

[Электронный ресурс] – Режим доступа <http://lib.ieie.nsc.ru/docs/2014/ProblemyRazvitInnovPredprin2014/11Bukina.pdf>.

6. Катрук Н.О. Обгрутування сутності державного податкового менеджменту в контексті становлення наукової думки / Н.О. Катрук // Наука й економіка. – 2010. – №2 (18). – С. 47-55.

7. Иванов Ю. Функції податків та податкове регулювання / Ю. Иванов // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – №19. – С. 36-48.

8. Податковий кодекс України №2755-VI від 2 грудня 2010р. (зі змінами і доповненнями); – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1841-14&p=1309812614354490>.

Музиченко Г. В.

*доктор політичних наук,
професор кафедри політичних наук і права
Південноукраїнського національного педагогічного
університету імені К. Д. Ушинського*

ЕФЕКТИВНИЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

1. Поняття «тайм-менеджменту»

Традиційно учені **тайм-менеджмент** розглядають як галузь знань, яка поєднує знання з менеджменту та психології, основне завдання якої полягає у виявленні методів і принципів ефективного управління часом.

Поняття “часу” відноситься до числа фундаментальних філософських і природничо-наукових категорій і поряд з категоріями “простір”, “рух” та “матерія” служать тим природним водоподілом, з якого беруть початок різноманітні за своїм змістом філософські школи і наукові напрями.

За визначенням Д.Пивоварова терміном “час” позначають *три різних феномени*:

а) **хронологічний час**, вимірюваний ходом годин (кореляція подій, рухів, просторових переміщень щодо Сонця);

б) **психологічний час**, що являє собою якусь тривалість досвіду в континіумі свідомості й тотожну потоку свідомості; у ві сні або в несвідомому стані час для нас може не існувати;

в) **реальний час** як об’єктивну послідовність світових подій.

З браком часу в тій чи іншій мірі доводиться стикатися кожній людині, зайнятій якою-небудь діяльністю. Уміння управляти власним часом потрібне всім: і менеджерам великих компаній, і рядовим службовцям, і підприємцям. Міжнародна консультативна компанія Chipin&Partner провела дослідження і з’ясувала, що

36% робочого часу люди витрачають практично даремно,

36% – це 78 днів в році! Не кращим чином люди витрачають і свій неробочий час

П. Берд стверджує, що

80% робіт виконуються менеджерами за якихось 20% робочого часу,

що 20% робіт забезпечують 80% кінцевого результату,

що 20% менеджерів роблять 80% всієї роботи?..

Приклади, підтверджуючі вірність принципу 80/20, можна відшукати всюди, що ще раз безсумнівно підкреслює актуальність і переваги тайм-менеджменту.

Таким чином, фахівці у галузі тайм-менеджменту зазначають, що

тайм-менеджмент потрібний для тих, менеджерів, хто:

- постійно відчуває нестачу часу;
- хоч би один раз в тиждень затримується на роботі більш ніж на годину; завжди завалений справами і не може вибратися з цього завалу;
- з великої кількості завдань не може вибрати одне, тому що не знає, яке саме слід вибрати;
- має підлеглих, які поспішають і метушаться, та все ж не встигають зробити свою роботу у встановлені терміни;
- володіє великою кількістю вільного часу і мучиться тому, що не знає, як його витратити.

Л. Зайверт в тайм-менеджменті виділяє дві абсолютно протилежні парадигми:

- *швидкості*, в рамках якої тайм-менеджмент розуміється як швидкісний менеджмент;
- *повільності*, в рамках якої тайм-менеджмент перетворюється на екологію часу.

З погляду *парадигми швидкості*, колесо крутиться все швидше, і швидкість все більше стає важливим чинником в конкурентній боротьбі. *Швидкісний менеджмент* підвищує робочий тиск на співробітників. Прискорення означає вимога добитися зіставного результату за коротший час або знов підвищити якість і швидкість роботи. Підвищене навантаження може зробити співробітників активнішими, але може і створити додаткову стресову ситуацію.

Справжній тайм - менеджмент, перш за все, включає на думку Л. Образцової:

- уміння ставити перед собою цілі;
- планування своєї діяльності: формулювання завдань, вибір оптимальних рішень, найбільш ефективних способів досягнення поставлених цілей;
- розвиток навиків самоконтролю, здатності самостійно оцінювати успішність (або неуспішність) своїх дій;
- облік витрати часу, уміння ефективно використовувати всі доступні резерви часу.

Взагалі-то вчені зазначають, що *тайм-менеджмент* – суперечливе поняття, оскільки менеджер не може управляти часом – менеджер може управляти тільки собою. Цілком виправдано, на нашу думку, Л. Зайверт підкреслює, що тайм-менеджмент – це управління собою, адже час як незмінна величина постійно, невблаганно, нестримно згортається. І недаремно все частіше серед фахівців зустрічаються заклики замінювати поняття тайм-менеджмент поняттям самоменеджмент, оскільки те, чому учать тренери, ведучі семінарів, автори книг і науковці – це, дійсно, не робота з часом, а робота над собою.

Тайм-менеджмент – управління собою, застосовуючи відповідні методики та механізми організації часу, які сприятимуть діагностиці тимчасових проблем в управлінні часом та формуванню індивідуальної технології, яка найбільше відповідає характеру, темпераменту, біологічним ритмам та роду занять.

2. Механізми удосконалення просторово-часової організації діяльності менеджерів освіти

Тайм-менеджмент дозволяє навчитися не тільки ставити цілі, але і добиватися їх, правильно розпоряджаючись робочим і особистим часом, що саме і передбачає врахування відповідних механізмів, а саме: біологічні часи, психологічні часи, інтелектуальний інжиніринг, часовий тип ДППВ.

Хід **біологічних часів** проявляється у періодичних змінах життєдіяльності організму. Ці зміни називаються біологічними ритмами або циклами. Працездатність кожної людини схильна до певних коливань, що відбуваються в рамках природнього ритму. Говорять зазвичай про “людину ранку”, або “жайворонок”, і про “людину вечора”, або “сову”. Існує також “змішаний” тип людей (“арітміки” або “голуби”).

- “Жайворонок”, пік активності доводиться на ранній годинник, ви рано встаєте і рано лягаєте спати (або відчуваєте ранню втому увечері). “Жайворонки” можуть особливо добре працювати вранці, але швидко втомлюються в другій половині дня і мають потребу, відповідно, в ранішому закінченні роботи.

- “Сова”, любить поспати вранці, зате увечері бадьора і весела. “Сови” по-правжньому входять у форму тільки ближче до полудня, їм краще всього працюється вечорами, до глибокої ночі.

- “Змішаний” тип, немає чітких установок: тільки рано вставати або, навпаки, завжди прокидатися ближче до обіду. Ви легко можете пристосуватися до обставин, і це ваш величезний плюс!

Жоден з цих основних типів не працює краще або гірше за інше, просто вони працюють по-різному, оскільки пік працездатності у них доводиться на різні періоди дня.

У **психологічному часі** виділяють психологічну часову перспективу, яка включає в себе психологічне теперішнє, минуле і майбутнє та сприйняття часу як процесу формування психологічного теперішнього.

Згідно з В. Ковальовим можна виділити чотири типи регуляції часу особистості:

1. Стихійно-повсякденний тип: особистість залежить від подій і обставин життя. Вона не встигає за часом, не може організувати послідовність подій, передбачати їх наставання або запобігати здійсненню. Цей спосіб організації часу життя характеризується ситуативністю поведінки, відсутністю особистісної ініціативи, тобто короткотерміною і пасивною регуляцією.

2. Функціонально-дійовий тип: особистість активно організує хід та напрям подій, своєчасно включається до них, добивається ефективності. Однак, ініціатива охоплює тільки окремі періоди протікання подій, але не їх об’єктивні або суб’єктивні наслідки; відсутня пролонгована (тривала) регуляція часу життя – життєва лінія. Даний тип є прикладом короткотермінової активної регуляції часу (подійний час).

3. Споглядально-продовжений тип: особистість пасивно відноситься до часу, у неї відсутня чітка організація часу життя.

4. Творчо-перетворювальний тип: особистість пролонговано здійснює організацію часу, пов’язуючи його із змістом життя, з вирішенням суспільних проблем, творчо оволодіває часом.

Наступний механізм – **інтелектуальний інжиніринг**, під яким Л.Зайветр, Н. Сироткіна розуміють процес застосування отриманих знань про мозок і людський потенціал для вирішення актуальних соціальних проблем.

Домінування правої півкулі – типова *неорганізована людина*, яку постійно доводиться закликати до порядку, на робочому столі або робочому місці громадається купи і стопки паперів, хоча при цьому він зазвичай знаходить все, що йому потрібне. Менеджер ніколи не складає списку своїх справ, а якщо складає, то втрачає листочок із списком, або забуває в якій-небудь справі. Як правило, менеджер одночасно працює над шістьма-сімома завданнями, проектами і раз у раз перестрибує з одного на іншій – залежно від того, що приходить йому в голову на даний момент. Такий менеджер бере на себе більше завдань, чим інші, і затягує терміни виконання, дуже добре працює, коли часу небагато, і радіє, якщо вдається закінчити роботу в останню хвилину. Зазвичай менеджер не встигає на початок наради, із запізненням здає звіти і затримується в установі після закінчення робочого дня.

Таким чином, менеджери, у яких домінує права півкуля, передбачено непередбачувані! Якщо придумують правила, то забувають їм слідувати. Провівши всю суботу за наведенням ладу в улюбленій кімнаті, в понеділок менеджер замислюється: чи не варто все-таки залишити все те «добро», яке він вже вирішив викинути?

Домінування лівої півкулі – типова організована людина, любить акуратність і вважає за краще працювати там, де панує порядок, закінчує одну справу, перш ніж взятися за наступне. Закінчивши роботу, негайно відкладає її убік, тому що любить, щоб все було в порядку, і хоче знайти потрібні речі, коли буде потрібно. Менеджер складає списки, встановлює пріоритети, слідує інструкціям і вважає за краще працювати крок за кроком. Пунктуальні і хотіли б, щоб останні так само відносилися до часу. Влаштуваючи нараду, менеджер заздалегідь розсилає його учасникам порядок денний, щоб могли підготуватися. Менеджер починає і закінчує зустріч точно вчасно, живе за правилами.

Отже, якщо все це здається менеджерам знайомим і майже повністю відповідає структурі потреб, то він погодиться, що традиційний тайм-менеджмент заснований на особливостях лівої півкулі і прекрасно працює. Якщо у менеджера домінує *права півкуля* і він хоче слідувати лівопівкульним системам, то він не зможе по ним працювати, хоча традиційні правила тайм-менеджменту цілком розумні, однак вони просто не відповідають домінанті мозку менеджера.

Цікаво, що в партнерських взаєминах нас, як правило, привертають люди з протилежною мозковою домінантою. У робочих групах і командах, що займаються одним проектом, зазвичай збираються люди, що мають схожі мозкові домінанти, проте для продуктивної колективної роботи необхідна взаємодія протилежних навиків мислення і праці. Якщо менеджер в змозі побачити і оцінити ці різні здібності, стилі поведінки і мотиви, не варто топтатися на місці і втрачати дорогоцінний час. Якщо менеджер, крім того, знає, як організувати групову роботу, щоб можливості ліво і правопівкульних колег конструктивно доповнювали один одного, він зможе досягти набагато більшого за набагато менші терміни і при цьому отримати масу задоволення.

Наступна важлива відмінність в індивідуальному тайм-менеджменті пов'язана з тим, у якому часі мислить менеджер – у монохронному або в поліхронному?

Монохронний тайм-менеджер – людина, яка робить точно по годиннику, заздалегідь планує справи і зазвичай дотримується свого розпорядку, в більшості випадках типово для львовопівкульних людей. Годинник - єдине мірило, і хороший тайм-менеджер справляється з усім швидко, вчасно і згідно з планом.

Якщо у менеджера домінує права півкуля, то швидше за все, – *поліхронний тайм-менеджер*, який звертається з часом по-різному в залежності від різних і всебічних обставин, які неможливо передбачати, – таких, як інтуїція або настрої. Менеджер не може заздалегідь сказати, скільки часу буде потрібно на те, щоб поговорити із співробітниками й улагодити

конфлікт, щоб обидві сторони почули один одного, відчули, що їх зрозуміли, і підтримали ухвалене рішення.

Стрижневим у професійній діяльності менеджера, зокрема у галузі освіти, є переробка інформації. Менеджери, у яких *домінує права півкуля*, частіше переробляють інформацію *дивергентно*, свою енергію вони спрямовують на те, щоб одночасно працювати над різними проектами, думати у всіх напрямках. Вони проводять і збирають величезну кількість матеріалу і створюють безліч нових ідей. Менеджери, у яких *домінує ліва півкуля*, частіше переробляють інформацію *конвергентно*, енергія спрямована на те, щоб працюючи у запропонованих рамках, концентруватися на завданні і досягнути бажаного результату, прагнуть працювати у приміщенні, де панує порядок, залагоджувати все до дрібниць, відмовляються від надмірностей і дотримуються розпорядку дня.

Цікаво і важливо відмітити: те, що підштовхує дивергентного менеджера до роботи і мотивує її, дратує і стомлює конвергентного – і навпаки. Кожному з них необхідне те, що краще всього уміє інший. Отже, переваги і сильні сторони до певної міри менеджерам дуже корисні, але якщо вони дуже концентруються на них, доходючи до заперечення протилежного стилю поведінки, то достоїнства перетворюються на недоліки.

Порівнюючи конвергентно та дивергентно міркуючих менеджерів, слід зазначити, що конвергентно мисляча людина з багато чого створює одне, стягує в центр, обводить кружком, працює крок за кроком, обмежує себе, терпляча, робить плани на майбутнє, слідує логіці, любить надійність, віддає перевагу жорстким датам і фактам, шукає єдину вірну відповідь, вважається упертим.

Однак на відміну дивергентно мислячого менеджера – з одного створює багато чого, розширює межі, перевіряє всю картину на дотик, хапається за різні справи, прагне розширити своє Я, робить все негайно, слідує інтуїції, любить відкриті простори, легко оперує неоднозначними даними, припущеннями і передчуттями, шукає, наскільки можливо, більше відповідей, вважається розсіяним і ніяковим.

Отже, слід констатувати, що індивідуальне звернення менеджерів з часом кардинальним чином залежить від типу особи. *Залежно від* типу і ситуації виявляються величезні відмінності, наприклад, в тому як менеджер реагує на тимчасові зобов'язання і тиск часу; наскільки послідовно менеджер уміє бути дисциплінованим сам або примушує бути дисциплінованими інших людей; скільки енергії у менеджера на те, щоб вчасно вирішити питання; і як менеджер ставить і досягає мети. Менеджери абсолютно по-різному реагують на проблеми з часом, в більшості випадків полягає в зіткненні різних типів особи.

Модель ДППВ допоможе менеджерам краще розпізнати власний часовий тип і стиль тимчасової поведінки інших менеджерів, щоб спілкуватися з ними правильно, тобто адекватно їх типу. У кожній людині закладено чотири основних моделі поведінки, що виявляються з різною інтенсивністю. Модель особи ДППВ розрізняє чотири стилі поведінки, які складаються з пар протилежностей інтровертний/ екстравертний і що орієнтується на людей / що орієнтується на справи.

На підставі цих двох осей американський психолог *Уільям Мултон Мерстон* ще в двадцяті роки виділив і описав чотири основні стилі поведінки людини: домінантний – ініціативний – постійний – відповідальний. Ці моделі поведінки ДППВ з різною інтенсивністю виявляються у кожної людини. На їх основі складаються чотири основні типи особи.

• *Домінантні менеджери* в своїй поведінці орієнтуються на завдання; вони екстраверти і прагнуть перехопити ініціативу, узяти ситуацію під контроль і добитися результату. Домінантні люблять приймати виклик і перемагати.

- *Ініціативні менеджери* в своїй поведінці орієнтуються на людей; вони екстраверти і прагнуть мотивувати інших, проявити себе; їм потрібно, щоб їх почули. Ініціативні хочуть переконувати людей і впливати на них.

- *Постійні менеджери* в своїй поведінці орієнтуються на людей; вони інтроверти і прагнуть до стабільності і гармонії. Постійні хочуть підтримувати інших і піклуватися про нормальні відносини.

- *Відповідальні менеджери* в своїй поведінці орієнтуються на завдання; вони інтроверти і прагнуть правильно робити правильні речі. Відповідальні хочуть уникнути сварок, вони люблять акуратність і точність.

При цьому у кожного менеджера, як правило, виявляються поведінкові тенденції, характерні для *кожного* з цих чотирьох стилів. Проте відповідно до умов професійного або особистого оточення менеджери схильні частіше вибирати тільки один з них. Менеджери зможуть підвищити *ефективність* в управлінні своїм часом і самим собою, якщо в повсякденних справах уважніше враховуватимете як власні якості, так і якості людей, що оточують їх.

Практика свідчить, що у більшості людей домінують, щонайменше, дві з поведінкових тенденцій (той, хто в рівній мірі “домінантний” і “ініціативний” в складній ситуації схильний відсунути справу на другий план, а в сприятливішій атмосфері виявить свої сильні сторони в плані відносин з іншими людьми).

Отже, не існує хороших або поганих особових типів, важливо знати свої сильні і слабкі сторони, щоб і в критичних ситуаціях спокійно і упевнено управляти своїм часом і самим собою.

3. Тайм-менеджмент про мистецтво телефонних розмов та робочих нарад

Необхідність володіння навичками тайм-менеджменту сучасний роботодавець визначає як один із критеріїв рекрутування робочих кадрів в великих компаніях та у середньому бізнесі. Поряд із здатністю до критичного мислення та роботи в команді, володіння навичками тайм-менеджменту є одною з ознак високоосвіченого фахівця будь-якого профілю. Однак, для менеджерів ця професійна компетентність є визначальною, тому здатність знаходити резерви часу в своїй повсякденній роботі стає актуальною потребою кожного, хто готується до управлінської діяльності.

Телефон останнім часом став чи не найважливішим засобом комунікації. Сьогодні по телефону ведуться як особисті розмови, так і ділові бесіди, переговори, узгоджується час ділової зустрічі.

Погана підготовка, невміння виділяти головне, чітко і грамотно висловлювати свої думки призводять до значних утрат робочого часу (до 20-30%). Так стверджує американський менеджер А. Маккензі. Серед 15 головних причин втрати робочого часу, на його думку, перше місце займають телефонні розмови, які залежать від емоційного забарвлення. Лишня емоційність збільшує час телефонної розмови.

Ще одним безперечним резервом часу є наради, які в сучасних організаціях забирають більше 30% робочого часу менеджерів, тому здатність зробити їх результативними є завданням для кожного менеджера. За оцінками експертів, більшість менеджерів більше 10 годин на тиждень проводять на нарадах, і 49% менеджерів вважають, що більше половину часу на них вони втрачають даремно. Вивільнений час можна розподілити на вирішення інших поточних питань. За оцінками експертів, 37 млрд. доларів щорічно втрачає американський бізнес через неефективні наради.

Отже, володіння менеджерами навичками щодо правильної побудови телефонної розмови та ефективного проведення нарад є суттєвими резервами вивільнення робочого часу. Тайм-менеджмент розробив комплекс порад менеджерам в цій галузі, які й пропонуються нижче.

Правила проведення телефонних розмов

Якщо ви людина ділова й цілеспрямована, передбачлива, якщо ви турбуєтеся про власний авторитет, а також престиж своєї фірми і звикли враховувати все до найменших дрібниць, то вироблення певних принципів поведінки у телефонному спілкуванні є просто необхідним і незамінним. Але нажаль вміння говорити по телефону не передається по спадковості. Культурою спілкування по телефону володіє не кожен.

Структура телефонної розмови

Службова телефонна розмова складається з таких компонентів:

1) момент встановлення зв'язку.

Якщо Ви телефонуєте в установу чи незнайомій людині, то спершу відрекомендуйтеся: з Вами розмовляє такий-то (ім'я, по батькові, прізвище, представник якої організації, вкажіть посаду); після цього запитайте ім'я, по батькові й прізвище свого співрозмовника. Усе це говоріть без поспіху, розбірливо, щоб можна було записати. У великих установах подібні записи веде, як правило, секретар.

2) виклад справи.

Виклад справи – це введення в курс справи, постановка питання, обговорення ситуації, позитивна або негативна відповідь. Кожен із цих етапів слід будувати чітко, коротко, без зайвих подробиць. Обговорення певної ділової ситуації – найважливіший і найдовший за тривалістю етап будь-якої телефонної розмови. Отже, потрібен лаконізм. Він досягається за рахунок детально продуманого переліку головних і другорядних питань, які вимагають короткої конкретної відповіді.

Трапляється, що з якихось причин зв'язок під час розмови переривається. Існує правило, за яким під час розмови і по службовому, і по домашньому телефону знову набирає номер той, хто подзвонив.

3) заключні слова, знак, що розмову закінчено.

Ініціатива закінчення розмови належить зазвичай тому, хто подзвонив, але якщо співрозмовник значно старший за віком або за службовим становищем, слід дати можливість закінчити розмову йому. Молодший за віком чи за становищем може лише повідомити старшому про те, що він уже з'ясував усі питання, які в нього виникли.

Якщо викликаний по телефону службовець – жінка, то співрозмовник має зачекати, щоб розмову закінчила вона.

Підготовка до ділової телефонної розмови

Запорукою ефективною в часі та за результативністю телефонної розмови є її ретельна попередня підготовка. При підготовці до ділової бесіди по телефону, постарайтеся відповісти на наступні запитання:

- Як головну мету ви ставите перед собою в майбутній телефонній розмові?
- Чи могли б ви обійтися без цієї розмови?
- Чи готовий до обговорення цієї теми співрозмовник?
- Які запитання ви маєте задати?
- Які запитання вам задасть співрозмовник?
- Який перебіг переговорів задовольнить (або незадовільнить) вас, його?

- Які прийоми впливу на співрозмовника ви можете використати під час розмови?
- Як ви будете вести себе, якщо ваш співрозмовник: рішуче заперечить; перейде на підвищений тон; не відреагує на ваші доведення (пропозиції); проявить недовіру до ваших слів, інформації?

Для підготовки до міжміської і міжнародної ділової розмови по телефону краще підготувати спеціальний бланк, у якому майбутню розмову записують з розрахунком прогнозуючих відповідей.

По закінченню ділової телефонної розмови виділіть 3-5 хвилин на аналіз змісту та стилю розмови. Проаналізуйте свої враження. Найдіть слабкі місця у розмові. Постарайтесь зрозуміти причину своїх помилок.

Критерії ефективної телефонної розмови

Основою успішної телефонної розмови є компетентність, тактовність, доброзичливість, володіння прийомами ведення бесіди, бажання швидко і ефективно вирішити проблему або надати допомогу для її вирішення. Важливо щоб службова телефонна розмова велася у спокійному тоні і викликала позитивні емоції.

Ефективність телефонної розмови залежить від емоційного стану людини, від настрою. Під час розмови потрібно вміти зацікавити співрозмовника своєю справою. Тут вам допоможе правильне використання методів переконання.

Це можна зробити за допомогою інформації, голосу. Потрібно тільки звертати увагу на ці “дрібниці” під час телефонної розмови. Самому ж потрібно говорити рівно, стримано, стримувати свої емоції, старатися не перебивати співрозмовника. Якщо ваш співрозмовник проявляє схильність до суперечок, виказує несправедливі звинувачення, то наберіться терпіння і не відповідайте йому тим самим, частково признайте його правоту, намагайтесь зрозуміти мотиви його поведінки. Намагайтесь коротко і ясно викладати свої аргументи. В телефонній розмові краще не використовувати професійних виразів, які можуть бути незрозумілі співрозмовнику.

Потрібно пам'ятати, що швидке або заповільне проголошення слів затрудняє сприймання. Особливо слідкуйте за проголошенням чисел, імен, сіл, міст, прізвищ, які погано сприймаються на слух, їх потрібно говорити складами або навіть передавати по буквах.

Відомо також, що при телефонній розмові спостерігається таке явище, як надто насичена розмова.

Вона може бути джерелом напруги між двома сторонами, тому потрібно дотримуватись певної міри, оскільки можна втратити сенс розмови, що спричинять конфлікти.

Перші ознаки перенасиченості розмови:

- роздратованість;
- образливість.

Тоді слід вийти з контакту з партнером, щоб зберегти ділові відносини. Крім того, ведучи довгі телефонні розмови, ви можете отримати репутацію зануди. Мистецтво ведення телефонної розмови полягає в тому, щоб коротко сказати все, що потрібно і отримати відповідь.

Розмовляючи по телефону, людина має пам'ятати про культуру спілкування, делікатність (виявляється у вибаченні за те, що відірвали від справ, у подяці за послугу, у тоні розмови, у вмінні добирати слова, щоб передати своє шанобливе ставлення до співрозмовника тощо).

Топ 20 правил етикету телефонної розмови

1. Коли телефонні дзвінки не дають вам можливості зосередитись на думці і правильно сформулювати її у бізнес-плані чи в доповіді, то ви, перед тим, як зняти слухавку, роздумуйте – чи варто це робити?

– Рекомендують вимикати телефон, а в цей час хай працює автовідповідач (але зловживати цим не радимо, є ризик пропустити важливий для вас дзвінок).

– Можна, знявши слухавку, вибачитися за зайнятість, поцікавитися, коли можна перетелефонувати.

– Якщо вам телефонують на службу, то краще брати слухавку після другого-третього дзвінка (якщо ж візьмете після першого – будуть думати, що вам більше нічим зайнятися, після п'ятого – ви погано виконуєте свої обов'язки).

2. Пам'ятайте про те, що ваше мовлення – це ваша візитівка і візитівка фірми чи господарства, у якому ви працюєте. Тому, піднявши слухавку, скажіть: «Алло» або інформативніше: «Фірма «Злагода», «Відділ маркетингу». «Так» кажуть як ствердження на питання, що вам поставлять.

Казати «слухаю» теж не рекомендують, адже і так зрозуміло, що ви не закрили вуха.

3. Рекомендують говорити спокійно та з гідністю, навіть якщо телефонує суперважлива персона. Своєю розмовою ви маєте створити враження, що ви компетентний працівник, а не розгублений новачок у цій справі.

4. Вести розмову потрібно доброзичливим тоном, говорити привітно. Не можна ставити запитань на зразок: «Що вам потрібно?», «Що ви хотіли?». Краще запитати: «Чим я можу вам допомогти?», «Чи можу я вам допомогти?».

5. Рекомендують посміхатися, щоб це відчув ваш співрозмовник.

6. Якщо ви телефонуєте, обов'язково потрібно представитись, назвавши чітко посаду, підприємство, прізвище, ім'я та по батькові.

Ознакою особливої ввічливості є початки фраз на зразок:

– Доброго дня! Чи можна попросити до телефону професора Коваленка? Його турбує аспірантка Коваль Марія Сергіївна.

– Доброго ранку! Моє прізвище – Турянська. Я – доцент кафедри історії нашого університету. У мене до вас така справа ...

7. Мобільний телефон під час занять, ділових бесід, переговорів має бути відімкненим.

8. Зміст розмови потрібно детально продумати, можливо, варто зробити на аркуші паперу деякі нотатки (основні пункти розмови, щоб чогось не забути).

9. Не можна використовувати у діловій розмові «слів-паразитів»: ага, угу, еге. Для підтвердження думки, що ви з цікавістю слухаєте, вживайте слова: звичайно, я вас розумію, так.

10. Ніколи не кажіть, що ви нічого не знаєте. Абонент буде думати, що ви некомпетентний працівник. Оскільки ви представник фірми й зацікавлені у зростанні її престижу, проявіть бажання допомогти абонентові узнати необхідну інформацію, попросіть, щоб перетелефонували. На призначений час підготуйте потрібні дані.

11. Якщо вашого колеги немає на місці, а його просять до телефону, не можна відповідати «Його нема». Потрібно сказати: «Буде о 15-й годині. Чи не хочете ви щось Миколі Івановичу передати?» Не кидайте відразу слухавки, якщо відповіли, адже в абонента можуть виникнути ще якісь запитання. А вашу оперативність можуть розцінити як елементарну безтактність.

12. На анонімний дзвінок можна не відповідати. Якщо Ви помилилися номером, вибачтеся і припиніть розмову словами: «Прошу вибачення, це помилка».

13. Суть справи потрібно викладати чітко, лаконічно, без зайвих подробиць. Цього можна досягти за рахунок детально продуманого переліку головних і другорядних питань, які вимагають короткої й конкретної відповіді. Речення мають бути короткими (краще сприймаються на слух).

14. Телефонна розмова повинна бути діалогічною, а не монологічною.

15. Закінчувати розмову може той, хто зателефонував, або ж старша за віком чи службовим становищем людина.

16. У розмові часто вживаними можуть бути формули ввічливості:

Прошу!, Пробачте за турботу! Дякую за увагу! Дякую за консультацію! Дякую за інформацію! До побачення!

17. Звертатися до співрозмовника потрібно на ім'я та по батькові, називаючи його посаду чи звання. Якщо забули, то краще вибачитися і перепитати. Уживати весь час займенник ви не можна.

18. Телефонувати знайомому (знайомій) і вести приватні розмови зі служби не бажано. У службових справах телефонувати додому не слід. Заочно (телефонічно) розв'язувати важливі службові справи не можна.

19. Службові телефонні розмови мають бути короткими. Найбільш оптимальним часом для телефонних розмов є час з 9.30 до 21.30. У виняткових і екстремальних випадках можна телефонувати в будь-який час.

Якщо вам потрібно зателефонувати партнерам за кордон, уточніть різницю у часі (щоб ваш дзвінок не пролунав пізно вночі чи вранці).

20. Керівникові допомагає спілкуватися з партнерами секретар (вона (він) встановлює контакт з потрібним абонентом, відповідає на дзвінки). У години прийому відвідувачів телефон рекомендують відімкнути.

Правила організації та проведення нарад

Нарада – засідання групи зацікавлених людей, яке скликається задля відкритого колективного обговорення одного або декількох питань.

Від наради залежить багато. Як правило, вони використовуються для обміну ідеями, думками, інтелектуальними можливостями між керівництвом і персоналом. Однак, головною метою скликання наради має бути збільшення результативності робочого процесу як для окремого співробітника, так і для всій компанії. Якщо знати, як правильно провести нараду, то вона буде більш успішною як за результатами, так і за тривалістю.

Основними методами проведення нарад є доповідь, обмін думками, мозковий штурм і обговорення.

Доповідь – один учасник виступає з інформацією на певну тему. Час подачі інформації не повинен перевищувати 7 хвилин, оскільки психологами доведено, що тільки такий за тривалістю проміжок часу людина здатна сприймати ту інформацію, яку до неї намагаються донести.

Обмін думками – кожен учасник висловлює свою точку зору на задану тему, що дозволяє дізнатися думку кожного і зібрати загальну картину ситуації, що склалася. Наприклад, актуальною проблемою в організації є питання про ситуацію в підрозділах за минулий місяць (тиждень). Отже, необхідно виявити недоліки, помилки, які необхідно усунути в короткі терміни. Саме така ситуація вимагає зіткнення різних поглядів для прийняття спільного рішення.

Мозковий штурм – хаотичні висловлювання учасників на певну тему, що характеризуються відсутністю критики з боку співробітників. Головною перевагою такого

методу є те, що всі учасники можуть висловити все, що думають з цього приводу, при цьому вони не можуть критикувати думки один одного, і взагалі не мають права говорити «ні». У цьому випадку керівник вислуховує точки зору всіх учасників і вибирає найбільш підходящі варіанти, після чого аналізує їх і приймає єдине рішення. Прикладом мозкового штурму може служити питання про те, як провести презентацію, вечірку або інший захід, і скільки грошей піде на це.

Обговорення – будь-який учасник може взяти на себе відповідальність за прийняття рішення, але не обов'язково повинні висловлюватися всі. Такий метод зазвичай використовується при повторному зверненні до цієї проблеми, коли перше скликання виявилось недостатнім.

В залежності від мети виділяють такі **основні види нарад**:

- **Навчальна.** Виконує освітню мету, учасники наради отримують необхідні знання, покращують навички. Найчастіше проводиться в режимі конференції.

- **Інформаційна.** Використовується для збору інформації з конкретного питання або проблеми, для отримання зворотного зв'язку від співробітників, узагальнення отриманих даних.

- **Роз'яснювальна.** Найчастіше проводиться з метою роз'яснення прийнятих керівництвом рішень, для пояснення мотивації своєї точки зору і для переконання у правильності обраної позиції решти штату.

- **Проблемна.** Скликається з метою виявлення конкретних проблем і визначення шляхів їх вирішення.

Ці особливості проведення нарад відносяться не тільки до наради в звичному вигляді, але і до великих зібрань або прес-конференцій, до приватних бесід колег або начальника з підлеглим.

Ознаки ефективної наради

За структурою ефективна нарада має наступні складові:

- 1. Необхідність.** Організатор повинен дуже чітко віддавати собі звіт в тому, що нарада це дорого. Мітинг тривалістю годину вириває людини з роботи мінімум на півтори години. Отже, скликання нарад – це витрачання часу, яке проходить в обговоренні справ, а не їх виконанні. При цьому слід пам'ятати, що людина не машина, здатна миттєво перемикається між роботою-нарадою-роботою, необхідно час на вхід учасника наради в контекст.

- 2. Мета.** У всього, що ми робимо, має бути якась мета. Однак, у переважної більшості нарад її немає. Найчастіше, сам організатор не в змозі пояснити навіщо ми зібралися. А якщо мета відсутня, то її неможливо досягти. Обговорити поточні проблеми» це погана мета, так як вона ставить задачу похитнути повітря.

- 3. План.** Зазвичай 3-5 пунктів плану достатньо, щоб забезпечити загальне розуміння того, що буде відбуватися на нараді.

- 4. Організатор.** Обов'язки організатора – забезпечити дотримання плану. Він має право давати слово, позбавляти слова та всіляко направляти нараду в потрібне русло.

- 5. Часові рамки.** Можна сміливо брати за правило, що ефективність наради обернено пропорційна його тривалості і кількості учасників. Управляти нарадами довше 30 хвилин дуже важко. Якщо обсяг інформації такий великий, що потрібна година і більше, його краще розділити. Ну і, звичайно, добре подумати, чи виправдані такі витрати часу.

6. Мінімум учасників. Науковцями доведено, що нарада є ефективною за умови присутності лише необхідних і компетентних учасників, кількість яких не повинна перевищувати 5 осіб.

Для уникнення появи зайвих осіб на нараді, кожен потенційний учасник повинен бути просянений через наступне «сито» питань:

1. Чи володіє він винятковими знаннями предмету, якими не володіють інші учасники наради?

2. Зачіпає обговорювана тема його інтереси

3. Чи не збігаються його інтереси з інтересами будь-якого іншого учасника?

4. Чи готова ця людина до конструктивного обговорення?

5. Чи достатньо буде просто повідомити цю людину про результати наради?

7.. Результат. Якщо немає мети – немає результату. Переважна більшість нарад закінчується нічим. Завдання організатора привести нараду до конкретного результату. Це може бути документ, конкретне завдання, або записане рішення.

Умови ефективності наради:

- наради повинні бути організованими в частині цілей, тематики, учасників, їх проведення слід завчасно планувати;

- для кожної наради повинна бути складений порядок денний, що визначає мету, тематику і питання, які розглядатимуться;

- у наради повинен бути керівник, секретар і учасники, відповідальні за питання порядку денного;

- усі учасники повинні бути завчасно поінформовані про дату, час, місце, порядок денний і забезпечені матеріалами наради;

- по ходу наради повинен вестися протокол, в якому повинні фіксуватися прийняті рішення та доручення щодо порядку денного;

- по завершенні наради протокол повинен бути узгоджений, затверджений і направлений всім учасникам і виконавцям;

- виконання доручень має контролюватися, відхилення від термінів своєчасно виявлятися з оцінкою виконавської дисципліни;

- протоколи та матеріали нарад повинні накопичуватися в базі даних системи управління нарадами для аналізу матеріалів, пошуку прецедентів у вирішенні питань тощо;

- для скорочення втрат часу, інформаційної підтримки етапів нарад, стабільного виконання і вдосконалення нарад необхідно керуватися відповідним регламентом і використовувати засоби автоматизації управління нарадами.

Недоліки, помилки на нарадах, які призводять до втрати часу:

Навіть в найкращих компаніях можна виявити недоробки, помилки, витрати, що ведуть, в кінцевому підсумку, до розтрати робочого часу і нервів учасників нарад. Ці помилки і недоліки можна згрупувати в такій послідовності дорадчих процесів:

- недоліки підготовки нарад (наради не плануються, склад учасників невідомий до початку наради, порядок денний визначається на місці, відсутній регламент, відсутність або запізнена розсилка матеріалів, неявки і запізнення, непідготовленість доповідачів, необладнане приміщення для нарад тощо);

- недоліки проведення нарад (перевищення часу нарад, блукання фокусу обговорення, необгрунтовані відхилення від порядку денного, втрата управління нарадою, не фіксуються питання, що обговорювалися, не приймаються рішення і не видаються доручення, йдуть тільки розмови, не ведеться протокол або протокол готується по пам'яті тощо);

• недоліки контролю виконання наради (після наради нічого не відбувається, не контролюється виконання доручень, не оцінюється виконавча дисципліна, не ведеться історія вирішення питань, спливають теми, які раніше вже обговорювалися, немає статистики нарад тощо .

В якості основних причин, що заважають продуктивному спілкуванню під час наради, виділяють наступні:

- а) використання образливих, некоректних слів;
- б) спроби інтерпретувати слова іншої людини (наприклад: "Ти мовчиш, тому що тобі нічого сказати");
- в) використання різного роду метафор (наприклад: "Ти червонієш, як помідор", а у відповідь: "А ти ні з чим краще не міг мене порівняти");
- г) використання слів "завжди", "ніколи";
- д) приписування іншому невисловлених їм думок (наприклад: "Ти думаєш ...");
- е) використання прямих вказівок.

Виділяють наступні стилі поведінки керівника на нараді:

1. Диктаторський – коли керівник веде нараду і фактично єдиний користується правом голосу. Прикладом такої наради може бути ознайомлення з наказом, новим напрямком в роботі.

2. Автократичний – керівник задає питання по черзі кожному учаснику і вислуховує їхні відповіді. Регулярне використання даного стилю сприяє виробленню стійкої неприязні до керівника.

3. Псевдодіскусійний – спочатку керівник або хто-небудь за його дорученням робить повідомлення, потім проводяться дебати, в яких беруть участь кілька працівників за вибором керівника.

4. Дискусійний – характеризується вільним обміном думками і виробленням спільного рішення.

5. При вільному стилі проведення наради керівник чітко не формулює порядок денний і рішення не приймаються.

Хотілося б відзначити, що систематичне використання якого-небудь одного стилю проведення наради негативно впливає на міжособистісні взаємини співробітників, статус керівника і ефективність роботи.

Типи учасників наради

При проведенні наради слід виходити з того, що найчастіше доводиться мати справу з одними і тими ж характерними типами учасників обговорення. Нижче наведені поради щодо того, як з ними обходитися, або як їх нейтралізувати.

1. **Сперечальник.** Зберігати незворушність і діловитість. Надати групі учасників спростувати його твердження.

2. **Позитивіст.** Запропонувати йому підведення підсумків, свідомо втягнути в дискусію.

3. **Всезнайка.** Закликати групу учасників зайняти певну позицію по відношенню до його тверджень.

4. **Балакучий.** Тактовно переривати. Нагадувати про регламент.

5. **Сором'язливий.** Ставити нескладні питання, зміцнювати впевненість у його силах.

6. **Негативіст.** Визнати і оцінити його знання і досвід.

7. **Не проявляє інтересу.** Запитати його про роботу. Привести приклади його сфери інтересів.

8. *«Велика шишка»*. Уникати прямої критики, застосовувати техніку «так, але ...»

9. *Розпитувач*. Адресувати це запитання групі учасників.

Критерії ефективності нарад

Під ефективністю розуміється відношення корисного результату і витрат на виконання деякого процесу. Наряду можна вважати ефективною, якщо:

- Мета наради досягнута;
- Розглянуто весь порядок денний;
- Запланована тривалість не перевищена;
- Прийняті рішення доведені до виконавців;
- Виконавці зрозуміли і прийняли, як виконувати рішення.

Психологічні підказки щодо реакції учасників наради

Одним з основних правил ведучого наради, оратора або просто виступає є спостереження за реакцією учасників наради. Чи можна сказати за зовнішнім виглядом, цікава тема розмови для людини чи ні? Як визначити, чи говорить виступаючий правду? Як проявиться зовнішній момент, коли людина почне сумніватися в правильності своєї позиції? На всі ці питання сучасна психологія дає відповіді. Ми ж наведемо кілька правил теорії міміки і жестів, якими повинен володіти кожен.

Жести оцінки – нахил голови в бік, почісування підборіддя, повільне ходіння по кімнаті.

Жести нервозності і невпевненості – покусання губ, постукування кінчиками пальців по столу, постійне поправлення зачіски і одягу, похитування ногою.

Жести заперечення - складені руки на грудях, у випадку відхилення назад корпус.

Жести схильності до співрозмовника – відкриті пози і переривчасті дотики до співрозмовника, у випадку відхилення корпус вперед.

Жести домінування - сидіти нога на ногу, схрестивши руки перед собою, часом за головою.

Дослідження, проведені Ніренбергом і Калером з вивчення жесту з'єднання, зчеплення пальців обох рук, показали, що цей жест означає розчарування або бажання приховати своє негативне ставлення до предмету розмови або людині. За допомогою потирання долонь один про одного людина невербально показує очікування позитивного результату. Розкриття рук, повертання відкритих долонь в сторону тих, хто слухає свідчить про щирість виступаючого. Психологи стверджують, що спостерігаючи за положенням долонь людини, можна судити про його чесність в даний момент бесіди. Якщо ж людина втрачає інтерес, але з ввічливості хоче виглядати зацікавленим, то він підпирає голову рукою, опускає її на підставу долоні. Справжній інтерес проявляється, коли рука знаходиться під щокою, але не служить опорою для голови. Існує чимало інших жестів, за допомогою яких можна розпізнати наміри та бажання людини.

4. Методи упорядкування планів робочого часу

Проведений контент-аналіз наукової літератури та врахування досвіду практиків засвідчує такі найпоширеніші методи упорядкування планів робочого часу, а саме: матриця Ейзенхауера, АБВ аналіз, метод “Альпи”, система Франкліна.

Матриця Ейзенхауера

Вибір першочергових завдань і справ за ступенем важливості

Встановити пріоритетність – означає визначитись, яким із завдань слід надати першочергове значення. Тому Вам варто навчитися “сортувати” справи за ступенем необхідності їх виконання, розставляти пріоритети.

Згідно з цим правилом пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість (наскільки швидко треба виконати цю справу) і важливість (наскільки результат його виконання впливає на успіх Вашого закладу освіти) справи.

В залежності від терміновості та важливості Ейзенхауер запропонував 4 категорії пріоритетності справ.

I. Термінові / важливі справи, це справи, несвоєчасне виконання яких приведе до значного збитку для Вашого закладу. За них слід братися негайно і самому їх виконувати.

II. Менш термінові / важливі завдання. Їх не треба виконувати терміново, вони, як правило, можуть почекати. Складності тут виникають тоді, коли ці завдання рано чи пізно перетворюються на термінові і повинні бути особисто Вами виконані у найкоротші терміни. Тому перевірте ступінь важливості і спробуйте завдання цього типу повністю або частково доручати своїм співробітникам.

III. Термінові / менш важливі справи. Тут існує небезпека потрапити під “тиранію” спішності і в результаті цілком віддатися вирішенню конкретного завдання, тому що воно термінове. Якщо завдання є не настільки важливим, то воно повинно бути в будь-якому випадку делеговано, оскільки для його виконання не потрібно яких-небудь особливих якостей.

IV. Менш термінові / менш важливі завдання. Дуже часто справи цієї категорії осідають на письмовому столі, і без того заваленому паперами. Якщо Ви раптом починаєте займатися цими справами, забуваючи про завдання першої категорії, то Вам не варто скаржитися на перевантаження роботою. Навіть Ваші підлеглі не повинні перейматися завданнями цієї групи.

Встановлення пріоритетів завдяки АБВ аналізу

За допомогою букв А, Б та В окремі завдання поділяються на три класи, а саме відповідно до їх значимості з точки зору досягнення професійних і особистих цілей.

Аналіз АБВ ґрунтується на наступних трьох закономірностях, підтверджених досвідом:

➤ Найважливіші завдання (категорія А) складають приблизно 15% кількості всіх завдань і справ, якими зайнятий керівник. Власна значимість цих задач (в сенсі внесок у досягнення мети) складає, однак, приблизно 65%.

➤ Неважливі завдання (категорія Б) припадає в середньому 20% загального числа і також 20% значущості завдань і справ керівника.

➤ Менш важливі й несуттєві завдання (категорія В) складають, навпаки, 65% загальної кількості завдань, але мають незначну частку – близько 15% у загальній "вартості" всіх справ, які повинен виконати менеджер.

Метод "Альпи"

Метод "Альпи" включає п'ять стадій:

- 1) складання завдань;
- 2) оцінку тривалості планованих дій;
- 3) резервування часу (у співвідношенні 60:40);
- 4) прийняття рішень щодо пріоритетів та передорученню окремих операцій;
- 5) контроль (облік незробленого).

При успішному використанні техніки планування часу і методів наукової організації праці Ви зможете щодня економити від 10 до 20% Вашого часу!

Пам'ятайте, що реалістичний план дня повинен бути завжди обмежений тим, що Ви фактично спроможні зробити. Після визначення списку завдань на день Вам необхідно оцінити зразкову тривалість запланованих дій

При складанні плану дня дотримуйтеся основного правила планування часу, згідно з яким планом повинно бути охоплено не більше 60% Вашого часу і приблизно 40% повинно бути залишено як резервного часу для несподіваних справ.

Якщо Ви запланували більше 60% свого часу, то слід невблаганно довести складений Вами список завдань до вказаних параметрів, встановлюючи пріоритети, передоручаючи справи і скорочуючи відпущений на них час. Залишок справ має бути або перенесений на наступний день, або викреслений, або завершений за рахунок понаднормових.

Система Франкліна

Багато менеджерів та керівники західних компаній з успіхом використовують систему планування, вона допомагає значно підвищити ефективність роботи – як за рахунок більш ефективного управління часом, так і за рахунок планування самої роботи.

Візуально цю систему можна відобразити у вигляді східчастої піраміди, а процес її застосування – як процес будівництва цієї піраміди.

Основа піраміди, що служить опорою для всіх інших поверхів – життєві цінності людини (грубо кажучи, те, чого він хоче від життя). Треба скласти список життєвих цінностей, причому не треба боятися витратити на це надто багато часу – важливо добре обміркувати список. Необхідно переконатися, що обрані цінності не суперечать один одному. Наступний етап – побудова другого поверху піраміди, який спирається на перший. Виходячи зі складеного списку, треба вирішити, чого він хоче добитися. Третій поверх передбачає за системою Франкліна складання генерального плану, що, за великим рахунком, необхідно, щоб досягти поставленої на попередньому етапі мети. Четвертий поверх піраміди – довгостроковий (на декілька років) проміжний план із зазначенням конкретних цілей і конкретних термінів. Вельми важливо вказати, досягненню, якого саме (яких саме) пункту генерального плану сприяє досягнення даної конкретної мети. Ще більш важливо вказівку конкретного терміну. У плані важливо вказати конкретні цілі і конкретні терміни з точністю до кількох місяців, а також вказати, яким пунктом генерального плану відповідає досягнення даної мети. П'ятий поверх – короткостроковий (на термін від кількох тижнів до кількох місяців) план. Дивлячись на довгостроковий план, людина запитує себе: "Що я можу зробити в найближчі тижні або місяці, щоб досягти тієї чи іншої мети?" Пункти довгострокового плану розбиваються на конкретніші завдання. Наприклад, якщо в довгостроковому плані є пункт: "Закінчити педагогічний університет", то в короткостроковий план увійдуть такі пункти, як "Подати документи до педагогічного університету", "Пройти курси з підготовки

до іспитів" і т.п. Слід скласти план на термін від 2-3 тижнів до 2-3 місяців і, як і на попередньому етапі, вказати конкретні терміни з точністю до декількох днів.

Нарешті, шостий поверх піраміди – це план на день. Складається він, як неважко здогадатися, на основі короткострокового плану – малі завдання вирішуються цілком за один день, більші розбиваються на підзадачі. Зазвичай план на день не просто складається за день до того, а складається із списку різних справ, які були призначені на цей день протягом декількох попередніх тижнів, часто в нього також вносяться корективи в протягом дня. Складаючи план на день, бажано вказати час виконання для кожного завдання.

Отже, у рамках одного дня у системі Франкліна використовується наступний прийом планування: всі завдання діляться на три категорії: першочергові, другорядні і малозначні. Як випливає з назви, першочерговими є завдання, що не терплять зволікання – терміново треба вирішити! Другорядними є завдання, які також бажано вирішити якомога швидше, але в крайньому випадку, вони будуть затримані на день-два (втім, якщо зволікати з рішенням другорядного завдання занадто довго, воно може перейти в розряд першочергових). Нарешті, малозначними вважаються завдання, які треба коли-небудь вирішити (добре б, звичайно, сьогодні), але терміни не підтискають і, якщо сьогодні немає часу, то можна відкласти їх на завтра, на післязавтра або на початок наступного місяця.

Метод визначення «жаб» та «слонів»

Практики з управління часом пропонують при створенні особистої системи тайм-менеджменту приділити увагу таким двом елементам цієї системи: «жаба» та «слон».

«Жабами» спеціалісти з тайм-менеджменту називають неприємні справи, що, можливо, потребують зовсім небагато часу, але настільки неприємні, що особистість їх завжди відкладає. «Жабами» можуть бути виконання звітів, дзвінки недружелюбним колегам, вирішення неприємних питань з керівником та ін. Ці справи часто довго відкладаються та можуть перетворитися на великі неприємності, можуть виникати ситуації, коли на вирішення «жаби» було необхідно 5 хвилин, але за рахунок відкладання на тиждень ця справа переросла у проблему. Тому фахівці з тайм-менеджменту рекомендують *кожного ранку «з'їдати одну жабу»*, тобто починати день з вирішення цієї неприємної справи, це дозволяє позбавитися цього тягаря, не думати про нього цілий день.

«Слонами» називають справи, що мають жорсткі часові обмеження або важчі працевістки завдання. Зокрема, «слонами» є, наприклад, розроблення плану розвитку організації, регіону, стратегії управління, вивчення іноземної мови тощо.

Література

1. Архангельский Г. А. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать / Г. А. Архангельский. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 240 с.
2. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмент: пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Изд. «Питер», 1999. – 816 с.
3. Друкер, Питер, Ф. Практика менеджмент.: Пер. с англ.– Москва: Изд. дом «Вильямс», 2002. – 398 с.
4. Кеннеди Д. Жесткий тайм-менеджмент. Возьмите свою жизнь под контроль / Д. Кеннеди. – М. : Альпина Паблишер, 2013. – 199 с.
5. Клівець П.Г. Менеджмент: теорія і практика. – Д.: Вид-во ТОВ "Баланс-Куб", 2006.

6. Крогерус М. Книга решений. 50 моделей стратегического мышления / М. Крогерус, Р. Чеппелер. – М.: Олимп-Бизнес, 2012. – 208 с.
7. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента: учеб. пособие / Н. П. Лукашевич. – К.: МАУП, 2002. – 360 с.
8. Організація праці менеджера: навч. посіб. / За ред. Чайка Г.Л. – К.: Знання, 2007. – 420 с.
9. Основи менеджменту: Підручник. Вид. 3 перероблене і доповнене / За ред.. Осовська Г. В., Осовський О. А. – К.: Кондор, 2008. – 664 с.
10. Основи менеджменту: підручник / За ред. Хміль Ф.І. – К.: Академвидав, 2005. – 608 с.
11. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / За ред.. Виссема Х. – М.: Финпресс, 2000. – 272 с.
12. Трейси Б. Оставьте брезгливость, съешьте лягушку! 21 действенный принцип эффективного труда / Б. Трейси. – М.: Поппури, 2006. – 76 с.

Доброва Т.Г.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри політичних наук і права

ПОДАТКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

Нині діюча в Україні система оподаткування дозволяє господарюючим суб'єктам, які належать до категорії малих підприємств, використовувати **спрощену систему оподаткування**.

Ознайомлення з цим навчальним посібником, сформує більш чітке уявлення про те, що розуміється під спрощеною системою оподаткування та єдиним податком; за яких умов підприємець може використовувати цю систему; як визначається та за якими ставками оподатковується дохід; як спрощується облік та звітність для підприємців – платників єдиного податку. Також розкритий зміст та порядок нарахування єдиного соціального внеску.

1. Суб'єкти господарювання, які можуть використовувати спрощену систему оподаткування

Головним документом, який визначає правові засади діючої в Україні податкової системи є Податковий Кодекс України, остання редакція якого затверджена 01.08.2016 року¹. Спрощеній системі оподаткування та обліку присвячена 1 глава XIV розділу Податкового Кодексу (ПКУ).

Спрощена система оподаткування передбачає справлення **єдиного податку**, замість нарахування і сплати окремих податків і зборів (податку на прибуток підприємств, податку на доходи фізичних осіб - підприємців, податку на додану вартість для певних господарчих груп, рентних платежів, податків на майно та інших), що визначено статтею 297 ПКУ.

Підприємці – юридичні та фізичні особи мають право **самостійно обрати** спрощену систему оподаткування, якщо параметри їх діяльності відповідають вимогам, визначеним статтею 291 ПКУ, п. 291.4. У відповідності до цих вимог всі платники єдиного податку поділені на 4 групи, представлені в табл. 1.

¹ Податковий Кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua>