**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет фізичного виховання, здоров’я та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**магістра**

на тему: «Тайм-менеджмент як інструмент забезпечення ефективності діяльності туроператора «Anex Tour»»

«Time management as a tool for ensuring the efficiency of the tour operator «Anex Tour»»

|  |  |
| --- | --- |
|  | Виконав: студент 2 курсу,  групи 8.2420-утг  спеціальності 242 туризм  освітньої програми управління в туризмі та гостинності  Коваль М.М. |
|  | Керівник: д.п.н., професор Маковецька Н.В. Рецензент: к.п.н. Омельяненко Г.А. |

Запоріжжя - 2021

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет фізичного виховання, здоров’я та туризму

Кафедра туризму

освітній рівень магістр

спеціальність управління в туризмі та гостинності

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

**Завідувач кафедри туризму**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н. В. Маковецька

(підпис)

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2021 року

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Коваля Михайла Марковича\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(прізвище, ім’я, по–батькові)

1.Тема роботи (проекту) «Тайм-менеджмент у компанії «Anex Tour». керівник роботи (проекту) Маковецька Н.В., затверджена наказом ЗНУ від «31» травня 2021 року № 832–С.

2. Строк подання студентом роботи (проекту) «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ року.

3. Вихідні дані до проекту (роботи). В ході дослідження нами виявлено, що тайм-менеджмент – це важлива складова підприємств. Сфера гостинності наразі є одним з показників успішної туристичної діяльності країни. Наразі наша країна знаходиться на шляху розвитку сфери гостинності і в цьому контексті одним з головних завдань є впровадження нових сучасних систем тайм-менеджменту для покращення роботи у туристичній галузі.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити):

1. Розкрити сутність, принципи та теоретично обґрунтувати систему роботи тайм-менеджменту.

2. Дослідити організацію системи тайм-менеджменту.

3. Дослідити роботу тайм-менеджменту у компанії «Anex Tour».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень):

6. Консультанти роботи ( проекту):

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Розділ | Консультант | Підпис, дата | |
| Завдання видав | Завдання прийняв |
| Розділ 1 | Маковецька Н.В. |  |  |
| Розділ 2 | Маковецька Н.В. |  |  |
| Розділ 3 | Маковецька Н.В. |  |  |

7. Дата видачі завдання «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2021 року.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  з/п | Назва етапів дипломного проекту (роботи) | Строк виконання етапів  проекту (роботи) | Примітка |
| 1. | Вступ, вивчення проблеми, опрацювання джерел та публікацій | Вересень 2021 р. | Виконано |
| 2. | Написання першого розділу | Вересень 2021 р. | Виконано |
| 3. | Написання другого розділу | Жовтень 2021 р. | Виконано |
| 4. | Написання третього розділу | Листопад 2021 р. | Виконано |
| 5. | Написання висновків, комп’ютерний набір роботи | Листопад 2021 р. | Виконано |
| 6. | Попередній захист дипломної роботи на кафедрі | Грудень 2021 р. | Виконано |

**Студент**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Коваль М.М.

(підпис)

**Керівник роботи (проекту)**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Маковецька Н.В.

( підпис)

Нормоконтроль пройдено

**Нормоконтролер**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Омельяненко Г.А.

( підпис)

**РЕФЕРАТ**

Кваліфікаційна робота – 75 сторінок, 6 малюнків, 20 літературних посилань, 3 додатки.

Розробити основні напрямки вдосконалення роботи тайм-менеджменту у ТОВ «Anex Tour»

Об’єкт дослідження: діяльність компанії «Anex Tour».

Предмет дослідження: технології та інструменти тайм-менеджменту у системі управління туристичної організації «Anex Tour».

Методи дослідження: в процесі дослідження використовувалися наступні методи кількісного і якісного аналізу; синтезу; порівняння; теоретичного узагальнення.

На сучасному етапі розвитку менеджменту важливе всебічне управління ресурсами, що задіяні в процесі розвитку. При цьому одним з найважливіших із них є час, який, по-перше, є вичерпним і не відновлювальним ресурсом, а по-друге, об’єктом численних досліджень.

У результаті потреби в ефективному управлінні особистим часом, виникло таке поняття, як тайм-менеджмент, визначення та підходи до реалізації якого є досить актуальними і водночас суперечливими. Це і створює полеміку з даного питання.

Зміст кваліфікаційної роботи полягає у виконанні аналізу роботи та способу вдосконалення роботи тайм-менеджменту в компанії «Anex Tour».

ТАЙМ-МЕНДЖМЕНТ, ФУНКЦІЇ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ, МЕТОДИ ТАЙМ-МЕНДЖМЕНТУ, «ANEX TOUR».

ABSTRACT

Qualification work - 74 pages, 6 pictures, 20 literary references, 3 appendices.

Develop the main directions of improving the work of time management in LLC "Anex Tour"

Object of research: activities of the company "Anex Tour".

Subject of research: technologies and tools of time management in the management system of the tourist organization "Anex Tour".

Research methods: the following methods of quantitative and qualitative analysis were used in the research process; synthesis; comparison; theoretical generalization.

At the present stage of management development, comprehensive management of resources involved in the development process is important. At the same time, one of the most important of them is time, which, firstly, is an exhaustive and non-renewable resource, and secondly, the object of numerous studies.

As a result of the need for effective personal time management, there is such a thing as time management, the definitions and approaches to which are quite relevant and controversial. This creates controversy on this issue.

The content of the qualification work is to perform an analysis of the work and how to improve the work of time management in the company "Anex Tour".

TIME-MANAGEMENT, TIME MANAGEMENT FUNCTIONS, TIME-MANAGEMENT METHODS, «ANEX TOUR».

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, ОДИНИЦЬ, СИМВОЛІВ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ**

M.I.C.E – «від англійської Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions», область промисловості ділового туризму, пов'язана з організацією та проведенням різних корпоративних заходів.

HR – від англійскої «Human resources» людьскі ресурси. Сукупність співробітників, які працюють у організації; персонал компанії.

GDS тур - тип турів з перельотом регулярними рейсами та розрахунком підсумкової вартості пакета в режимі онлайн. Це досягається шляхом прямого звернення до ресурсних систем авіакомпаній. За кілька хвилин можна забронювати та оформити поїздку з регулярними рейсами на найвигідніших умовах.

ТОВ - «Товариство з обмеженою відповідальністю», організація, суб'єкт господарювання, статутний капітал якої поділений на частки, розмір яких встановлюється статутом товариства. Товариство з обмеженою відповідальністю є різновидом господарських товариств.

ОАЕ - Об'єднані Арабські Емірати.

СНД - Співдружність Незалежних Держав.

РК - робота з клієнтом.

РД - робота з документами.

РП - робота з поштою

ПЕР - переговори.

СВ - наради та зустрічі.

ПО - складання планів та звітів.

ВР - час роботи.

ОТЛ - час на відпочинок.

ПЗ - підготовчо-заключні роботи.

С - наради.

П - соціальні мережі.

Д - делегування.

ОРМ - обслуговування робочого місця.

ПНР - час перерв через порушення режимів роботи.

ЗМІСТ

[Вступ. 8](#_Toc89894754)

[РОЗДІЛ 1 11](#_Toc89894755)

[ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА. 11](#_Toc89894756)

[1.1 Суть тайм-менджмнету 11](#_Toc89894757)

[1.2. Принципи тайм-менеджменту. 14](#_Toc89894758)

[1.3 Причини дефіциту часу 18](#_Toc89894759)

[1.4 Методи впорядкування планів робочого часу 21](#_Toc89894760)

[1.5 Функції тайм-менеджмента 24](#_Toc89894761)

[Розділ 2 37](#_Toc89894762)

[ЗАВДАННЯ, МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ 37](#_Toc89894763)

[2.1 Мета та завдання дослідження. 37](#_Toc89894764)

[2.2 Методи дослідження. 37](#_Toc89894765)

[2.3 Організація і проведення дослідження 39](#_Toc89894766)

[РОЗДІЛ 3 48](#_Toc89894767)

[РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ 48](#_Toc89894768)

[3.1 Аналіз використання тайм-менеджменту у роботі туристичної компанії «Anex Tour» 48](#_Toc89894769)

[3.2 Розробка вдосконалення роботи тайм-менеджменту у ТОВ «Anex Tour» 59](#_Toc89894770)

[Висновки. 64](#_Toc89894771)

[Перелік посилань. 68](#_Toc89894772)

[Додатки 70](#_Toc89894773)

# Вступ.

**Актуальність теми.** На сучасному етапі розвитку менеджменту важливе всебічне управління ресурсами, що задіяні в процесі розвитку. При цьому одним з найважливіших із них є час, який, по-перше, є вичерпним і не відновлювальним ресурсом, а по-друге, об’єктом численних досліджень.

У результаті потреби в ефективному управлінні особистим часом, виникло таке поняття, як тайм-менеджмент, визначення та підходи до реалізації якого є досить актуальними і водночас суперечливими. Це і створює полеміку з даного питання. Враховуючи нові реалії сучасного світу, які включають в себе нескінченні справи, постійний поспіх і прагнення до досягнення результатів, у всіх сферах життя різко починає набирати популярність процесний підхід до управління, тобто до процесу, що складається з ряду певних послідовних дій-функцій управління1. При цьому, це серйозний механізм, який з одного боку, має взаємопов'язані функції управління, а з іншого - кожна функція являє собою процес, що складається з серії взаємопов'язаних ходів.

Процесс управління здійснюваний людьми, цілком залежить від правильності планування, так як від цього залежить ефективність розглянутого механізму. Планування ж передбачає собою постановку цілей і завдань для послідовного і спланованого управління в подальшому. Якраз таки вже на початковому етапі - час є невід'ємною частиною планування, тому як воно стає головним фактором досягнення цілей в сучасних умовах через важливі складові процесу управління. Саме таких, як правильне планування робочого процесу, супроводжувані нормуванням витрат робочого часу і дотримання складеного плану. Адже тільки правильно розставлений тимчасовий пріоритети між певними етапами даного процесу дозволить ефективно організувати і здійснити намічене.

Що стосується феномена часу, то воно має кілька інтерпретацій. Так, наприклад, з одного боку, час-це проста і буденна річ, цілком якийсь необмежений ресурс, але в рамках окремої живої душі-обмежений, так як кожному дано певну кількість годин. З іншого боку, одна з базових властивостей світу, які володіють наступними ключовими властивостями:

1. плинність, так як воно не зупиняється і завжди рухається;
2. багатовимірність, адже час можна розуміти в масштабному і індивідуальному сенсі;
3. спрямованість - це пов'язано з минулим, сьогоденням і майбутнім, так як історичний час рухається від минулого до майбутнього;
4. повторюваність;
5. існування реального часу та її моделей, приватного чи загального;
6. швидкість, так як воно може прискорити або уповільнити свій біг.

Крім того, відзначимо, що є різні види часу, до яких можна віднести:

- фізичне і хімічне-час протікання хімічних реакцій, (наприклад, горіння) та інші;

- біологічне-час народження і вимирання, час біоритмів живих істот, життєві цикли живих істот;

- соціальне - час реформ, повстань, воєн, новин, соціальних конфліктів, змін і так далі.

- психологічний - час формування особистості, пізнання себе, становлення характеру, життєвих криз людини.

В аспекті нашого дослідження нас цікавить робочий індивідуальний час людини, яка в свою чергу можна поділити на: робочий час, до якого відносять час фактичної роботи, регламентовані перерви від роботи і нерегламентовані перерви на роботі; і в неробочий час, до якого відносять час на домашню працю, розваги, відпочинок та інше.

При цьому важливо відзначити, що порушення одного з видів часу, може вплинути на інше. Тому дуже важливо управляти своїм часом, використовуючи особливу технологію, яка називає тайм-менеджмент або управління часом.

Вивчаючи наукову літературу, ми прийшли до висновку, що існує безліч підходів до трактування терміну "тайм-менеджмент" або "управління часом".

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дану тему розглядали та досліджували такі науковці як С. Кові, Б. Трейсі, М. Хайнц, Г. Захаренко, А. Горбачов, Г. Архангельський, И. Михалицина, Н. Бондаренко, Н. Власова, Ю. Юткина та ін.

Тайм-менеджмент – одна з найбільш вигідних інвестицій. Години, вкладені у вивчення цієї дивовижної науки, можуть заощадити роки. Тут будуть доречними слова Роберта Кіосакі: «У нас достатньо часу, щоб зробити все, що ми по-справжньому хочемо». Якщо ви, як багато людей, «дуже зайняті», щоб успішно працювати, то майте на увазі, що є безліч людей, які зайняті набагато більше, ніж ви, але встигають зробити більше. У них не більше часу. Вони просто набагато краще його використовують!

Вивчаючи тайм-менеджмент, можна навчитися набагато краще використовувати свій час: від хатньої роботи до розвитку і роботи у великих корпораціях. Дуже важливо усвідомити, що тайм менеджмент може стати однією з найбільш мудрих інвестицій у житті, бо це інвестиція в успішний розвиток всіх проектів, у особистісне і духовне зростання, що є запорукою успіху як на рівні особистості, так і цілої компанії.

Всі успішні люди дуже продуктивні. Основний секрет особистої ефективності полягає в правильному розподілі часу. Тайм-менеджмент допомагає уникнути незавидної долі заручника власного бізнесу або кар'єри.

Враховуючи це, метою даної роботи є висвітлення сутності та походження терміна «тайм-менеджмент», дослідження основних його елементів, напрямків розвитку та методик.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА.

# 1.1 Суть тайм-менджменту

Управління часом (від англ. time management) – сукупність методик оптимальної організації для виконання поточних завдань, проектів та календарних подій. Спочатку управління приписувалося лише бізнесу або трудовій діяльності, але з часом термін розширився, включивши особисту діяльність. Система управління часом складає поєднання процесів, інструментів, техніки і методів. Звичайне управління часом є необхідністю в розвитку будь-якого проекту, оскільки визначає час завершення проекту і масштаб [8].

Управління часом – це дія або процес тренування свідомого контролю над кількістю часу, витраченого на конкретні види діяльності, при якому спеціально збільшуються ефективність і продуктивність [7].

Геннадій Захаренко характеризує тайм-менеджмент (управління часом) як міждисциплінарний розділ науки і практики, присвячений вивченню проблем і методів оптимізації витрат часу в різних сферах професійної діяльності [8].

На думку Стівена Кові, тайм менеджмент у вузькому сенсі – це організація особистого часу кожної людини. Він актуальний у тих випадках, коли у працівників існує якась свобода вибору, виявляється творча ініціатива. Коли людина вимушена самостійно приймати рішення, повинна організовувати процес роботи з клієнтами, їй необхідно володіти технологіями організації особистого часу, підвищення ефективності.

Фахівці виділяють два види тайм-менеджменту: особистий і корпоративний. У широкому розумінні тайм-менеджментом є механізм управління часом компанії. У такому разі основна увага приділяється організації роботи в цілому, а використання робочого часу кожним співробітником – це наслідок правильної побудови корпоративної системи.

Управління часом може допомогти шляхом ряду навиків, інструментів і методів, що використовуються при виконанні конкретних завдань, проектів і цілей. Цей набір включає широкий спектр діяльності, а саме: планування, розподіл, постановку цілей, делегування, аналіз витрат часу, моніторинг, організація, складання списків і розставляння пріоритетів.

На винахід терміну тайм-менеджмент претендує компанія Time Management International. Її засновник, данець Клаус Меллер, в 70ті роки винайшов Time Manager – складно влаштований блокнот, щоденник, який можна вважати прабатьком сучасного органайзера.

Можна також згадати безліч відомих людей, які прагнули побудувати систему витрат часу, яка б гарантувала високі результати не за день – за життя, зокрема: Архімед і Арістотель, Роджер Бекон і Ньютон, Анрі Пумнкаре і Дюма-батько, Енгельс і Ленін, адмірал Макаров і академік Берг.

Серед основних принципів тайм менеджменту можна виокремити такі:

1. Самостійна робота (робота над собою). Якісну, ефективну систему організації свого часу людина може розробити лише самостійно.

2. Індивідуальність рішення. В організації особистого часу важливі не загальні правила, а індивідуальний стиль, який людина для себе знаходить.

3. Необхідність відстежування власної ефективності. Використовуючи хронометраж, можна виявити моменти витрат часу, які неможливо пробачити, і виявити його приховані резерви.

4. Мислення, направлене на ефективність. Первинну роль відіграє безпосередня зміна мислення.

5. Досяжність і невичерпність резервів ефективності. Основоположний принцип, поряд з яким незрівнянні жодні технологічні питання. Якщо припустити, що резерви ефективності, розвитку і самовдосконалення не лише реально досяжні, але і потенційно невичерпні, пошук потрібного рішення і розробка необхідного методу – питання чисто тактичні і вирішувані [9].

В управлінні часом можна виділити наступні процеси:

• Аналіз.

• Моделювання стратегій з врахуванням проведеного аналізу.

• Формування цілі: постановка мети або визначення ключового напряму розвитку.

• Визначення і формулювання мети (цілей).

• Планування і розставляння пріоритетів. Розробка плану досягнення поставлених цілей і виділення пріоритетних (первинних) завдань для виконання.

• Реалізація – конкретні кроки і дії відповідно до наміченого плану і порядку досягнення цілі.

• Контроль досягнення мети, виконання планів, підведення підсумків по результатах. Також у випадку, якщо особа або група осіб, які практикують управління часом, планують і далі здійснювати проекти, то доцільно вести хронометраж і фіксувати результати аналізу хронометражу у вигляді «карток проекту» (запис по параметрах різного характеру показників витрат часу на окремі завдання) для їх подальшого вживання в процесі будь-яких проектів або програм.

Ті, хто домігся успіху в своєму житті, багато часу присвячують плануванню. Щоденне планування є необхідною умовою для підвищення продуктивності та ефективного управління часом [4].

Існують певні базові принципи управління своїм часом, усвідомлення і застосування яких дозволить зробити життя більш приємним та організованим.

# 1.2. Принципи тайм-менеджменту.

Принцип 1. Планування часу.

Планування робочого часу – це, мабуть, найголовніше правило тайм-менеджменту. А в ідеалі планувати необхідно не тільки робочий, але й особистий час. Будь-яка успішна людина управляє своїм часом, інакше вона просто не змогла б добитися успіху. Планування є невід'ємною складовою успіху та фінансової незалежності.

Планування робочого часу можна здійснювати двома способами:

* на папері (в блокноті, органайзері);
* електронному вигляді (в комп'ютерному або мобільному органайзері).

Варіант «в голові» не підійде, особливо на початковій стадії освоєння прийомів тайм-менеджменту, тому що якщо людина не записує свої завдання, вона підсвідомо вже не відповідає перед собою за їх виконання.

Управління часом слід здійснювати в короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі (тобто, ставити собі цілі на день, на тиждень, на місяць, на рік і далі). Починати планування робочого часу найкраще з короткострокових періодів: з вечора складати собі план дій на наступний день, потім з ранку діяти згідно з наміченим планом, ввечері аналізувати його виконання і планувати наступний день [5, c. 195].

Дослідження показують, що планування робочого часу уже з перших днів підвищує ефективність та продуктивність праці на 25%!

Принцип 2. Боротьба з пожирачами часу

У кожної людини є свої пожирачі часу - це ті чинники, які не приносять ніякої користі, але при цьому віднімають значну кількість часу з Вашого життя. Зараз найчастіше це соціальні мережі, Інтернет, комп'ютерні ігри, телевізор, для когось - балаканина по телефону, куріння і т.д.

Застосовуючи правила тайм-менеджменту, намагайтеся вже відразу виключати зі свого робочого процесу всіх пожирачів часу. Для початку можна пообіцяти собі повбивати час звичним чином, але тільки після того, як будуть зроблені всі справи згідно з наміченим планом, потім час, проведений без користі, слід поступово скорочувати, і в результаті повністю виключити зі свого життя.

Щоб виявити всі негативні фактори, що крадуть у вас дорогоцінний час, записуйте їх у міру виявлення на окремому аркуші. Запевняємо Вас, що список вийде немаленький!

Принцип 3. Розстановка пріоритетів

Ще один важливий принцип тайм-менеджменту – вміння правильно розставляти пріоритети. Найкраще розділяти всі завдання, які стоять перед Вами, за двома напрямками: терміновість і важливість. Потім, плануючи свій робочий день, в першу чергу вписувати в план важливі і термінові справи, далі термінові і не дуже важливі, потім важливі і не дуже термінові і так далі, в міру спадання терміновості і важливості.

Пам'ятайте, що не можна переходити до менш важливим і менш термінових справ, поки Ви не закінчили більш важливі і більш термінові. Дуже багато прийомів тайм-менеджменту засновані на принципі грамотної розстановки пріоритетів [5, c. 195].

Принцип 4. Правило Парето

Існує так званий Закон Парето, який говорить про те, що 20% відсотків дій приносять 80% результату, і, навпаки, 80% витрачених зусиль приносять лише 20% результату. Певною мірою його можна застосувати і до управління часом.

Сутність цього методу тайм-менеджменту полягає в тому, що необхідно вміти фільтрувати непотрібні і малоефективні завдання і дії, яких, згідно з правилом Парето, аж 80%, і концентрувати свою увагу і зусилля на тих 20%, які здатні забезпечити максимально ефективний результат.

Не забивайте свою голову непотрібною інформацією, а свій щоденник - марними завданнями. Вчиться виділяти найважливіше, і успіх буде забезпечений.

Принцип 5. Від складного до простого

При плануванні робочого часу найскладніші завдання необхідно ставити на початок дня, а потім рухатися до кінця дня в міру спадання складності. Справа в тому, що спочатку у людини більше сил, і вона швидше і легше впорається зі складними завданнями.

Принцип 6. Не робити багато справ одночасно

Теорія тайм-менеджменту говорить про те, що не можна починати нову справу (а тим більше - декілька), не закінчивши стару. Звичайно, це не відноситься до тих ситуацій, коли виконання одного завдання вимагає тривалих простоїв у роботі (наприклад, очікування відповіді від партнерів і т.д.).

Але якщо Ви будете одночасно хапатися за кілька складних справ - це суттєво знизить якість їх виконання, і збільшить загальний час вашої роботи у порівнянні з виконанням всіх завдань по черговості.

Принцип 7. Почніть планувати робочий день з обіду та відпочинку

Це той самий випадок, коли необхідно в першу чергу подбати про особистий час, а потім вже про роботу. Чому це важливо? Тому що без повноцінного відпочинку, обіду за розкладом, перерв у роботі, ефективність праці суттєво впаде. Цього не можна допускати, тому планування робочого часу слід починати з перерви на обід і невеликих перерв у роботі для відпочинку (наприклад, 5 хвилин щогодини або 10 хвилин раз на дві години).

Важливо відзначити, що виділений час для відпочинку категорично не можна витрачати на пожирачів часу (соціальні мережі і т.д.). В цей час ви повинні просто відпочивати, тобто, нічого не робити, або приймати їжу, якщо це обідній час. В іншому випадку Ви не зможете повноцінно відпочити, що негативно відіб'ється на результатах вашої подальшої роботи.

Принцип 8. Дотримуйтесь чистоти на робочому місці

На перший погляд цей принцип складно віднести до управління часом, однак він теж є одним з методів тайм-менеджменту. Справа в тому, що безлад і некомфортна робоча обстановка істотно знижують ефективність робочого процесу, оскільки просто відволікають увагу і забирають більше часу, для того щоб знайти потрібну записку на столі або потрібний файл на комп'ютері.

Принцип 9. Складне завдання розбивайте на прості

Надзвичайно ефективний інструмент тайм-менеджменту для вирішення завдань, які здаються невирішуваними - розбиття їх на декілька простіших і реально здійсненних.

Будь-яке складне і нездійсненне на перший погляд завдання вирішується шляхом ділення його на дрібні підзавдання, кожне з яких виконати набагато простіше.

Принцип 10. Вмотивуйте себе

Це одне з найважливіших правил тайм-менеджменту. Внутрішня мотивація (або самомотивація) - це той фактор, який дозволить Вам працювати і використовувати свій час більш ефективно і з більшою віддачею. Якщо у Вас немає мотивації, всі інші методи тайм-менеджменту працюватимуть набагато гірше [5, c. 195].

Плануючи і виконуючи будь-яку роботу, думайте в першу чергу про результати, які вона Вам принесе. Нехай це буде Ваш заробіток, а ще краще - те, на що Ви плануєте його витратити.

В управлінні часом важливий, насамперед, практичний досвід. Всі перераховані інструменти, технології, прийоми, правила, принципи, методи тайм-менеджменту дадуть свій ефект тільки тоді, коли Ви почнете застосовувати їх у своїй повсякденній практиці, тому не варто відкладати цю справу в довгий ящик.

# 1.3 Причини дефіциту часу

Дефіцит робочого часу – брак часового ресурсу, викликаний неправильною організацією працівника своєї діяльності, або неписьменною організацією діяльності керівництвом, що призводить до поспіху, затягування виконання робіт, завдань, неякісній роботі, втрат у виробництві і т. д., що в кінцевому підсумку істотно впливає на ефективність і результати роботи всього підприємства [6].

Одним з методів вдосконалення управління на підприємстві є аналіз витрат робочого часу керівника підприємства та керівників функціональних підрозділів. Для виявлення причин браку часу необхідно періодично проводити інвентаризацію часу за кілька робочих днів. Занепокоєння менеджера через нестачу часу можна визначити за такими ознаками:

* відсутній чіткий розклад роботи на поточний день;
* секретар або помічник не знає розпорядку дня свого керівника, не знає, де він перебуватиме в певний момент робочого дня;
* через надмірну зайнятість немає можливості своєчасно відповісти на ділові листи;
* через брак часу протягом робочого дня виконавець змушений завершувати роботу вдома;
* часті телефонні дзвінки і візити відвідувачів не дають зосередитися на основній роботі;
* великий потік рутинних справ не дає менеджеру можливості займатися основною роботою.

Усвідомлення різниці між невідкладними справами та важливими теж має величезне значення при розподілі часу. Нагальні завдання вимагають негайного виконання, але при цьому можуть бути незначними. Важливі справи вимагають ретельної підготовки і, як правило, додаткового часу на обдумування (наприклад, складання бізнес-плану на наступний квартал) [2].

Найбільш характерні причини дефіциту часу:

* безплановість роботи як результат роботи не тільки самого виконавця, але і стилю роботи всієї організації (безсистемність управління);
* неадекватне навантаження виконавців (потік завдань перевищує всі можливості їх вчасного виконання відведеними для цього силами і засобами);
* нечіткість формулювання завдання і кінцевих результатів;
* недостатність ресурсів для виконання завдання;
* відсутності належної координації дій співробітників, що приводить до неузгодженості;
* антимотивуючі фактори (збільшення навантажень при зменшення необхідних ресурсів і відсутності стимулювання виконавців);

Планування означає підготовку до реалізації цілей і впорядкування робочого часу. З практики відомо, що при витраті 10 хвилин на планування робочого часу можна щодня заощадити до двох годин.

Хронометраж особистого часу слід проводити протягом кількох робочих днів, можливо, тижнів, щоб проаналізувати свій робочий стиль і розкрити причини виникаючих дефіцитів часу. Тривожні симптоми близького виникнення тимчасових проблем можна визначити за такими ознаками:

1. Відсутність пріоритетів і під час справ (рішення другорядних завдань при регулярному перенесення головних);

2. Поспіх і під час об'ємних завдань (найчастіше викликана несвоєчасністю початку з них);

3. Великий ківш усіляких рутинних справ (ризик потонути у дрібницях);

4. Невчасне вивчення ділової листування (поточної документації);

5. Робота по вечорам і вихідним (в службові годинник немає часу);

6. Постійне виконання роботи за своїх колег чи підлеглих (здається, що так швидше чи надійніше);

7. Робота за своєму профілю (неефективне використання можливостей);

8. Безперервні перешкоди у роботі (нескінченні телефонні дзвінки наплив відвідувачів);

9. Уточнення відомостей, постійне перепитування (важке сприйняття інформації, як наслідок втоми).

Подальший аналіз може бути з погляду двох позицій: позитивних і негативних, тобто. визначити сильні й слабкі боку для раціонального використання перші місця і уникнення других.

Основою плану використання часу фахівця може служити його перспективний план. З врахуванням цього багатолітнього плану складають річний план, який охоплює квартальні плани. Квартальні плани можуть бути скоординовані з річним планом і підрозділені на місячні плани. Виходячи з цього тижнево-добовий план буде найбільш точним планом використання робочого часу фахівця. План на робочий день є найважливішою сходинкою в плануванні робочого часу, він постійно контролюється і коректується з врахуванням обставин.

Завдання тайм менеджменту полягає в тому, щоб вчасно визначити головну справу. Розстановка пріоритетів дозволяє ефективно управляти списком намічених справ, надаючи кожній задачі свій рівень важливості.

# 1.4 Методи впорядкування планів робочого часу

Упорядкування планів дня за допомогою методу «Альп». Цей метод охоплює п'ять стадій:

* впорядкування завдань;
* оцінка тривалості дій;
* резервування часу (у співвідношенні 60:40);
* прийняття рішень по пріоритетах і передоручення;
* контроль обліку виконаного.

Черговість виконання справ можна встановлювати за допомогою принципу Парето (у співвідношенні 80:20). Цей принцип означає, що в середині цієї групи або множини окремі малі частини є більш значущими, ніж загалом в цій групі. Відповідно до цієї теорії можна зробити висновок стосовно використання робочого часу фахівця: за перші 20% витраченого часу досягається 80% результату. Решту 80% витраченого часу дають лише 20% загального результату.

Встановлення пріоритетів за допомогою аналізу ABC. Ця техніка заснована на тому, що частини у відсотках найбільш важливих і найменш важливих справ у сумі залишаються незмінними. Усі завдання підрозділяються на три класи відповідно до їх значимості. Аналіз ABC базується на трьох закономірностях:

* найбільш важливі справи становлять 15% загальної їх кількості, якими займається фахівець. Внесок цих задач для досягнення цілі складає близько 65%;
* важливі завдання становлять 20% загальної їх кількості, значимість їх для досягнення мети приблизно дорівнює 20%;
* менш важливі (малоістотні) завдання становлять 65% загальної їх кількості, а їх значимість дорівнює 15%.

Для використання ABC-аналізу необхідно дотримуватись наступних правил:

* скласти список всіх майбутніх завдань;
* систематизувати їх за важливістю і встановити черговість;
* пронумерувати ці завдання;
* оцінити завдання відповідно за категоріями A, B і C;
* завдання категорії А (15% загальної їх кількості) вирішує перший керівник;
* завдання категорії B (20%) підлягають передоручення;
* завдання категорії C в силу своєї малозначимості підлягають обов'язковому передорученню [1, c. 368].

Прискорений аналіз за принципом Ейзенхауера. Цей принцип є допоміжним у тих випадках, коли необхідно терміново прийняти рішення про пріоритетність виконання завдань. Пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість і важливість завдання. Вони поділяються на чотири групи:

* термінові (важливі) завдання. Їх виконує менеджер;
* термінові (менш важливі) завдання. Менеджер може передоручити їх рішення іншим особам;
* менш термінові (важливі) завдання. Менеджеру необов'язково вирішувати їх відразу, але вирішити їх він може пізніше сам;
* менш термінові (менш важливі) завдання. Менеджер повинен передоручити їх рішення іншим особам [9].

Тайм-менеджмент допомагає більш ефективно використовувати не тільки робочий час, а й час відпочинку. Зокрема, рекомендується не брати роботу додому, організувати побут так, щоб він займав мінімум часу, заздалегідь ретельно планувати вільний час і слідувати цим планам, зокрема регулярно практикувати емоційне (театри, концерти, виставки і т. п.) і фізичне (спорт , фітнес) перемикання. В американських компаніях, якщо рядовий співробітник залишається на роботі довше, ніж це встановлено у нього в трудовому договорі, даний факт може послужити причиною звільнення, оскільки це свідчить про те, що співробітник не встигає зробити свої завдання в свій робочий час. Використовувати для активного відпочинку не тільки вихідні, але і як мінімум один вечір робочого дня на тиждень, а також використовувати як міні-відпустки довгі вихідні та святкові дні. У ділових поїздках планувати вільний час (від декількох годин до двох днів) для огляду місцевих визначних пам'яток [2].

В даний час існує безліч шкіл тайм-менеджменту. Класичне навчання проводиться за наступними темами:

* аудит особистої та управлінської ефективності;
* визначення точки відліку для створення власного плану;
* особиста місія як емоційно мотивуючий фактор;
* основи стратегічного планування;
* основи тактичного планування (квартал — місяць — тиждень — день);
* мистецтво визначати пріоритети;
* аналіз досягнутого. Методики вдосконалення процесу досягнення цілей;
* використання інструменту «MindMapping»;
* основи використання програмних продуктів (MS Outlook, MS Project, MyLifeOrganized та ін.) для планування.

# 1.5 Функції тайм-менеджмента

**1.Постановка мети**

Постановка мети передбачає аналіз політики та формування ваших особистих цілей. Мета описує кінцевий результат, дає ясність у тому, в якому напрямі рухатимемося. Постановка цілей – процес тимчасовий, так як на зміну певних параметрів відбувається необхідне коригування. Але головне – прийти туди, куди хочемо, а не куди вийде.

«Аби домогтися успіху, необхідно вибирати правильні мети, проміжні етапи допоможуть не звернути з вірного шляху. Бажано заздалегідь провести реєстр особистих ресурсів і коштів на досягнення мети, аби з'ясувати, які свої сильні сторони треба заохочувати, а над якими слабкими сторонами працювати для подальшого розвитку свого потенціалу».

Мета має бути ясною, чіткою і зрозумілою . Конкретне формулювання практичних цілей важливо задля наступного планування. При установці довгострокових цілей не слід брати занадто багато, треба пам'ятаєте про фізичний стан, здоров'я, про самоосвіту і свою культурну освіту.

Ще один важливий момент. При постановці цілей краще орієнтуватися не так на процес діяльності, як на його результати. Це дозволяє:

Часом не тільки правильно робити справи, а й робити правильні справи;

Не просто вирішувати справи, а й створювати творчі перспективи;

Не стільки зберігати кошти, скільки оптимізувати їх використання;

Не просто виконувати заборгованості, а й домагатися результатів;

Часом не тільки зменшувати витрати, а й підвищувати прибуток.

**2. Планування**

*Класичне планування*

Класична методика розробки планів і альтернативних варіантів діяльності, поширена у країнах. Означає підготовку до реалізації цілей й упорядкування часу. Як свідчить практичного досвіду, хвилини, витрачені планування, скорочують годинник на безпосередню реалізацію, наводячи, зрештою, до економії часу у цілому.

Щоб правильно виконувати своїх функцій і досягати поставленої мети, людина має чітко усвідомити свій бюджет часу. «Є кілька основних правил планування:

1. Під час упорядкування плану дня не потрібно мати 40% робочого дня вільними. Тобто. 60% - заплановане час, 20% - непередбачене час, 20% - спонтанне час.

2.Докуменуйте витрачений час, із зазначенням, як та на що він був витрачен.

3. Щоб звести завдання воєдино, необхідно уявити про майбутні справи, розподілити їх за рівнем терміновості.

4. Створюйте реальні плани лише про те обсягом завдань, з яким зможете впоратися.

5. Навчіться визначати темп праці та кількість потрібної інформації її виконання.

6. Якщо вашу акторську роботу регулярно виникають перешкоди як термінових, спонтанних справ – передбачте у плані час і рішення таких справ.

Спроба виконання великого обсягу робіт й розпорошеність сил деякі несуттєві справи призводять до того, що наприкінці дня головні проблеми залишається невирішеною. Встановити пріоритетність – отже розділити весь потік завдань із ступеня важливості, надати їм першорядне, другорядна і т. д. значення.

Слід зазначити, що з класичному підході рекомендується зосереджуватися в одній виконуваної завданню. Проте і люди, яким зручніше працювати з кількома справами паралельно, з частими переключеннями з-поміж них. Якщо такий спосіб вам підходить і дозволяє менше втомлюватися – використовуйте такий стиль праці [3]».

«Золоті» пропорції планування часу

Планування часу полягає в певних принципах. Одна з найбільш відомих сформулював італійський економіст Вільфредо Парето. Він вміщує раціональне використання часу й говорить: «Якщо всі робочі функції розглядати з погляду критерію їхньої ефективності, то виявиться, що 80 відсотків кінцевих результатів досягається лише 20 відсотків витраченого часу, тоді як інші 20 відсотків підсумку поглинають 80 відсотків робочого дня». Що стосується буденній праці це, чого слід братися спочатку за найлегші й цікаві чи потребують мінімальних витрат часу справи. При плануванні необхідно у першу чергу життєво важливих проблем, а потім уже потім — численні другорядні.

Техніка аналізу складності завдань

Послідовне застосування принципу Парето допомагає використати в практиці техніка аналізу складності завдань АБС. Вона полягає в поділі всього обсягу завдань втричі групи.

А. Найважливіші завдання — становить приблизно 15 відсотків від загальної кількості всіх завдань та внутрішніх справ, якими зайняті. Власна значимість з завдань (досягнення мети) становить приблизно 65 відсотків.

Б. На важливі завдання доводиться загалом 20 відсотків від загальної кількості справ, і значимість цієї категорії завдань становить відповідно також 20 відсотків.

С. Менш важливі соціальні й несуттєві завдання становлять, навпаки, 65 відсотків загальної кількості завдань, але мають незначну частку (приблизно 15 відсотків на загальної «вартості»).

Технологію аналізу завдань із принципу АБС можна здійснити так:

1. Складіть список всіх виборах у відповідному періоді часу (день, місяць, квартал, рік) завдань.

2.Систематизируйте завдання ступеня їх важливості, встановіть черговість справ у відповідність до їх «вартістю» для вашу літературну діяльність.

3.Пронумеруйте свої завдання.

4. Оцініть в відповідність до категоріями А, Б, С:

а) перші 15 відсотків усіх завдань, які стосуються категорії А підлягаютьперепоручению;

б) наступні 20 відсотків — завдання категорії Б;

в) інші 65 відсотків — завдання категорії С.

5.Перепроверьте свій тимчасової план щодо відповідності виділеного вами бюджету часу значенням завдань: 65 відсотків запланованого часу — завдання А; 20 відсотків запланованого часу — завдання Б; 15 відсотків запланованого часу — завдання С.

6. Проведіть відповідні коригування, орієнтуючи свій план на завдання А.

7. Оцініть завдання Б і С з погляду можливості їх делегування.

**3. Делегування повноважень**

«Загальний сенс делегування –перепоручение завдань своїх підлеглих чи колегам. Багато управлінці, вважають себе досвідченими й працездатними, воліють самі виконувати те, що міг би доручити іншим співробітникам, посилаючись у своїй на недосвідченість, неосвіченість, некомпетентність підлеглих. Таке явище свідчить, скоріш, про відсутність досвіду делегувати їм повноваження і невмінні навчити персонал необхідним функцій, ніж про високих достоїнствахуправленца[4]».

Основні переваги делегування:

1. У керівника вивільняється час ще найважливіших завдань;

2. Використання та розвиток фахових знань і навиків працівників;

3. Стимулювання розкриття здібностей, самостійності компетенції підлеглих;

4. Позитивне вплив на мотивацію праці співробітників.

Для правильного делегування необхідно дотримуватись наступних правил:

1. підбирати підхожих співробітників;

2. розподіляти сфери відповідальності;

3. координувати виконання доручених завдань;

4. стимулювати і консультувати підлеглих;

5. контролювати робочий процес і вивести результати;

6. оцінювати своїх співробітників;

7. припиняти спроби зворотного чи наступного делегування.

>Делегировать необхідно рутинну роботу, спеціалізовану діяльність, приватні і питання підготовчу роботу. Передача завдань чи діяльності може здійснюватися на термін чи обмежуватися разовими дорученнями. Начальник в жодному разі передає своїх управлінських функцій, завдання високого рівня ризику і персональної відповідальності за керівництво.

**4. Контроль результатів і коригування цілей**

Контроль результатів служить для оптимізації трудового процесу, він охоплює три завдання:

1. Осмислення фізичного стану. Чи приносить планування результат, чи сприяє комфорту;

2. Порівняння запланованого з максимально можливим. Регулярно аналізуйте свою діяльність, визначайте моменти втрати часу, складайте аркуші перешкод;

3. Корегування за встановленимиотклонениям. Необхідно заново перевіряти плани змінювати їх, якщо вони виявляються нездійсненними або дозволяють досягти поставленої мети до певного терміну.

Розрізняють контроль результатів праці та контроль конкретних завдань, не нехтуйте ні тим, ні другого.

Не переносите аналіз робочого дня тимчасово безпосередньо перед сном – повертаючись до плану та її виконання, ви ризикуєте тривалий час не заснути.

**5. Інформація і комунікація**

«Щодня на нас обрушується величезний потік інформації, під яким не дивно потонути. Вироблення єдиної системи приймання та передачі інформації, контроль за їхніми додержанням і підвищення культури спілкування загалом заощадить ваш та чужий час. Розробіть особистий раціональний підхід до оволодіння інформацією, навчитеся вибирати головне, відкидати дрібниці, запам'ятовувати необхідне. Виясняйте, що можна вивчити детальніше, випливайте смисловому змісту ідеї, а чи не словами. Посприяйте і колегам у розвитку даного напрямку [5]».

Поєднання особистих протиборств і робочого дня в людини, що займається напруженим інтелектуальним працею, характерно використання у роботі з трьох основних блоків:

1. Блок нагромадження й опрацювання нову інформацію;

2. Блок віддачі і розподілу інформації;

3. Блок відпочинку і релаксації.

Кожен з цих блоків є невід'ємною частиною гармонійного розвитку особистості. Порушення пропорцій між даними блоками чи ігнорування однієї з них приводить до зменшення працездатності й ефективності праці. Підтримка режиму стійкого особистих протиборств і організаційного розвитку на в довгостроковій перспективі, високого рівні здоров'я і творчу активність шляхом оптимального поєднання режимів функціонування та розвитку є особливим основним умовою стабільну роботу будь-який фірми.

Робота без обмежень – найпевніший спосіб заробити стрес, а найкраща боротьба стресові - це вміння вчасно побачив і грамотно розслаблятися. Хитрість нашому житті у сенсі: коли ви щось пропустіть або встигнете - нічого жахливого не станеться. Не отже, що потрібно безвідповідально ставитися до роботи – але тільки означає тверезу оцінку своїх фізичних можливостей. Якщо вже ви підірвете своє добре здоров'я сьогодні, завтра нікому буде подбати про вас, про вашій сім'ї. І тут, зараз, навіть посеред авралу – завжди є ще дуже багато речей, яким можна буде приділити увагу. І на нашої із Вами реальності немає нічого більш важливого, ніж власне спокій та добробут тут і він, а чи не по тому, як ви вже упадете бездиханним від перевтоми.

**6. П'ять уроків тайм-менеджмента**

1. Відпочивайте після обіду

«У японській мові є особливе слово, що означає смерть від перевтоми на роботі — «кароші». У 2005 року від неї померло 115 японців. Щоб не проїхати до праотців, перегляньте свій робочий розпорядок. У людини є два піка активності, зумовлені біологічними годинами — з 9 до 12 і із 16-го до 19 годин. З 12 до 16 трудовий порив спадає, у цей час не призначайте важливих зустрічей, і скасуйте справи, які потребують концентрації.

2. Будуйте реалістичні плани

Коли ж ви налаштовані позитивно й у гуморі, день пролітає непомітно. Щоб легше втягнутися у роботу, створіть собі «якір» — цей термін із психології означає якусь деталь, музику, колір чи дію, що з певною емоційною станом. Наприклад, дорогою до переговори слухайте енергійну чи агресивну музику, при інтелектуальної роботі — легку інструментальну чи класику. Улюблену музику залишіть на відпочинок. Або пийте на роботи лише каву й апельсиновий сік, а вільний час — зеленого чаю і фруктові коктейлі. Неодмінна умова вдалого робочого дня — чіткий план. Не належите ньому, як до Закону — це лише бажаний шлях розвитку подій, від якої можливі відступу. Разбивайте завдання на «жорсткі», прив'язані до конкретного часу, «гнучкі», потрібно виконати протягом дні й «витратні», які прагнуть багато часу сил, але мають жорсткої тимчасової прив'язки.

3. Не відкладайте аж до останнього

В кожного з нас є справи — під час зустрічі директором дізнатися про долю нового проекту, оновити список розсилки, здати куртку до хімічної чистки. Ці завдання всі згаслі, але гальмують розвиток довгострокових проектів. Щоб не забути про неї в метушні справ, розбийте їх у групи, прив'язані доречно чи певну людину — «в», «в бухгалтерії», «дорогою додому». Можна розбити їх у групи з обставинам — «коли схвалили проект», «коли шеф у гарному настрої». Один важливий бос, завів в електронної пошти папку «Коли нема охоти працювати» і складав туди доручення підлеглим без жорсткого терміну виконання. Коли, наступав «момент лінії», він переглядав теку і телефонував співробітникам, нагадуючи, що «шеф нікого та нічого не забуває». Можете записувати такі справи настикери і переносити ворганайзере день у день, доки станеться оказія. Ви позбудетеся від справ, які реалізуються, залишаючи ви відчуття «недоконаності». Для вирішення справжніх проблем я рекомендую метод «жаби» — це утайм-менеджменте називаються неприємні, але які потребують вирішення завдання: переговорити з впертим клієнтом, підписати заяву на відпустку в шефа, записатися, нарешті, до зубного. Один колега розповів, як він вирішив проблему з високою податковою інспекцією. Питання булонесрочний, але відкладати нескінченно його було неможливо. Він розділив величезну «жабу» набагато маленьких шматочків — прописав цілих сто кроків: «купити конверт», «знайти у довіднику адресу податкової», «надписати конверт» тощо. І кожен ранок викреслював по п'ять пунктів. За місяць питання було закритий. Ідіть іспанської приказці: «Щоранку не з’їдайте жабу: а то й з'їсти її вранці, вона псувати вам настрій весь день».

4. Нерозпиляйтесь на дрібниці

Начальник поспішає поділитися свіжими думками, колега просить ради, секретар переключає сторонній дзвінок... Якщо скласти докупи ці хвилини і додати до них внутрішні, котрі відволікають моменти — «попити кави», «знайти у інтернеті пісню», «зателефонувати додому», то виявиться, що вони забирають а то й половину, те, як мінімум чверть робочого дня.

Робочий метод боротьби з злодюжками — хронометраж. Візьміть блокнот і щопівгодини записуйте, чому ви займалися з точністю до п'ятьох хвилин. Наприклад, 9:15 — заварила чай, 9:25 — початку робити звіт, 9:30 — відкрила і став читати пошту, 9:35 — зайшла Маша, обговорили її нове спортивне взуття, 10:15 — повернулася до звіту.

Наприкінці дня поставте навпаки кожного відрізка часу — «продуктивна робота» чи «поглинач часу». Якщо ви і відволікаєтеся чогось менша за п'ять хвилин, ставте галочку, тож під кінець дня складіть галочки, помноживши суму в дві-три хвилини — і ви матимете середню цифру «украденого часу». Ще одна недооцінений резерв — час у транспорті чи відрядженні. Читайте чи слухайте аудіокниги, працюйте над матеріалами до доповіді чи навіть відпочивайте, повністю відключившись з посади. Повертаючись з відрядження, візьміть за звичку складати невелику «картку міста»: виписуйте на листок чи окремий файл назви і адреси хороших готелів, ресторанів, вартість проїзду в таксі також інші важливі деталі, на кшталт «у Петербурзі метро закривається опівночі», «у Нью-Йорку до аеропорту без пробок їхати 40 хвилин, і з пробками — години». Це заощадить час у наступній поїздці.

5. Чітко виділяйте пріоритети

Якщо прийняти це за факт три прості аксіоми, які у основітайм-менеджмента, усі відразу стане на свої місця.

Перше: життя дане людині один раз, і те, чому ви її наповните, залежить від вас. Друге: час — це матеріал, з яких зроблено життя. Будь-який інший ресурс під час житті все може губитися і купуватися, і лише час витрачається. Крім сну ми залишається лише триста-чотириста тисяч годин. У часовому сенсі ніхто з людей не мільйонер. Третє: час і їх вчинки людини у ньому необоротні.

Мета тайм-менеджмента — не перетворити Вас у «машину для економії часу», а допомогти знайти тимчасові ресурси, і перетворити те що, що вам справді важливо. Виділіть ключові області вашому житті, головні русла, у яких тече ваше час — кар'єра, освіту, сім'я, друзі, захоплення, здоров'я або власний бізнес, і намалюйте дерево, де з них — кожен самостійна гілка. Її довжина й потужність визначаються тим, скільки часу ви приділяєте кожної сфері. Отак замість листопаду дрібних хаотичних справ ви отримаєте ясну картину вашому житті і зрозумієте, які галузі вимагають більше часу й зусиль. І результат такого не забариться — незабаром ви не побачите реальних плодів своєї праці.

# Розділ 2

# ЗАВДАННЯ, МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

# 2.1 Мета та завдання дослідження.

Метою роботи є розкриття сутнісних характеристик тайм-менеджменту, як важливого інструменту підвищення ефективності діяльності туристичної компанії «Anex Tour».

Для досягнення мети було поставлено і вирішено такі задачі:

1. Розкрити сутність, принципи та теоретично обґрунтувати систему роботи тайм-менеджменту.

2. Дослідити організацію системи тайм-менеджменту.

3. Розробити основні напрямки вдосконалення роботи тайм-менеджменту у ТОВ «Anex Tour»

# 2.2 Методи дослідження.

У процесі виконання наукової роботи було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема, на основі системно-структурного аналізу - здійснено теоретичний аналіз зарубіжних та вітчизняних учених щодо оцінки якості роботи тайм-менеджменту у туристичній компанії «Anex Tour» ; аналізу та синтезу - для виявлення проблем і перспективних методів оцінки якості роботи тайм-менеджменту в туристичній компанії; метод порівняння - для одночасного співвідношення дослідження й оцінкою загальних властивостей; метод теоретичного узагальнення - для формулювання висновків до розділів і загальних висновків.

2.3 Організація і проведення дослідження

Для досягнення мети дослідження, мною було вирішено проаналізувати особливості використання методів тайм-менеджменту в діяльності туристичної компанії. Отже, з’явилась необхідність виділити туристичну компанію для проведення дослідження. Для вирішення цього питання мною було вирішено взяти мій особистий досвід роботи у туристичній компанії «Anex Tour».

Так як наша робота націлена на аналіз роботи тайм-менеджмента в компанії «Anex Tour», доцільно вивчити її історію розвитку, основні положення, структуру управління, спектр послуг, перелік нагород.

За 15 років роботи на туристичному ринку компанія досягла успіху, визнання й довіри наших партнерів та туристів. Сьогодні «Anex Tour» є лідером туристичного ринку України. Кількість авіарейсів та потік туристів збільшуються з кожним сезоном. Для компанії важливо не лише забезпечити туристів хорошим відпочинком, кращий показник добре зробленої роботи — турист запланував свій наступний відпочинок разом із «Anex Tour».

«Anex Tour» - це один з туроператорів, що найбільш активно розвиваються, отримав широку популярність і завоював довіру і високі оцінки туристів по всьому світу. Він з'явився на туристичному ринку в 1996 році і за більш ніж 20 років успішної діяльності значно розширив перелік своїх послуг та географію країн, де вони надаються. Сьогодні під цим брендом працюють компанії в Російській Федерації, Білорусії, Казахстані, Україні, Німеччині, а в 12 країнах відкрито приймаючі представництва компанії.

«Anex Tour» розпочав свою історію в далекому 1996 році, коли в Москві було відкрито центральний офіс компанії. Одним із найважливіших та переломних років в історії туроператора став 2003 рік, коли він запропонував туристам тури до Єгипту, відкривши своє представництво у курортному місті Шарм-ель-Шейх. У цьому ж році керівництво оголосило, що компанія розширюватиме перелік туристичних продуктів і послуг, що надаються.

2005 року в Ростові-на-Дону відкривається перше регіональне представництво. Варто зазначити, що на сьогоднішній день представництва цього туроператора знаходяться у 42 містах Росії.

МІСІЯ КОМПАНІЇ

«Anex Tour» – найважливіша частина глобальної системи туризму. Ми допомагаємо людям подорожувати комфортно, легко та безпечно та даруємо головну радість – відкриття нових емоцій. Ми працюємо для клієнтів та прагнемо зробити якісний відпочинок доступним кожному.

Переваги туроператора «Anex Tour»:

більш ніж 40 популярних туристичних напрямків вже відкрито компанією;

власні приймаючі офіси туроператора обслуговують туристів у 9 країнах світу;

офіси вильотів з 34 міст та країн СНД;

найширший вибір готелів;

різноманітні страхові пропозиції;

співробітництво з надійними авіаперевізниками;

постійне розширення туристичних напрямів;

зручні варіанти оплати;

наявність власних туристичних продуктів та ексклюзивних готелів;

робота у різних сегментах ринку.

ОНЛАЙН-ТЕХНОЛОГІЇ

У цей час компанія починає активно впроваджувати онлайн-технології, прагнучи зробити те щоб самостійне бронювання відпочинку стало доступним туристам. Для цього розробляється зручна система онлайн-бронювання турів, де все продумано до найдрібніших деталей. Бажаючим самостійно підібрати собі тур дуже легко орієнтуватися в системі, оскільки вона пропонує вибір за такими зручними критеріями, як тип відпочинку, напрямок, вартість, тривалість. Більш того, при підборі туру система дає можливість ознайомитися з інформацією про курорт, готель, що цікавить, подивитися фотографії і почитати відгуки. Система онлайн-бронювання турів є особливим предметом гордості компанії, та її фахівці постійно працюють над її вдосконаленням.

НАГОРОДИ

У період 2009-2010 років плідна та успішна діяльність туроператора відзначається низкою престижних премій у галузі туризму. Так компанія удостоюється почесних дипломів, вручених посольствами Туреччини та Єгипту, а в 2009 році її визнають найкращим туроператором з організації відпочинку в Туреччині та їй присуджується премія «Лідери туріндустрії».

2011 року «Anex Tour» запропонував туристам організацію відпочинку в Таїланді та Іспанії, а 2012 року – в ОАЕ.

У 2012 – 2013 роках діяльність туроператора знову відзначається низкою престижних нагород, серед яких диплом, вручений Міністерством Культури та Туризму Туреччини за особливий внесок у розвиток туризму у цій державі. Також варто відзначити премію Travel Russian Awards, яка визнала «Anex Tour» найнадійнішим туроператором у країнах СНД.

У цей період географія країн, у яких компанія організовує тури значно розширюється і включає такі напрями, як: Греція, Марокко, Індія, В'єтнам, Андорра, Чехія.

У 2014 році туроператор виходить на туристичний ринок Казахстану, відкриваючи там своє представництво, також в Іспанії засновується приймаючий офіс Anex Tour Spain. Одночасно ведеться активна діяльність із відкриття нових туристичних напрямів. 2014 року це стали Домініканська Республіка, Болгарія, Мексика.

Починаючи з 2015 року розпочинається організація турів до Камбоджи, Ізраїлю, Шрі-Ланки.

Необхідно також наголосити на тісній співпраці з авіакомпанією «Azur Air», яку туроператор вважає своїм стратегічним партнером. У 2015 році керівництвами компаній було досягнуто домовленості про введення онлайн-реєстрації для подорожуючих з «Anex Tour».

У 2016 туроператор продовжує освоювати нові туристичні горизонти, пропонуючи туристам відвідати Кіпр, Чорногорію, Італію, Туніс, Мальту, Кубу, Йорданію, Мальдівські острови. Цього ж року туроператор проводить першу туристичну виставку для своїх партнерів, а також організовує низку виїзних заходів у Тунісі, Іспанії, на острові Крит.

У 2017-2018 роках Анекс продовжує освоювати нові напрямки на зарубіжних курортах, поповнюється список нових країн, де приймаю туристів: Маврикій, Танзанія, Індонезія, Гонконг, Азербайджан, Швейцарія, Хорватія.

ТУР ПРОДУКТ КОМПАНІЇ:

«Anex Tour» спеціалізується на наданні туристичних послуг, що представлені в різних сегментах ринку: масовий туризм, корпоративні поїздки та групові виїзні заходи, наземне обслуговування, а також VIP відпочинок. Пакетні пропозиції сформовані на базі перельотів чартерних програм та регулярних рейсів провідних авіакомпаній.

Ексклюзивні контракти з провідними готельними брендами та гарантовані об'єкти розміщення дозволяють пропонувати клієнтам якісний продукт за доступними цінами.

У структурі компанії протягом 9 років працює відділ із корпоративного обслуговування (M.I.C.E.) M.I.C.E. Департамент пропонує послуги з організації різноманітних заходів за кордоном під ключ – семінари з обміну досвідом, конференції та бізнес-тренінги, квести та екскурсійні маршрути, корпоративні та спортивні заїзди, а також організація весільних церемоній. Крім того відділ корпоративного обслуговування відповідає за сегмент туризму з індивідуальними маршрутами з урахуванням усіх побажань клієнта.

ЯКІСТЬ ПРОДУКТУ:

Протягом більш ніж двадцяти років «Anex Tour» постійно і безперервно працює над якістю та асортиментом послуг, що надаються, а також пропонує нові сервіси.

Контроль турпродукту складає всіх етапах організації відпочинку. Команда професійних гідів на курортах цілодобово підтримує туристів на «гарячій лінії», оперативно реагує та допомагає у вирішенні позаштатних ситуацій, а також постійно контролює рівень послуг, що надаються. Займаючи відкриту позицію, компанія цінує зворотний зв'язок, який отримує від агенцій та туристів.

Серед нових послуг – смс інформування про зміну часу вильоту, також запущено можливість попереднього бронювання бізнес-залу в аеропорту Домодєдово.

Стратегічний партнер туроператора - авіакомпанія AZUR air, яка входить до десятки провідних авіаперевізників СНД. На сьогоднішній день бренд «Azur Air» представлений у Росії, Україні та Німеччині.

З осені 2016 року «Anex Tour» запустив систему онлайн-пакетування на регулярних рейсах із розрахунком повної вартості туру в режимі он-лайн. Бронювання за системою GDS доступне за більшістю напрямків «Anex Tour» з вильотами з Москви та регіонів, дозволяє отримати найактуальнішу вартість авіаквитків – як прямих, так і стикувальних рейсів.

СТРУКТУРА:

У ТОВ «Anex Tour» входять такі структурні підрозділи: відділ продажу, відділ бронювання, відділ цінноутворення, відділ GDS-турів, відділ MICE, відділ маркетингу, відділ Anex Priority Ukraine, відділ чартерних авіаперевезень, відділ регулярних перевезень, бухглатерія, відділ видачі, відділ кадрів, документів, юридичний відділ, відділ франчайзингу, відділ по екстрених запитах у вихідні дні, HR відділ.

HR відділ:  
- аналіз тайм-менеджменту, контроль робочого часу, складання робочого табелю, набір, відбір, навчання персоналу.

Відділ продажу:

— надання телефонних консультацій (готельна база, специфіка напрямків, бронювання, страхування тощо);

— корегування паспортних даних і заміна одного туриста за заявкою; усі запити приймаються тільки в письмовій формі: ua.sales@anextour.com

Відділ бронювання:

— бронювання / перебронювання / ануляція заявки;

— додавання додаткових послуг у заявку (трансфер, страховка, інфант тощо);

— бронювання / перебронювання / заміна рейсу за заявкою;

— повна заміна туристів за заявкою.

Усі запити приймаються тільки в письмовій формі на пошту:

Київський регіон — ua.reservation@anextour.com

Львівський регіон — lvov@anextour.com

Харківський регіон — kharkov@anextour.com

Дніпровський регіон — dnepr@anextour.com

Запорізький регіон — zaporozhye@anextour.com

Одеський регіон — odessa@anextour.com

Мінськ (Білорусь) — by.sales@anextour.com

Відділ цiноутворення:

— прорахунок індивідуальних і нестандартних турів, переселення, продовження турів — ua.price@anextour.com

— запит ціни конкурентів, запит ціни для громадян інших країн, запит поселення чоловiкiв — ua.product@anextour.com

Відділ GDS-турів: ua.regular@anextour.com

Відділ MICE: прорахунок групових турів — ua.mice@anextour.com

Відділ маркетингу:

— початок співпраці (укладання договорів, умови співпраці), комісійна програма, бонусна програма, акції, новини, запити щодо готелів, примітки про ДН, молодят, спеціальні потреби туристів, скарги — ua.marketing@anextour.com

— реєстрація на семінари, заходи компанії (road show, work shop), рекламні тури — ua.event@anextour.com

Відділ Anex Priority Ukraine: консультація щодо priority готелів, priority послуг, індивідуальний прорахунок турів для priority готелів, розсадження на рейс для priority готелів — ua.priority@anextour.com

Відділ чартерних авіаперевезень: запити щодо вартості чартерних квитків, спеціальні потреби туристів (люди з обмеженими можливостями, додаткові місця) — ua.charter@anextour.com

Бухгалтерія: запит рахунку, питання з оплати заявок, взаємозаліки — ua.invoice@anextour.com, повернення — ua.vozvrat@anextour.com

Відділ регулярних авіаперевезень: бронювання авіаквитків на регулярні рейси — ua.avia@anextour.com

Відділ видачі документів: ua.doc@anextour.com

Юридичний відділ: ua.law3@anextour.com (претензії, скарги) ua.law2@anextour.com (договори).

Відділ франчайзингу: ua.franchising@anextour.com; тел.: (044) 461 66 66.

Відділ по екстрених запитах у вихідні дні: тільки з питань заявок, туристи по яких вилітають вночі в неділю або понеділок (докладніше): ua.sunday@anextour.com

# РОЗДІЛ 3

# РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

# 3.1 Аналіз використання тайм-менеджменту у роботі туристичної компанії «Anex Tour»

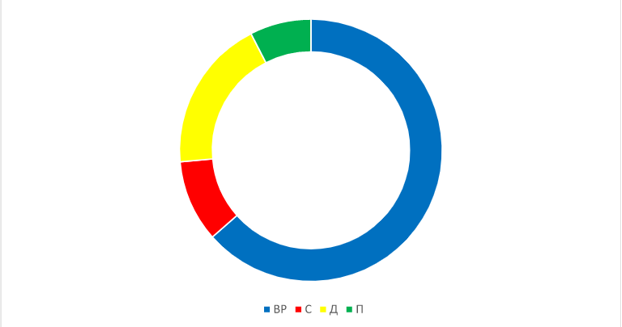
Виходячи з аналізу підрозділів компанії «Anex Tour» можна зробити висновок про те, що в компанії за аналіз тайм-менеджменту контроль робочого часу складанням робочого табеля набором відбору навчанням займається спеціаліст HR відділу. Для проведення аналізу тайм-менеджменту компанії ТОВ «Anex Tour» нами були обрані два співробітники: лінійний спеціаліст HR відділу та керівник HR відділу. Даний вибір пояснюється тим, що, перш за все, необхідний контроль тайм-менеджменту у цих категорій співробітників. Робота керівника HR відділу за своєю суттю є управлінням робочим процесом підлеглих метою отримання конкретного результату, дана робота полягає у вмінні володіти своїми здібностями, а також добре знати своїх підлеглих. До його обов'язків у тому числі входить: розпорядження та планування робочого часу. Для проведення дослідження нам необхідно було розглянути як діяльність керівника, а й лінійних співробітників, оскільки їх посадові обов'язки мають характерні відмінності. Розглянемо докладніше спеціаліста HR відділу. По-перше він займає лінійну посаду, по-друге, робота фахівця полягає в оцінці ефективності використання робочого часу, складання табеля, обліку та інших завдань, пов'язаних з робочим часом. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що фахівець HR відділу також повинен вміти розпоряджатися і планувати робочий час, як і керівник Hr відділу . Для вивчення витрат робочого часу керівника HR відділу та спеціаліста відділу компанії ТОВ «Anex Tour», ми провели аналіз шляхом спостереження з послідовним вивченням цих витрат часу за видами, протягом 5-ти робочих днів. Цей аналіз показує загальний час, що витрачається виконання необхідних завдань. Також даний аналіз допоможе виявити ті завдання, які можна делегувати, для збільшення часу на завдання, які потребують виконання лише керівникам HR відділу. Особливу увагу в аналізі було приділено виявлення втрат часу в робочому часі, а також вивченню витрат попереднього часу, часу обслуговування робочого місця та часу на відпочинок та особисті потреби.

До даних аналіз проводився протягом 5 робочих днів. Як аналіз показав, що всього робочий час керівника HR відділу займає 9 годин на день, тобто 540 хвилин, а 5 робочих днів - 45 годин, тобто 2700 хвилин. Виходячи з отриманих даних, можна зробити висновок, що час роботи складає 2105 хвилин час на відпочинок 460 хвилин, час перерви через порушення режимів роботи або недоліків в організації виробництва Це 75 хвилин, підготовчо-заключний час 15 хвилин, час обслуговування робочого місця 45 хвилин. А саме, загальний час роботи займає 77% від усього робочого часу, час на відпочинок 18%, перерви через порушення режимів роботи або недоліків в організації виробництва 3%, підготовчі заключні роботи 0%, обслуговування робочого місця 2%.

Відповідно до трудового кодексу України, нормальна тривалість робочого дня становить о 8:00, а як показав аналіз робочого часу керівника HR відділу, я він складає 9 годин на день. Виходячи з цього, можна зробити висновок про те, що керівник нераціонально використовує робочий час.

Фотографія робочого дня керівника показує нам, що є дії, що повторюються, такі як догляд з особистих потреб і проведення оперативних нарад, який необхідно скоротити ефективного тайм-менеджменту. Деякі дії надають негативний вплив на робочий час керівника, тому що дані завдання можна делегувати підлеглим або відмовитися від них: проведення аналізу клієнтської бази особисті розмови по телефону, я складання місячного плану, підготовка до співбесіди , пошук річного звіту, проведення аналізу звіту. Також варто відзначити, що проведення нарад у компанії це один з невід'ємних обов'язків керівника.

У свою чергу, у ТОВ «Аnex Tour» нараду керівника HR відділу займають протягом 5 робочих днів - 335 хвилин з 2105 хвилин часу роботи. А також завдання, яким можна делегувати, займає 625 хвилин з 2105 хвилин часу основної роботи. Специфікою роботи керівника HR відділу також є те, що необхідно витрачати час на переміщення з одного відділу до іншого. Ще важливий фактор, що впливає на робочий час, який був помічений в ході дослідження, що керівник проводить деякий час на спілкування в соціальних мережах. Приблизно підрахувавши, це займає близько 250-300 хвилин на тиждень, представлені дані зображені на малюнку.



Малюнок 2.1. Витрати часу керівника HR відділу

Далі проведемо аналіз витрат робочого часу, виходячи з даних поданих у додатку два, для виявлення ефективності та результативності використання тайм-менеджменту у ТОВ anextour, за допомогою обчислення наступних коефіцієнтів:

Коефіцієнт часу підготовчо-заключні роботи:



З отриманих даних можна дійти невтішного висновку у тому що коефіцієнт часу підготовчо заключні роботи нижче нормативного значення і, отже, компанія, не витрачати на підготовчої і заключної роботи більше норми.

Коефіцієнт часу основної роботи:



Аналіз отриманих даних показав те, що коефіцієнт часу основної роботи вищий за нормативне значення і, отже, компанія, нераціонально використовують основний робочий час.

Коефіцієнт часу обслуговування робочого места:



Даний розрахунок коефіцієнта показує, що значення в нормі і компанія раціонально використовують час на обслуговування робочого місця.

Далі Також проведемо аналіз витрат робочого часу в наступних напрямках:

1. Екстенсивність використання робочого часу

А) з урахуванням часу на відпочинок та особисті потреби:



Цей коефіцієнт показує, що робочий процес організований недостатньо раціонально, його відхилення становить 10%

Б) без урахування часу на відпочинок та особисті потреби:



Таким чином, виробничий процес організований недостатньо раціонально, його відхилення становить 3%.

Коефіцієнт втрат часу, через порушення режиму роботи:



Оскільки отримане значення коефіцієнта K дорівнює 28%, вважатимуться втрати часу через порушення режиму роботи є.

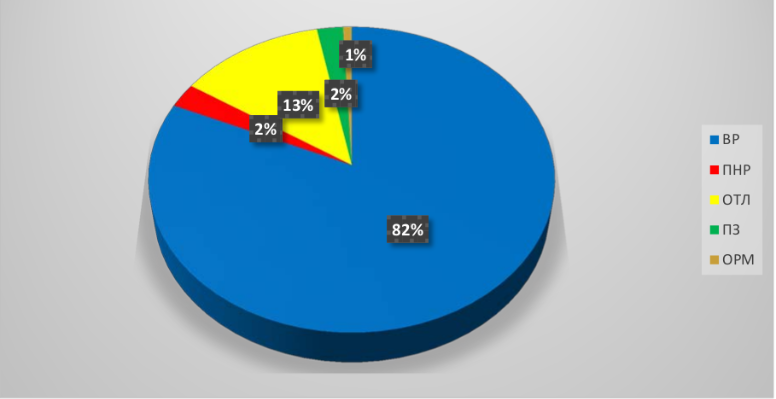


Значення до коефіцієнта часу регламентованих перерв у роботі дорівнює 0,17, що є вищим за нормативне значення.

Більшість оперативного часу займає робота з новими співробітниками 115 хвилин, я на роботу з документацією припадає 260 хвилин, на складання плану і звітності 230 хвилин, переговори займають 175 хвилин, робота з поштою становить 75 хвилин, робота з іншими відділами компанії 250 хвилин, нарада та зустрічі займає 675 хвилин, інші завдання 325 хвилин.

  
Малюнок 2.2. Основний час роботи керівника HR відділу.

Далі розглянемо фотографію лінійного HR-фахівця в компанії "Anex Tour", аналіз проводився протягом 5 робочих днів. Даний аналіз показує, що всього робочий час фахівця займає в день 9 годин (540 хвилин), я 5 робочих днів - 45 годин (2700 хвилин).

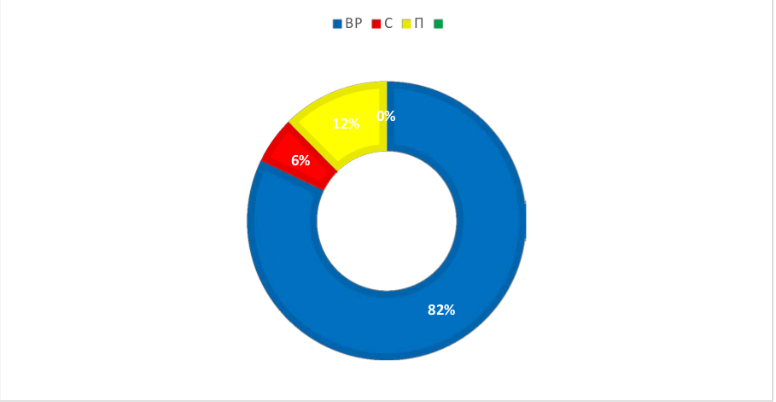


Малюнок 2.3. Робочий час лінійного спеціаліста HR-відділу.

Виходячи з отриманих даних, можна зробити висновок, що загальний час роботи становить 2115 хвилин; Час на відпочинок - 440 хвилин; час перерв через порушення режимів роботи або недоліків в організації виробництва-85 хвилин; підготовчо - заключний час-74 хвилини; час на обслуговування робочого місця - 25 хвилин. А саме, загальний час роботи займає 78% від усього робочого часу, тимчасово відпочинок - 15%, перерви через порушення режимів роботи або недоліків в організації виробництва-3%, підготовчо - заключні роботи-3%, обслуговування робочого місця - 1%.

Відповідно до Трудового кодексу України, нормальна тривалість робочого дня становить 8 годин на день. А як показав аналіз робочого часу HR-фахівця компанії, він становить 9 годин на день. Виходячи з цього, можна зробити висновок про те, що співробітник не раціонально використовує робочий час.

Фотографія робочого дня лінійного HR-фахівця показує нам, що є повторюване дії, такі як догляд за особистими потребами і розмови по телефону, які необхідно скоротити на більш ефективного тайм-менеджменту. Так само необхідно відзначити, що наради займають чималу частину часу, а саме протягом 5 робочих днів 140 хвилин з 2115 хвилин часу роботи. Також провівши додатковий аналіз робочого часу, були помічені витрати часу на перехід з одного відділу в інший що в підсумку за тиждень склала близько 320 хвилин.



Малюнок 2.4. Витрати часу лінійного HR фахівця.

У HR-фахівця також було помічено відсутність планування робочого процесу, спонтанні завдання, відсутність щоденних планерок. Ще варто відзначити те, що фахівець витрачає частину часу на соціальні мережі, що є грубим порушенням трудової дисципліни.

Далі проведемо аналіз витрат часу.

Коефіцієнт часу підготовчо-заключної роботи:



Виходячи з отриманих даних, можна зробити висновок про те, що даний коефіцієнт на межі норми, тому HR-фахівцеві необхідно раціоналізувати час підготовчо-заключної роботи.

Коефіцієнт часу основної роботи:



Таким чином, даний коефіцієнт виконує норму витрат часу на основну роботу організації.

Коефіцієнт часу на обслуговування робочого місця:



Виходячи з отриманих даних можна зробити висновок, що компанія витрачає недостатньо часу на організацію робочого місця, що далі робить негативний вплив на тайм-менеджмент компанії.

Проводячи аналіз даних, представлених в додатку 3, можна відзначити, що розрахункове значення коефіцієнта часу підготовчо-заключної роботи в нормі. Коефіцієнт часу на обслуговування робочого місця нижче нормативного значення. Коефіцієнт раціональності використання основного робочого часу в нормі.

Проведемо аналіз витрат робочого часу в наступних напрямках:

Екстенсивності використання робочого часу:

А) з урахуванням часу на відпочинок і особисті потреби:



Робочий процес організований недостатньо раціонально, відхилення становлять-8%.

Б) без урахування часу на відпочинок і особисті потреби



Таким чином, виробничі процеси організовані недостатньо раціонально, відхилення становлять-3%.

Коефіцієнт втрат часу, і порушень режиму роботи:

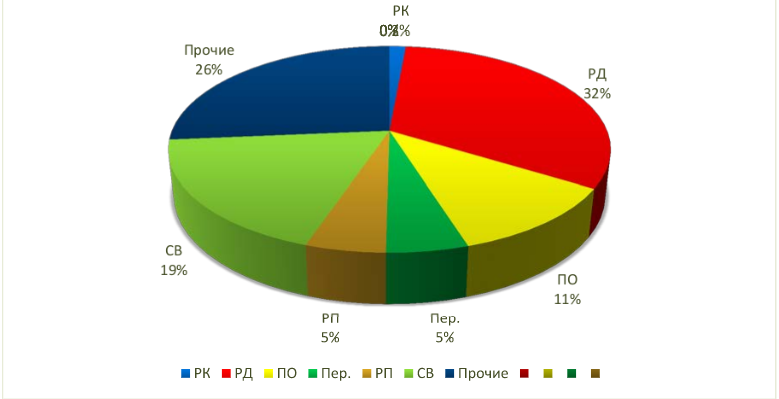


Можна вважати, що втрати часу через порушення режиму роботи є.



Даний коефіцієнт вище нормативного значення.

Також слід зазначити те, що більшу частину оперативного часу займає робота з клієнтами - 30 хвилин, на роботу з документацією припадає - 685 хвилин, на складання планів і звітів припадає - 240 хвилин, переговори займають - 100 хвилин, робота з поштою становить - 105 хвилин, наради і зустрічі займає - 390 хвилин, інші завдання - 558 хвилин.



Малюнок 2.5. Основний час роботи лінійного фахівця HR відділу.

Таким чином, проведений аналіз показав, що керівник HR-відділу не ефективно використовують свій робочий час. А саме не раціонально розподіляє робочий час, не планує робочий процес, не використовує можливості делегування, витрачає час на пересування з одного відділу в інший, а також порушує трудову дисципліну, використовуючи мобільний телефон і соціальні мережі. Що стосується HR-фахівця, також було помічено порушення трудової дисципліни, Організація робочого місця і витрати часу на перехід з відділу у відділ. У зв'язку з цим наступний розділ буде присвячений розробці рекомендацій для усунення виявлення проблем.

# 3.2 Розробка вдосконалення роботи тайм-менеджменту у ТОВ «Anex Tour»

Проведений аналіз показав, що керівник HR відділу та спеціаліст відділу неефективно використовує робочий час. До витрати Тива, наприклад, на проведення аналізу клієнтської бази, я особисті розмови по телефону, я складання місячного плану, я аналіз звітів структурних підрозділів, систематизація документів, проведення різноманітних наради, пошук різних документів і так далі. Виходячи з цього ми розробили ряд рекомендацій щодо вдосконалення застосування тайм-менеджменту в ТОВ «Anex Tour». Як 1 рекомендації Ми пропонуємо провести для співробітників ейчар відділу ТОВ «Anex Tour» навчальний тренінг з управління часом. Зазначимо, що проведення такого навчального тренінгу з управління часом необхідне для раціонального та ефективного тайм-менеджменту співробітників компанії ТОВ «Anex Tour». Підготовка та проведення тренінгу проводитиметься за такими етапами: визначення мети та завдання тренінгу; визначення типу планованого тренінгу; визначення необхідних матеріалів; вибір тренера; вибір формату взаємодії із виконавцем; визначення бюджету тренінгу; проведення навчального тренінгу. До мети даного навчального тренінгу у тому, щоб навчити учасників ( саме співробітників компанії) ефективніше організовувати власну діяльність. В результаті проходження даного тренінгу, співробітники компанії зможуть: планувати та ефективно використати особистий та робочий час; раціонально розподілити навантаження; ефективніше витрачати час; підвищити продуктивність та здатність досягати результатів шляхом самоорганізації у часі; розвинути навички високоефективної роботи в умовах пріоритетів, що часто змінюються, і в середовищі з високим ступенем невизначеності; підвищити мотивацію до праці та отримувати більше задоволення від роботи. Тренінг розрахований на співробітників компанії «Anex Tour», кількість співробітників на один тренінг не більше 40 осіб, проводитиметься на території HR відділу ТОВ алекс-тур, тому що цей відділ обладнаний кабінетом для проведення тренінгів. Після проходження даного навчального тренінгу, співробітники компанії навчаться правильно організовувати своє робоче місце, раціонально і ефективно розподіляти робочий час, а також робочий процес. Далі, вважаємо за необхідне відзначити, що проведений аналіз організаційної структури компанії ТОВ «Anex Tour» показав, що у компанії є співробітник, який займається навчанням та проведенням тренінгів. Виходячи з цього, компаній не потрібно наймати окремого тренера для проведення тренінгів, що економить бюджет компанії. За результатами проходження навчання, була розроблена програма навчального тренінгу з управління часом. тренінг буде проводитись у 2 дні, загальний час якого складе 825 хвилин також варто відзначити, що тренінг складатиметься з кількох блоків. Як показало проведене дослідження, керівник витрачає багато часу на проведення нарад, при цьому на деяких ньому необхідно бути особисто, вона інших необов'язково. Тому як друга рекомендація Ми пропонуємо проводити онлайн-нараду, які допоможуть скоротити тимчасові витрати на проведення планера та термінових нарад. І це пов'язано з тим, що вже багато компаній перейшли на віртуальну форму нарад, у тих ситуаціях, де це можливо. дана форма нарад буде працювати за наявності виділеної лінії інтернет, а також встановлені на всіх комп'ютерах програма Skype чи Zoom. Варто відзначити те, що онлайн-нарада дозволять проводити такі наради за участю співробітників, що знаходяться практично в будь-якій точці світу, наприклад, керівник HR відділу Мітіно на відрядженні. Таким чином, онлайн-нарада зможуть оптимізувати тимчасові та бюджетні витрати на організацію переговорів та нарад, оперативно вирішувати проблеми, що виникають, а також співробітниками незалежно від їх місцезнаходження. До Удали розглянемо, як працює цей тип нарад. Необхідно у програмі Skype або Зум об'єднати учасників у відповідні групи, організувати процес та призначити час для проведення нарад. Потім розіслати всім учасникам запрошення на онлайн нараду через outlook.com у зв'язку з цим, можна отримати можливість значно економити час та кошти, вирішувати оперативно поточні питання, заслуховувати звіти та обговорювати плани на майбутнє. Також стоїть від того, що компанія «Міжнародна», і тому такі наради стануть найоптимальнішим варіантом економії та вирішення важливих питань. Для проведення онлайн-нарада необхідно, по-перше, позначити мету наради, тому що вони потрібні для прийняття управлінських рішень на різних рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному. По-друге, потрібна наявність усіх технічних засобів, що допомагають проводити віртуальні наради, це комп'ютер з підключеним інтернетом, спеціальні навушники з мікрофоном, web-camera. По-третє, необхідно чітко встановити регламент проведення нарад та прийняття рішень. по-четверте, сформувати типовий порядок денний наради з переліком питань бажано заздалегідь усім учасникам, для підготовки всіх до наради. проведення онлайн-нарада дозволить заощадити час. Також проведене дослідження показало, що у компанії співробітники неефективно планують та делегують завдання. Виходячи з цього, ми пропонуємо як третю рекомендацію впровадити програму планування та розподілу завдань. Програма Бітрікс24, це менеджер завдань, який дозволить найбільш ефективно розпланувати, як робочі, так і особисті гроші співробітників. До цієї програми розрахована на управління завданнями з телефону, планшета, комп'ютери, встановити її можна безкоштовно. Також за допомогою даної програми можна виконувати наступну дію: додавати нові завдання зі строками їх виконання; групувати завдання; виділяти найважливіші завдання; створювати під завдання для ефективності вирішення основних задач. комою писати нотатки до будь-якого завдання, прикріплювати фотографії, таблиці, файли, голосові повідомлення; виконувати пошук із завданням; додавати нагадування. комою вести діалог із співробітниками всередині завдання за допомогою системи коментарів; синхронізувати дані в автоматичному режимі на будь-яких пристроях та платформах. Синхронізувати завдання та календар; отримувати повідомлення на e-mail та пуш повідомлення; Крім цього можна роздруковувати списки, зберігати їх на комп'ютері або створювати резервну копію інформації., делегувати співробітником всередині програми і вести діалог з комою особисто контролювати витрати часу, витраченого на кожне завдання і синхронізувати їх фахівця з кадрів, що також скоротить аналізу робочого часу. Для встановлення програми Бітрікс24 необхідно: 1.К зайти на офіційний сайт розробників www.bitrix24.ua або завантажити з магазинів будь-яких операційних систем планшетів чи телефонів; скачати та встановити додаток; ввести свій e-mail для створення облікового запису; підтвердити email за допомогою листа, отриманого електронною поштою. До цієї програми має безліч переваг, наприклад, такі як: задачі будуть зафіксовані в одному місці і зручно розподілені за списками, що дозволить уникнути невизначеності та спонтанно спливаючих завдань; управління завданнями буде доступна комп'ютер, я ноутбука, планшета, смартфони. вся система підтримується завжди в актуальному стані., кожне Завдання матиме свою цінність та пріоритет, що допоможе при плануванні дня, тижня, місяця тощо; в системі присутній алгоритм планування дня, де план на день формується із завдань, що знаходиться у списках, що для вибору оптимальних завдань дня сприятиме спливу важливих завдань також варто відзначити, що головна функція програми це додавання нового завдання до плану. Для кожного завдання потрібно вказати час на її виконання, якою буде віднімати із загального доступу . Щодо перерв, це теж необхідна частина роботи, тому є також функція швидкого додавання перерв. багато завдань повторюються, тому є можливість цукор для швидкого подальшого додавання точки коли план дня сформований він автоматично синхронізується на всіх пристроях, ця функція реалізована через API. На малюнку 2.6. представлений скріншот програми для наочнішого представлення програми.

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, монитор

Автоматически созданное описание

Малюнок 2.6

Таким чином, дана програма дозволить співробітникам делегувати завдання всередині програми, вести діалог, особисто контролювати витрати часу, витраченого на кожне завдання та синхроні спеціалісту аж відділу, що також скоротить витрати на проведення аналізу робочого часу, а також планувати робочий день, тиждень, місяць. До узагальнюючих вищевикладене, можна відзначити, що впровадження розроблених рекомендацій допоможе компанії «Anex Tour» оптимізувати тайм-менеджмент співробітників загалом та покращити систему планет, процес взаємодії та комунікації, зокрема.

# Висновки.

Проведене нами дослідження дозволило зробити такі основні висновки:   
1. Нині немає єдиної погляду до трактування поняття тайм менеджмент чи управління часом. Тим часом, у найбільш загальному вигляді тайм-менеджмент це технологія організації часу та підвищення ефективності його використання. Це стиль життя, що дозволяє комфортно розпоряджатися у стрімкому потоці інформації.

2. На мій погляд під висловлюванням «тайм-менеджмент» нам необхідно розуміти управління особистим або робочим процесом, методику організації необхідних для виконання завдань і правильним їх розподілом, з метою підвищення ефективності до роботи організації та досягнення її цілей.

3. Управління часом має свою структуру, що складається з декількох важливих процесів: аналіз, розробка та складання стратегії, цілепокладання, планування та пріорітетність, реалізація процесу, контроль досягнення мети.

4. У сучасних умовах час є однією з необхідних і невід'ємних складових процесу управління, так як правильне планування робочого процесу супроводжується нормування витрат робочого часу. І лише правильно розставлені тимчасові пріоритети між окремими етапами цього процесу ефективно його організовують та допомагають здійснити.

5. Звичайно, управляти часом у прямому значення цього виразу неможливо, тому що неможливо зупинити час або перестрибнути його, але контролювати витрачений час, боротися часу, розставляти пріоритети важливих справ, а саме використовувати методи та прийоми тайм-менеджменту необхідно всім, а в першу чергу це необхідно керівнику, для управління організації.

6. У той же час, управління тимчасовим ресурсом дозволяє ефективно розпоряджатися не тільки робочим часом, який є основною частиною життя звичайної людини, але й вільним часом, які людина використовує для відпочинку. Застосовуючи його у повсякденному житті, можна набагато ефективніше організовувати свій побут, планувати вихідні, влаштовувати різноманітні заходи. Все це дуже позитивно позначається у психологічному і фізичному здоров'ї людини, значно покращує його життя в цілому.

7. Сьогодні тайм-менеджмент має на увазі під собою дію або сукупність дій, з тренування усвідомленого контролю за кількістю часу, яка витрачається на певні види діяльності та за допомогою якого можна суттєво збільшити свою продуктивність та результативність.

8. В даний час більшість зарубіжних та вітчизняних компаній як основні методи тайм-менеджменту використовують метод помідора, методику 5S, матрицю Ейзенхауера, метод Альпи, піраміда Франкліна.

9. Не існує методу, що застосовується в тайм-менеджменті, який є найефективнішим у тій чи іншій системі управління організацією.

10. Існують різноманітні причини втрати робочого часу, які називають «поглиначами часу» або пастки часу, до яких відносять: непередбачувані перерви, неефективні виконання термінових важливих завдань, розмова по телефону, пробки на дорогах, несподівані відвідувачі, проблеми з робочим обладнанням, перевірка електронних сполучень і так далі.

11. Для боротьби з поглиначем часу розроблені спеціальні методи та способи, такі як: поїдання жаби, правильна організація робочого місця, делегування повноважень особистості, використання стратегії відмови, проведення онлайн-нарада, застосування методів мотивації та багато інших.

12. Ефективність роботи на підприємстві багато в чому залежить від того, наскільки раціонально організована праця. На сьогоднішній день значущий ресурси підвищення продуктивності та результат області раціонального та ефективного використання робочого часу. Для цього необхідно проводити аналіз робочого часу, складати щоденні, щотижневі, щомісячні підсумки, за якими можна визначити, де були нераціональні витрати часу.

13. Існують різні інструменти, що дозволяють оцінити ефективність керування часу, але найчастіше для цього використовують фотографію робочого дня співробітника та хронометраж.

14. Аналіз ефективності робочого часу можна розрахувати за допомогою таких коефіцієнтів: коефіцієнт екстенсивності використання робочого часу, коефіцієнт втрати часу, коефіцієнт втрат робочого часу на регламентовані перерви, коефіцієнт раціональності використання робочого часу за змістом.

15. Усі методи оцінки ефективності управління часом мають переваги та недоліки, тому для отримання більш точного результату необхідно застосовувати їх у сукупності.

Проведений аналіз діяльності компанії anextour показав, що:   
- по-перше «Anex Tour» - це один з туроператорів, що найбільш активно розвиваються, отримав широку популярність і завоював довіру і високі оцінки туристів по всьому світу. Він з'явився на туристичному ринку в 1996 році і за більш ніж 20 років успішної діяльності значно розширив перелік своїх послуг та географію країн, де вони надаються. Сьогодні під цим брендом працюють компанії в Російській Федерації, Білорусії, Казахстані, Україні, Німеччині, а в 12 країнах відкрито приймаючі представництва компанії.

- по-друге «Anex Tour» спеціалізується на наданні туристичних послуг, що представлені в різних сегментах ринку: масовий туризм, корпоративні поїздки та групові виїзні заходи, наземне обслуговування, а також VIP відпочинок. Пакетні пропозиції сформовані на базі перельотів чартерних програм та регулярних рейсів провідних авіакомпаній.

-по-третє місія компанії «Anex Tour» це прагнення стати найважливішою частиною глобальної системи туризму. Допомогати людям подорожувати комфортно, легко та безпечно та даруємо головну радість – відкриття нових емоцій. Працювати для клієнтів та прагнути зробити якісний відпочинок доступним кожному.

Проведений аналіз тайм-менеджменту в системі управління туристична компанія «Anex Tour» виявив такі проблеми: керівник HR відділу неефективно використовує свій робочий час; керівник HR відділу нераціонально розподіляє робочий час, не планує робочий процес; не використовує можливості делегування; керівник HR відділу та лінійний спеціаліст HR відділу витрачають час на пересування з одного відділу до іншого, наприклад, для проведення нарад, переговорів або передачі документів; співробітники порушують трудову дисципліну, використовуючи мобільний телефон та соціальні мережі; працівники мають дезорганізацію робочого місця; відсутність контролю над планером. К вдосконаленням використання тайм-менеджменту в системі управління ТОВ «Anex Tour» мною були розроблені та пропонуються до впровадження наступні практичні рекомендації: по-перше, рекомендація провести для співробітників ТОВ «Аnex Tour» навчальний тренінг з управління часом, як друга рекомендація я пропоную проводити онлайн зустрічі, які допоможуть скоротити тимчасові витрати на проведення планерок і термінових нарад, як третя рекомендація я пропоную впровадити програму планування та розподілу завдань Битрикс24.

# Перелік посилань.

1. Архангельський Г.А. Формула часу. Тайм-менеджмент на Outlook 2007. – М.: Манн, Іванов таФербер, 2006 –224с.

2. Берд, П. Тайм-менеджмент. Планування та контроль часу:

Посібник / П.Берд. – Пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 288с.

3. Болотова А. К. Психологія організації часу: навч. посібник для студентів вузів / А. К. Болотова. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 254 с.

4.  Вронський А.І. Як управляти своєю часом. – Ростов –н/Д: Фенікс, 2007. –224с.

5. Дэвид Аллен. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса = Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 368 с. – ISBN 978-5-91657-147-9.

6. Ефективність використання робочого часу на підприємстві робочими. (На прикладі ВАТ «БРТ»). [Електронний ресурс]. – режим доступу: http://ua-referat.com/%D0%95%....%D0%BD% D1%8F\_%D1%80%D0%

7. История Тайм Менеджмента. [Електронний ресурс]. – режим доступу: http://upravlenievremenem.ru/s-chego-nachalos-upravlenie-vremenem/

8. Калинин С.И. Тайм-менеджмент: практикум по управлінню часом. Санкт-Петербург: Речь, 2006. 371 с.

9.  Куликова В. Н. Заставте час працювати на вас / В. Н. Куликова. – М.: ЗАО Центр-полиграф, 2008. – 192 с.

10. Коротко про метод тайм-менеджменту GTD. [Електронний ресурс]. – режим доступу: http://omatic-hacker.org.ua/2010/01/22/gtd/

11. Майсюра О.М. Про ефективність використання особистого часу (до питання тайм-менеджменту). // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - №2 (104). – С. 196-200.

12. Маслюківська А.О. Значення тайм-менеджменту для підвищення персональної ефективності. Молодий вчений. 2018. № 11(63). С. 467–471.

13. Недоліки методів тайм-менеджменту. [Електронний ресурс]. – режим доступу: http://www.timesaver.ru/articles/a1760.php

14. Писаревська Г.І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”. 2016. Вип. 20. Ч. 1. С. 148–153.

15. Петрушенко М. М., Бондар Т. В. Управління часом як засіб досягнення стратегічного розвитку підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія “Економіка”. 2009. № 1. С. 10–18.

16. Секреты тайм-менеджменту - [Електронный ресурс] - Режим доступу: <http://samopoznanie.ru/articles/sekrety_taym-menedzhmenta>.

17. Управління часом. [Електронний ресурс]. – режим доступу: http://ru.wikipedia.org/wiki....5%D0%BC

18. Управління часом. [Електронний ресурс]. – режим доступу: http://uk.wikipedia.org/wiki....E%D0%BC

19. Функции тайм-менеджмента. [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://knowledge.allbest.ru/managem...._0.html>

20. Харук К.Б., Скриньковський Р.М., Крукевич Н.М. Діагностика тайм-менеджменту підприємств на засадах бізнес-індикаторів: ефективність та продуктивність. Економіка та держава. 2015. № 1. С. 56–59.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет фізичного виховання, здоров’я та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

# Додатки

«Поради провідних фахівців з тайм-менеджменту**»**

на тему: «Тайм-менеджмент як інструмент забезпечення ефективності діяльності туроператора «Anex Tour»»

«Time management as a tool for ensuring the efficiency of the tour operator «Anex Tour»»

|  |  |
| --- | --- |
|  | Виконав: студент 2 курсу,  групи 8.2426  спеціальності 242 туризм  освітньої програми управління в туризмі та гостинності  Коваль М.М. |
|  | Керівник: д.п.н., професор Маковецька Н.В. Рецензент: к.п.н. Омельяненко Г.А. |

Запоріжжя - 2021

Додаток А

**Джулія Моргенстерн**

[(Провідний фахівець по тайм-менеджменту)](http://market.avianua.com/wp-content/uploads/2015/07/morgenstern_julie.jpg" \o "" \t ")

[[](http://market.avianua.com/wp-content/uploads/2015/07/morgenstern_julie.jpg)](http://market.avianua.com/wp-content/uploads/2015/07/morgenstern_julie.jpg" \o "" \t ")Дж. Моргенстерн починала свою кар'єру на посаді адміністратора і саме на ній придбала необхідні навички планування і організації. Тому вона впевнена, що управління часом полягає здебільшого в правильній організації діяльності. А для того, щоб вона була правильною, пропонує такі інструменти:

1. **Оцінка**. Починати не з застосування будь-яких методик, а з оцінки витрачається часу і своїх дій. Що вам заважає займатися пріоритетними справами? Причин може бути декілька: технічні (відволікання на соцмережі, пошту, здійснення дзвінків під час на них неотведённое), зовнішні обставини (стислі терміни, нереалістичні графіки, додаткові обов'язки), психологічні перешкоди (небажання чекати і пов'язані з цим хронічні запізнення, відкладання справ, спеціально створювані кризові умови).

2.**Тимчасові рамки**. За словами Джулії, 90% її клієнтів, використовуючи списки справ, поряд з пунктом не записують час, необхідний на їх виконання. Це помилка: тимчасові рамки потрібно ставити для будь-якої задачі.

3. **Техніка 4D**. Якщо в силу якої-небудь причини ви не здатні виконати завдання, потрібно застосувати одну з таких дій:

* Видалити (delete). «Якщо щось не варто робити зараз, то може бути це не варто робити і пізніше». Це стосується в першу чергу до некваліфікованої діяльності. Відмовтеся від таких справ.
* Відкласти (delay). Застосовуйте сортування: менш пріоритетні справи можна відкладати, звільняючи час на більш важливі.
* Делегувати (delegate). Для виконання окремих завдань можна залучити інших: колег, друзів, родину.
* Зменшити (diminish). У деяких компаніях продуктивність значно покращилася після того, як щотижневі годинні наради були замінені на 15-хвилинні. Це дозволило «вбити двох зайців»: зберегти час на безпосередню роботу, та й утримати увагу співробітників протягом більш короткого відрізка часу стало легше.

4. **Пріоритети.**Дж. Моргенстерн говорить про необхідність розробки великий «картини життя» — ваших цілей, глобальних планів. Вона складається з 3 етапів. Перший: виділення «категорій» — головного, того, що важливо для вас. Їх має бути не більше шести (наприклад, «фінанси», «здоров'я», «сім'я»). Другий: цілі для кожної «категорії». Наприклад, у фінансовому плані це може бути певна сума на банківському рахунку до моменту виходу на пенсію. Третій: 2-3 види діяльності, які ведуть до мети (зарплата, пасивний дохід від інвестування, депозит).

5.**Техніка SPACE**. Організація часу і організація простору єдині, тому автор пропонує спеціальну методику планування SPACE (від англ. Простір):

* Sort — сортуйте справи і речі навколо себе.
* Purge — очистіть час і простір від усього, без чого можна справлятися і так.
* Assign — призначте кожній речі своє місце, а кожній справі — свій час.
* Containerize — визначайте параметри кожної значимої діяльності.
* Equalize — час від часу переоцінюйте свою систему.

Додаток Б

**Стівен Кові**

[(Фахівець з питань управління часом)](http://market.avianua.com/wp-content/uploads/2015/07/stiven_kovi.jpeg" \o "" \t ")

* [[](http://market.avianua.com/wp-content/uploads/2015/07/stiven_kovi.jpeg)](http://market.avianua.com/wp-content/uploads/2015/07/stiven_kovi.jpeg" \o "" \t ")Суть навику: спочатку робіть те, що необхідно робити спочатку. Іншими словами, ніколи не варто відкладати важливі справи на потім, якими б складними і неприємними вони не були. Пам'ятайте, кожна така справа наближає вас до мети, тому змусьте і свої почуття працювати на результат. Все, навіть найуспішніші люди, змушені робити те, що не завжди їм подобається. Це неминучість.
* Ви повинні «залежати від своїх цінностей, а не від швидкоплинних імпульсів і бажань». Рух до мети вимагає мотивації і наполегливості, тому сама мета повинна бути пріоритетною і важливою, адже себе не обдуриш.
* Кращий рада з управління часом, на думку автора: «Організація і дії на основі пріоритетів».
* Термін «управління часом» не зовсім вірний. Потрібно вчитися керувати не часом, а собою.
* Дотримуйтесь принцип Р / РС балансу (результат / ресурси + засоби). Баланс на увазі те, що жодне з даних напрямків не переважує інше. Попросту кажучи, мета повинна бути співмірна витрачається на її досягнення зусиллям. І навпаки: не варто витрачати великі сили заради успіху в незначній справі.
* Використовуйте матрицю управління часом для визначення дійсно важливих справ, і концентруйтеся на них, оскільки від цього залежить досягнення ваших глобальних цілей.

Шукайте можливості та способи зробити вашу особисте і професійне життя простіше. Пробуйте, застосовуйте, серед них можуть бути ті, які допоможуть позитивних змін у вашому житті.

Додаток В

**Девіда Аллен**

[(Експерт, консультант в питаннях управління часом і особистої продуктивності)](http://market.avianua.com/wp-content/uploads/2015/07/devid_alen.jpeg" \o "" \t ")

[[](http://market.avianua.com/wp-content/uploads/2015/07/devid_alen.jpeg)](http://market.avianua.com/wp-content/uploads/2015/07/devid_alen.jpeg" \o "" \t ")Метод Д. Аллена корисний в першу чергу своїми порадами з фізичної організації робочого простору, а також рекомендаціями використовувати різні канцелярські та інші засоби для «звільнення» мозку від непотрібної інформації. Про те, яким має бути робоче місце на думку автора GTD, ми вже писали. Розберемо ще деякі рекомендації:

Ведення картотеки. Більшість незначних затримок часу можна уникнути, широко застосовуючи недорогі канцелярські засоби. При одночасній роботі з великою кількістю проектів або вхідної інформації – організуйте картотеку. Для цього можна використовувати звичайні папки, в які потрібно складати всю документацію та інші матеріали по проекту. Їх варто завести навіть для справ, де існує лише 1 документ.

«43 папки». Простий і ефективний метод для організації справ. Знадобиться 43 папки: 12 на кожен місяць і 31 на кожен день. Їх функція – нагадувати про будь-які глобальних або дрібних справах запланованих на кожен день. Припустимо, на початку травня в результаті переговорів ви домовилися в кінці червня представити клієнтові звіт і попередньо, за тиждень, з ним здзвонитися. З цією метою в «червневу» папку кладеться документ-«нагадування» про заплановане на цей місяць подію. Крім того, в папки відповідні 20 і 27 числа також поміщаються записи про дзвінок і здачі звіту. Кожен день починається з ознайомлення з вмістом папки. На відміну від щоденника або електронного органайзера вони «застраховані» від збою, їх неможливо втратити або забути.

4 типи списків справ. Також Д. Аллен пропонує вдосконалену модель списку справ. Суть ідеї в диференціації завдань, виділення пріоритетних напрямів і зручною структурі. Всього потрібно вести 4 списки:

1. Наступні дії. У цей список ви записуєте речі, які вам необхідно зробити в найближчій перспективі. Редагувати його, вносячи нові записи, потрібно щодня.
2. Проекти. Ті підприємства, які є декількома пов'язаними субдіями, і на виконання яких потрібно не одну дію. Проекти потрібно контролювати щотижня, щоб мати можливість судити про хід їх реалізації.
3. Відкладені. У цьому списку зберігаються проекти, виконання яких комусь делеговано або вимагає впливу зовнішніх факторів. Їх також систематично потрібно перевіряти (як мінімум раз на тиждень).

Коли-небудь / може бути. З назви списку зрозуміло, що це список невизначених справ на майбутнє.