи просто забирають вас час та ресурси
Каміння	c) термінові та важливі завдання, які потребують значно меншої уваги
Пісок	d) образ найважливіших завдань, які допоможуть досягнути мети
  
3. Встановіть відповідність між часовими блоками вашої роботи над досягненням цілі та їх специфікою:

Розділення на частини	a) пов'язане з фіксацією уваги та зусиль тільки на доведенні до завершення кожного конкретного завдання
Формування часу в блоки	b) передбачає розділення великої роботи на конкретні завдання
Виконання	c) потребує першочергового звернення уваги на кожен етап у певний проміжок часу
  
4. Встановіть відповідність між структурними компонентами схеми «Готуйся, вогонь, цілься!» та власними діями:

Готуйся	a) вам необхідно бути уважними до нової інформації та переформулювати свої цілі
Цілься	b) просто робіть свої 20 відсотків зусиль
Вогонь	c) вам треба зрозуміти, в чому саме полягає мета, але без деталей та зайвих зусиль

*Я дуже вірю в удачу і помічаю, що чим більше я працюю, тим більше її отримую.*

Томас Джефферсон

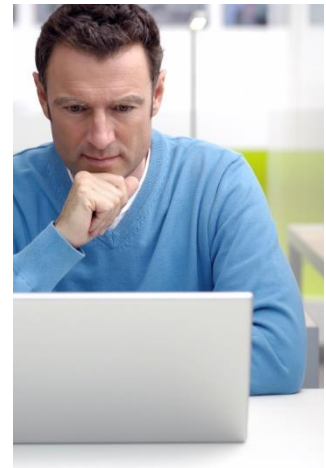
## Модуль п'ятий: Боротьба із зволіканням

Зволікання означає відкладення виконання завдання (або навіть декількох завдань), які мають бути пріоритетами. Здатність подолати зволікання та розпочати важливі дії, які мають найбільший позитивний вплив у житті, – це ознака найбільш успішних людей.

### Чому ми зволікаємо

Існує багато причин, чому ми схильні до зволікання, в тому числі:

- Відсутність чіткого терміну виконання
- Немає відповідних ресурсів (часу, грошей, інформації тощо)
- Не знаємо, з чого розпочати
- Нам здається, що завдання непомірно великі
- Відсутній ентузіазм до виконання роботи
- Страх провалу або успіху



## Дев'ять способів подолати зволікання



Ваша здатність обирати в певний момент найважливіше завдання, а потім братися за його швидке та якісне виконання, можливо, буде мати більш потужний вплив на ваш успіх, ніж будь-яка інша якість або вміння, які ви можете розвинути! Якщо ви виховаєте в собі звичку визначати чіткі пріоритети та виконувати важливі завдання швидко, більшість ваших проблем з управління часом поступово просто зникнуть.

Ось декілька способів зрушити з місця виконання цих завдань.

- **ВИКРЕСЛІТЬ ЙОГО.** Які будуть наслідки того, що ви зовсім не виконаєте цього завдання? Обміркуйте це за правилом 80/20; можливо, його не потрібно робити в першу чергу.
- **ДЕЛЕГУЙТЕ.** Якщо завдання важливе, спитайте себе, чи є воно тим, за що персонально ви відповідаєте в першу чергу. Ознайомтесь зі своєю посадовою інструкцією та спитайте, чи є це завдання частиною ваших обов'язків. Чи може це завдання бути передане комусь іншому?
- **ЗРОБІТЬ ЙОГО ЗАРАЗ.** Відкладення важливого завдання, яке потрібно виконати, тільки створює відчуття тривоги та стресу. Зробіть його настільки рано в цей день, наскільки це можливо.
- **ЗАПИТАЙТЕ ПОРАДИ.** Прохання про допомогу у наставника, якому ви довіряєте, супервайзера, тренера або експерта певною мірою можуть надати вам більше розуміння того, з чого слід починати та які кроки зробити для виконання проекту.
- **ПОРІЖТЕ ЙОГО.** Розбивайте великі проекти на етапи, а потім на кроки, які можна реалізувати на практиці. «Розбийте його до смішного». Величезні речі не виглядають великими, коли ви розбиваєте їх на настільки маленькі частини, наскільки це можливо.
- **ВИКОНУЙТЕ ПРАВИЛО «15 ХВИЛИН».** З метою послаблення спокуси зволікання, виконання кожного кроку по проекту, який можна зробити на практиці, повинно займати не більше 15 хвилин.
- **ВСТАНОВІТЬ ЧІТКІ ТЕРМІНИ ВИКОНАННЯ.** Встановлюйте терміни виконання проектів та їх етапів, записуйте їх в своєму щоденнику або календарі. Повідомляйте про ці терміни іншим людям, які будуть підтримувати вашу відповідальність.
- **НАГОРОДІТЬ СЕБЕ.** Святкуйте закінчення етапів проекту та нагороджуйте себе за своєчасне виконання частин і всього проекту. Це зміцнить позитивне ставлення та вмотивує вас на досягнення нових цілей.
- **УСУНЬТЕ «СПОКУСНИКІВ».** Вам потрібно встановити позитивне робоче оточення, що сприяє виконанню роботи. Усуньте будь-які спокуси розваг.

## З'їжте цю жабу!



«Якщо перше, що ви робите кожного ранку – це їсте живу жабу, то до кінця дня ви можете залишатись задоволеним, знаючи, що це, напевно, найгірше, що могло з вами трапитись впродовж дня!»

Ваша жаба – це завдання, яке матиме найбільший вплив на досягнення ваших цілей і завдання, з виконанням якого ви, скоріш за все, зволікаєте.

Інша версія цієї приказки: «Якщо ви мусите з'їсти дві жаби, спочатку з'їжте найбільш огидну!»

Це інший спосіб вираження того, що коли перед вами стоїть два важливих завдання, розпочніть з більшого, важчого та найбільш важливого. Дисциплінують себе, починати негайно і потім уперто продовжуйте до тих пір, поки завдання не буде виконано, перед тим, як приступити до чогось іншого. Ви повинні не піддаватись спокусі розпочати з більш легкого завдання. Ви також постійно повинні нагадувати собі, що одним із найважливіших рішень, які ви приймаєте кожного дня, є ваш вибір того, що ви зробите негайно, а що - виконаєте пізніше, або ж відкладете до невизначеного часу.

Зрештою, «Якщо ви мусите з'їсти живу жабу, вам не заплатять за те, що ви будете сидіти і дивитись на неї дуже довгий час!»

Ключ до досягнення високого рівня продуктивності полягає в тому, щоб виробити постійну звичку енергійно братися до виконання основного завдання кожного ранку. Не витрачайте надмірний час на планування того, що ви будете робити. Ви повинні розробити порядок «з'їдання жаби» до того, як приступите до чого-небудь іншого, та без втрати занадто великої кількості часу на обмірковування.

Успішні, ефективні люди – це ті, які відразу беруться за виконання своїх основних завдань, а потім дисциплінують себе на неухильну та сфокусовану роботу до тих пір, поки ці завдання не будуть виконані.

У світі бізнесу вам платять та просувають кар'єрними сходами за досягнення конкретних результатів, які можна виміряти. Вам платять за те, що ви робите цінний внесок, якого від вас очікують. Але багато працівників плутають діяльність з виконанням, і сьогодні це стає причиною однієї з найбільших проблем в організаціях. Ця проблема - неспроможність виконувати справу.

### **Питання до самоперевірки:**

1. Зазначте можливі причини зволікань (*виберіть всі правильні відповіді*):
  - a) страх першого кроку;
  - b) надмірний ентузіазм;
  - c) невміння планувати досягнення цілі;
  - d) брак ресурсів;
  - e) лінощі.
  
2. До способів подолання зволікань відносяться (*виберіть всі правильні відповіді*):
  - a) прагнення виконати все самому;
  - b) поділ завдання на частини;
  - c) необхідність мати неосяжний час для виконання завдання;
  - d) прохання про пораду та допомогу;
  - e) докладання зусиль, щоб зробити його саме зараз.
  
3. Метафора «З'їсти цю жабу!» означає (*виберіть правильну відповідь*):
  - a) виконати всі-всі заплановані завдання;
  - b) змінити харчування з метою тренувати волю;
  - c) виконати те завдання, що матиме найбільший вплив на досягнення цілі;
  - d) спочатку зробити всі легкі завдання, а потім – виконати найважче.

*Під час кризи не лише усвідомлюйте небезпеку,  
а й розпізнавайте сприятливі можливості.*

Джон Ф. Кеннеді

## Модуль шостий: Управління в кризових ситуаціях (Кризовий менеджмент)

З удосконаленим плануванням, покращеною ефективністю та підвищеною продуктивністю кількість криз, із якими ви зіштовхуєтесь, повинна зменшитись. Проте, не можливо підготуватись до всього, тому в цьому модулі ми розглянемо, що робити у випадках, коли криза дійсно настає.

### Коли вдарить грім



Ключ до успішного подолання кризи полягає в тому, щоб рухатись швидко та рішуче, але і обережно.

Перше, що необхідно зробити, коли настає криза, - це визначити задіяних осіб та сповістити їх про ситуацію. (Для цього модуля ми припустимо, що задіяна особа – це ви.)

Потім ви аєте зібрати та проаналізувати інформацію:

- Що трапилось?
- Що стало прямими наслідками? Що стало непрямими наслідками?
- Що трапиться далі? Що могло б трапитись далі?
- На які події це буде мати вплив?
- Кому ще потрібно про це знати?

Перш за все, витратьте час на те, щоб зробити ґрунтовне, належне дослідження. Ви ж не бажаєте розпочати діяльність, яка базується на помилковій інформації, та поглибити кризу.

Ви також маєте встановити граничний час: той час, який був встановлений до виникнення цієї ситуації, виходить з-під вашого контролю, або погіршується з точки зору показників. Можливо, в ході цього дослідження ви виявите, що кризова ситуація вирішиться сама собою після певного проміжку часу.

## Створення плану

Коли ви зберете інформацію, настає час для створення плану. Найкращий підхід – це розпізнати проблему, визначитись з її вирішенням, розбити його на частини та створити графік виконання.

### ПРИКЛАД

**ПРОБЛЕМА:** Термін здачі звіту про стан справ за перший квартал спливає.

**РІШЕННЯ:** Створити звіт про стан справ за перший квартал.

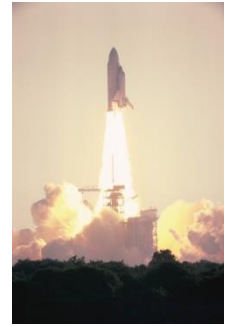
**ГРАФІК ВИКОНАННЯ:** Повинен бути завершений за наступні 48 годин.

НОМЕР КРОКУ	ОПИС КРОКУ	ГРАФІК ВИКОНАННЯ КРОКУ	НЕОБХІДНІ РЕСУРСИ
Перший	Зібрати інформацію стосовно бюджету	Приблизно дві години (залежно від ресурсу)	Дмитро Іваненко
Другий або третій	Зібрати інформацію стосовно проекту	Три години	Я
Другий або третій	Зібрати інформацію стосовно укомплектування персоналом	Одна година	Я
Четвертий	Написати звіт	Вісім годин	Я
П'ятий	Перевірити та відредагувати звіт	Дві години	Я
<b>ВИЗНАЧЕНИЙ ЧАС</b>	<b>16 годин</b>		



## Виконання плану

Під час виконання плану переконайтесь, що ви продовжуєте оцінювати, що цей план працює. В прикладі, який ми щойно розглянули, можливо, після збору інформації стосовно проекту ви зрозуміли, що потрібна більш детальна інформація з певного окремого пункту. В такому разі було б доречно додати цей крок і переконатись, що ви все ще в змозі дотриматись свого графіку.



Під час виконання важливо залишатись організованим і, крім того, впевнитись, що ваш план залишається таким, який можна реалізувати на практиці. Це також допоможе вам забезпечити правильну, ефективну комунікацію з іншими людьми, на яких вплинула криза. (В цьому прикладі, можливо, ваш керівник теж дуже хвилюється з приводу отримання цього звіту!)

## Набуті знання



Після закінчення кризи скористайтесь нагодою подивитись, чому вона виникла та як попередити її в майбутньому. В прикладі, який ми використали, наш *Звіт про стан справ за перший квартал* не був завершений вчасно. (Фактично, це звучить так, ніби ми взагалі забули розпочати його!) Планування та використання інструментів для визначення пріоритетів, які ми обговорюємо в даному курсі, повинні допомогти запобігти виникненню таких непередбачуваних випадків. Однак, скоріш за все, ви помітите, що завжди впорядковуєте та вдосконалюєте свій підхід, тому важливо робити певні висновки стосовно тих випадків, коли ці інструменти не спрацьовують.

Ви навіть можете підготуватись до катастроф, які неможливо передбачити, таких як хвороба, пожежа або пограбування. На приклад, на випадок хвороби ви можете підготувати резервний план, де буде визначено, хто буде відповідати за вашу кореспонденцію, проекти та загальні обов'язки в разі, якщо ви захворієте на тривалий час. Переконайтесь, що ви поділилися цим планом з відповідними особами, щоб вони також були підготовлені.

### **Питання до самоперевірки:**

1. Порядок дій у кризових ситуаціях передбачає наступні дії (*виберіть правильну відповідь*):
  - a) оповістити всіх оточуючих про факт кризи;
  - b) визначити осіб, що причетні до кризи та наказати їм діяти;
  - c) одноособово почати збирати інформацію та затягувати час, щоб ситуація вирішилася сама собою;
  - d) довести інформацію про ситуацію до відома задіяних осіб, зібрати всі можливі факти, прийняти відповідні рішення, встановити час та подолати кризу.
  
2. Які питання ви повинні поставити, щоб зібрати всю інформацію щодо кризи (*виберіть всі правильні відповіді*):
  - a) Кому я повинен про ситуацію сказати?
  - b) Що саме трапилося?
  - c) Як би розвивалася ситуація, якщо б цього ніколи не трапилося?
  - d) Чи розумію я, які причини призвели до появи цієї ситуації?
  - e) Чи це є ізольована подія?
  - f) Чи варто розглядати цю проблему?
  
3. Після подолання кризи ви можете (*виберіть правильну відповідь*):
  - a) із полегшенням зітхнути – все минулося;
  - b) нарешті посварити всіх задіяних осіб;
  - c) провести аналіз та зробити висновки щодо того, як поводитися у майбутньому;
  - d) почати розробляти плани дій на всі непередбачувані випадки у житті.

*В цьому світі існує єдина стабільна річ – кількість годин на добу. Різниця, яка виражена в виграші або поразці, – це те, що ви робите з цими годинами.*

Вуді Хейз

## Модуль сьомий: Організація робочого простору

Для того, щоб ефективно управляти часом і бути продуктивним кожного дня, вам потрібно створити відповідне оточення. Ви будете добре почуватись на своєму шляху до створення ефективного робочого простору, якщо усунете хаос, встановите ефективну систему реєстрації та зберігання документів, зберете необхідні інструменти та будете управляти своїм робочий процесом.

### Усунення хаосу

Усунення хаосу – це задача, яка сама по собі потребує багато часу, але робочий простір, який знаходиться в безладі, значно зменшує вашу здатність знаходити речі, окрім того, ви повернете час, який інвестували, – і навіть більше! Щоб швидко відшукати матеріали, вам потрібна ефективна система зберігання документів, яка включає три основних види папок:

- **РОБОЧІ ПАПКИ:** Матеріали, що часто використовуються й повинні знаходитись під рукою.
- **ДОВІДКОВІ ПАПКИ:** Інформація, яка потрібна тільки час від часу.
- **АРХІВНІ ПАПКИ:** Матеріали, до яких звертаються рідко, але їх необхідно зберігати. Для того, щоб було легко відшукати матеріали, організуйте файли у якомога простіший спосіб. Наприклад, можна позначити файли за допомогою ярликів з назвами в одне-два слова та впорядкувати файли в алфавітному порядку.



Коли хаос усунено, а матеріали зберігаються належним чином, організація ефективного робочого простору включає тільки те, що є необхідним: набір з трьох лотків для паперу для контролю робочим процесом на вашому столі (див. наступну тему), стандартне офісне обладнання, комп'ютер і телефон. Все інше, окрім того, над чим ви працюєте в даний момент, може і повинно бути складено в файли, де його можна знайти в разі необхідності.

### Управління робочим процесом

Як обробляти гори вхідної інформації, електронної та паперової, яка накопичується в поштових скриньках та папках? Відповідь полягає в тому, що один папірець, або одне електронне повідомлення, потрібно обробляти за один раз. Багато експертів з управління часом погоджуються, що найбільш ефективні люди відпрацьовують кожний документ з першого разу, коли його торкаються.

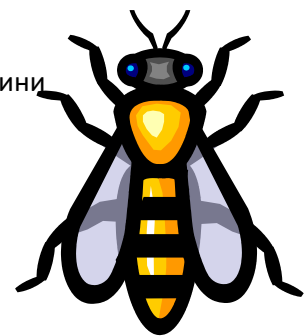


Хоча з першого погляду ця практика може здаватись важкою, але вона може стати звичною і більш легкою за **Методом чотирьох 3:**

- **ЗРОБІТЬ:** Якщо завдання може бути виконане за дві хвилини або менше, зробіть його негайно.
- **ЗНИЩІТЬ:** Якщо матеріал це - сміття або непотріб, знищіть його. Або, якщо це щось, що ви, можливо, використаєте пізніше, складіть його в папку та рухайтеся далі.
- **ЗАЛИШТЕ НА ПІЗНІШЕ:** Якщо завдання не може бути виконане швидко та не є високо пріоритетним, просто відкладіть його.
- **ЗАДАЙТЕ/ ЗАЛИШТЕ ЦЮ СПРАВУ ІНШОМУ (делегуйте):** Якщо завдання не призначене для виконання тільки вами, то делегуйте його іншому.

Щоб не почуватися завантаженим роботою, не забувайте «витягнути жало» (від **S.T.I.N.G.**- англ. жало)\*, для чого зробіть наступні кроки:

- \* Справу для виконання вибирайте тільки одну
- \* Тривалість однієї запланованої справи може бути не більше години
- \* Ігноруйте будь-що в цей час.
- \* Не дозволяйте собі ніяких перерв або зупинок
- \* Винагородіть себе, якщо ви дотримались часу



## Робота з електронною поштою



Електронною комунікацією можна управляти так само легко та швидко, як і паперовою, використовуючи **метод чотирьох 3**, який ми щойно обговорили. Проте існує декілька ключових ідей, які допоможуть вам максимально оптимізувати час, який витрачається на електронну пошту.

- Як і інші рутинні завдання (такі як телефонні дзвінки у відповідь, обробка паперової пошти та перевірка голосової пошти), електронну пошту краще всього обробляти частинами регулярно, в запланований час протягом дня.
- Попросіть контактних осіб, з якими ви спілкуєтесь електронною поштою, використовувати конкретні теми повідомлень, та переконайтесь, що ви самі теж використовуєте їх.
- Як тільки вам відома тема повідомлення, відкривайте і прочитуйте термінові повідомлення, та відповідайте таким же чином. Нетермінові повідомлення, такі як жарти, можна прочитати пізніше. Знищуйте рекламні повідомлення, які вам нецікаві, або які на вашу думку являють собою СПАМ.
- Використовуйте можливості своєї програми електронної пошти в повному обсязі. Створіть папки або теги для різних тем або проектів, або за відправниками. Більшість програм електронної пошти також дозволяють створювати папки та додавати ключові слова, теги або категорії до повідомлень, що робить пошук необхідної інформації значно легшим.
- Багато програм електронної пошти дозволяють задавати установки, які автоматично переміщують повідомлення до відповідної папки.
- Зрештою, не забувайте регулярно знищувати повідомлення, що знаходяться у корзині для сміття та в папці для макулатури.

## Використання календарів

Щоб впоратись з усіма речами, які потрібно зробити, важливо вносити свої нагадування в обмежену кількість календарів та списків, які можна регулярно переглядати. Календар (паперовий або електронний) є місцем для запису засідань, зустрічей та кінцевих термінів виконання завдань.

Для людей, які мають численні обов'язки, може бути особливо цінним календар на рік, впорядкований за сферами відповідальності (наприклад, **бюджет, персонал, графік, планування та різне**). Для кожної з цих тем можна скласти список основних обов'язків від місяця до місяця, і там дуже швидко бачити, які завдання мають бути виконані в певному місяці року.



Не забувайте про щоденник продуктивності, про який ми говорили раніше. Він може бути цінним інструментом в організації завдань, визначенні шаблонів, удосконаленні робочого процесу, а також для записів про виконання роботи.

### **Питання до самоперевірки:**

1. Для створення сприятливого робочого місця необхідно (виберіть правильну відповідь):
  - a) скласти всі папери ретельно за часом їх появи на робочому столі;
  - b) залишити все, як є – інакше ви нічого більше не знайдете;
  - c) створити відповідну систему зберігання документів;
  - d) мати тільки одну папку із робочими матеріалами, щоб бути в курсі справ.

2. Встановіть відповідність між назвою та дією, що треба зробити з документом, за правилом «чотириох 3»:

Зробити	a) цю дію ви робите, коли завдання для вас не є високо пріоритетним
Знищити	b) цієї дії потребують завдання, які можна виконати протягом кількох хвилин
Залишити на пізніше	c) ці дію необхідно зробити, якщо документ потрапив до вас не за адресою
Загадати цю справу іншому	d) ви робите це з документом, інформація в якому для вас є неважливою та/або непотрібною

3. Встановіть відповідність між аббревіатурою STING та діями з розвантаження себе від надмірних зусиль:

S	a) ігнорувати короткі перерви та паузи
T	b) вибрати тільки одну справу для виконання
I	c) виконувати кожну справу не більше години
N	d) привітати себе за виконану вчасно роботу
G	e) не зважати на зайве, стороннє

4. Які ключові дії допоможуть вам оптимізувати роботу із електронною поштою (*оберіть всі правильні відповіді*):

- a) опрацюйте ваші повідомлення тільки тоді, коли маєте вільний час;
- b) позначайте спеціальними позначками термінові повідомлення та реагуйте на них вчасно;
- c) використовуйте одні й ті ж самі теми у своїх листах;
- d) групуйте своє листування за темами, категоріями, відправниками та проектами;
- e) залишайте СПАМ, щоб перечитати його потім більш детально.

5. Календар є (*виберіть правильну відповідь*):

- a) зайвою втратою часу;
- b) місцем для планування, нагадувань про важливі справи та фіксації строків виконання;
- c) способом показувати керівництву свою зайнятість;
- d) можливістю розвантажити пам'ять та не тримати в голові необхідність виконання завдань.

*Найкращий керівник – це той, хто в достатній мірі володіє відчуттям щодо підбору гарних людей, які будуть робити те, що він бажає, щоб було зроблено, та достатньо стриманий для того, щоб не втручатися, коли вони це роблять.*

Теодор Рузвельт

## Модуль восьмий: Делегування, яке приносить полегшення

Якщо ви працюєте самі, то можете зробити лише так небагато, не зважаючи на те, як важко ви працюєте. Крім того, кожен потребує допомоги та підтримки, і немає ніякого сорому в тому, щоб попросити про допомогу. Один із найбільш елементарних способів подолати це обмеження – навчитись, як делегувати вашу роботу іншим людям. Якщо ви будете робити це правильно, то зможете швидко збудувати сильну й успішну команду людей.

З першого погляду, делегування може здатися більшою перешкодою ніж перевагою. Проте, при ефективному делегуванні ви в змозі значною мірою розширити об'єм робіт, які можете виконати. Ви володієте рецептом успіху тоді, коли розподіляєте робоче навантаження таким чином, що ви працюєте над задачами, які є найбільш пріоритетними для вас, а інші люди працюють над значущими та складними завданнями.

Пам'ятайте: щоб ефективно делегувати, вибирайте правильні завдання для делегування, визначайте правильних людей, яким можна делегувати, і делегуйте у правильний спосіб. Багато чого можна до цього додати, проте ви досягнете значно більшого, якщо будете делегувати ефективно!

### У яких випадках делегувати?

Делегування дозволяє найкращим чином використати свої час та вміння, при цьому це допомагає іншим людям в команді рости й розвиватись для досягнення свого повного потенціалу в організації. Делегування є безпрограшною ситуацією для всіх, хто залучений до цього, але лише тоді, коли воно зроблено правильно. Коли ви вирішуєте, чи потрібно делегувати якесь завдання, майте на увазі наступні моменти:



- Це завдання має забезпечити можливість для зросту навичок та вміння іншої людини.
- Зважте зусилля, які підуть на те, щоб належним чином навчити іншу людину, з тим, як часто таке завдання буде знову зустрічатись.
- Делегування певних важливих завдань може наразити успіх вашого проекту на небезпеку.
- Не можна делегувати завдання з керівництва, такі як оцінка результатів діяльності підлеглих або завдання, призначені спеціально для вас.



## Кому делегувати?

Якщо ви вирішили делегувати завдання, подумайте про можливих кандидатів, які можуть прийняти це завдання. Треба подумати про наступне:

- Який досвід, знання, вміння та ставлення вже має ця людина?
- Якої навчальної підготовки або допомоги вони можуть потребувати?
- Чи є у вас час і ресурси для забезпечення потрібного навчання?
- Якому стилю роботи віддають перевагу ці люди? Чи добре справляються вони з роботою самі, або їм потрібно більше підтримки та мотивації? Наскільки вони незалежні?
- Що він або вона бажає отримати від своєї роботи?
- Які в нього або в неї довгострокові цілі та інтереси, та як вони поєднуються з запропонованою роботою?
- Яке робоче навантаження цієї людини на даний момент? Чи має ця людина достатньо часу, щоб взяти на себе більшу кількість роботи?
- Чи буде необхідним робити перегрупування інших обов'язків та робочих навантажень, якщо ви делегуєте це завдання?

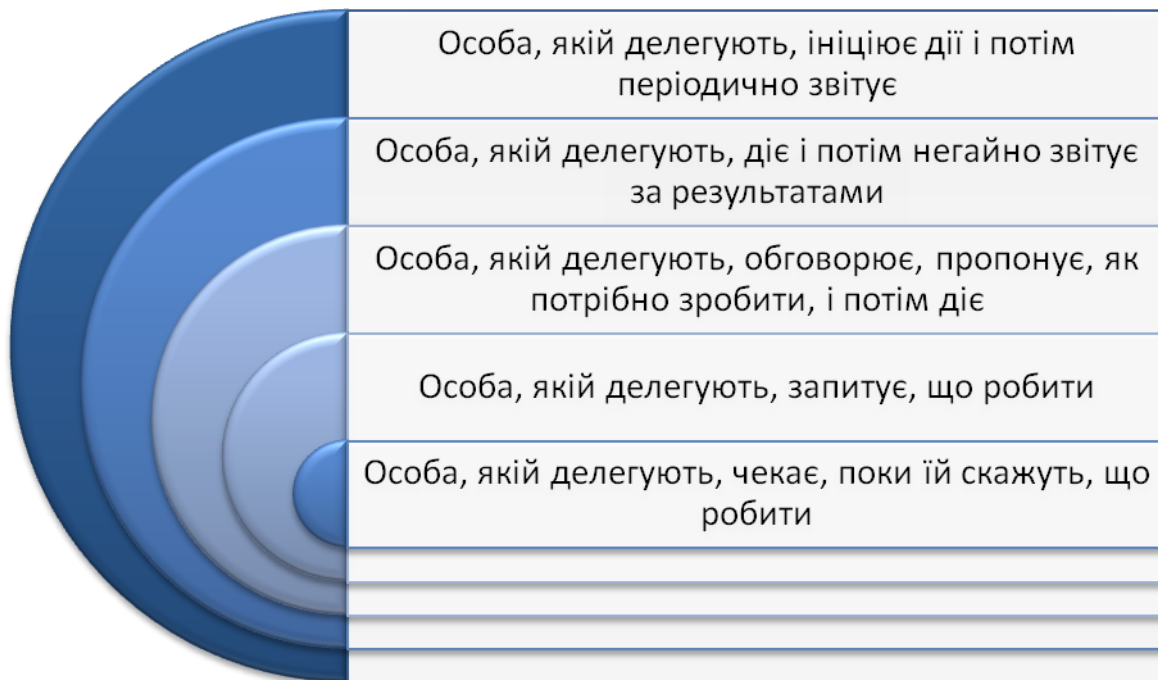


Коли ви вперше починаєте делегувати комусь справи, то можете помітити, що виконання завдань займає в нього або неї більше часу, ніж у вас. Це тому, що ви є експертом в цій сфері, а людина, якій ви делегували, ще навчається. Будьте терплячим: якщо ви обрали правильну людину для делегування, і делегуєте правильно, то побачите, що він або вона швидко стають компетентними та надійними. Крім того, намагайтесь делегувати до настільки низького рівня, наскільки це можливо. Люди, які знаходяться найближче до роботи, більш за все підходять для виконання завдань, адже вони мають найповніше знання деталей повсякденної роботи. Це також підвищує ефективність робочого місця та сприяє розвитку людей.

## Як делегувати?

Делегувати не можна ВСЕ або НІЧОГО. Існує декілька різних рівнів делегування, кожний має різні ступені незалежності того, кому делегують, та контролю зі сторони того, хто делегує.

### СФЕРИ НЕЗАЛЕЖНОСТІ



Люди часто переміщуються всіма цими рівнями під час процесу делегування. Ваша мета повинна полягати в тому, щоб той, кому делегують, дістався до однієї з трьох зовнішніх сфер, залежно від завдань, які він виконує. Переконайтесь, що ви делегуєте рівні кількості обов'язків та повноважень. Зрозумійте, що ви можете делегувати певні обов'язки, але не можете делегувати повну відповідальність. Відповідальність залишається за вами!

## Здійснення контролю



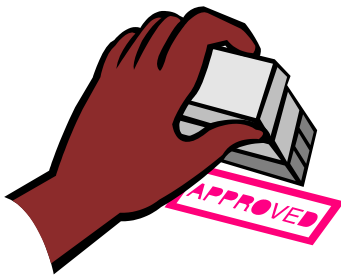
Тепер, коли ви здійснили вищевказані кроки, переконайтесь, що члени вашої команди належним чином проінструктовані. Виділіть час на те, щоб пояснити, чому саме вони були обрані для цієї роботи, чого від них очікують під час проекту, які цілі проекту, всі графіки та терміни виконання роботи, а також ресурси, які вони можуть використати. Після цього, спільно попрацюйте над складанням розкладу для оновлення інформації щодо

розвитку проекту, його етапів та інших ключових моментів.

Ви повинні переконались, що члени команди знають, що ви бажаєте бути обізнаним в разі виникнення певних проблем, а також, що до вас можна звернутись з будь-яким питанням або за будь-якими необхідними інструкціями в ході виконання роботи.

Ми всі знаємо, що будучи менеджерами, ми не повинні вдаватися до дрібниць в своєму керівництві. Однак це не означає, що ми повинні повністю відмовитись від контролю. Делегуючи ефективно, ми повинні віднайти той складний баланс між тим, щоб надати достатньо простору для людей, щоб вони могли використати свої здібності, та водночас продовженням здійснення достатньо ретельного контролю та підтримки для забезпечення правильного і ефективного виконання роботи. Один із способів заохотити до зросту – спитати рекомендації стосовно вирішення проблеми, коли особи, яким делегували справу, приходять з нею до вас, а потім - допомогти їм вивчити пропозиції та знайти спільне рішення.

## Важливість повного прийняття



Коли вам повертають роботу, яку ви делегували, приділіть достатньо часу, щоб ґрунтовно перевірити її. Якщо це можливо, приймайте лише доброякісну, повністю завершену роботу. Якщо ви приймете роботу, якою не задоволені, члени вашої команди не навчаться виконувати роботу належним чином. І що гірше, ви приймете новий проект, який, можливо, вам доведеться завершувати самому. Це не тільки дійсно перевантажує вас, але й означає, що у вас не вистачить часу, щоб зробити свою власну роботу належним чином.

Звичайно, якщо вам повертають добре виконану роботу, переконайтесь, що ви не тільки визнали, а ще й нагородили ці зусилля. Як лідер, ви повинні ввести практику хвалити членів команди кожного разу, коли ви вражені тим, що вони зробили. Ці зусилля з вашого боку забезпечать великий крок вперед до створення впевненості та ефективності членів команди в майбутньому.

### **Питання до самоперевірки:**

1. Передати обов'язки з виконання завдання можна в наступних випадках (*оберіть правильну відповідь*):
  - a) коли це дозволить іншій людині професійно та/чи особистісно вирости;
  - b) завдання буде часто повторюватися, то ж краще один раз навчати іншу людину його виконувати;
  - c) завдання до делегування є не складним і не буде ставити під загрозу досягнення цілей;
  - d) це завдання не потребує значної відповідальності та перевищення службових повноважень;
  - e) всі відповіді вірні.
  
2. Які запитання ви можете собі поставити, щоб зрозуміти, що саме цій людині ви зможете передати частину своїх повноважень та завдань (*виберіть всі правильні відповіді*):
  - a) Чи є особа, якій ви хочете дати завдання, завантажена своєю роботою в повному обсязі?
  - b) Чи маю я бажання передати завдання саме цій людині?
  - c) Чи отримала людина, яка повинна виконати це завдання, необхідну освіту, знання та навички, досвід та професійні компетенції?
  - d) Наскільки ця людина буде виконувати мої накази та бути відданою справі без прояву свого бачення?
  - e) Чи співпадають ваші цілі та довгострокові цілі тієї особи при виконанні цього завдання?
  
3. Встановіть відповідність між рівнями незалежності при делегуванні – від найменшого до найвищого – при делегуванні:

Перший (найнижчий) рівень	a) виконавець діє одразу і негайно звітує про результат
Другий	b) виконавець не знає, що їй робити й чекає, поки їй вкажуть на дії, які їй треба зробити
Третій	c) виконавець сам розпочинає дії, провадить їх та час від часу звітує
Четвертий	d) виконавець не знає, що робити, але сам запитує про завдання
П'ятий (найвищий) рівень	e) виконавець разом з вами обговорює свої дії, а після узгодження – діє

4. Для того, щоб по закінченню терміну виконання завдання ви могли здійснити контроль над його виконанням, вам необхідно *(виберіть правильну відповідь)*:
- a) наказом поставити вибрану особу (або команду) перед необхідністю виконання завдання;
  - b) переконатися, що задіяні особи знають про ціль, план роботи та термін виконання роботи, а також, у випадку необхідності, зможуть попросити по допомогу;
  - c) до дрібниць спланувати роботу, яку ви делегуєте та контролювати кожен крок при її виконанні;
  - d) віддати всю відповідальність разом із завданням виконавцю і чекати тільки на остаточний гарний результат.
5. Повне прийняття роботи важливе, для того, щоб *(виберіть всі правильні відповіді)*:
- a) вказати на допущені помилки особі, яка його виконувала;
  - b) після ґрунтовної перевірки приписати якісний результат собі;
  - c) визнати та нагородити зусилля іншої особи;
  - d) через зворотний зв'язок навчити іншого/інших виконувати делеговані завдання якісно.

*Дисципліна - це міст між цілями та досягненнями.*

Джим Рон

## Модуль дев'ятий: Запровадження ритуалів

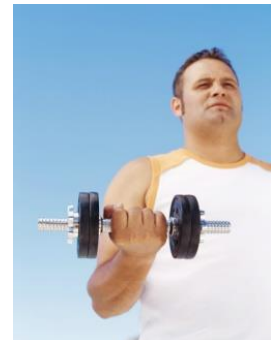
Зазвичай у більшості людей слово «ритуал» викликає в уяві образ нудного життя, що повторюється, коли кожна мить контрольована та регульована, і в якому немає місця для спонтанності. Проте, фактично ритуали та заведений порядок можуть сприяти збільшенню спонтанності та веселощів у вашому житті. Оскільки виконання рутинних завдань вже покроково сплановане, у вас з'являється більше енергії для того, щоб витратити її на ті завдання, які наблизять до ваших цілей та внесуть більше задоволення у ваше життя.

### Що таке ритуал?

Ритуал – це будь-яка практика або шаблон поведінки, що регулярно виконуються в установлений спосіб.

Фактично ви можете створити будь-який тип ритуалу у три легких кроки:




- **ВИЗНАЧТЕ ЗАВДАННЯ.** Скажімо, ви хочете створити ритуал тренувань.
- **ВИЗНАЧТЕ ЧАС І/АБО ПОЧАТОК ВИКОНАННЯ.** Наприклад, зазвичай ви тренуєтесь після роботи.
- **ВИЗНАЧТЕ ПІДЗАВДАННЯ.** Для вас, можливо, ритуал включає похід до тренажерної зали, переодягання, розтягування, біг на біговій доріжці впродовж 45 хвилин, повторення серій вагових вправ тричі та подолання одного круга в басейні на завершення. Після цього ви приймаєте душ та йдете додому.



Пам'ятайте, ритуал не повинен бути застиглим, як камінь. Якщо ви встановили ритуал, він може бути змінений в будь-який момент часу, в залежності від того, що для вас краще. З нашим прикладом про тренування, ви могли б легко вирішити тренуватись перед роботою, або навіть в обідню перерву, при цьому продовжували б виконувати основне завдання та підзавдання.

## Перетворення сну, прийняття їжі та тренування на ритуали

Дуже важливо перетворити на ритуал ці три моменти. Ось декілька ідей.

- **СОН:** Встановіть ритуал підготовки до сну за півгодини до того, як засинаєте. Він може включати заповнювання щоденника продуктивності на наступний день, чаювання із задоволенням, прийняття теплої ванни та/або виконання деяких вправ на розтягування чи розслаблення м'язів. Всі ці дії допоможуть вам розслабитися та краще спати. Також краще всього намагатись іти спати приблизно в один і той самий час кожного вечора. 
- **ПРИЙНЯТТЯ ЇЖІ:** Приділіть півгодини раз на тиждень у вихідний день для планування свого харчування на наступний тиждень, включаючи сніданки, обіди та вечері. Потім складіть список продуктів та закупіть все необхідне. Домашні прилади, такі як плита повільного приготування та духовка с затримкою початку приготування, також можуть допомогти вам у забезпеченні того, що вечеря буде готова до вашого приходу. 
- **ТРЕНУВАННЯ:** Намагайтесь тренуватись впродовж однієї години тричі на тиждень або по півгодини щодня. Це так просто – піти на прогулянку швидким кроком під час обідньої перерви або зайнятись йогою вранці перед роботою. 

## Приклади ритуалів

Ось декілька ритуалів, які можуть допомогти людям використовувати свій час з максимальною користю:

- Замість того, щоб перевіряти електронну пошту, новини та веб-сайти впродовж усього дня, виділіть один або декілька періодів (наприклад, зранку, опівдні та наприкінці дня). Потім згрупуйте та побудуйте певну послідовність ваших дій (наприклад, електронна пошта, новини, соціальні мережі). В такий спосіб ви можете групувати багато завдань для досягнення максимальної ефективності.
- Встановіть систему ведення вашого щоденника продуктивності. Це може бути дуже просто: 10 хвилин зранку для перегляду та оновлення списку на день, 10 хвилин опівдні для перегляду того, що вже зробили, і 10 хвилин наприкінці дня для оцінки цього дня та написання списку справ на наступний.
- Зранку виконуйте повсякденні гігієнічні процедури та інші щоденні справи у вигляді організованого ритуалу. Для більшої ефективності ви також можете підготувати свій одяг та приготувати собі сніданок напередодні ввечері.



## Використання ритуалів для максимально ефективного використання часу



Якщо ви вже використовуєте ритуали деякий час, то можете помітити, що у вас з'являються невеликі проміжки вільного часу. Наприклад, ви можете помітити, що завдяки встановленню ритуалу тренувань, ви завершуєте тренування на п'ять або десять хвилин раніше, тому що напевне наперед знаєте, що будете робити в тренажерному залі. Наприкінці дня ви можете помітити, що у вас з'явилося півгодини або більше неочікуваного вільного часу.

Це час, коли «спускова» частина ритуалів може вступити в дію з заощадження часу. Замість того, щоб встановлювати конкретний час дня, ви обираєте ситуацію або подію, яка спричинить вступ ритуалу в дію.

Декілька прикладів:

- Під час перерви на роботі або вдома почитайте впродовж десяти хвилин.
- Виділіть одну хвилину, щоб зробити вправи з глибокого дихання та розтягування.
- Виділіть п'ять хвилин, щоб прибрати свій стіл або іншу невелику ділянку робочого місця, кімнати.
- Виділіть десять хвилин, щоб поновити інформацію в своєму персональному щоденнику продуктивності.
- Виділіть одну годину обідньої перерви на тиждень, щоб виконати особисті справи. Або робіть список на початку кожного тижня та виконуйте одну цікаву справу на день.



### **Питання до самоперевірки:**

1. Під ритуалом слід розуміти *(виберіть правильну відповідь)*:
  - a) нудний обов'язок;
  - b) дії, що монотонно повторюються;
  - c) шаблон поведінки;
  - d) старовинні традиції та обряди.
2. Ритуал можна створити наступними діями *(виберіть правильну відповідь)*:
  - a) повторюванням одних й тих самих дій щодня у вільний час;
  - b) визначенням та повторенням ланцюжку процедур, що в сукупності утворюють необхідну вам дію;
  - c) формулюванням та занесення у щоденник бажань щодо ритуалів;
  - d) утриманням в голові необхідності незмінної послідовності дій у виконанні ритуалу.
3. Які три основних сфери вашої життєдіяльності важливо перетворити на ритуал *(виберіть правильну відповідь)*:
  - a) сон, харчування, ведення щоденника;
  - b) вранішнє вчасне пробудження, закупівлю продуктів та фізичні навантаження;
  - c) підготовку до сну, раціон харчування та піклування про фізичну форму;
  - d) кількість годин сну, вегетаріанське харчування та автоматизацію роботи з кореспонденцією.
4. Головний зиск від встановлення ритуалів полягає у *(виберіть правильну відповідь)*:
  - a) неусвідомленому повторенні дій;
  - b) автоматизації вашого робочого дня;
  - c) заповненню всього часу тільки корисними справами;
  - d) появі вільного часу.

*Історія, написана людьми, які відвідують засідання і залишаються до кінця, а також ведуть записи.*

Невідомий автор

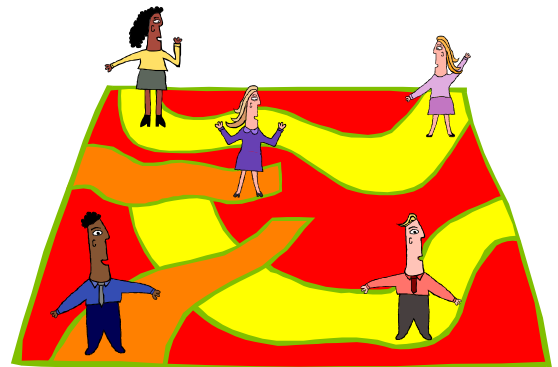
## Модуль десятий: Управління засіданнями

На засідання часто дивляться як на необхідне зло в офісному житті. Дуже мало людей з нетерпінням чекають на засідання, і на це є вагома причина. Занадто багато засідань не мають мети та структури. Проте, використовуючи лише декілька прийомів, ви можете перетворити будь-яке засідання на захід, де час всіх учасників використовується з набагато більшою користю.

### Рішення про необхідність проведення засідання

Перш за все, вам потрібно вирішити, чи потрібне офіційне засідання. Можливо, ці ранкові збори персоналу можна скоротити до кількох разів на тиждень замість кожного дня, або вони можуть проходити за ранковою кавою й бути менш офіційними. (В наступному модулі ми також поговоримо про деякі альтернативи засіданням.)

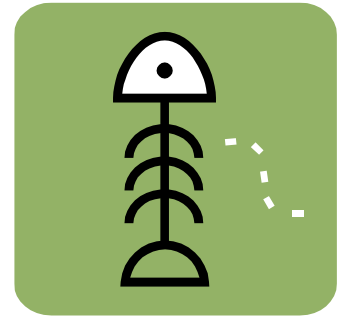
Якщо офіційне засідання все ж таки необхідне, розділіть присутніх на дві групи: учасники та спостерігачі. Повідомте людей, до якої групи вони належать, так щоб вони могли вирішити, чи бажають бути присутніми. Якщо ви розішлете звіт після засідання, цілком можливо, що для деяких людей цього буде достатньо.



## Використання підходу МПО («РАТ- англ.»)

Ми використовуємо підхід МПО («РАТ»), щоб запланувати та підготуватися до проведення засідання.

- **МЕТА** (*purpose - англ.*): Яка мета засідання? Зазвичай ми формулюємо її в одному короткому реченні. Наприклад: «Це засідання має на меті переглянути нову політику з підписання рахунків». Це допомагає людям оцінити, чи потрібно їм бути присутніми. Це також допоможе вам створити порядок денний і визначити, наскільки успішним було засідання.
- **ПОРЯДОК ДЕННИЙ** (*agenda - англ.*): Це кістяк, основа засідання. Він повинен бути створений задовго до проведення засідання, розісланий всім учасникам і спостерігачам, а також використовуватись під час засідання з метою підтримки наміченого плану.
- **ОБУМОВЛЕНІЙ ПРОМІЖОК ЧАСУ** (*time frame –англ.*): Як довго має тривати засідання? Зазвичай засідання не повинно перевищувати однієї години. (Фактично, ми рекомендуємо проводити 50-хвилинні засідання, які розпочинаються за п'ять хвилин після певної години та завершуються за п'ять хвилин до наступної години.) Якщо потрібно провести більш тривале засідання, переконайтесь, що ви включили перерви, або розділили його на дві або більше сесії.



## Створення порядку денного

Перед засіданням напишіть список того, що потребує обговорення, як довго, на вашу думку, це буде тривати, та призначте людей, які будуть презентувати певні пункти. Ось приклад:

ЧАС	Пункт плану	Доповідач
14:05-14:10	1. Огляд порядку денного та мети засідання	Іваненко Назар
14:10-14:20	2. Огляд існуючого процесу підписання рахунків	Нертовська Наталя
14:20-14:40	3. Огляд нового процесу підписання рахунків	Коваленко Світлана
14:40-14:50	4. Питання та відповіді	Іваненко Назар
14:50-14:55	5. Підсумки	Іваненко Назар

Як тільки порядок денний підготовлений, розішліть його всім учасникам та спостерігачам, краще з встановленою формою наказу на проведення засідання, та за два-три дні до засідання. Переконайтесь, що ви запитали у всіх підтвердження їх присутності та про можливі доповнення і виключення з порядку денного. Якщо ви внесете зміни, розішліть оновлену копію за 24 години до засідання.

## Підтримка наміченого плану

Перед засіданням розмістіть порядок денний на фліпчарті, дошці в кімнаті для засідань або на слайді PowerPoint. Протягом перших п'яти хвилин зробіть стислий огляд порядку денного та отримайте згоду учасників. Під час засідання ведіть протокол, використовуючи порядок денний як каркас.

Пункт плану	Подальші дії	Відповідальна особа	ДАТА ВИКОНАННЯ
1. Огляд порядку денного та мети засідання	Буде визначено	Буде визначено	Буде визначено
2. Огляд існуючого процесу підписання рахунків	Існуючий процес має бути залишений в минулому	Карпенко Роман	5 червня
3. Огляд нового процесу підписання рахунків	Новий процес потрібно розмістити в системі «SharePoint» або в спільній папці ( на мережевому спільному ресурсі)	Романенко Ірина	5 червня
4. Питання та відповіді	Дати відповідь на запитання Дмитра про вплив на сервер	Романенко Ірина	1 червня
5. Підсумки	Буде визначено	Буде визначено	Буде визначено

(Ця неофіційна структура буде достатньою для більшості засідань, більш офіційні засідання потребують більш офіційних протоколів.)

Ваша робота, як голови зборів, полягає в підтримці перебігу засідання згідно порядку денного. Якщо обговорення якогось пункту перевищує запланований час, запитайте в групи, чи вважають вони необхідним приділити більше часу для обговорення цього пункту. Якщо так, то яким чином вони бажають це зробити? Вони можуть скоротити час на інші пункти, взагалі їх зняти, запланувати окрему сесію для повторного обговорення, або ж запланувати інше засідання. Неважливо, про що домовиться група; переконайтесь, що вони дотримуються свого рішення.

Наприкінці засідання отримайте згоду, що всі пункти порядку денного були розкриті достатньою мірою. Це визначить будь-які незрозумілості, які можуть потребувати повторного перегляду, та надасть людям позитивне відчуття здійсненої справи щодо до засідання.

## Переконання, що засідання було варте проведення

Після засідання розішліть короткий звіт, до якого включіть перелік подальших дій, всім учасникам і спостерігачам, а також всім іншим, хто потребує копії. Подальші дії мають бути визначені дуже чітко, з зазначенням дат початку та кінця, а також дат перегляду їх перебігу, якщо такі можна застосувати. Також потрібно повідомити про повторні засідання, якщо вони були заплановані.



### **Питання до самоперевірки:**

1. Процедура проведення засідання передбачає ваші наступні дії (*оберіть правильну відповідь*):
  - a) з'ясувати ступінь офіційності засідання, частоту проведення, мету та структуру;
  - b) розділити учасників на спостерігачів та учасників та повідомити їх про проведення засідання;
  - c) створити порядок денний засідання;
  - d) провести засідання та розіслати звіт всім учасникам;
  - e) всі відповіді вірні.
  
2. Встановіть відповідність між ключовими складовими засідання та їх сутнісним змістом:

Мета	a) Ви чітко фіксуєте початок і кінець засідання
Порядок денний	b) Ви точно знаєте, навіщо проводити це засідання
Обумовлений проміжок часу	c) Ви маєте чіткий покроковий план
  
3. Порядок денний вимагає (*виберіть правильну відповідь*):
  - a) створення списку того, що буде обговорюватися;
  - b) орієнтацію та обмеження в часі того, як довго це обговорення буде тривати;
  - c) призначення людей, що будуть представляти окремі пункти обговорення;
  - d) всі відповіді вірні.
  
4. Ваші дії, як голови засідання, полягають у наступному (*виберіть правильну відповідь*):
  - a) делегуванні повноважень у перебігу засідання тим особам, за якими закріплені окремі пункти обговорення;
  - b) наданні необмежених часових рамок для кожного пункту порядку денного;
  - c) відмові повертатися вдруге до тих питань, що вже один раз виносилися на обговорення;
  - d) слідкуванні за дотриманням порядку денного, обмеженні у часі надлишкових обговорень, у досягненні спільної згоди щодо змін та рішень засідання.
  
5. Можна вважати засідання проведеним успішно, якщо (*виберіть всі правильні відповіді*):
  - a) ви отримали згоду учасників про те, що всі пункти порядку денного були розкриті достатньої мірою;
  - b) ви вклалися у обумовлений час;
  - c) всі зацікавлені особи отримали задоволення;
  - d) до відома учасників засідання донесено результати засідання та перелік подальших дій із строками виконання кожної з позицій.

*Наші засідання проводяться для обговорення багатьох питань, які ніколи б не виникли, якщо б ми проводили менше засідань.*

Ешлей Брилліант

## Модуль одинадцятий: Альтернативи засіданням

Інколи особисті зустрічі не є найкращим рішенням. В цьому модулі ми вивчимо альтернативи засіданням та зустрічам, що допоможе вам і вашим командам зберегти час і бути більш продуктивними.

Не забувайте: навіть, якщо ви використовуєте якусь альтернативу засіданням, то все одно повинні використати підхід МПО («РАТ»), який ми обговорили в попередньому модулі, вести нотатки і роздати записи з результатами та переліком подальших дій.

### Оперативний обмін миттєвими повідомленнями та зустрічі/наради в онлайнному режимі

Оперативний обмін миттєвими повідомленнями та наради в онлайнному режимі можуть бути чудовою альтернативою засіданням, особливо коли учасники засідання відокремлені певною відстанню.

Деякі речі, про які слід пам'ятати:

- Переконайтесь, що у вас є порядок денний, і ви дотримуєтесь його.
- Задача головуючого (модератора), яка полягає в підтримці наміченого курсу, більш важлива ніж звичайно.
- Встановіть деякі основні правила на початку наради для усунення факторів, які дратують, таких як смайлики, звуки, аббревіатури, скорочення та сленг.
- Переконайтесь, що ви ведете протокол засідання.

Деякі комп'ютерні програми, які можна спробувати використати:

- Skype
- ICQ
- Microsoft Office Communicator
- Windows Live Messenger
- Групові чати Gmail



## Проведення телеконференцій, вебінарів

Якщо потрібен більш особистий контакт і обмін інформацією в реальному часі, спробуйте використати певну систему для телеконференцій (вебінарів), таку як Adobe's Acrobat.com, Microsoft Live Meeting, або AdobePro.

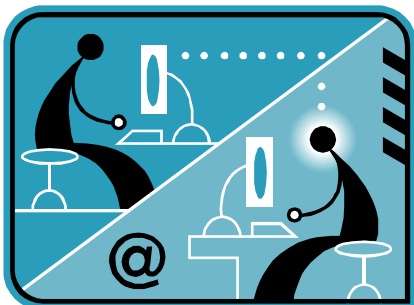
Більшості з програм для проведення телеконференцій/вебінарів притаманні наступні властивості:

- Одночасне використання екрану
- Інструменти співпраці
- Інтерактивні дошки
- Голосова та текстова підтримка розмов
- Можливості запису засідання (який може служити протоколом)



Знову, пам'ятайте про підхід МПО («РАТ»), а також про ведення протоколу та переліку подальших дій.

## Використання електронної пошти та онлайнних груп



Якщо члени вашої групи потребують безперервної, інтерактивної комунікації більше, ніж періодичних особистих зібрань, ефективним засобом в такому разі можуть стати списки розсилки користувачів електронної пошти, он-лайніві групи, форуми або групові чати.

Існує декілька варіантів таких онлайнних засобів. Якщо в вашій організації існує електронна інфраструктура, ви можете запровадити щось подібне на своєму сайті. Якщо в вашій організації немає такої структури, то існує багато зовнішніх безкоштовних засобів, таких як Google Groups, Yahoo Groups та Convos.

Деякі речі, які потрібно мати на увазі, якщо ви збираєтесь використовувати подібні засоби:

- Крім ведучого важливо мати ще й модератора, який повинен слідкувати за виконанням правил ведення обговорення. Електронні засоби спілкування можуть швидко вивести ситуацію з-під контролю за відсутністю належного нагляду. Ви маєте бути впевнені, що члени групи дотримуються теми та продовжують використовувати професійний підхід.
- Переконайтесь, що ви контролюєте час, витрачений на ці засоби. Запровадження щоденного або щотижневого перегляду та оновлення інформації, або терміну виконання, може бути гарною ідеєю.
- Так само як і на звичайному засіданні, члени онлайнної групи повинні мати мету обговорення та дотримуватись її.



## Програми для співробітництва

Більш складні електронні засоби, які можуть скоротити необхідність проведення засідань, - це програми для співробітництва. Такі системи, як Microsoft SharePoint, Wrike, Pelotonics, Google Docs та Basecamp, можуть забезпечити користувачів засобами співробітництва та взаємодії з будь-якого місця.



Засоби такого типу, можливо, є найбільш корисними для нарад за проектами, або коли користувачам потрібно провести експертну оцінку робіт один одного.

Нагадаємо ще раз, використовуючи ці засоби, ви повинні мати чітко визначену мету, а учасники повинні бути переконані, що ці інструменти зі збереження часу не перетворюються на поглиначів часу.

### **Питання до самоперевірки:**

1. Важливим у використанні оперативного обміну миттєвими повідомленнями в онлайн-режимі є *(оберіть правильну відповідь)*:
  - a) чітке дотримання порядку денного;
  - b) використання відповідних сервісів;
  - c) чітке встановлення правил для письмового оформлення своїх думок;
  - d) фіксація результатів засідання у вигляді протоколу;
  - e) всі відповіді вірні.
2. Проведення телеконференцій у реальному часі дає можливість *(виберіть всі правильні відповіді)*:
  - a) одночасно вносити правки в один й той самий документ;
  - b) мати можливість почути свого співрозмовника;
  - c) використати можливість демонстрації тексту, написаного на інтерактивній дошці;
  - d) одноосібного використання екрану.
3. Які дії є важливими при проведенні інтерактивної комунікації у списках розсилок, форумах та чатах *(виберіть правильну відповідь)*:
  - a) необхідно слідкувати за часом, що витрачається на всі ці засоби спілкування;
  - b) важливо контролювати виконання встановлених правил щодо обговорень;
  - c) повинна бути мета та збережений професійний підхід у процесі обговорень;
  - d) всі відповіді вірні.

*Згідно моїх спостережень, більшість людей досягає успіху в той самий час, коли інші марнують час.*

Генрі Форд

## Модуль дванадцятий: Підсумки

Хоча цей курс добігає кінця, ми сподіваємось, що ваша подорож з метою вдосконалення умінь та навичок у сфері управління часом тільки розпочинається. Будь ласка, виділіть час, щоб переглянути й поновити свій план дій. Він буде ключовим інструментом для управління вашим прогресом в наступні дні, тижні, місяці та роки. Ми бажаємо вам успіху в усіх інших ваших подорожах!

### Висловлювання мудрих

Нижче наведені декілька думок, які ми б хотіли залишити вам для супроводу у подорожі.

- **ХАРВІ МАККАУ:** Час - безкоштовний, але він - безцінний. Ви не можете володіти ним, але ви можете використовувати його. Ви не можете зберегти його, але ви можете його витратити. Якщо ви його втратили - ви ніколи не зможете його повернути.
- **НАПОЛЕОН БОНАПАРТ:** Візьміть час на обмірковування, але коли приходить час діяти, припиняйте міркувати і дійте.
- **СТІВ ДЖОБЗ:** Ваш час - обмежений, тому не марнуйте його, проживаючи чиїмось іншим життям.
- **БЕНДЖАМІН ФРАНКЛІН:** Ви можете запізнитись, але час - ніколи