**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«ДОНБАССКАЯ АГРАРНАЯ АКАДЕМИЯ»**



**КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

**ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

**«ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ»**

для студентов направления подготовки

38.04.01 Экономика

Направленность (профиль):Экономика и управление АПК

образовательного уровня магистр

Макеевка, 2024 г.

**Тема 1. Характеристика тайм-менеджмента как науки**

1. **Определение понятия «тайм-менеджмент»**

Тайм-менеджмент - это относительно новая для России и динамично развивающаяся отрасль менеджмента. Ее основная задача - выявление принципов эффективного управления временем. Первые идеи о правилах организации рабочего времени появились в 60-х годах прошлого века в странах Запада в ответ на ускорение темпов жизни, а широко применяться стали лишь с 80-х годов. Развитие бизнеса привело к возрастанию нагрузки на людей, занятых в сфере управления. Объем работы менеджеров увеличился настолько, что они начали испытывать хроническую нехватку как рабочего, так и свободного времени.

Простая и неприятная истина в том, что сегодня мы загружены делами больше, чем когда бы то ни было. Хотя наука этот очевидный факт никак не подтверждает, доказательств тому не придется долго искать. «Доказательства невероятной занятости повсюду, - считает JanaJasper, эксперт по вопросам производительности труда из Нью-Йорка. Мы слишком быстро разговариваем. Мы постоянно спешим. Мы беремся за важные дела и бросаем их, не доведя до конца. Нас преследует мысль о том, что мы что-то забыли, упустили и что жизнь проходит мимо. Но так ли это на самом деле?»

Царящая последнее время мода на всевозможные устройства и гэджеты, помогающие сэкономить время и увеличить эффективность работы насколько разорительна, что иногда не оправдывает своего предназначения. Но прогресс лишает нас некоторых преимуществ так же легко, как и дает их.

Чем больше гаджетов, позволяющих сэкономить время и облегчить нашу жизнь, мы приобретаем, тем больше занятий мы находим, чтобы заполнить освободившееся время. А хроническая нехватка времени неминуемо приводит к стрессу. Тем не менее, эксперты по тайм-менеджменту уверены: стресса можно избежать. Подумайте, как хорошо с помощью техник тайм-менеджмента увеличить свой день на целый час, т.е. освободить час полезного времени!

Сейчас эта проблема необычайно остро воспринимается и российскими управляющими. Как показывает жизненный опыт, решить проблему нехватки времени за счет продления рабочего дня и работы в выходные не всегда удается. Кроме того, это не лучшим образом сказывается на качестве жизни, отнимая время, предназначенное для общения с семьей, отдыха и спорта. Временем, понятно, управлять нельзя, и реальная задача тайм-менеджмента так упорядочить использование времени (и рабочего, и личного времени) дня и недели, чтобы успевать делать все важнейшие дела.

Тайм-менеджмент: сущность и признаки

«Тайм-менеджмент (Управление временем) - междисциплинарный раздел науки и практики, посвященный изучению проблем и методов оптимизации временных затрат в различных сферах профессиональной деятельности1». Тайм-менеджмент - в переводе с английского означает «управление временем». Временем, понятно, управлять нельзя, и реальная задача тайм-менеджмента так упорядочить использование времени (и рабочего, и личного времени) дня и недели, чтобы успевать делать все важнейшие дела. Тайм-менеджмент - это учет и оперативное планирование времени.

Основные принципы тайм-менеджмента

1. Кропотливая самостоятельная работа.

Качественную, эффективную систему организации своего времени человек может разработать только самостоятельно. Эту важную работу нельзя поручить консультанту или секретарю. Получая информацию о существующих системах и методах построения собственной, поддержку принятия решений и толчок к самосовершенствованию - не нужно считать предлагаемое вам правилом, не подлежащим сомнению. Выбрать подходящее решение и перестроить его под свои потребности сумеете только вы сами.

2. Индивидуальность решения.

На Западе понятие тайм-менеджмента, как правило, связывают с набором конкретных унифицированных подходов. В России важную роль играет человеческий азарт, в состоянии которого мы способны свернуть горы, запнувшись при этом на простой попытке подойти к творческому процессу с линейкой, таблицей и секундомером. Для нашего менталитета поиск приемов организации времени связан с глубоким анализом индивидуального стиля работы конкретного человека. О стереотипах планирования не может идти и речи - такую «смирительную рубашку» могут использовать с пользой для себя только личности структурированного типа. А между тем люди более хаотичного склада также стремятся добиться эффективности и успешности. В организации личного времени важны не общие правила, а индивидуальный стиль, который человек для себя находит. Если он для него комфортен, это дает максимальную эффективность. Заострить же внимание следует скорее на тех методах, которые позволяют ориентироваться даже в условиях неопределенности. Поэтому немаловажно определиться с такими параметрами, как темперамент человека, сенсорные предпочтения, биоритмы его организма, рабочие цели и т.п.

3. Необходимость отслеживания собственной эффективности.

Используя хронометраж, можно выявить моменты непростительного расхода времени и обнаружить его скрытые резервы. При анализе полученных данных рекомендуется использовать метод сравнения достигнутого с максимально возможным, а не достигнутого с запланированным, как это делается в западных технологиях тайм-менеджмента. Но главный результат использования хронометража - появление определенного умения постоянно самостоятельно отслеживать свою эффективность. Учет собственного времени в течение нескольких недель вырабатывает особого рода внимание к времени, и человек начинает совершенно по-другому смотреть на свои действия.

4. Мышление, направленное на эффективность.

Первостепенную роль играет непосредственное изменение мышления. Человек, который научился определять неэффективные процессы и совершенствовать их, стремящийся к оптимизации и повышению результативности - в силах применять имеющиеся методы, настроить их под свои нужды или разработать свои. А сами технические приемы организации времени и личной работы и непосредственное их воплощение в жизнь - это, как раз, дело техники. Единожды произошедшее изменение сознания начинает работать и приносить свои плоды в любом виде деятельности.

5. Достижимость и неисчерпаемость резервов эффективности.

Основополагающий принцип, рядом с которым несравнимы никакие технологические вопросы. Исходя из предположения, что резервы эффективности, развития и самосовершенствования не только реально достижимы, но и потенциально неисчерпаемы, поиск нужного решения и разработка необходимого метода - вопросы чисто тактические и заведомо решаемые.

1. **История возникновения тайм-менеджмента как технологии и**

С чего началось управление временем? Возможно, первая письменно зафиксированная попытка сделать управление временем сознательной потребностью человека - это первое письмо из нравственных писем к Луцилию, написанных ЛуциемАннеем Сенекой в первые десятилетия новой эры. Сенека рекомендует:

* письменный учет всего времени;
* деление времени на хорошо, дурно потраченное и потраченное на безделье;
* оценивать жизнь по наполненности прожитого времени.

Один из приемов организации времени - введение жесткого режима дня. Иммануил Кант (1724-1804), проживший всю жизнь в Кенигсберге, жил настолько ритмично, что соседи проверяли часы, когда он выходил на прогулку. Творческие личности в своей массе берегли свое время, организовывали и планировали его. Трудно найти продуктивную творческую личность, у которой не было бы жесткого режима работы. Архимед и Аристотель, Роджер Бэкон и Ньютон, Анри Пуанкаре и Дюма-отец, Энгельс и Ленин, Вавилов и Альтшуллер, адмирал Макаров и академик Берг - все эти люди стремились построить систему расхода времени, которая гарантировала бы высокую выработку не за день - за жизнь. Александр Александрович Любищев (1890-1972) в 1916 году начал вести систему учета времени, он вел ее до конца жизни, т.е. 52 года. Любищев свормулировал свои принципы так:

* Я не беру обязательных поручений.
* Не беру срочных поручений.
* В случае утомления сейчас же прекращаю работу и отдыхаю.
* Сплю много, часов десять.
* Комбинирую утомительные занятия с приятными.

В социологии управления в ХХI веке возрастает потребность в повышении адаптивности организации к неопределенности внешней среды, в повышении эффективности ее работы и скорости реакции на эти изменения. Такая адаптивность на данном этапе развития современного общества является ключевым фактором конкурентоспособности коммерческой организации, залогом ее выживания и развития. Одним из инструментов повышения эффективности работы коммерческого предприятия является внедрение в его организационную деятельность технологий тайм-менеджмента.

Дисциплина тайм-менеджмент оформилось в самостоятельное направление менеджмента организации к концу 60-х гг. ХХ века. Тайм-менеджмент - это совокупность технологий планирования работы, которые человек применяет самостоятельно для повышения эффективности использования своего рабочего времени и для повышения контроля возрастающего количества задач.

В настоящее время перед большим числом коммерческих организаций стоит задача внедрения технологий тайм-менеджмента. Причиной этому служат следующие факторы:

1) Тенденции изменений социальной и экономической среды диктуют руководителям коммерческих фирм необходимость пересмотреть в сторону повышения роль самоконтроля в принятии решений, расстановки приоритетов, в организации и планировании работы персонала, а также их самих.

2) В организационной системе коммерческого предприятия остро стоит проблема повышения эффективности работы и возрастает роль таких нематериальных активов, как интеллектуальный капитал, лояльность сотрудников по отношению к организации-работодателю, возможность творчества и самовыражения. В данном аспекте рассмотрения наиболее актуальной становится самостоятельность сотрудника в организации своей работы.

3) На данный момент система отношений «работодатель - наемный служащий» выходит на новый виток развития, когда в организационной системе повышается роль личности сотрудника. И внедрение технологий тайм-менеджмента как раз способствует созданию психологического комфорта, дает ему «моральную» свободу; при этом с выгодой для работодателя - повышение эффективности, скорости и качества работы персонала любого уровня иерархии.

В этой области наиболее широкое распространение получили работы, исследования и подходы отечественных авторов Г.Х. Попова, А.К. Гастева и П.М. Керженцева и зарубежных специалистов - Л. Зайверта (Германия), Ст. Кови, П. Дойля (США), Б. Санто (Венгрия). Благодаря работам этих и других авторов, тайм-менеджмент к концу 60-х гг. ХХ века оформился в самостоятельную дисциплину, которая включает в себя набор систем и технологий по планированию и организации времени.

В научном менеджменте сравнительно редко затрагивались вопросы самоорганизации в работе персонала, поэтому руководство организаций централизованно не внедряло использование технологий тайм-менеджмента. Классики теории менеджмента (напр., Ф.У. Тейлор, К. Макхэм, М.Х. Мескон) впервые поставили вопрос о внедрении технологий персональной организации труда.

Тайм-менеджмент как практическая дисциплина изначально разрабатывалась консультантами по менеджменту и психологии. Ряд отечественных и зарубежных специалистов по управлению, психологии и организационной культуре разрабатывали методологию планирования личного и рабочего времени в форме книг, статей и учебных курсов.

# Предпосылки возникновение тайм-менеджмента

Если говорить об идее управления временем, то, возможно, она существует ровно столько, сколько существует человечество.

Проблема времени находится под пристальным вниманием пытливого человеческого ума на протяжении всей истории. Что такое время? Существует ли оно объективно? Куда оно течёт? На эти вопросы, составляющие главную сложность проблемы, пытались и пытаются найти ответы представители различных областей знания. Одни мыслители оставили после себя системы, в которых время рассматривалось или как вещь в себе, или как форма человеческого разума. Другие рассматривали время как основную форму движущейся материи, в котором существует и сам познающий субъект - человек.

Так еще в самом начале нашей эры, в 50-м году от Р. X., научные работники, - а Сенеку можно вполне считать научным работником, - вели счет своему времени и старались экономить его. Древние философы первыми поняли ценность времени - они наверняка еще до Сенеки пробовали как-то обуздать время, приручить, понять его природу, ибо и тогда оно угнетало людей своей быстротечностью.

Согласно одним взглядам, время, как объект, не существует, а согласно другим, время, как объект с определёнными физическими свойствами, находится вне субъекта в виде текущих изменений внешнего мира. Вряд ли будет правильно усматривать в этих выводах намеренное сведение проблемы времени к известным и так называемым субъективистским подходам. Скорее наоборот, следует думать, что проблема времени своей парадоксальностью приводит исследователей к тому, что она во многом связана со временем в психике самого человека.

Согласно полученным данным, каждый человек обладает набором собственных временных свойств, которые открываются ему в реально переживаемой длительности. Таким образом, субъективно кажущиеся свойства времени, относимые теми или иными исследователями то во внешний мир, то приписываемые собственному разуму, выводились на основе их личного отношения к непосредственно переживаемому собственному времени. Последнее утверждение позволяет подойти к проблеме времени с позиций человеческого бытия, т.е. время, как реальность, существует для каждого человека в виде непосредственно переживаемой длительности в пределах его собственного настоящего.

Проблема постановки целей, выбора приоритетов в делах, и разумного использования времени человеком была поставлена достаточно давно. Одним из первых этот вопрос поднял римский философ Луцилий Сенека. Он утверждал: «Когда я не знаю, на какую гавань мне нужно держать курс, тогда ни один ветер не будет для меня попутным». В своих «Письмах к Луцилию» он призывал своего друга «беречь и копить время, которое прежде отнимали или крали, которое зря проходило».

Английский ученый, политик и философ Фрэнсис Бэкон писал: «Выбирать время правильно - значит владеть жизнью. Несвоевременность гибельна». Стоит отметить систему управления личным временем Бенджамина Франклина, основу которой составляет выбор долгосрочных и краткосрочных целей, без чего невозможно представить современный тайм-менеджмент.

Полезные советы в этой области не были сведены к серьезному теоретическому обобщению - того и не требовалось на данном витке развития, так как обществу со сравнительной стабильностью в социальных процессах и высокой зависимостью личности от социума и его ритмов было достаточно отдельных рекомендаций. Но, начиная с первых десятилетий ХХ века, системные методы повышения качества и уровня труда отдельного работника стали одним из ключевых направлений, влияющих на повышение эффективности производства.

1. **Понятие «временная компетентность». Показатели успешного тайм-менеджмента**

Понятие социальной компетентности соотносится с категориями профессиональной и методической компетентности. В современном производстве готовность работника к трудовой деятельности оценивается именно и прежде всего с точки зрения его профессиональной, социальной, методической и временной компетентности, которые у специалистов, занятых работой с людьми, особенно руководителей, могут во многом совпадать. Первая из них - профессиональная компетентность - означает «техническую» подготовленность работника к выполнению профессиональных функций, связанных со специализацией, например, математика, инженера-автомеханика, врача и т.д.

Второе понятие - социальная компетентность - отражает отношения между людьми в процессе трудовой деятельности, умение работать в команде, коллективе, эффективно взаимодействовать с другими работниками (коллегами, руководителями, подчиненными, клиентами) для достижения организационных и личных целей.

Социальная компетентность характеризует интеракционные способности работника, культуру делового общения как по вертикали «руководитель - подчиненный», так и по горизонтали - «работники одного уровня», а также клиенты предприятия. Она включает знание этики делового общения, умение предотвращать и относительно безболезненно разрешать конфликты, быстро и правильно передавать информацию, налаживать коммуникации, давать ясные и четкие задания и соответственно мотивировать сотрудников, тактично указывать на недостатки, корректно делать замечания, вызывать доверие и т.п. Такого рода знания и умения особенно необходимы руководителям, хотя не только им. В современном производстве от слаженности и гармоничности отношений в группе во многом зависит успех организации в целом.

Третья из названных категорий, характеризующих уровень подготовки современного специалиста, особенно руководителя, - методическая компетентность - означает способность к системному мышлению, правильному восприятию и интерпретации разнообразной информации, структурированию проблем, умение отличать главное от второстепенного, видеть целое - общее состояние дел. При этом «речь идет об экстрафункциональных способностях, связанных не с конкретным «техническим» трудовым процессом, а с его организационными и социальными взаимосвязями». Значение методической компетентности особенно велико для руководителей.

Четвертый вид компетентности - временная компетентность - отражает умение рационально планировать и использовать рабочее время. Она включает адекватную оценку временных затрат («чувство времени»), умение конструировать программу достижения цели во временном континууме (пространстве), правильно определять временные затраты.

Изучение управления персоналом обеспечивает формирование не только социальной, но во многом методической и временной компетентности работников всех уровней, и в первую очередь руководителей. В современном производстве ценность этих качеств для эффективной деятельности неуклонно повышается. Применительно же к подготовке специалистов-управленцев знание науки управления персоналом выступает важнейшей составной частью их профессиональной компетентности.

Управление временем, организация времени( timemanagement) - это технология организации времени и повышения эффективности его использования.

Управление временем - это действие или процесс тренировки сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность. Управление временем может помочь рядом навыков, инструментов и методов, используемых при выполнении конкретных задач, проектов и целей. Этот набор включает в себя широкий спектр деятельности, а именно: планирование, распределение, постановку целей, делегирование, анализ временных затрат, мониторинг, организация, составление списков и расстановка приоритетов.

**Тема 2. Анализ временных затрат**

1. **Алгоритм инвентаризации и анализа времени**

Может быть выделено три основные исследовательские цели, ради которых затевается анализ времени.

1) «Разведывательное» исследование, когда целью выступает описание какого-нибудь совершенно нового, непознанного явления.

2) Объяснительное исследование, основная цель которого - выявление причинно-следственных связей между элементами изучаемой системы. «Сверхзадачей» здесь будет формализация выявленных закономерностей в виде строгих математических формул (функций), позволяющих количественно отобразить изучаемые связи. В тайм-менеджменте достаточно лишь в самом общем виде «ухватить» существующую связь между элементами системы. Вместо выведения сложных формул также в большинстве ситуаций можно обойтись простыми графическими методами, отображая характер взаимосвязей, например, в виде графиков, диаграмм и т. п.

В контексте этой цели задачи инвентаризации времени будут формулироваться уже более узконаправленно, например: Какие именно помехи в большей мере препятствуют быстрому выполнению определенных видов работ? Как различные виды работ связаны с затратами различных видов энергии?

3) Прогностическое исследование, когда целью является предсказание поведения системы в случае изменения характеристик одного или более из ее элементов (или, в случае целенаправленного воздействия, на этот элемент).

Предсказание поведения системы осуществляется на основе моделирования ее поведения в будущем. Само моделирование может происходить исключительно «на бумаге», с опорой на выявленные в объяснительном исследовании и формализованные причинно-следственные закономерности. Достаточно лишь подставить в полученную формулу новое значение, чтобы получить представление о будущем поведении системы.

В наиболее общем виде алгоритм инвентаризации и анализа времени включает в себя четыре этапа и состоит из десяти последовательных шагов.

ЭТАП 1. Подготовка к инвентаризации:

Шаг 1. Определить виды временных затрат, характерных для вашей жизнедеятельности. Четко сформулировать их в форме логически независимых категорий для наблюдения и фиксации (разбиение всего множества временных трат на отдельные непересекающиеся подмножества).

Шаг 2. Если необходимо, определить дополнительные категории (параметры) для качественной оценки изучаемых временных затрат.

Шаг 3. Продумать организацию процесса инвентаризации времени (общая длительность, периодичность, ресурсы на проведение и т. п.). Подготовить соответствующие бланки.

ЭТАП 2. Проведение инвентаризации (хронометраж):

Шаг 4. На практике в течение выбранного промежутка времени (или запланированное количество раз) измерять затраты времени, регулярно заполняя соответствующие бланки.

Шаг 5. Провести предварительную группировку полученных данных, подготовить их к дальнейшему анализу: оценить временные затраты по качественным параметрам; с использованием разработанных формул, вычислить необходимые количественные показатели.

ЭТАП 3. Анализ времени:

Шаг 6. Проанализировать временные затраты, например, по следующим направлениям: 1) затраты на учебу, работу (по видам, операциям, задачам); 2) затраты на внерабочую активность; 3) затраты на временные помехи; 4) качество временных затрат на учебу, работу, помехи, внерабочую активность. Объем и направления анализа могут быть произвольными, в зависимости от масштабности поставленных вами задач инвентаризации.

Шаг 7. Сформулировать результат анализа времени исходя из общей цели исследования. Это может быть просто описание временных трат; закономерности трат времени, связывающие отдельные элементы системы тайм-менеджмента; прогноз изменений целостной системы тайм-менеджмента при направленном воздействии на один (или более) из ее элементов. Наиболее «типичным» результатом анализа времени обычно становится выявление закономерностей, обусловливающих эффективное либо неэффективное использование времени.

Шаг 8. На основе проведенного анализа спроектировать пути и способы борьбы с потерями времени, предложить идеи по более эффективному использованию времени.

ЭТАП 4. Изменение стратегии/способов управления временем:

Шаг 9. Проанализировать пути и способы борьбы с потерями времени, а также способы более эффективного использования времени в процессе планирования. Согласовать цели и задачи по управлению временем с планом по достижению основных жизненных целей (целей деятельности организации). Оформить письменно.

Шаг 10. Приступить к достижению жизненных целей с использованием методов тайм-менеджмента на практике.

1. **Хронометраж («фотография») рабочего дня**

Все наблюдения состоят из четырех этапов:

1) подготовка к наблюдению: постановка цели наблюдения, выбор объекта наблюдения, выбор субъекта исходя из цели наблюдения, ознакомление с организационно-техническими условиями работы и условиями труда на выбранных объектах, заполнение наблюдательных листов и проверка технических средств измерения времени или регистрации процессов, а также разъяснение исполнителям изучаемых работ, целей и задач наблюдения;

2) проведение наблюдения: фиксация последовательности элементов выполняемой работы, выявление соответствия фактических режимов работы оборудования рекомендованным технологиям, определение продолжительности перерывов и их причин, заполнение наблюдательной документации;

3) обработка результатов наблюдений: расшифровка и проверка правильности фиксации, при киносъемке - проявление материалов, исчисление продолжительности каждого из элементов выполняемой работы и длительности каждого из них, определение продолжительности перерывов и их причин, заполнение наблюдательной документации;

4) заключительный этап: анализ материалов, выявление возможностей рационализации процессов, разработка мероприятий по устранению сбоев в работе, предложения по улучшению рабочих мест.

Обработка полученных данных - довольно трудоемкий процесс, особенно когда наблюдения проводятся методом непосредственных замеров. Он усугубляется необходимостью оценки качества наблюдений. Из этого следует, что трудоемкость обработки определяется видом наблюдений, точностью замеров времени и формой записи данных.

По форме записи результатов наблюдения различают цифровой, индексный, графический, комбинированный способы и киносъемку.

При цифровом способе запись текущего времени выполнения работы производится цифрами. При необходимости в высокой точности результатов наблюдения этот способ предпочтителен.

Индексный способ подразумевает запись данных заранее известными условными сокращениями (индексами). Он применяется при групповой или бригадной фотографии. Однако необходимо чтобы объекты наблюдения были однородны (рабочие одной профессии, выполняющие работу одинакового состава).

В случае, когда неудобны цифровой и индексный, применяется графический способ. Его сущность в том, что величину затрат времени фиксируют в виде прямых горизонтальных линий, длина которых в определенном масштабе соответствует количеству времени, потраченному на то или иное действие. Графический способ дает наглядное представление о длительности и чередовании отдельных видов работ, однако, если число рабочих превышает 6, то качество регистрации действий резко снижается.

Комбинированная запись - это сочетание цифровой и графической записи, при котором в наблюдательном листе наносятся отрезки горизонтальных линий, а над ними ставится цифровое обозначение.

Однако детальное исследование трудовых приемов данными методами затруднено, а иногда невозможно, т.к. наблюдатель не успевает в короткие отрезки времени, за которые происходят некоторые действия, следить за показаниями приборов, одновременно записывая их показания в бланк.

В этом случае помогает киносъемка, т.к. она позволяет точно фиксировать трудовой процесс, а при воспроизведении просматривать некоторые детали в замедленном режиме. Данный вид записи применяется при выборе наиболее рациональных способов наблюдения. Однако киносъемка отличается большой трудоемкостью и затратами по сравнению с визуальными наблюдениями. Большое количество времени тратится на подготовку аппаратуры, обработку кинопленки, расшифровку отснятого материала. Высокие материальные затраты обусловлены дороговизной киносъемочной и вспомогательной аппаратуры, кинопленки, аппаратуры для просмотра и расшифровки отснятого материала. Поэтому киносъемку целесообразно применять при многократном использовании материалов, обобщенных и разработанных на ее основе.

К современным средствам изучения трудовых процессов относится видео-магнитная запись. Ее преимущества состоят в:

1) высоком уровне дистанционного управления;

2) наличии синхронного звукового сигнала (для пояснений сигналов времени);

3) отсутствии необходимости обрабатывать пленку, применять соответствующую аппаратуру и специальное помещение;

4) возможности воспроизведения сразу после окончания записи;

5) возможности синхронной демонстрации сразу на нескольких экранах;

6) возможности воспроизведения на одном экране нескольких дублей;

7) возможности компьютерной обработки записи, что облегчает в частности процесс монтажа.

Хронометраж - это изучение и измерение отдельных, циклически повторяющихся элементов операции.

Его проводят, как правило, на работах, которые характеризуются частой повторяемостью и постоянством степени влияния факторов на время их выполнения. Основной задачей хронометража является определение факторов, влияющих на продолжительность каждого элемента исследуемой операции с целью проектирования ее рациональной структуры в целом и нормальной продолжительности отдельных ее элементов.

При помощи хронометража определяют только действия, входящие в состав оперативной работы, т.к. из всех видов производительной работы циклически повторяется только она.

Хотя длительность операций, исследуемых в ходе хронометража, теоретически не ограничивается предельными величинами, прибегать к нему для наблюдения операции большой продолжительности нецелесообразно. Такие данные накапливают посредством фотографии рабочего дня, которую мы рассмотрим ниже. Наиболее уместно изучать этим методом небольшие по продолжительности операции, которые не могут быть замерены в процессе фотографии рабочего дня.

Хронометраж разделяют на индивидуальный и групповой (бригадный) в зависимости от численности наблюдаемых рабочих.

С помощью индивидуального хронометража определяют затраты времени отдельными исполнителями, что позволяет изучить работу с максимальной степенью ее детализации.

При групповом хронометраже один наблюдатель изучает работу группы рабочих, выполняющих одну производственную операцию. Его применяют для изучения состава группы и рационального распределения в ней работы между рабочими. Для достижения большей точности ставят двух хронометристов, ведущих наблюдение независимо друг от друга, а по окончании работы сверяют данные полученные каждым из наблюдателей.

Хронометражные наблюдения всех разновидностей осуществляют только методом непосредственных замеров времени.

Хронометражные исследования различают по полноте охвата элементов оперативной работы, а также по способу фиксации времени. Исходя из этих признаков выделяют сплошной и выборочный хронометраж.

При непрерывном хронометраже проводят непрерывное изучение и замеры длительности всех элементов операции в их технологической последовательности.

При выборочном хронометраже изучают и замеряют продолжительность не всей оперативной работы, а только отдельных ее элементов.

Так как при хронометраже встречаются с неравномерностью в работе, следует определить, при каком количестве циклов отклонения будут взаимно погашаться. Очевидно, что ограничиться небольшим количеством наблюдений нельзя, т.к. результаты могут быть случайными, однако начиная с определенного числа увеличение мало повышает степень достоверности, одновременно увеличивая трудоемкость наблюдения в прямой пропорции.

Существует несколько наиболее используемых методов для определения числа наблюдений:

1. Число замеров определяют расчетным путем, используя математические методы, по данным статистических таблиц.

2. Число замеров при хронометраже устанавливают в зависимости от требуемой точности норм в процентах от нормативного коэффициента устойчивости хроноряда (таблица 5).

Таблица 5 - Необходимое количество наблюдений при хронометраже

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Нормативный коэффициент устойчивости хронометражного ряда Ку | Точность наблюдений, % | | | | | | |
| 3 | 5 | 8 | 10 | | 15 | 20 |
| Число замеров | | | | | | |
| 1,1  1,2  1,3  1,4  1,5  1,6  1,7  1,8  2,0  2,3  2,5  3,0 | 6  12  22  35  45  60  75  91  125  174  205  278 | 4  7  10  14  19  22  27  33  45  63  75  100 | 4  5  6  7  9  11  13  16  22  25  30  40 | 3  4  5  6  7  8  10  11  14  14  21  25 | -  3  4  5  5  6  6  7  8  10  11  14 | | -  -  -  3  4  5  5  5  6  7  8  10 |

3. Число наблюдений устанавливают в зависимости от типа производства и длительности операций (таблица 6).

5. Число необходимых наблюдений по каждому выделенному элементу зависит от типа производства, продолжительности работ, выполняемых вручную, и общей продолжительности (таблица 8).

Таблица 6 - Примерное число наблюдений (не менее)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип производства | Длительность операции или отдельного выборочного замера, мин | | | | | | | | |
| < 0,1 | 0,1-0,25 | 0,25-0,5 | 0,5-1 | 1-2 | 2-5 | 5-10 | 10-20 | > 20 |
| Массовое  Крупносерийное  Серийное  мелкосерийное | 125  -  -  - | 80  -  -  - | 50  35  -  - | 35  25  -  - | 25  20  15  - | 20  15  12  10 | 15  12  10  8 | 12  10  8  6 | -  -  6  5 |

4. Количество необходимых замеров определяют в зависимости от длительности изучаемой операции, характера работы и участия в ней исполнителя (таблица 7).

Таблица 7 - Число необходимых наблюдений при хронометраже

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Характер работы в зависимости от участия в ней рабочего | Длительность элементов операции, с | Число качественных наблюдений при длительности операций, мин | | | |
| < 1 | 1-5 | 5-10 | > 10 |
| Активное наблюдение за работой машины, аппарата или работы на потоке с установленным ритмом  Машинно-ручная работа  Ручная работа | < 10  > 10  < 10  > 10  < 10  > 10 | 20  40  25  50  40  80 | 10  20  15  30  20  40 | 6  6  10  10  12  12 | 4  4  6  6  8  8 |

Таблица 8 - Необходимое число наблюдений при хронометраже и допустимые коэффициенты устойчивости хронометражного ряда

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип производства | Продолжительность элементов операции, с | Допустимый коэффициент устойчивости хронометражного ряда К у | | Количество замеров | | | | | |
| Для машинных работ | | | | Для ручных работ | |
| Точность наблюдений, % | | | | | |
| Машинные работы | Ручные работы | 5 | 10 | 20 | 5 | 10 | 20 |
| Массовое  Крупносерийное  Серийное  Мелкосерийное | < 10  > 10  > 10  < 10 | 1,2  1,1  1,2  1,1 | 2,0  1,3  2,3  1,7 | 7  4  7  4 | 4  3  4  3 | -  -  -  - | 45  10  63  27 | 14  15  19  10 | 6  -  7  5 |

Нет также единых рекомендаций по определению необходимого числа наблюдений и в практике зарубежных предприятий. Так, на предприятиях компании «Дженерал Электрик» (США) считается необходимым число наблюдений ставить в зависимость от продолжительности операции (таблица 9).

Таблица 9 - Зависимость числа наблюдений от длительности операций

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Продолжительность операции | 0,1 | 0,25 | 0,5 | 0,75 | 1 | 2 | 5 | 10 | 20 | 40 |
| Количество замеров | 200 | 100 | 60 | 40 | 30 | 20 | 15 | 10 | 8 | 5 |

Другая компания, «Вестингауз Электрик Корпорейшн», учитывает не только продолжительность элементов и операций, но и их повторяемость в течение года (таблица 10).

Таблица 10 - Влияние продолжительности операций и их повторяемости в течение года на число замеров

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Кол-во операций в год | Число замеров при продолжительности операций, мин | | | | | | | | | | | | | |
| 0,12 | 0,12 | 0,2 | 0,3 | 0,5 | 0,7 | 1,2 | 2,1 | 3 | 4,8 | 7,2 | 12 | 18 | 30 |
| > 10000  100-10000  < 1000 | 140  80  60 | 120  60  50 | 100  50  40 | 80  40  30 | 60  30  25 | 50  25  20 | 40  20  10 | 30  15  12 | 25  12  10 | 20  10  8 | 15  5  6 | 12  6  5 | 10  5  5 | 8  4  3 |

Существенно влияет на качество хронометража подготовка к нему. Определяя содержание, объем и сроки подготовительной работы, выбор объектов исследований, исходят из целей хронометража. Главная его цель - получить научно обоснованные материалы, позволяющие осуществить рационализацию производства, повысить эффективность и содержательность труда. Подчиненные цели включают:

1) накопление данных о продолжительности отдельных элементов операции с целью использования их для последующей разработки нормативов времени, расчета обоснованных норм при отсутствии нормативов или недостаточной их полноте;

2) корректировка действующих и установление новых норм в крупносерийном и массовом производстве, оценка затрат времени на выполнение операции с точки зрения их рациональности и целесообразности;

3) изучение достижений новаторов производства, отбор лучших приемов работы доя проектирования на их основе рациональных трудовых процессов;

4) выявление нерациональных, излишних приемов для определения оптимального состава и последовательности элементов операции;

5) оценка организационно-технических условий и их влияния на затраты времени при выполнении отдельных элементов операции.

Выбирая объекты, следует учитывать, что они должны обладать определенной общностью и сопоставимостью.

Во всех случаях, за исключением того, когда его используют для выявления причин невыполнения норм, рабочее место следует тщательно подготовить в плане оборудования, порядка, освещения и безопасности труда.

Выбрав объект наблюдения, составляют подробное описание изучаемой операции. Особое место в описании занимает организация и обслуживание рабочего места. Следует тщательно разобраться в планировке рабочего места, расположении инструмента, в снабжении рабочего места всем необходимым для работы.

Изучаемую операцию расчленяют на составляющие элементы.

Степень расчленения операции зависит от типа производства, цели наблюдения, конструкции измерительного прибора, способа измерений, квалификации наблюдателя.

Чтобы правильно определить длительность каждого элемента операции по каждому замеру, их четко разграничивают фиксажными точками.

Фиксажные точки - это отчетливые внешние признаки, определяющие начальные и конечные моменты каждого из измеряемых элементов операции.

Если проводится сплошное наблюдение, конечная фиксажная точка предыдущего элемента является в то же время начальной для последующего.

Рассмотрим измерение затрат времени и анализ его результатов на примере хронометража оперативного времени работы кассира (таблица 11).

Таблица 11 - Хронокарта

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Организация: ЗАО «Градиент»  Отдел: Выставочный зал | Хронокарта операции | | Дата наблюдения | Начало наблюдения | Конец наблюдения | Наблюдала Кузнецова С.А. |
| Оформление оплаты наличными | | 01.04.99 | 10.00 | 11.00 | Обработала  Кузнецова С.А. |
| Рабочий | | | | Операция | | |
| Фамилия  Специальность  Стаж по специальности  Стаж по данной работе | | Кузнецова С.А.  Кассир  4 года  4 года | | Наименование  Оформление оплаты наличными | | |

Коэффициент устойчивости, характеризующий степень колебаний хроноряда, рассчитывают по формуле, где t max- максимальная продолжительность элемента операции, а t min- минимальная.

Нормативные коэффициенты определим по таблице 12.

Таблица 12 - Нормативные значения коэффициентов устойчивости хроноряда

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип производства на данном рабочем месте и продолжительность изучаемого элемента операции, с | | Машинная работа | Машинно-ручная работа | Наблюдения за работой оборудования | Ручная работа |
| Массовое  Крупносерийное  Серийное  Мелкосерийное и единичное независимо от продолжительности | < 10  > 10  < 10  > 10 | 1,2  1,1  1,2  1,1 | 1,5  1,2  16  1,3 | 1,5  1,3  1,8  1,5 | 2,0  1,5  2,3  1,7 |

В нашем случае все коэффициенты не превышают нормативного, следовательно, наблюдение проведено качественно. Средняя продолжительность каждого элемента операции определяется, как среднеарифметическая величина из всех годных замеров хроноряда.

Полученные значения продолжительности элемента операции записываются в хронометражный вариационный ряд, где верхняя строка - вариант - это замеры в порядке возрастания (убывания) длительности замеров (t), а нижняя строка частот (p) - показывает, как часто данный вариант встречается в хронометражном ряду.

Общая сумма частот должна быть равна количеству замеров.

Предварительно исключаются неточные (дефектные) замеры, и затем оценивается качество хронометражного ряда с помощью следующих показателей:

1) коэффициента устойчивости: Куст. = tmax / tmin (1)

Если коэффициент устойчивости фактический меньше коэффициента устойчивости нормативного, то ряд устойчивый (не разбросанный), в обратном случае наблюдение следует повторить;

2) коэффициента модальности: Kmo = Pmo / ∑p (2)

где Pmo- частота моды (наиболее встречаемой варианты);

p - сумма всех частот хронометражного ряда.

Если Kmo> 1/3, то ряд модальный и качественный и, следовательно, можно исчислять среднюю продолжительность выполнения каждого элемента операции (которая будет принята за норму) по формуле средней арифметической взвешенной:

tср = t\*p / ∑p (3)

Способы обработки хронорядов не могут быть едиными и постоянными для всех отраслей производства и всех случаев. В каждой отрасли может быть принят наиболее приемлемый способ в зависимости от характера и условий работы.

Хронометражные исследования позволяют изучить, прежде всего, оперативное время, и потому при использовании хронометража для установления норм приходится пользоваться нормативными материалами и материалами фотографий рабочего дня.

К тому же хронометраж имеет ряд недостатков:

1. Норму труда при традиционном порядке проведения хронометража основывают на средних фактических затратах рабочего времени теми исполнителями, рабочие места которых были объектами наблюдений. Поэтому от правильности выбора последних зависит и достоверность полученных материалов.

2. Не полностью фиксируется метод труда в ходе исследований, хотя именно он определяет время и качество выполнения работы.

3. Фиксируя реальное время выполнения приемов, исследователь не может утверждать, что этот уровень всесторонне обоснован, т.к. нормировщик определяет достигнутый уровень производительности, который вовсе не означает возможную в данных условиях производительность на каждом рабочем месте при среднем (нормативном) уровне способностей исполнителей.

4. Т.к. норму времени устанавливают только по одному критерию - по общей продолжительности выполнения элементов трудового процесса, то данные, полученные посредством хронометража, всегда будут в большей или меньшей степени субъективны.

5. Хронометражные данные о затратах времени на выполнение отдельных операций обычно содержат потери времени, связанные с недостатками в организации труда. Чтобы их выявить, нужно спроектировать рациональный трудовой процесс.

6. Нормативное исследование можно провести только после начала производства и полного освоения рабочими операций.

7. Обойтись без ошибок при измерении отдельных действий практически невозможно, особенно на кратковременных операциях.

Также трудно сравнимы данные хронометража одних и тех же операций, которые были получены на разных предприятиях, в разных производственных условиях и в разное время. В некоторой степени эти недостатки можно уменьшить, если использовать более точные способы изучения трудовых процессов.

Фотография рабочего времени - это вид наблюдений, при помощи которого изучают и анализируют затраты времени одним рабочим или группой, связанные с выполнением того или иного процесса на протяжении всего рабочего дня (смены) или его части, независимо от того, на что затрачено это время. ФРВ не раскрывает технологию и методы осуществления процесса, а лишь фиксирует его протекание.

Цель ФРВ - в выявлении резервов повышения производительности, улучшении использования оборудования. Это достигается выявлением целесообразности, последовательности тех или иных затрат времени, их измерением, установлением степени возможного уплотнения рабочего дня исполнителей, устранения потерь рабочего времени и простоев оборудования.

Назначение фотографии рабочего времени состоит в выявлении недостатков в организации труда и производства, вызывающих потери или нерациональное использование рабочего времени, проектировании более рационального распределения времени рабочей смены по категориям затрат времени, в определении фактической выработки продукции, темпа ее выпуска и равномерности работы в течение смены.

По количеству объектов наблюдения, формам организации труда и т.д. ФРВ подразделяют на индивидуальную, групповую, бригадную, массовую, маршрутную, многостаночную, целевую, фотографию производственного процесса и фотографию использования оборудования. Также различают дублированную и пикетную фотографию рабочего дня.

Дублированную фотографию рабочего дня проводят одновременно два работника. Этот способ применяют, когда видимость объекта наблюдения ограниченна. Наблюдатели работают независимо друг от друга, а по окончании работы сопоставляют результаты, чтобы получить общую картину.

Пикетная фотография рабочего дня проводится несколькими наблюдателями, которые располагаются в определенных пунктах и фиксируют момент прохождения наблюдаемого объекта через данный пункт. Этот способ чаще всего применяется при изучении работы транспорта, т.к. по правилам безопасности наблюдатель не может все время перемещаться вместе с транспортом. В ходе индивидуальной ФРВ наблюдатель изучает затраты рабочего времени одного исполнителя, работающего на одном рабочем месте, или время использования оборудования в течение рабочей смены или ее части.

Рассмотрим пример: ФРВ менеджера по продажам коммерческой фирмы.

Дата наблюдения: 20.03.2009 г.

Начало наблюдения: 8 ч 30 мин.

Конец наблюдения: 17 ч 30 мин.

Работа: обслуживание клиентов, работа с поставщиками, анализ объема продаж

Условия работы: нормальные

Менеджер по продажам: Новгородцев А.А.

Возраст: 28 лет.

Стаж работы: 4 года. Стаж по данной работе: 2 года.

Отношение к труду: добросовестное

Наблюдатель Кузнецова С.А.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование затрат рабочего времени | Текущее время в часах и минутах | Продолжительность (мин) | Индекс |
| 1 | Приход на рабочее место | 8.35 | 5 | НТД |
| 2 | Подготовка рабочего места | 8.40 | 5 | ПЗ |
| 3 | Обслуживание клиента | 9.00 | 20 | ОП |
| 4 | Получение и ознакомление с электронной почтой | 9.30 | 30 | ОП |
| 5 | Получение из бухгалтерии списка оплаченных счетов, ознакомление с ним | 9.45 | 15 | ПЗ |
| 6 | Проверка наличия оплаченных товаров на складе | 10.05 | 20 | ОП |
| 7 | Обслуживание клиента | 10.15 | 10 | ОП |
| 8 | Уход по личным надобностям | 10.20 | 5 | ОЛН |
| 9 | Составление заказа поставщикам | 10.45 | 25 | ОП |
| 10 | Обслуживание клиентов | 12.00 | 75 | ОП |
| 11 | Обсуждение заказа с поставщиками по телефону | 12.05 | 5 | ОП |
| 12 | Обслуживание клиентов | 13.30 | 85 | ОП |
| 13 | Обед | 14.30 | 60 | ОЛН |
| 14 | Обслуживание клиентов | 16.30 | 120 | ОП |
| 15 | Уход по личным надобностям | 16.35 | 5 | ОЛН |
| 16 | Отдых | 16.40 | 5 | ОЛН |
| 17 | Разговор с сослуживцем на личную тему | 16.57 | 17 | НТД |
| 18 | Обслуживание клиентов | 17.15 | 18 | ОП |
| 19 | Составление плана на следующий день | 17.25 | 10 | ОП |
| 20 | Выключение компьютера, наведение порядка на рабочем месте | 17.28 | 3 | ПЗ |
| 21 | Уход с работы | 17.30 | 2 | ПЗ |
| 22 | Итого | | 540 |  |

ПЗ=5+15+3+2=25

П=20+30+20+10+25+75+5+85+120+18+10=418

ЛН=5+60+5+5=75

НТД=5+17=22

Выводы и разработка организационно-технических мероприятий по устранению лишних затрат времени основываются на сводке одноименных затрат времени, в которых по каждой их категории проставляется суммарное время и определяется отношение к общему времени. Определяется процент оперативного времени:

Ко.в = (tоп / Тн)·100 , (4)

где Tн- время наблюдения, мин;

- процент потерь рабочего времени, зависящих от рабочих;

Kпр = tот.ф. - tот.р+tп.р / Тн \* 100%, (5)

где tот.ф- время фактического отдыха;

tот.р- регламентированное время на отдых и личные надобности;

tп.р- потери рабочего времени, допущенные рабочим;

- процент потерь рабочего времени, не зависящих от рабочего:

Кпн = tн.р + tп.о. \* 100 %, (6)

где tн.р. и tп.о- потери времени на производственную работу и по организационно-техническим причинам, соответственно.

Потери рабочего времени являются резервом повышения производительности труда. Для определения возможного повышения производительности труда составляют нормальный и фактический баланс рабочего времени. Нормальный баланс составляют по нормативам, не видя выполняемых работ, а фактический - по материалам фотографии.

Устанавливаются проценты возможного повышения производительности труда за счет устранения потерь рабочего времени, зависящих от рабочего:

а1 = (100·Кп.р) / (100 -Кп.р) , (7)

а также потерь рабочего времени по организационно-техническим причинам и на непроизводительную работу:

а2 = (100·Кп.н) / (100 -Кп.н) (8)

Общее возможное повышение производительности труда:

а = а1 + а2, (9)

Групповая ФРВ

Групповой называют фотографию рабочего времени, при которой один наблюдатель одновременно изучает работу нескольких исполнителей.

Подготовка к наблюдению отличается от индивидуальной фотографии только несколькими моментами:

1. Заранее устанавливают и записывают на лицевой стороне фотокарты условные сокращенные обозначения затрат времени.

2. Заранее избирают промежутки записей времени, которые отмечают в наблюдательном листе.

3. Устанавливают последовательность порядка наблюдения за рабочими местами.

Особенности групповой фотографии:

1. Наблюдатель заранее определяет изучаемые виды затрат и потерь, т.к. он не может непрерывно регистрировать все затраты времени на каждом месте.

2. Время наблюдения делят на интервалы. Точность результатов будет напрямую зависеть от величины интервалов.

3. Чтобы облегчить запись в наблюдательном листе, затраты обозначают легко запоминаемыми цифровыми или буквенными обозначениями.

В отношении полноты, детальности и точности групповая фотография существенно уступает индивидуальной, однако к преимуществам групповой фотографии относятся возможность одновременного охвата одним наблюдателем больших групп рабочих, а также простота записи и обработки, что приводит к снижению трудоемкости.

Моментные наблюдения

Так как метод непосредственных замеров требует больших затрат на их проведение, то в случае, когда предполагается охватить большое число объектов, целесообразны так называемые моментные наблюдения.

Характерной особенностью метода моментных наблюдений является то, что наблюдатель не находится непрерывно на рабочих местах, а посещает их периодически через случайные интервалы времени. При помощи моментных наблюдений можно анализировать структуру рабочего времени практически на любом количестве объектов.

Наблюдения проводят, последовательно обходя выбранные рабочие места и отмечая на фиксажных пунктах условными знаками в наблюдательном листе вид деятельности. Если есть специальные счетчики моментов, лист наблюдений не применяют.

По результатам моментных наблюдений можно:

1. Определить степень использования рабочего времени большим числом исполнителей и степень использования во времени большого количества оборудования.

2. Изучить структуру и установить удельный вес и абсолютные значения отдельных элементов затрат рабочего времени исполнителя.

3. Установить причины и определить удельный вес и абсолютные значения простоев рабочих и оборудования и разработать мероприятия по их устранению.

4. Проанализировать состояние организации труда и разработать мероприятия по их совершенствованию.

5. Получить необходимые исходные данные для разработки нормативов подготовительно-заключительного времени, времени обслуживания рабочего места, а также норм обслуживания.

Чтобы обеспечить достоверность получаемых результатов, которые должны отражать действительное использование рабочего времени, необходимо соблюдать следующие условия: наблюдения тех или иных затрат рабочего времени должны быть случайными и одинаково возможными; количество наблюдений должно быть достаточно большим, чтобы достоверно характеризовать наблюдаемое явление в целом.

Объем наблюдений определяют, используя правила статистики для выборочных обследований. Его находят по формуле:

М = а² \* (1-К)\* 100² / К\*Р², (10)

где М - объем выборки или число моментных наблюдений;

К-приблизительный удельный вес затрат рабочего времени на выполнение изучаемой работы или приблизительный удельный вес времени работы оборудования в долях секунды (его величина берется по результатам ранее проведенных наблюдений или принимается ориентировочно на основе отчетных данных);

(1-К) - удельный вес перерывов или простоев, т.е. вероятность застать рабочего или станок в бездействии,

Р- заранее установленная точность результатов наблюдения, т.е. допустимая величина относительной ошибки результатов наблюдения (в практике изучения рабочего времени она берется в пределах 0,03 - 0,1);

a - коэффициент, связанный с доверительной вероятностью невыхода ошибки Р за установленные пределы.

В массовом и крупносерийном производстве удовлетворяются обычно доверительной вероятностью 0,64, которой соответствует а2=2.

В средне- и мелкосерийном производстве для получения большей уверенности в достоверности результатов наблюдений исходят из доверительной вероятности 0,92. В зависимости от типа производства для определения числа моментов наблюдения разработаны специальные таблицы.

Продолжительность одного обхода Тобх определяют по формуле

Тобх = Lобх / 0,6 \* 0,01, (11)

где Lобх- длина маршрута обхода рабочих мест, м;

0,6 - средняя длина одного шага, м;

0,01 - средняя продолжительность одного шага, мин.

Число фиксируемых за одну смену моментов М' составит:

М' = Том \* р / Т \* m, (12)

где р- коэффициент, учитывающий несовпадение времени обходов (отклонения), 0,5 < р < 0,7;

m - число объектов наблюдения при одном обходе.

Число рабочих смен С, необходимых для наблюдения, определяют по формуле (13):

Сн = М / М', (13)

Для получения объективных и точных результатов необходимо придерживаться следующих правил:

1. Каждый обход должен осуществляться по намеченному маршруту, равномерным шагом, не ускоряя и не замедляя ходьбы и начинаться строго в назначенное время.

2. Только находясь в фиксажном пункте для данных рабочих, наблюдатель может регистрировать происходящее на рабочем месте. Даже если наблюдатель, находясь в одном пункте, видит, что в другом пункте рабочий простаивает, он не имеет права делать отметку, пока не придет в тот пункт.

3. Если у рабочего в момент подхода наблюдателя к объекту наблюдения завершилось одно состояние деятельности и начинается другое, то в карте наблюдения всегда следует фиксировать первое состояние.

Результаты моментных наблюдений служат основой для разработки мероприятий по устранению потерь рабочего времени. Для их внедрения составляют план, в котором указывают сроки его выполнения и ответственных за проведение мероприятий. Результаты анализа и мероприятия, разработанные на его основе, обсуждают на производственных совещаниях.

Таким образом, метод моментных наблюдений дает весьма достоверный материал при значительно меньшей трудоемкости.

Самофотография

Метод изучения трудовых процессов, при котором сами исполнители регистрируют продолжительность и причины потерь рабочего времени на специальных бланках, называется самофотографией.

Проведение самофотографии может быть обусловлено различными обстоятельствами.

Прежде всего, успешное и всестороннее внедрение НОТ требует привлечения всех работающих, т.к. привлечение их к изучению трудового процесса дает неисчерпаемый источник совершенствования организации труда и производства.

Выводы, сделанные на основе фотографии рабочего дня, могут оказаться характерными только для наблюдаемого объекта и соответствующего интервала времени. Для получения обобщенных выводов о состоянии организации труда и производства объективного представления об использовании рабочего времени необходимо охватывать фотографией рабочего дня не менее половины работающих участка, отдела, цеха. Изучение рабочего времени будет эффективным только в том случае, если оно проводится систематически и охватывает большую группу рабочих и если сами работники принимают в нем активное участие. Именно рабочие могут подсказать, что именно вызывает потери времени, какие резервы роста производительности труда есть на данном рабочем месте.

Хотя самофотография характеризует потери рабочего времени по организационно-техническим причинам не менее объективно, чем ФРВ, она не дает представление о потерях рабочего времени по вине самого исполнителя. Поэтому наряду с самофотографией нужно проводить и ФРВ.

Самофотографию подразделяют на индивидуальную, групповую и бригадную.

Наиболее распространена индивидуальная самофотография, при помощи которой изучают потери рабочего времени у одного исполнителя. При помощи групповой самофотографии изучают потери рабочего времени у исполнителей, обслуживающих один агрегат. Менее распространенной является бригаднаясамофотография. В отличие от индивидуальной и групповой самофотографии в бригаде фиксируют потери рабочего времени не все ее члены, а один человек. В карте бригадной самофотографии указывают не только потери рабочего времени, их причину и продолжительность, но и сколько человек из бригады одновременно простаивало.

В зависимости от объекта исследования различают самофотографию рабочего времени рабочих и рабочего времени служащих.

Служащие последовательно учитывают все затраты рабочего времени в течение всего рабочего дня, особенно те, которые не связаны с их непосредственными обязанностями. Это связано с тем, что трудовой процесс служащих имеет скрытые фазы, которые могут быть выявлены только при участии в изучении самого исполнителя.

При подготовке к проведению самофотографии в качестве объекта наблюдения чаще всего выбирают те участки, где потери и непроизводительные затраты наиболее высоки. Рекомендуется следующий порядок проведения самофотографии. Приказом по предприятию (или его подразделению) утверждают даты проведения самофотографии и намечают ответственных за ее подготовку.

Затем составляют список исполнителей, которые будут заниматься самофотографией, распределяют их на группы по 30-40 человек, к каждой из которых прикрепляют инструкторов из числа специалистов.

За несколько дней до назначенной даты инструкторам выдают списки участников самофотографии и бланки наблюдательных листов. Накануне самофотографии инструкторы раздают бланки и подробно разъясняют цель, задачи и технику наблюдений.

В день проведения самофотографии инструкторы периодически помогают членам своей группы правильно и оперативно вести записи данных о перерывах в работе, а после окончания наблюдения - сформулировать и оформить предложения по улучшению организации труда. Затем инструкторы собирают заполненные карточки и сдают их в администрацию предприятия.

На основе предложений участников самофотографии составляют проект плана мероприятий по улучшению организации труда и обслуживания рабочих мест.

Фотохронометраж

Посредством хронометража рабочее время изучают тогда, когда по организационно-техническим причинам или в связи с особыми правилами производственных работ не представляется возможным проведение хронометража.

Фотохронометраж представляет собой комбинированный способ изучения рабочего времени, основанный на совмещении хронометража и фотографии рабочего времени. Сущность его в том, что фотография рабочего времени в отдельные периоды времени дополняется хронометражем.

Существенным преимуществом раздельного проведения хронометража и ФРВ является то, что за один и тот же период времени можно получить данные и о целесообразности использования сменного времени, и о структуре оперативного времени и рациональности приемов при выполнении основной работы.

Этот метод имеет особо важное значение при изучении времени работы исполнителей, занятых в течение смены на нескольких видах работ, характеризующихся цикличностью повторения, когда заранее невозможно установить время и последовательность их выполнения.

В зависимости от целей наблюдения, количества наблюдаемых объектов, числа наблюдателей и характера производственного процесса выделяют индивидуальный, групповой, дублированный и комплексный фотохронометраж.

Индивидуальныйфотохронометраж, который изучает работу одного исполнителя, применяется, когда требуется повышенная точность замеров времени и большая степень детализации рабочего процесса.

Основное назначение группового фотохронометража- изучить согласованность работы членов бригады, степень их загруженности, организацию работы, выявить причины и продолжительность потерь рабочего времени, исследовать другие вопросы, не требующие точных замеров времени.

Дублированное наблюдение подразумевает, что за рабочим процессом наблюдают одновременно два хронометражиста. При этом оба наблюдателя могут работать самостоятельно или один из них фиксирует время, а другой описывает трудовые приемы.

Комплексные наблюдения дают возможность выявить взаимосвязь отдельных производственных процессов, изучить производственный ритм работы, определить степень рационального использования машин, разработать конкретные мероприятия по улучшению работы и росту производительности труда. При этом виде наблюдения группа наблюдателей изучает работу бригады, цеха, отдела или предприятия в целом, позволяя охватить всю совокупность производственных процессов или их значительную часть.

**3. Результаты инвентаризации и анализа времени. Выявление и устранение причин потерь рабочего времени**

Первый шаг, который надо сделать для повышения эффективности использования рабочего времени - это провести инвентаризацию обычных временных затрат. Чтобы изменить рабочий стиль, необходимо иметь представление о том, на что уходит время, что конкретно и как вы делаете. Часто это представление бывает совершенно ошибочным. Именно для определения текущих затрат времени необходимо проведение инвентаризации рабочего времени. Для планирования недостаточно иметь перечень выполняемых работ, необходимо знать их фактическую продолжительность и на её основе устанавливать сроки начала и окончания работ. В связи с этим наблюдение за своим рабочим днём является неотъемлемой частью процесса управления временем. Кроме того, постоянный периодический учёт затрат временного ресурса развивает столь необходимое для руководителей чувство времени.

Проводить инвентаризацию времени нужно за несколько рабочих дней, чтобы проанализировать свой рабочий стиль и вскрыть причины возникающих дефицитов времени.

«Неправильный» рабочий стиль часто имеет следующие признаки:

* неизвестно, на что вообще расходуется время;
* неизвестно, сколько времени требует выполнение тех или иных дел;
* неизвестны сильные и слабые стороны до сих пор практикуемого рабочего стиля;
* неизвестно, какие личности или какие факторы стимулируют или ограничивают работоспособность.

Только если конкретно определить, сколько времени, на что и с кем тратится, откроются действительно важные резервы своего личного рабочего времени.

Учёт и анализ использования времени проводится посредством хронометража (фотография рабочего дня), т.е. фиксации всех выполняемых работ и действий в течение дня с указанием времени их начала и окончания, инвентарная опись всех видов деятельности. Суть хронометража - заострение внимания на времени, - что позволяет нарабатывать отличное чувство времени. Сегодня эта задача может решаться не только записями в своём еженедельнике или блокноте, но и путём использования различных программных продуктов: Exel, Outlook, LotusNotes

Для целей хронометража могут быть использованы следующие таблицы:

Таблица 2.1

Анализ видов деятельности и расхода времени [9, с. 28]

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Вид деятельности, занятий | Интервал времени (от - до) | Продолжительность, мин. | А | Б | В | Г |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

Необходимо фиксировать все виды деятельности в форме результатов за пятнадцатиминутные отрезки времени. После проведения учёта трудовой активности за несколько дней нужно оценить течение рабочего дня по следующим критериям:

А - была ли работа необходимой? (да / нет)

Критерий определения способности установки приоритетов и делегирования.

Б- были ли оправданы затраты времени?

Критерий определения степени владения концентрацией, дисциплиной и техникой работы.

В - было ли целесообразным выполнение работы?

Критерий определения способности постановки целей.

Г - был ли сознательно определён временной интервал для выполнения работы?

Критерий определения способности планирования дня.

Многократный учёт и анализ дают возможность вывести определённые закономерности, определить характерные причины потерь рабочего времени, а также оценить примерные нормативы затрат на отдельные виды работ. С помощью хронометража можно получить данные по таким, например, вопросам:

- Какое количество (или процент) времени я трачу на долгосрочные приоритетные проекты? (Как правило, это около 20 - 30% рабочего времени: желательно

олгосрочные им, например, нормативы затрат на отдельные виды работ.ых телефонных разговоров и посещений. критериям:

о времендовести этот процент до 60 - 70%).

- Какое количество времени я трачу на задачи, которые в принципе мог бы делегировать, но почему-то делаю сам? (В классическом тайм-менеджменте считается, что этот показатель не должен превышать 10%).

- Какой процент времени я трачу на «поглотители»? (Показатель часто доходит до 50%, двумя-тремя неделями хронометража его удается снизить до 10 - 20%) [2, с. 85].

Таблица 2.2

Листок «дневных помех» [9, с. 28]

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Помехи | Интервал времени (от - до) | Продолжительность, мин. | Телефонный разговор или посетитель | Кто? | Пометки (например, причины "помех") |
|  |  |  |  |  |  |  |

В данную таблицу следует заносить все «помехи» и перерывы в работе, которые нарушают планомерно осуществляемый трудовой процесс: телефонные разговоры, незаявленные посетители и другие «воры времени». Анализ данного блока позволит определить наиболее дорогостоящие временные «помехи» и на основе этого предпринять дальнейшие шаги по сокращению бесполезных телефонных разговоров и посещений.

Не менее важным методом для развития чувства времени у руководителя является калибровка. Выполняется следующим образом. Перед началом решения задачи нужно мысленно определить срок его выполнения: «Я выполню её за N минут». При этом назначаются реальные сроки для выполнения. Выполнив дело, сверяем запланированное время с реально потраченным и оцениваем расхождение. Если в 60-минутном деле ошибка составляет ± 3 и менее минуты - хорошее чувство времени. Если ошибка составила ± 5 и более минут - то степень развития чувства времени невелика, и требуются тренировки. Пять минут погрешности при часе работы составляют 12% временного капитала (более 1000 часов в год). Как упражнение калибровку можно практиковать в любое время в любом месте. Первые результаты калибровки появляются уже на 3 - 4 день.

Данные способы инвентаризации времени позволят менеджеру лучше ориентироваться в ходе рабочего дня, определить основные причины потери времени и методы по их устранению, выделить «проблемные» области своего личного тайм-менеджмента.

Рабочее время - это часть трудового дня, арендованная работодателем. В противовес личному времени рабочее время специалиста используется для решения текущих задач в организации, исполнения им прямых должностных обязанностей, прописанных в должностной инструкции. Это определяется договором, работодатель платит работнику за время, которое идентифицируется как трудовой день.

Потери рабочего времени на предприятии идентифицируются как промежуток трудового дня, в который сотрудник по тем или иным причинам не исполняет свои должностные обязанности. В эти часы он может осуществлять широкий перечень сторонних действий. Опоздания, ранние уходы, затянувшиеся обеденные перерывы, общение с друзьями в мессенджерах и социальных сетях, просмотр развлекательных сайтов - всё, что не относится к понятию «работа» в структуре дневного распорядка специалиста, определяется как потери рабочего времени в компании.

Мероприятия по устранению потерь рабочего времени направлены на то, чтобы определить нерациональные индивидуальные и общие потери и минимизировать их. Почему минимизировать, а не устранить полностью? Потому что даже при самой эффективной системе контроля руководитель не может отследить всё время сотрудника за трудовой день. Всегда есть непрогнозируемые факторы (о них мы поговорим ниже), поэтому речь идет о понятии «минимизация», а не «ликвидация» потерь рабочего времени сотрудника.

Виды потерь рабочего времени

Эффективное устранение потерь рабочего времени начинается с понятия «показатели потерь», именно их нужно выявить и посчитать. Для этого необходимо знать, какой типологически может быть потеря времени в организациях за трудовой день. Существует несколько типологий для понятия «потеря трудового времени штатным работником». В масштабе показатели потерь рабочего времени могут быть такими:

Плановые (нормируемые).

Это такие потери актуального рабочего времени в организациях, которые учтены руководством и внесены в план. К примеру - если один сотрудник заболел, его работа распределяется среди наиболее компетентных работников. Это тоже приводит к нерациональным затратам времени, но зато работа не останавливается. Таково наиболее рациональное тактическое решение. Также примером могут служить дополнительные перерывы, регламентированные уставом компании.

Внеплановые (ненормируемые).

Такие потери рабочего времени на предприятиях относят к акцентированно-непродуктивным, их трудовой устав и структура дня не предусматривают. Такими потерями рабочего времени как раз является общение в мессенджерах, просмотр фильмов, затянувшийся обеденный перерыв. Для сокращения потерь рабочего времени данного типа вводится специализированная система контроля (о ней ниже).

Для эффективного сокращения потерь рабочего времени важно понимать, о каких именно утратах мы говорим. Что стало их предпосылкой, как они влияют на работоспособность сотрудников? Качественная оценка ситуации для рассмотрения трудовых потерь учитывает еще одну типологию:

Внутрисменная потеря.

Время сотрудника за трудовой день использовано непродуктивно лишь частично. Например, он часто ходил курить, общался с коллегами у кулера отнюдь не по рабочим темам. Внутрисменное потерянное время нужно обязательно выявить и пресечь подобные действия в будущем.

Целодневная потеря.

В этом случае потеряны все или почти все часы сотрудника за трудовой день. То есть работа не была выполнена в принципе. Чаще всего такая потеря времени сотрудника обуславливается глобальными сбоями в бизнес-процессах. К примеру - не было поставки сырья или критически важный кадр внезапно уволился.

Для минимизации потерь и непроизводственных затрат рабочего времени нужно сначала выявить их причину. Необходимо понять, почему произошла утрата, на что были в итоге израсходованы рабочие часы. Причину нужно устранить в любом случае, но если трудовой день рабочих был скорректирован не по их вине, несправедливо применять к ним санкции.

С точки зрения структуры потенциальных потерь рабочего времени сотрудников, предпосылки всех потерь за трудовой день можно разделить на три группы:

Законодательно-нормативные.

К этому виду потерь относят все потери за трудовой день, обусловленные факторами и состояниями в соответствие с нормативно-правовыми документами. К таковым можно отнести, например, больничный, декрет и отпуск.

Обусловленные производственной необходимостью.

Внезапная поломка оборудования, брак, отключение электричества в течение длительного периода, командировки сотрудников - примеры таких причин. Их достаточно легко выявить и провести исследование.

Нарушение трудовой дисциплины.

Потери рабочего времени на предприятиях, относящиеся к этому типу, часто определяют, как «человеческий фактор». Это те самые прогулы и мессенджеры. Сокращение потерь рабочего времени за счет нивелирования человеческого фактора - главный аспект в ликвидации простоев за трудовой день в целом.

Любой нерациональный трудовой период, в течение которого работа выполнялась частично или не выполнялась вовсе, подлежит устранению в момент выявления. Оптимально, чтобы корректировка таких моментов происходила автоматически. Для этого можно использовать разные методы.

Как посчитать потери рабочего времени

Учет времени

Как потеря текущего рабочего времени классифицируется любая потеря, при которой время расходовалось не на работу. То есть работа не выполнялась. Посчитать время в течение трудового дня, которое справедливо отнести к непродуктивно потраченному, можно разными методами.

Во многих организациях расчет и учет потери рабочего времени сотрудников является индивидуальным решением. В том смысле, что руководство использует свои оригинальные методы контроля и свой подход к снижению того, что определяется как непроизводительные траты времени.

Потери рабочего времени в компании чаще всего оценивают по формулам. Есть формулы универсальные и индивидуальные. Их задача - не оценить производительность труда в компании, а посчитать время, которое было затрачено работником на всё, что не касается понятия «работа» в соответствие с его трудовой деятельностью. Сейчас мы рассмотрим примеры формул, которые помогут в изучении текущих потерь рабочего времени.

Потери рабочего времени формулы для подсчёта

Снижение эффективности бизнес-процессов зачастую является следствием ситуации, когда происходит рост непродуктивной деятельности сотрудника (сотрудников). Для математической оценки непродуктивности выявляется специальный коэффициент. Оптимально высчитывать три коэффициента:

К1- коэффициент непродуктивного периода, возникшего по организационно-технической необходимости;

К2- коэффициент непродуктивного периода, возникшего вследствие нарушения трудовой дисциплины сотрудниками;

К3 - суммарный коэффициент, образовавшийся вследствие сложения двух предыдущих коэффициентов.

Расчет К1

К1 = ВУ х ВС,

где:

К1- требуемая величина,

ВУ - время, утраченное по причине организационно-технической необходимости,

ВС - время смены, определенное нормативно.

Расчет К2

К2 = ВН / ВС,

где:

К2- требуемая величина,

ВН - время нарушения, то есть время, потраченное непродуктивно из-за человеческого фактора,

ВС - время смены, как в предыдущей формуле.

Расчет К3

К3 = (ВУ + ВН + (ПОФ + ПОН)) / ВС х 100,

где:

ПОФ - период отдыха фактический,

ПОН - период отдыха по нормативу, остальные пункты соответствуют пунктам в предыдущих расчетах.

Расчет без коэффициента

Выявить потери актуального рабочего времени работников в течение вариативного периода (например, года), можно по альтернативным формулам. Есть две универсальные формулы, которые подойдут для выявления и в дальнейшем устранения периодов, связанных с потерей рабочего времени работников:

Ф1 = (СП - СФ) х СГ х КС,

где:

СП - продолжительность смены по плану,

СФ - фактическая продолжительность смены,

СГ - число смен в год,

КС - количество специалистов.

Ф2 = (ЧП - ЧФ) х КС

где:

ЧП - количество часов, отрабатываемых по плану на одного сотрудника в год,

ЧФ - фактическое количество часов, которое один сотрудник отработал за год,

КС - количество сотрудников.

Эти формулы - лишь часть оценки нерациональных временных затрат. Они дают «голые» цифры, но не говорят, что повлияло на непродуктивное применение рабочего времени для того или иного сотрудника.

При этом мероприятия по устранению потерь рабочего времени должны быть релевантны специфике вашей компании. То есть потери рабочего времени на предприятиях могут нивелироваться разными подходами. Метод ликвидации непродуктивных временных затрат , оптимальный для одного производства, вполне вероятно не будет оптимальным для другого. Если это не касается программных решений, о которых мы поговорим ниже.

На данный момент важно понять, что вопрос, как посчитать потери рабочего времени, имеет множество вариантов ответа. Но в целом контролировать персонал в аспекте продуктивности/непродуктивности времени можно двумя методами:

Делать это вручную, используя комплекс приложений, включая калькулятор, календарь, трекер задач и тд.

Делать это автоматически через специализированный софт вроде Bitcop, ActivTrak, Tmetric, Toggl и аналогов.

Анализ потерь рабочего времени

Итак, все ситуации, которые относят к потерям рабочего времени, можно отдельно выявлять и отдельно оценивать. Скажем, вы используете программу из категории «тайм-трекер», и благодаря этому точно знаете, сколько времени у того или иного сотрудника ушло на конкретную задачу. У вас есть расчетные данные и фактические. Если фактический период решения больше расчетного, работник недостаточно компетентен и требуется повышение квалификации, либо он тратит рабочие часы на что-то помимо работы.

Но какая из двух перечисленных выше причин является реальной - специалист «не тянет» или халтурит? Тайм-трекер- не программа оценки факторов, влияющих на течение бизнес-процессов, она не поможет в определении причин, только скажет о самом факте срыва сроков. Можно дополнить трекер системой биометрии и видеонаблюдения. Биометрические замки не позволят специалистам перемещаться по территории компании вне пределов своей компетенции, а в сочетании с КПП дадут точные данные о том, когда кто прибыл на работу и когда ушел домой.

Видеокамеры покажут, что делал специалист в курилке - просто убивал свое здоровье или попутно общался с коллегой, ввиду чего вместо пяти минут перерыв занял полчаса. Комплексный подход поможет в выявлении причин, но у него есть свои проблемы. Главная из них - вы всё равно не знаете, что ваш специалист делает за рабочим ПК. А ведь исследования показывают, что наивысший процент потерь рабочего времени (до 90%) составляют потери от взаимодействия с нецелевыми сайтами и приложениями за компьютером.

Это закономерно, потому что на рабочем месте у всех специалистов сегодня есть доступ к интернету. В этом контексте те же социальные сети являются запретным плодом. Да, каждый понимает, что они заставляют тратить время впустую (рабочее время!). Но от этого вдвойне желаннее полистать новостную ленту в Инстаграме или ВК. Для устранения данного фактора в трудовой период эффективнее всего использовать системы отслеживания рабочего времени и контроля.

Системы отслеживания и контроля времени специалистов

Bitcopтрекер

Систем учета времени сотрудников с интегрированными методами контроля довольно много. Некоторые мы уже упомянули. Это не тайм-трекеры и не электронные производственные календари. А многофункциональные и универсальные решения. Их возможности проще всего рассмотреть на примере конкретного софта. Возьмем решение от Bitcop, одного из наиболее востребованных производителей в сегменте:

Учет отработанного времени на основании нескольких метрик для каждого специалиста. Учитывается время начала работы, время завершения, все простои и периоды нерационального использования временных ресурсов. Оценивается общая активность и интенсивность по периодам в течение трудового дня и часов, затраченных на работу.

Анализ продуктивности рабочего времени. Система анализирует активность пользователей в течении трудового дня и определяет с какими именно программами, приложениями и веб сайтами взаимодействовал пользователь, а на основании заложенного алгоритма определяет продуктивно или не продуктивно сотрудник использовал отработанное время.

Все программы, которые запускает работник, и все сайты, которые он посещает, фиксируются и автоматически анализируются системой. Руководитель может вручную блокировать доступ к определенным сайтам/приложениям. В ответ на запрещенные действия можно настроить формирование автоматического отчета со скриншотом экрана и пересылкой на почту руководителя.

Хронометраж и структура дня в форме простых и наглядных графиков отражают всю работу специалиста. То есть вы точно знаете, когда он занимался своей работой, а когда нет. Буквально - до минуты. Всё это программа сама компонует в отчеты по дням и неделям с заданным уровнем детализации. Плюс оперативные сводки в режиме «здесь и сейчас».

В Bitcop есть встроенный трекинг задач, мониторинг поисковых запросов и другие возможности, которые есть у многих современных приложений данной категории. Например, встроенная защита от инсайдерских сливов, которая не нивелирует факт потери рабочего времени на предприятиях, но успешно защитит от утечки корпоративных данных, которая в будущем может иметь крайне масштабные и негативные последствия для вашей компании.

Решение эффективно применимо для контроля за потерей рабочего времени на предприятиях в том числе потому, что у него есть скрытый режим. В этом режиме софт не виден пользователю и никак не отражается на функционировании системы. При этом руководителю не обязательно скрывать факт наличия программы. Это само по себе станет важным сдерживающим фактором - когда специалист знает, что любое его действие отслеживается, но не видит самого процесса.

Варианты решения проблемы

Зная, как выполняется работа и почему та или иная задача решается плохо, вы можете организовывать мероприятия по устранению потерь рабочего времени. Их можно организовать, только обладая конкретными сведениями, точно зная предпосылки и видя следствия. Конкретных вариантов действия может быть масса, но мы постараемся свести их все к нескольким типологическим группам, исходя из требуемого результата:

Снижение нормированных показателей.

Рассмотрение ситуации в ряде случаев позволит выявить, что периоды, которые предназначены для нерабочих процессов, слишком продолжительные. То есть работа может вестись дольше без потери результативности. Значит, снижение потерь рабочего времени можно скорректировать через удлинение периодов труда за счет укорачивания нормативно оговоренных периодов, когда работа не ведется.

Снижение нормированных показателей.

Рассмотрение ситуации в ряде случаев позволит выявить, что периоды, которые предназначены для нерабочих процессов, слишком продолжительные. То есть работа может вестись дольше без потери результативности. Значит, снижение потерь рабочего времени можно скорректировать через удлинение периодов труда за счет укорачивания нормативно оговоренных периодов, когда работа не ведется.

Увеличение нормированных показателей.

Оценка может показать обратный результат - персоналу объективно не хватает перерывов, они просто не успевают поесть, решить личные вопросы, отдохнуть. В этом случае эффективным решением может стать уменьшение периодов активной рабочей деятельности и расширение периодов, когда работа не ведется. Что касается конкретных цифр, то этот момент является индивидуальным, руководителю придется экспериментировать, опираясь на имеющиеся сведения.

Внедрение аппаратных решений.

Мероприятия по устранению потерь рабочего времени зачастую предполагают использование дополнительных систем, которые влияют на то, как ведется работа. Например, рост потерь текущего рабочего времени может быть нивелирован введением контрольно-пропускных пунктов, уже упомянутых биометрических замков, видеокамер, GPS-трекеров и датчиков топлива для водителей. Внедряемый метод зависит от того, что именно привело к потерям рабочего времени (сюда относятся любые неплодотворные действия специалистов).

Внедрение программных решений.

Речь идет о первичном анализе производительности труда и подтвержденных потерях рабочего времени. Это как раз та ситуация, когда для качественного выполнения работы потеря времени устраняется за счет софта. Руководитель действует адаптивно. Иногда эффективным методом контроля рабочего времени являются тайм-трекеры. В другой ситуации этого явно будет недостаточно и потребуются комплексные мероприятия по устранению утраты рабочего времени - оптимальным вариантом является внедрение многофункциональных систем (вроде рассмотренного выше).

Целевое устранение деструктивных факторов.

Отлынивания от работы или потери рабочего времени могут быть связаны с конкретными событиями и явлениями, которые имеют место на производстве. Например, регулярные перебои с поставками сырья, отсутствие кондиционера в рабочем помещении, протекающая крыша в цеху, станок, требующий модернизации, слишком говорливый и экспрессивный работник на ресепшне (да, это тоже проблема). Такие моменты нужно выявлять и оперативно устранять.

В дальнейшем, чтобы работа выполнялась каждым специалистом четко в соответствие с трудовой инструкцией, необходимо, исходя из полученной аналитики, использовать широко известный метод кнута и пряника. То есть потеря времени - лишь одна сторона медали, другая сторона - мотивировать персонал использовать на работу оплачиваемое ему время, которое раньше он использовал в личных целях.

Здесь может пригодиться применение формулы расчета по потерям рабочего времени. Но если вы используете Bitcop или аналог, графики дают максимально наглядное представление. Дальше всё просто.

Если специалист четко выполняет должностную инструкцию и не тратит временные ресурсы на что-либо кроме работы, он достоин премирования или иной мотивации (вплоть до официальной благодарности и доски почета).

Если же работник намеренно отлынивает от работы, тратит значительное время на решение личных вопросов, он наказывается штрафом и дисциплинарными взысканиями, вплоть до увольнения. В рамках этой концепции можно применять любой способ сокращения по потерям рабочего времени. Система мотивации «премии/штрафы» работает всегда и везде, при этом в ряде случаев надо принимать в расчет специфику конкретной компании.

Иногда руководители используют оригинальные и эффективные решения. Например, за счет штрафов формируется фонд, из которого выплачиваются дополнительные премии. Это непросто реализовать, зато вы одним выстрелом убиваете двух зайцев. Только учитывайте, что такая концепция должна реализовываться прозрачно. То есть каждый специалист должен знать, за что тот или иной коллега получил бонус или нагоняй от руководства.

Как сократить потери рабочего времени

Эта проблема существует в любой компании, вне зависимости от сегмента, числа специалистов и прочих факторов. Решается она стандартным алгоритмом - сначала выполняется анализ и комплексная оценка прямых потерь рабочего времени. Затем вскрываются причины и принимаются релевантные меры. Наиболее эффективным вариантом выступает внедрение специализированного софта, позволяющего контролировать трудовой ресурс персонала (включая удаленных и фрилансеров).

Когда потеря времени подтверждена, руководитель мотивирует специалиста «больше так не делать». Концепция кнута и пряника выступает оптимальным решением. Это гибкая концепция, которую можно индивидуально подстроить под конкретную компанию. Скорее всего, руководителю придется экспериментировать, пробуя разные методы. Цель - рабочее время как чистый ресурс, который тратится на исполнение должностных обязанностей. Но без фанатизма. Нормальным считается, если работник до 20% рабочего времени расходует не по назначению. Если же он переступил эту границу - руководителю пора действовать.

**Тема 3. Целеполагание и планирование в управлении временем**

**1. Стратегический тайм-менеджмент. Выявление и ранжирование личных ценностей**

Стратегический тайм-менеджмент - это система практик и методов, которые позволяют нам управлять временными ресурсами, чтобы достичь своих долгосрочных целей. Стратегический тайм-менеджмент не просто организация рабочего времени и задач на день, это об эффективности и эффективности в деле наиболее значимых задач в будущем.

Одним из главных принципов стратегического тайм-менеджмента является концепция прогрессивности. Это означает, что мы должны постоянно двигаться вперед, планируя на будущее и учитывая, как наши действия влияют на достижение долгосрочных целей. Это важно потому, что если мы не планируем заранее и не предусматриваем все возможные сценарии, то наша работа может оказаться бесполезной или не удовлетворительной.

Как же управлять стратегическим тайм-менеджментом? Необходимо в первую очередь разработать план-дорожную карту. Эта карта определяет, какие долгосрочные цели вы хотите достичь и как вы планируете их достичь в определенный срок. Эта дорожная карта должна быть максимально подробной, чтобы вы могли ориентироваться в своем направлении и рабочих задачах на месяцы и годы вперед.

Используйте приоритетный подход и выберите задачи, которые будут приносить наибольшую пользу на долгосрочной перспективе, больше времени в день, чтобы работать над ними. Разбейте свои задачи на более мелкие и более управляемые фрагменты, товарный знак те, которые вы можете достичь за одну или две недели. Это поможет увеличить вашу мотивацию и снизить уровень стресса.

Используйте технологические современные возможности, чтобы вести эффективный стратегический тайм-менеджмент. Существует множество приложений, которые помогут вам планировать свой распорядок дня и работать над своими целями более эффективно. Рекомендуем использовать Google Календарь, в котором можно создать задачи, запланировать встречи, использовать различные метки для категоризации и придавать им приоритеты.

Как видите, стратегический тайм-менеджмент - это очень важная задача в любой сфере жизни и работы. Он помогает нам достигать больше наших целей, хорошо управлять своими временными ресурсами и уменьшить стресс. Важно помнить, что это действие на будущее, поэтому не бойтесь планировать заранее и строить свою дорогу для достижения важнейших результатов.

Что такое стратегический тайм менеджмент

Стратегический тайм менеджмент - это процесс планирования и управления временем, который основан на стратегических целях и приоритетах. Он направлен на управление временными ресурсами таким образом, чтобы достичь конечных целей организации.

Стратегический тайм менеджмент включает в себя определение целей и приоритетов, а также планирование и управление временными ресурсами, чтобы достичь этих целей. Ключевыми задачами стратегического тайм менеджмента являются:

Определение стратегических целей организации;

Выделение наиболее важных задач и приоритетов;

Планирование времени на решение задач с учетом приоритетов и сроков;

Оценка эффективности использования времени и корректировка планов, если необходимо.

Основные цели стратегического тайм менеджмента заключаются в улучшении производительности и эффективности работы, сокращении времени на решение задач и достижении более высоких результатов. Он помогает управлять временными ресурсами эффективно и максимизировать использование времени.

Важным аспектом стратегического тайм менеджмента является управление временными ресурсами таким образом, чтобы они были направлены на выполнение приоритетных задач организации. Он также способствует созданию эффективной рабочей среды и повышению качества жизни сотрудников.

Таким образом, стратегический тайм менеджмент - это важный инструмент управления временными ресурсами и достижения бизнес-целей организации.

Зачем нужен стратегический тайм менеджмент

Стратегический тайм менеджмент - это система управления временем, позволяющая достигать целей на более высоком уровне, опираясь на стратегические приоритеты и планирование долгосрочных задач.

Основная задача стратегического тайм менеджмента - это определение ключевых моментов, когда нужно сосредоточиться на выполнении важных задач, которые в конечном итоге приведут к достижению высоких результатов. С помощью этой системы можно избежать рутинной работы и затрат на задачи, которые не имеют большого значения для достижения целей.

Стратегический тайм менеджмент необходим для:

1. Планирования долгосрочных задач. Система позволяет более глубоко и осознанно планировать свою жизнь и управлять затратами времени для ее достижения.

2. Решения о приоритетах. Стратегический тайм менеджмент помогает определить, какие задачи находятся на первоочередном месте, и уделить им больше времени и ресурсов.

3. Определения ценности задач. Система позволяет определить, какие задачи приносят больше пользы и значимы для достижения целей и направить на них больше затрат.

4. Оптимизации времени. Стратегический тайм менеджмент помогает оптимизировать распределение времени для достижения максимальной эффективности.

5. Увеличения производительности. Система повышает уровень производительности благодаря определению плана и достижению задач в срок.

Стратегический тайм менеджмент является важным инструментом для людей, которые хотят находиться на вершине своих возможностей и достигать больших результатов в бизнесе, карьере и личной жизни. Важно учитывать, что стратегический тайм менеджмент не является совершенным и зависит от индивидуальных потребностей и особенностей.

Ключевые элементы стратегического тайм менеджмента

Стратегический тайм менеджмент - это подход к управлению временем, который направлен на достижение долгосрочных целей компании. Он включает в себя ряд ключевых элементов, каждый из которых играет важную роль в обеспечении успеха стратегии:

Определение целей. Необходимо ясно определить цели, которые компания хочет достичь в долгосрочной перспективе. Они должны быть конкретными, измеримыми и связанными с миссией компании. Определение целей помогает ориентироваться на то, какое время нужно выделить на выполнение определенных задач, и как они будут влиять на общую стратегию компании.

Анализ ресурсов. Необходимо оценить, какие ресурсы требуются для достижения целей и каким образом их можно оптимально использовать. Это может включать в себя анализ бюджета, оценку занятости сотрудников и использование технологических ресурсов. Анализ ресурсов помогает определить, какие вещи можно делегировать, а какие задачи необходимо выполнить самостоятельно.

Управление приоритетами. Ресурсы всегда ограничены, поэтому важно уметь управлять приоритетами. Необходимо выбрать задачи, которые важнее всего для достижения целей компании, и сконцентрироваться на них. Это поможет избежать отвлекающих факторов и нацелить усилия на выполнение самых важных задач.

Планирование. Планирование играет ключевую роль в стратегическом тайм менеджменте. Необходимо определить, какие действия нужно предпринять, чтобы достичь поставленных целей. План должен быть гибким и адаптируемым, чтобы его можно было корректировать, если появится что-то новое.

Мониторинг выполнения плана. Важно следить за ходом выполнения плана и регулярно оценивать его эффективность. Если что-то идет не так, как задумывалось, необходимо быстро реагировать и корректировать действия. Мониторинг выполнения плана помогает понимать, какие действия работают, а какие нуждаются в доработке.

Каждый из этих элементов играет важную роль в стратегическом тайм менеджменте и помогает компании достигать долгосрочных целей.

Стратегический тайм-менеджмент - это планирование и оптимизация распределения времени для достижения стратегических целей компании или личных целей человека на длительной перспективе.

В отличии от оперативного тайм-менеджмента, стратегический тайм-менеджмент ориентирован на долгосрочную перспективу и целью является не только выполнение задач в срок, но и достижение высоко поставленных целей.

Бизнес-лидер-миллионер Джон Доу, поставив перед собой цель заработать 100 миллионов долларов, в один прекрасный день осознал, что пришло время пересмотреть свое расписание. Он понял, что для достижения высокой стоимости компании и инвесторских целей, которые он себе поставил, ему нужно перестать тратить свое время на рутинные задачи, которые могут выполнять сотрудники, и начать уделять больше времени более важным вещам, таким как стратегическое планирование, отношения с инвесторами и партнерами, анализ рынка и т.д.

Таким образом, стратегический тайм-менеджмент помогает компаниям и людям сориентироваться на долгосрочные цели, эффективно расставить приоритеты и выбрать оптимальные стратегии для их достижения.

Стратегический тайм-менеджмент - это планирование и оптимизация распределения времени для достижения стратегических целей на длительной перспективе.

Отличается от оперативного тайм-менеджмента, который ориентирован на текущие задачи и их выполнение.

Помогает сориентироваться на долгосрочные цели, определить приоритеты и выбрать оптимальную стратегию их достижения.

«Как управлять своим временем стратегически»

Стратегический тайм менеджмент - это метод управления временем, ориентированный на достижение долгосрочных целей и задач.

Для успешного управления своим временем стратегически необходимо:

Определить свои цели и приоритеты. Подумайте, что вам действительно важно, чем вы хотите заняться в жизни и что вы хотите достичь. Запишите свои цели и приоритеты и регулярно переосмысливайте их.

Составить план действий. Разбейте свои долгосрочные цели на конкретные шаги, которые нужно сделать для их достижения. Распределите эти шаги на более короткие периоды времени - на неделю или день. Определите, какие задачи вам нужно выполнить каждый день, чтобы двигаться к выполнению своих долгосрочных целей.

Управлять своими приоритетами. Определите, какие задачи являются наиболее важными, чтобы достичь своих целей. Уделите больше времени и усилий на выполнение этих задач и не отвлекайтесь на мелочи.

Использовать технологии управления временем. Существует множество техник и инструментов, которые помогают управлять временем, такие как GTD (GettingThingsDone), метод Помодоро, использование календарей и планировщиков. Определите, какие техники и инструменты подходят именно вам и используйте их.

Определять свои рабочие и личные границы. Важно уметь грамотно расставить приоритеты между своей работой, личной жизнью и другими обязательствами. Определите, когда для вас наступает время работы, отдыха и личных занятий и придерживайтесь этого расписания.

Стратегический тайм менеджмент позволяет не только эффективно использовать свое время, но и успешно достигать своих долгосрочных целей и задач. Это требует определения своих приоритетов, составления плана действий, управления своими приоритетами и использования технологий управления временем.

Цели и приоритеты для эффективного управления временем

Цели и приоритеты являются важными составляющими эффективного управления временем. Главная цель управления временем - добиться наибольшей продуктивности с минимальными затратами времени. Для этого важно определить приоритеты и разработать стратегии.

Основная задача стратегического тайм-менеджмента заключается в планировании времени и приоритетов для достижения главной цели. Для достижения этой цели, необходимо определиться с приоритетами и установить порядок их выполнения. Следующие приоритеты могут быть полезны:

1. Важные и срочные задачи - эти задачи требуют немедленного внимания, поскольку их отсутствие может привести к серьезным последствиям.

2. Важные, но не срочные задачи - эти задачи требуют значительного времени и усилий, но они не требуют немедленного внимания.

3. Срочные, но не важные задачи - эти задачи требуют немедленного внимания, но их выполнение не имеет большого значения для достижения общей цели.

4. Не срочные и не важные задачи - эти задачи не требуют немедленного внимания и не имеют необходимости для достижения общей цели.

С точки зрения эффективного управления временем, важно сначала выполнить задачи с высоким приоритетом, а затем заняться менее значимыми задачами. При этом, необходимо учитывать личные предпочтения и индивидуальный образ жизни.

Одним из ключевых элементов стратегического тайм-менеджмента является планирование. Планирование может помочь определить приоритеты и разработать стратегии для достижения главной цели. Для эффективного планирования необходимо:

Определить главную цель

Разбить ее на меньшие задачи

Определить время, необходимое для выполнения каждой задачи

Установить порядок выполнения задач в соответствии с их приоритетом

Разработать план действий на день, неделю, месяц и т.д.

Таким образом, эффективное управление временем включает в себя определение приоритетов и разработку стратегий для достижения главной цели. Важно учитывать индивидуальные предпочтения и образ жизни, а также проводить планирование, чтобы определить порядок выполнения задач и управлять временем более эффективно.

Планирование времени: как и зачем его делать

Планирование времени - это процесс создания детального расписания для выполнения различных задач и достижения целей в определенный период времени. Этот процесс необходим для того, чтобы эффективно использовать свое время и управлять им так, чтобы достичь наилучших результатов.

Зачем нужно планировать время?

Увеличение продуктивности - планирование времени позволяет расставить приоритеты и сконцентрироваться на наиболее важных задачах. Это помогает увеличить продуктивность и добиться лучших результатов за то же количество времени.

Сокращение стресса - когда у вас есть расписание и план, вы можете избежать чувства спешки и беспокойства. Вы знаете, что ваши задачи спланированы и у вас есть достаточно времени, чтобы их выполнить.

Достижение целей - планирование времени помогает определить, какие задачи необходимы для достижения ваших целей, и что вы должны сделать, чтобы эти цели были достигнуты в определенный срок.

Стратегический тайм-менеджмент - это подход к управлению временем, который помогает построить планы на переднем плане с учетом стратегических целей. Он позволяет убедиться, что ваше время используется эффективно и эффективность вашей работы соответствует вашим деловым целям.

Важно помнить, что стратегический тайм-менеджмент не только о том, как эффективно использовать свое время, но и о том, как делать вещи правильно.

Ключевые принципы стратегического тайм-менеджмента:

Постановка целей - определение, что вам нужно достичь.

Планирование - создание конкретного плана действий и расписания.

Приоритезация- определение задач, которые имеют наибольшее значение для выполнения.

Делегирование - передача ответственности за выполнение задач другим сотрудникам или делегатам.

Анализ результата - оценка выполненных задач и построение нового плана на основе этого анализа.

В целом, стратегический тайм-менеджмент позволяет вам использовать свое время более эффективно и достигать наилучших результатов в своей работе.

Управление энергией вместо управления временем: в чем разница и как это работает

Управление энергией и управление временем - это два различных подхода к управлению своей продуктивностью.

Управление временем - это стратегии, цель которых заключается в управлении работой и временем для достижения определенных целей.

Однако, управление энергией предполагает не только управление временем, но и управление психической и физической энергией, чтобы добиться более продуктивных результатов. Суть в том, что наш уровень энергии и работоспособности существенно влияет на нашу производительность и эффективность работы.

Управлять энергией можно несколькими способами:

Распределять энергию на рабочие задачи и досуг.

Планировать свою работу с учетом циклов своей энергии (например, когда чувствуешь себя более энергичным, а когда сонным).

Поддерживать норму сна и отдыха, чтобы эффективнее использовать свою энергию.

Избегать хронической усталости и стресса.

Следуя правилам управления энергией, людям удается быть более продуктивными, легче справляться со своими обязанностями и, в конечном итоге, более успешно достигать своих целей. Однако, важно учитывать, что управление энергией - это постоянный процесс, и требует постоянного планирования наших действий и ответственности за свое здоровье и благополучие.

Навыки, необходимые для стратегического тайм менеджмента

Стратегический тайм менеджмент - это способность управлять своим временем и ресурсами с целью достижения стратегических целей. Он включает в себя определение приоритетов, планирование и использование времени для максимальной эффективности и продуктивности в долгосрочной перспективе.

Для того чтобы управлять своим временем более эффективно, можно использовать различные методы стратегического тайм менеджмента. Один из наиболее распространенных способов - это определение целей на долгосрочную перспективу и разбиение их на более мелкие задачи, которые можно выполнять поэтапно. Таким образом, ты можешь получать результаты постепенно, что поможет сохранять интерес и мотивацию. Кроме того, должна быть возможность внести корректировки в свои действия, если ты заметишь, что что-то идет не так.Еще одним методом эффективного управления временем является планирование дня, недели или месяца заранее. Записывай задачи, которые необходимо выполнить, анализируй свое свободное время и разбивай его на отдельные части, чтобы в конечном итоге сделать все, что необходимо. Так же важно контролировать свое время, чтобы не тратить его на что-то лишнее. Старайся избегать рутинных задач, которые можно делегировать и фокусируйся на работе, которая приносит результаты.

Ключевым моментом управления своим временем является осознание того, что время это самый ценный ресурс, и его нужно использовать максимально эффективно. Приобретение навыков эффективного управления временем поможет не только достигнуть личных целей, но и повысить производительность и эффективность работы в целом.

Анализ своего использования времени и выявление неэффективных практик

Анализ своего использования времени является важным шагом в достижении эффективного тайм-менеджмента. Для начала, необходимо составить список своих ежедневных дел и оценить время, затрачиваемое на каждое из них. Эта информация поможет выявить неэффективные практики и потенциальные изменения, которые позволят улучшить использование времени.

Одним из наиболее распространенных примеров неэффективного использования времени является отсутствие планирования дня и сбивание с темпа работы. Хорошее планирование дня позволит иметь более реалистичные цели и планы и уменьшит стресс, связанный с неконтролируемыми событиями. Кроме того, установление и придерживание приоритетов также очень важно для эффективного использования времени.

Другим примером неэффективного использования времени является прокрастинация. Прокрастинация может привести к потере времени и снижению производительности. Однако, прокрастинация может также быть знаком того, что необходимо взять небольшой перерыв в работе для того, чтобы вернуться к ней в более эффективном и продуктивном состоянии.

Организация рабочего пространства для повышения производительности

Организация рабочего пространства является одним из важных аспектов для повышения производительности. Неудобное и неблагоприятное рабочее пространство может негативно сказаться на здоровье и эффективности работника.

Чтобы улучшить рабочее пространство, нужно уделить внимание следующим аспектам:

Освещение. Для выполнения работы нужен достаточный уровень естественного и искусственного освещения. Подходящие лампы, которые не создают душного и жаркого чувства в помещении, способствуют улучшению результативности и меньшей утомляемости.

Местоположение. Местоположение рабочего места должно соответствовать потребностям работника. Размещение компьютера, стеллажей и других элементов так, чтобы работник мог свободно перемещаться и не испытывать напряжения.

Мебель. Офисная мебель должна быть удобной и поддерживать правильную осанку. Это помогает избежать боли в спине и дискомфорта, что может повысить продуктивность и концентрацию.

Цвета и дизайн. Цвета и дизайн рабочего пространства могут существенно влиять на настроение и концентрацию работника. Светлые и приятные тона могут помочь снизить уровень стресса и повысить концентрацию.

Навыки, необходимые для стратегического тайм менеджмента

Стратегический тайм менеджмент - это процесс планирования, организации и использования времени для достижения поставленных целей и снижения уровня стресса.

Для эффективного управления временем необходимы следующие навыки:

Планирование. Умение планировать свое время и управлять своим расписанием, чтобы использовать его максимально эффективно.

Приоритезация. Способность определять наиболее важные задачи и распределять время в соответствии с ними.

Дисциплина. Возможность работать в установленные сроки и не отвлекаться на ненужные вещи во время работы.

Аналитический подход. Умение определить частоту и продолжительность своих задач, чтобы эффективно использовать свое время.

Коммуникация. Умение держать связь с другими людьми, чтобы получить необходимую информацию для своей работы.

Использование технологий. Знание и использование современных технологий, которые могут помочь ускорить работу.

Овладение этими навыками позволит эффективно планировать свое время, управлять своим графиком и достигать большей продуктивности.

Техники преодоления прокрастинации и укрепления дисциплины при работе с временем

Прокрастинация- это откладывание дел на потом, что может привести к ненужным задержкам и стрессу в работе. Однако, есть несколько техник, которые могут помочь в укреплении дисциплины и преодолении прокрастинации при работе с временем.

Планирование - это одна из ключевых техник, которая может помочь укреплению дисциплины. Заметки, список дел и планирование недельных задач подобно ежедневной вдохновляющей беседе с собой. Планирование помогает вынести порядок из хаоса и осознать, что нужно сделать и какое время на это потратить.

Метод Помодоро- это техника, которая может помочь в преодолении прокрастинации. Этот метод заключается в разбиении работы на фрагменты по 25 минут и интервалами по 5 минут на перерывы. Это помогает сосредоточиться на работе, а также предоставляет возможность отдышаться и принять короткий перерыв.

Установление приоритетов - это техника, которая помогает в укреплении дисциплины. Это означает, что нужно сосредоточиться на задачах, которые необходимы сейчас, а не на тех, которые можно отложить до позже. Это также помогает избежать большего запутывания в порученных делах.

Использование таймера - это техника, которая помогает контролировать время. Это позволяет оставаться более организованным и сфокусированным на работе. Например, если задача займет 30 минут, установите таймер на 30 минут, чтобы оставаться на установленном времени и завершать задачу.

В целом, уважение к времени и дисциплина являются ключевыми элементами управления временем. Техники, такие как планирование, метод Помодоро, установление приоритетов и использование таймера, могут помочь укрепить эти ценности и преодолеть прокрастинацию на рабочем месте.

Стратегический тайм-менеджмент - это система практик и методов, которые позволяют нам управлять временными ресурсами, чтобы достичь своих долгосрочных целей. Стратегический тайм-менеджмент не просто организация рабочего времени и задач на день, это об эффективности и эффективности в деле наиболее значимых задач в будущем.

Одним из главных принципов стратегического тайм-менеджмента является концепция прогрессивности. Это означает, что мы должны постоянно двигаться вперед, планируя на будущее и учитывая, как наши действия влияют на достижение долгосрочных целей. Это важно потому, что если мы не планируем заранее и не предусматриваем все возможные сценарии, то наша работа может оказаться бесполезной или не удовлетворительной.

Как же управлять стратегическим тайм-менеджментом? Необходимо в первую очередь разработать план-дорожную карту. Эта карта определяет, какие долгосрочные цели вы хотите достичь и как вы планируете их достичь в определенный срок. Эта дорожная карта должна быть максимально подробной, чтобы вы могли ориентироваться в своем направлении и рабочих задачах на месяцы и годы вперед.

Используйте приоритетный подход и выберите задачи, которые будут приносить наибольшую пользу на долгосрочной перспективе, больше времени в день, чтобы работать над ними. Разбейте свои задачи на более мелкие и более управляемые фрагменты, товарный знак те, которые вы можете достичь за одну или две недели. Это поможет увеличить вашу мотивацию и снизить уровень стресса.

Используйте технологические современные возможности, чтобы вести эффективный стратегический тайм-менеджмент. Существует множество приложений, которые помогут вам планировать свой распорядок дня и работать над своими целями более эффективно. Рекомендуем использовать Google Календарь, в котором можно создать задачи, запланировать встречи, использовать различные метки для категоризации и придавать им приоритеты.

Как видите, стратегический тайм-менеджмент - это очень важная задача в любой сфере жизни и работы. Он помогает нам достигать больше наших целей, хорошо управлять своими временными ресурсами и уменьшить стресс. Важно помнить, что это действие на будущее, поэтому не бойтесь планировать заранее и строить свою дорогу для достижения важнейших результатов.

**2. Определение стратегических целей**

На основе миссии (обобщенная цель существования данного предприятия) формулируются и устанавливаются общефирменные **цели**, которые детализируют миссию и служат ориентиром и критериями для всего последующего процесса принятия управленческих решений на различных организационных уровнях.

Существует 3 основных уровня целевых установок:

1. миссия;

2. стратегические цели/цель;

3. задачи/задача.

Общие утверждения, описывающие состояние организации в будущем, называются стратегическими целями. Они относятся не к конкретным подразделениям или от­делам, а к компании в целом.

**Цель/цели** - это конкретизация миссии в форме, доступной для управления процессом ее реализации. Правильно поставленные цели существенно влияют на реализуемость бизнес-проектов, позволяют эффективно применить метод управления по целям (УПЦ).

**Цель деятельности** - это желаемое состояние объекта управления через определенное время.

Многообразие видов работ, выполняемых в бизнес-организации, требует определенного многообразия устанавливаемых целей (системы целей).

По времени различают:

- Краткосрочные цели определяются на относительно короткий период времени: обычно на месяц, квартал (иногда - на год).

Это может быть и увеличение ассортимента на торговом предприятии, и продажа залежавшегося товара в определенные сроки, и т. д.

- Среднесрочные цели устанавливаются на срок от года до трех лет. Это и увеличение мощностей, и улучшение качества.

- Долгосрочные цели определяются на срок от трех до десяти лет (чаще всего - на 5-7 лет). Они могут включать освоение новых рынков, универсализацию производства и др.

## Требования к целям:

Для определения того, правильно ли сформулированы стратегические цели, можно использовать простое правило - SMART-принцип. Согласно ему цели должны быть:

- **Конкретными (Specific);**

Ставя цель, прежде всего, нужно задать себе вопрос: что вы хотите получить в результате ее выполнения? Почему важен этот критерий? Когда вы планируете что-либо сделать, у вас в голове формируется свое видение результата выполнения задачи, тут важно максимально конкретизировать.

**- Измеримыми (Measurable);**

Измеримость цели предполагает наличие критериев (измерителей), которые позволили бы определить, достигнута ли поставленная цель и в какой степени. Если нет измерителей, очень сложно оценить результаты проделанной работы и объективно контролировать процесс. В качестве критериев достижения цели можно использовать:

а) проценты, соотношения (например, увеличить объем продаж на 10-30%);

б)  внешние стандарты (для повышения уровня обслуживания - позитивный отзыв клиента);

в) частоту происходящего (эффективность продаж будет являться успешной, если каждый второй (третий, пятый) клиент повторно обратится за услугой);

г) средние показатели (этот измеритель можно использовать, когда нет необходимости прорыва в результатах деятельности, а нужно лишь обеспечить стабильность и поддержать качество работы, например, три (пять, десять) звонков-писем, клиентов в день, месяц);

д) время (каждый час, день, неделю);

е) в измеримость также входит и стоимость (для личных целей). Цель - покупку телевизора необходимо отмечать ценой (… гривен, долларов США).

- **Достижимыми (Attainable);**

При постановке задач необходимо учитывать свои профессиональные возможности и личностные качества, то есть ответить на вопрос: как удержать баланс между напряженностью работы и достижимостью результата. В этом поможет механизм установки планки целей. Суть его заключается в том, чтобы ставить цели, соответствующие своему опыту и индивидуальным особенностям. При этом не должна занижаться планка, и в то же время необходимо сохранять достаточно интенсивный ритм работы.

**- Значимыми (Relevant);**

Размышляя над тем, обладает ли задача значимостью, вы должны ответить на вопрос, зачем необходимо выполнить эту задачу, то есть, почему она важна с точки зрения целей более высокого уровня (вплоть до стратегических).

Знать, зачем выполнять ту или иную работу, необходимо для того, чтобы правильно расставить акценты. Например, вы планируете разобрать все бумаги, которыми завалено ваше рабочее место. Чаще всего, сам факт чистоты не всегда может иметь значимость (кто-то любит работать в творческом хаосе). Для кого-то, например, куда важнее будет тот факт, что после уборки и распределения всех бумаг «по полочкам» вы сможете без труда и в считанные минуты находить необходимые бумаги (телефоны, заметки).

**- Определенными во времени (Timebounded);**

Каждая цель должна иметь дату начала и дату конца. Покупка телевизора (2 недели). Или, допустим, увеличение продаж - срок 2 месяца. То есть в течение именно этого срока цель должна быть выполнена.

Целесообразно определять стратегические цели в следу­ющих **областях**:

*- рыночные позиции,*

*- инновации,*

*- производительность,*

*- материальные и финансовые ресурсы,*

*- прибыльность,*

*- управленческая деятельность и ее развитие,*

*- трудовая деятельность и установки сотрудников,*

*- обязательства перед обществом.*

Задачи деятельностипредставляют собой дальнейшую конкретизацию целей, с учетом времени, темпов прироста определенного показателя и т.п..

Правильно поставленные задачи представляют собой формулировки оптимальных решений проблем, связанных с достижением целей, т.е. задачи - нераздельно связаны с целями.

Пример стратегических целей и задач для предприятий малого и среднего бизнеса в выделенных областях представлен в таблице 1.

Таблица 1 - Стратегические цели и задачи для типового предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сфера  применения | Цели | Задачи |
| 1 | 2 | 3 |
| Рыночные позиции | Завоевание лидирующих позиций среди предприятий в данной сфере г.Севастополя к ...г. | - Преодолеть барьер вхождения в сегмент рынка к концу первого года работы  - Занять устойчивые рыночные позиции, войти в десятку лучших представителей данной отрасли на рынке к ... году; |
| Инновации | Систематическое (раз в полгода и тд.) внедрение инноваций, отслеживание нововведений в данной отрасли в зарубежных странах (не реже...). | - Разработать программу по внедрению новых технологий к концу первого года работы;  - Внедрение новых технологий в производство, отчисления от прибыли ...% (НО не менее 3%);  - Выделить 3 % из бюджета доходов на инновационную деятельность предприятия; |
| Производительность | Повышение производительности труда на предприятии на ...%, максимальная загрузка оборудования. | - На ...% обновить оборудование и осуществить полную автоматизацию производства до ...г.;  - Повысить уровень специализации производства на ...% к концу 2ого квартала;  - За отчетный период сократить потери рабочего времени на...%;  - Внедрить и отладить систему управления качеством к концу 1ого полугодия; |
| Материальные и  финансовые ресурсы | Сохранение и поддерживание на необходимом уровне всех видов материальных и финансовых ресурсов, их четкий контроль и учет (еженедельный контроль). | - Обеспечить систематическое (1 в неделю, в месяц) снабжение предприятия необходимыми материальными и финансовыми ресурсами;  - Наладить долгосрочные связи с поставщиками материалов и необходимых комплектующих к концу второго года работы; |
| Прибыльность | Увеличение с каждым отчетным периодом прибыльности предприятия на ...%, рентабельности на...% (сохранение на уровне ...%). | - Разработать план максимизации прибыли в течение следующего месяца;  - Поддерживать прибыль на уровне 25% и окупить проект за ближайшие 2 года;  - Обеспечить и поддерживать прибыльность на уровне ...% и рентабельность на уровне не менее 25%;  - Снизить себестоимость продукции на ...%;  - Составить прогноз основных экономических показателей - объем реализации, доход, прибыль (расчет среднесуточных, среднемесячных, годовых значений показателей) в денежном / натуральном выражении; |
| Управленческая деятельность и ее  развитие | Определение ключевых областей применения приемов менеджмента и основных задач для получения наилучшего результата к концу квартала, года и т.д. | - Раз в год посещать семинары, проводить аттестации с целью повышения профессиональных навыков руководящего персонала предприятия;  - Разработать систему штрафов и поощрений для персонала предприятия, составить штатное расписание в течение месяца; |
| Трудовая деятельность и установки  сотрудников | Создание условий, необходимых для обеспечения заинтересованности работников в эффективной трудовой деятельности, постоянное повышение квалификации персонала. | - Снижение текучести кадров до 5% за счёт премирования и повышения заработной платы;  - Проведение ежегодных курсов повышения квалификации персонала; |
| Обязательства перед обществом | Добиться отличной репутации благодаря высокому профессионализму и качеству оказываемых услуг на рынке подобных услуг в г.Севастополе.  Участвовать в благотворительной деятельности. | - Разработать план повышения качества обслуживания к концу первого года работы;  - Ежегодно оказывать благотворительную помощь в размере 5% от валовой прибыли детским домам и приютам Севастополя. |

**Дерево целей** - структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей, в которой выделены: генеральная цель/миссия ("вершина дерева") и подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней ("ветви дерева"). Дерево целей тесно увязывает между собой перспективные и/или общие цели и конкретные задачи на каждом уровне иерархии. При этом цель высшего порядка соответствует вершине дерева, а ниже в несколько ярусов располагаются основные (главные) и затем - локальные цели (задачи), с помощью которых обеспечивается достижение целей более высокого уровня.

Дерево целей может быть как «низким» (небольшое количество уровней целеполагания), так и «высоким» (много уровней целеполагания).

Процедура построения дерева целей включает в себя несколько последовательных шагов.

- Определение вершины дерева - общей цели организации. На определенном временном этапе не может быть несколько общих целей. В зависимости от этой цели определяется конечный результат деятельности и эффективность этого результата.

- Формирование последующих уровней по направлениям деятельности или декомпозиция целей. Каждый последующий уровень формируется таким образом, чтобы обеспечить достижение целей более высокого уровня.

- Каждая "ветвь" дерева описывает не способ достижения цели, а конкретный конечный результат, выраженный каким-либо показателем.

- Подцели одного уровня декомпозиции независимы (параллельны) между собой.

Иерархия целей напрямую связана со структурой предприятия и ее особенностями. Чем сложнее организационная структура предприятия, и чем больше у него различных видов деятельности, тем больше уровней декомпозиции и сложнее дерево целей. Уровни декомпозиции отражают иерархические уровни управления на предприятии.

**3. Правила постановки целей**

Цель - вот что приводит человека в движение. Это не просто управление, а контроль над своей жизнью. Забудь об ожиданиях окружающих! Поставь перед собой вопрос: "Чего я действительно хочу?". Не прятаться за чужими ожиданиями, а осознанно двигаться к своим желаниям. Желания - это энергия, а цель - мощный двигатель, который определяет твою деятельность. Не ограничивай себя. Поставь цель, как осознанный вызов, и расправь плечи - это твой путь к успеху.

Для постановки цели и её достижения требуется:

1. Формулируйте свои мысли позитивно. Наша психика «не распознает» отрицательную частицу, когда мы говорим себе «Не напрягайся», приборы фиксируют обратное - сжатие мышц. Когда человек говорит себе «Я должен», «Надо», он бессознательно ожидает, что ему предстоит преодолеть сопротивление. Поэтому вместо: «Я должен» превратите в «Я мог бы…», «Я собираюсь…», «Я хотел бы…». Союз «но» замените «и» - увидите разницу.

2. Ответственность. Реализация цели зависит от вас и находится под вашим личным контролем - это второе, на что следует обратить внимание при постановке цели. Формулировка цели «Хочу получить деньги на реализацию разработанного проекта» не фиксирует личную ответственность. Другое дело, когда желаемый результат звучит так «Бизнес-план для привлечения необходимых ресурсов (с указанием сроков, ресурсов, рисков и других конкретизирующих идею компонентов)».

3. Конкретность. Поставленная цель должна быть конкретной: «22.10. 24 показатель такой то я увеличу (указать объем) за счет (описать усилия и ресурсы)», а не размытой: «Постарайтесь улучшить показатели». Люди выполняют порученную им работу наилучшим образом, когда от них требуется достижение конкретной цели, а не когда их просят «проявить максимум усилий» или когда цель вообще не поставлена.

4. Сроки. Очень важно конкретизировать сроки достижения цели, определив разумное ограничение по времени. Необходимо учесть, что формулировка вроде «Выполнить в течение 30 дней» ориентирует скорее на процесс, чем на результат. Даже если цель масштабна и трудно указать дату, она должна соотноситься с определенным сроком.

5. Измеримость. Результат должен иметь реальные размеры. Как вы узнаете, что уже достигли своей цели? И в какой степени вы ее достигли? Если речь идет о количественной измеримости, нужно оперировать цифрами, если о качественной - прописать содержание, формулировки.

6. Сложность, но выполнимость. Трудные цели ведут к более высокой результативности по сравнению с легкими целями. Однако если цель представляется недостижимой, она не будет восприниматься всерьез.

Как видите, концепция постановки целей очень проста. Постановка целей - базовая техника, метод, от которого зависит организационная и личная эффективность мотивационных процессов, которые энергетизируют нашу деятельность. Именно от того, куда мы направляем большую часть своего внимания и своих действий, зависит успех в жизни.

Формулировка цели должна:

- конкретизировать требуемый конечный результат;

- конкретизировать заданный срок достижения цели;

- конкретизировать максимальную величину допустимых затрат сил, средств, времени и энергии;

- давать, где это возможно, количественную характеристику требуемого результата, необходимую для подтверждения факта достижения цели;

- оговаривать только то, «Что» и «Когда» должно быть сделано, без уточнения «Как» и «Почему» это должно быть сделано;

- быть понятной всем, кто будет работать для ее достижения;

- быть реальной и достижимой, но не легкой;

- быть реализуемой в пределах наличного или ожидаемого бюджета времени;

- исключать или делать минимальной возможность двойной ответственности за результат совместных работ;

- фиксироваться в письменном виде;

- быть согласованной в личной беседе с экспертами, с доверенными лицами.

Правильная постановка целей является основой для успешной организационной и личной эффективности.

**4. Устранение «поглотителей времени».**

Оказывается, в нашей жизни, помимо бактерий, вирусов и других паразитов, существует еще такая зараза, как поглотители времени. Они бесцеремонно вторгаются в нашу жизнь и потребляют ценнейший ресурс - время. И если с крупными поглотителям мы хорошо знакомы: телевидение, компьютерные игры, праздное шатание по магазинам, то о мелких и даже микроскопических мы, возможно даже не подозреваем!

﻿Поскольку это статья о бизнесе, я не буду рассказывать, как найти микроскопических поглотителей в нашей повседневной жизни - пускай это будет вашим домашним заданием. Я расскажу о том, как избавить от них ваш бизнес.  
﻿Основной ареал обитания поглотителей времени - это бизнес-процессы. И чем процесс менее уникален - тем больше в нем поглотителей. Первого поглотителя, которого я поймал и устранил в своей компании, мы шутливо обозвали жаловодством

Жаловодство - распространенный поглотитель времени, наблюдается у практически любого сотрудника, работающего с ПК. Проявляется в бессмысленном просматривании клиентской базы, сайтов клиентов, списков, таблиц и прочего контента. Зачастую вызывает у сотрудника тотальную нехватку времени и депрессию.

﻿Только представьте: среднестатистический менеджер в течение рабочего дня около 200 раз заглядывает в свою клиентскую базу, тратя 20-30 секунд минимум на поиск в ней нужной информации - это от 60-ти до 100 минут потраченного зря времени!

Бумага - это второй, но не менее опасный поглотитель. Она пожирает время сотрудника так же легко, как теряется стикер на вашем мониторе. Каждый день средний офисный сотрудник тратит 10-20 минут времени на написание служебных записок, около пяти минут на распечатку документов и еще 15 минут на поиск нужных бумаг в общей стопке. Мы нашли еще полчаса!

Отвлекалки есть в любом офисе. От них практически невозможно избавиться - помогут только прививки. Отвлекалки- это забавные распечатки интернет-юмора, висящие на стенах приказы, планы, рисуночки, фоточки, стоящие на столах бегемотики, котята, наклеечки на мониторе и прочая ерунда, на которой мы можем задержать свой взгляд, даже рыбки и мини-юбки! Посчитать потраченное на них время за день сложно - для этого нужно поставить eye-tracker и наблюдать за перемещением зрачков.

Осмелюсь предположить, что на разглядывание ерунды уходит 10-15 минут в день.

Крошки появляются, когда сотрудники едят на рабочем месте. Сейчас я говорю не о контейнерах с едой, которые можно увидеть во время обеденного перерыва, а о различных печенюшках, кофе-брейках, сухариках, орешках и жевательных резинках, которые так часто можно найти в столе у своих коллег. Когда человек жует - он не думает, он не может общаться с клиентом, его руки заняты едой, а не работой. В моем офисе хомячить что-либо в рабочее время запрещено под страхом страшных казней и расстрелов, а время перерывов строго нормировано, чего и вам советую.

﻿Мы подбираемся к самым микроскопическим поглотителям времени, отследить которых далеко не простая задача.

Висяки - это вид поглотителей времени, который возникает в следствие нехватки Интернет-канала и производительности компьютера, а также из-за различного ПО, которое перегружает компьютер - например, антивирусов. Пользователь ПК каждый день совершает около 6000 операций, каждая из которых занимает примерно полсекунды. В итоге мы получаем 50 минут времени, которое съедает офисный компьютер. Увеличив производительность системы, например в 2 раза - мы сбережем для сотрудника еще 25 минут времени.

Неумейки. Многие сотрудники просто не умеют пользоваться быстрыми клавишами, не знают многих простых и удобных функций Excell, Word и других приложений, с которыми они работают, теряя драгоценные минуты на перетаскивание иконок и клики мышью.

﻿Набор номера - не самый очевидный, но очень актуальный поглотитель времени для отделов, которые совершают большое количество телефонных звонков. На каждом наборе номера можно сэкономить около пяти секунд времени - правильно настроив офисную АТС или просто заменив клавишный телефон программным, а аналоговую линию VoIP-телефонией. Пять секунд, помноженные на двести звонков в день дают нам еще 15 минут.

﻿Это далеко не все поглотители времени, и я буду рад, если вы напишете мне о тех паразитах, которых вы нашли в своей компании. Но сначала давайте подведем итоги. Грубо просуммировав полученные цифры мы с вами получаем возможность сэкономить своим сотрудникам каждый день около 150 минут рабочего времени, которое будет потрачено на полезные действия.

Стоит ли обращать внимание на поглотителей решайте сами, но 150 минут в день, помноженные на 20 рабочих дней, помноженные на средних 10 сотрудников со средней зарплатой в 20 тыс./мес дают нам 62 500 рублей в месяц чистых потерь на заработной плате. А сколько денег теряет ваш бизнес в целом?

Любой поглотитель легко устраняется с помощью современных технических средств, автоматизации или простого пересмотра бизнес-процессов организации, упразднения атавизмов, прижившихся в бизнесе. А борьба с ними - это ключ к существенному повышению рентабельности бизнеса, а значит - важная задача для любого предпринимателя.

**5. Принципы и правила планирования рабочего и жизненного времени**

Чтобы правильно выполнять свои функции и достичь своих целей, Вы должны ясно представлять себе, насколько ограничен ваш бюджет времени. Планирование представляет собой проект процессов труда на предстоящий временной период.

Мы планируем не только наши профессиональные и личные цели, но и текущую связанную с работой нагрузку, чтобы лучше справляться с принятием, отклонением или откладыванием новых задач и требований.

Таким образом, чем лучше мы представляем свой временной бюджет и совокупность своих задач, тем больше мы готовы перепоручать менее важные дела, уменьшать их число или отодвигать на более поздние сроки.

Чтобы Вас не отпугивало обилие нижеследующих правил планирования времени, предлагаем вам отметить пять наиболее важных с Вашей точки зрения принципов, которые вы хотели бы применять в своей практике.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. Основное соотношение (60:40) | Оценка | Примечание |
| Составляйте план лишь на определенную часть  своего рабочего времени, как показывает опыт, лучше всего на 60 % |  |  |

События, которые трудно предусмотреть, отвлекающие моменты («поглотители» времени), а также личные интересы и потребности не могут быть запланированы целиком без остатка. Соответственно свое время надо распределить между тремя блоками.

Основное правило планирования времени

60 % - запланированная активность

20 % - непредвиденная активность (резервы времени и непланируемые действия)

20 % - спонтанная активность (управленческая деятельность, творчество)

Рабочее время

60% запланированное время

20% непредвиденное время

20 % спонтанное время

В зависимости от вида и рода Ваших занятий указанные величины могут отклоняться в ту или иную сторону. Более точно вы можете их определить, исходя из анализа отдельных видов деятельности и расхода времени, представляющего собой основу всякого планирования времени.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 2. Анализ видов деятельности и расхода времени. Листок «дневных помех» | Оценка | Примечание |
| Задокументируйте и перепроверьте то, как и на что Вы используете (транжирите) свое время (см. формуляры 0.3). |  |  |

Таким образом Вы приобретете:

* постоянное представление о расходе своего бюджета времени;
* опыт как основу для будущей потребности во времени;
* исходные позиции для совершенствования применяемой Вами методики работы и распределения времени и т д.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 3. Сведение задач воедино - план действий | Оценка | Примечание |
| Перечислите  все  предстоящие в соответствующем плановом периоде рабочие акции Невыполненное из этого списка Вы можете взять за основу для заполнения «свободных мощностей» при составлении плана на следующий период |  |  |

Чтобы составить хороший план расхода времени, важно всегда иметь представление о предстоящих делах. Разделите их, например, на долго-, средне- и краткосрочные задачи. Установите их приоритетность и действуйте в соответствии с нею, даже если менее важные дела, как это зачастую бывает даются намного легче, чем более важные. Используйте для этих целей рабочий формуляр «Список дел и контроль за их выполнением» (образец см. 3.3).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 4. Регулярность - системность - последовательность | Оценка | Примечание |
| Работайте над своими планами времени регулярно и системно, последовательно доводите до конца начатое дело |  |  |

Работа по системе и соблюдение временных планов важнее заполнения формуляров (педантичного ведения записей).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 5. Реалистичное планирование | Оценка | Примечание |
| Не впадайте в крайность чрезмерного планирования и планируйте лишь такой объем задач, с которым Вы реально можете справиться |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 6. Приспособляемость | Оценка | Примечание |
| Проявляйте   гибкость,   поскольку планы времени составляются не для того, чтобы облегчать Вам жизнь, а для того, чтобы достигались Ваши цели |  |  |
| 7. Восполнение потерь времени | Оценка | Примечание |
| Стремитесь по возможности сразу восполнять потери времени, например лучше один раз дольше поработать вечером, чем в течение следующего целого дня нагонять утраченное накануне |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 8. Письменная форма | Оценка | Примечание |
| Составляйте свои временные планы на формулярах своего изготовления или на специально разработанных карточках. В таком случае ничего не будет потеряно, и Вы будете всегда иметь полный обзор дел |  |  |
| 9. Перенос несделанного | Оценка | Примечание |
| Невыполненные задачи, которые Вы не хотите вычеркнуть совсем, переносите в план следующего периода. Тем самым они обнаруживаются и автоматически учитываются при разработке новых планов |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 10. Фиксация результатов вместо действий | Оценка | Примечание |
| Фиксируйте в планах результаты или цели (конечное состояние), а не просто какие-либо действия |  |  |

Пример:

-вместо: «позвонить г-ну Майеру»

- лучше: «согласовать с г-ном Майером программу для ЭВМ».

Таким образом Ваша активность будет изначально направлена непосредственно на достижение какой-то Вашей цели, и вы сумеете избежать эскалации внеплановой деятельности, например обсуждения того, что Вам спонтанно приходит на ум.

Постоянно задавайтесь вопросами:

В чем цель этого разговора, этой работы и т. п.? Чего я хочу достичь?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 11. Установление временных норм | Оценка | Примечание |
| Задавайте точные временные нормы, предусматривайте в своем плане ровно столько времени на то или иное дело, сколько оно действительно требует |  |  |

Опыт показывает

На работу, как правило, тратится столько времени, сколько его имеется в распоряжении.

Если Вы, например, назначили на промежуток между 10 и 12 часами совещание, то оно продлится именно два часа, хотя его цель может быть достигнута намного быстрее.

Норматив типа «Обсуждение стратегии сбыта в мае с. г.» (продолжительность - 90 мин.) задает точные рамки и вынуждает концентрироваться на самом важном (рабочее совещание - не дискуссионный клуб), чтобы достичь желаемого результата.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 12. Срок исполнения | Оценка | Примечание |
| Устанавливайте точные сроки исполнения для всех видов деятельности. Таким образом, вы приучаете себя к самодисциплине, избегаете нерешительности, промедления и откладывания дел |  |  |

Устраните из своего обихода неопределенные, неточные формулировки типа «Как можно скорее». Что, собственно, это означает? Через час? В течение дня? На следующей неделе? Через 2-3 недели?

Без фиксаций точных сроков при договоренности с другой стороной Вы создаете питательную среду для такого рода упреков и конфликтов: «Вы же обещали мне прислать это как можно скорее! Я жду уже третий день!» или «Я еще в среду Вам сказал: «Как можно быстрее!» - А вы приносите мне отчет только сегодня!»

Заключайте конкретные соглашения («минидоговоры» относительно срока окончания работ). Спрашивайте или говорите, к какому сроку задание должно быть выполнено, и заручайтесь при этом согласием другой стороны. Если Ваши представления не совпадают, Вы можете прийти к другому, более реалистичному соглашению.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 13. Установление приоритетов (степени важности) | Оценка | Примечание |
| Точно определяйте,  какому делу какого рода приоритеты Вы отдаете (см. 3.3) |  |  |
| 14.  Избавление от «тирании» спешности | Оценка | Примечание |
| Учитесь  отличать   важнейшее  от спешного и избавляйтесь от «тирании» спешных дел |  |  |

Самое срочное (спешное) дело не всегда бывает самым важным, однако именно спешные и «неотложные» дела занимают часто большую часть нашего драгоценного времени. «Тирания» спешного коренится в забвении приоритетов, в предпочтении неважного важному, и только лишь потому, что вследствие недостаточности планирования неважные дела становятся срочными.

Редко бывает, когда самую важную задачу надо решать «сегодня» или даже «на этой неделе». Срочная задача предполагает непосредственный поступок. Кажется, что невозможно противостоять сиюминутной притягательности этих задач, и в результате они поглощают нашу энергию. Но в свете более или менее длительной перспективы их кажущееся огромным значение исчезает. С чувством потери вспоминаем мы о важных задачах, которые были отодвинуты в сторону.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 15. Делегирование (перепоручение) дел | Оценка | Примечание |
| С самого начала устанавливайте в своих планах, какую работу вы должны выполнять лично, а какую можно перепоручить (делегировать) |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 16. «Поглотители» времени и резервы времени | Оценка | Примечание |
| Оставляйте определенный процент своего времени в качестве резерва для неожиданных посетителей, телефонных разговоров, кризисов или на случай недооценки продолжительности отдельных дел и старайтесь сократить количество и объем «помех» («поглотителей» вашего времени) |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 17.  Переработка - перепроверка | Оценка | Примечание |
| Постоянно перерабатывайте и перепроверяйте свой план с точки зрения того, могут ли те или иные акции быть реализованы полностью |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 18. Свободное время | Оценка | Примечание |
| Планируйте и используйте с толком свое свободное время, равно как и время, которое уходит на поездки и ожидания (например, для проработки материалов или для концептуальных размышлений). Здесь Вам поможет дневник времени (time/ sistem), в котором Вы фиксируете все самое важное |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 19. Временные блок и спокойное время (закрытые часы) | Оценка | Примечание |
| Резервируйте продолжительные непрерывные периоды времени для крупных задач (спокойное время, закрытые часы) и более короткие промежутки - для обработки нескольких мелких дел |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 20. Время для планирования и творчества | Оценка | Примечание |
| Резервируйте определенную часть своего времени для плановой, подготовительной и творческой работы, а также для повышения квалификации. Если это время теряется в повседневных делах, позаботьтесь о том, чтобы восполнить потери на следующей неделе |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 21. Рутинная работа | Оценка | Примечание |
| Планируйте выполнение рутинных функций, например чтение месячных отчетов, обход предприятия и т. п. |  |  |
| 22. Непродуктивная деятельность | Оценка | Примечание |
| Следите за тем, чтобы на непродуктивную деятельность, как, например, изготовление фотокопий, несущественные собрания и т. п., у Вас уходило как можно меньше времени, ограничивайтесь здесь только действительно необходимым. Иначе вы будете не в состоянии использовать свое время для более важных дел |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 23. Альтернативы | Оценка | Примечание |
| Старайтесь при планировании мыслить альтернативно - по принципу «Всегда есть другой, лучший путь» |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 24. Разнообразие | Оценка | Примечание |
| Заботьтесь о том, чтобы вносить разнообразие в свою деятельность, чередуйте   выполнение   долго-   и краткосрочных проектов, работу в одиночку и в сотрудничестве |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 25. Согласование временных планов | Оценка | Примечание |
| Старайтесь сделать свои рабочие будни насыщенными и претворять свои планы в жизнь, для чего согласовывайте их с планами других людей (секретарши, начальника, подчиненных, коллег) |  |  |

Теперь напишите те пять ключевых правил или принципов, которых вы собираетесь в первую очередь придерживаться в ближайшее время.

|  |
| --- |
| Мои 5 важнейших правил планирования времени  1.  2.  3.  4.  5. |

**Тема 2.4. Тренинг управления временем**

1. **Методические приемы в тренинге**

# Основные методические приемы в тренинге

*- дискуссии*

*- игры*

*- медитации*

*- методы невербальной активности*

Поскольку существует множество направлений в тренинговой работе, понятно, что конкретных техник, приемов и упражнений – также неисчислимое количество. Некоторые виды тренинговых групп (например, групповая терапия поведения) ориентированы на обилие техник, другие (например, группы, ориентированные на развитие личности) обходятся дискуссиями и отражением чувств. Также выбор техник и их количества зависит от степени психологического развития членов группы. Чем меньше подготовлены участники и чем выше порог их недоверия, тем больше их потребность «спрятаться» от открытого обсуждения собственных проблем в выполнение упражнений.

Изо всего обилия методических приемов все без исключения исследователи выделяют два базовых: дискуссию и игру. Также, основываясь на литературе [10,16,26,51] и личном опыте, я бы добавила к ним еще два: медитацию и методы невербальной активности.

**Групповая дискуссия** является основной формой воздействия на участников тренинга. Она выполняет сразу несколько функций:

- облегчает самораскрытие участников;

- позволяет каждому проявить свою компетентность, и тем самым почувствовать себя более комфортно на группе;

- дает обильный материал для диагностики;

- содействует сплочению группы;

- дает основу для повышения уровня эмпатии в группе;

- предоставляет возможность увидеть проблему с разных сторон и тем самым уменьшает сопротивление от введения новой информации;

- разрешает скрытые конфликты между участниками и т.д.

Но все это возможно только в том случае, если дискуссия проходит конструктивно. В качестве критериев, свидетельствующих о *конструктивности дискуссии,* исследователи [22, 39] выделяют следующие:

- равноправие участников в высказывании мнений;

- ощущение каждым демократической атмосферы;

- активность всех участников;

- удовлетворенность каждого от совместной работы и общения.

И помочь дискуссии стать конструктивной должен тренер посредством введения правил общения и демонстрации их на собственном примере.

Без дискуссии невозможно представить групповой процесс; иногда она возникает стихийно с первых минут тренинга, иногда она становится логическим продолжением игры, а в некоторых случаях ведущему приходится позаботиться о ее «запуске».

Исходя из этого, можно выделить *три основных типа дискуссии*:

- спонтанно возникающую;

- завершающую ролевую игру;

- специально заданную тренером.

*Спонтанно возникающая дискуссия* – не структурирована, т.е. и тему для нее выбирают сами участники, и время их высказываний не ограничено. Она может «вспыхнуть» в любой момент тренинга (в том числе и самом его начале) и является большой ценностью для группового процесса. Основной задачей тренера в этом случае становится необходимость сделать эту дискуссию значимой для всех участников.

*Случай из практики.*

*Идут первые минуты тренинга. Участники представляются и говорят о своих ощущениях и ожиданиях. Процесс идет несколько формально из-за «зажатости» участников, пока Анна Т. не заявляет о своем раздражении, вызванном домашними проблемами: для того, чтобы уйти на тренинг, она попросила посидеть с дочерью свою свекровь, а та (как всегда!) выразила недовольство, хотя и согласилась помочь.*

*Данная тема нашла отклик у некоторых участниц, пожаловавшихся на своих свекровей (матерей, сестер), которые не умеют с радостью оказывать услуги.*

*Затем с подачи тренера разговор перешел на тему: «Что нам самим мешает давать другим позитивную обратную связь?» и «Какие чувства, кроме раздражения, можно испытать к человеку, который, хоть и нехотя, но расстался со своими планами ради нас?».*

*Из спонтанной дискуссии также стихийно родилась игра. Сами участники предложили разыграть ситуацию, где Анна строит новые взаимоотношения со свекровью. Весь процесс занял около двух часов. Слова Анны, что на нее тратится слишком много времени, встретили отпор со стороны других участников, отметивших, что они и сами получили от процесса очень много.*

Такую дискуссию, родившуюся из наболевших проблем одного участника, есть смысл закончить центрацией на чувствах данного человека. Возможно, он сам придет к какому-либо выводу; и тогда его можно спросить: «Что и когда ты планируешь теперь делать?»

*Случай из практики.*

*В ситуации с Анной Т. так и произошло. По завершении процесса, расплакавшись, она сказала, что с трудом представляет, как досидит до конца тренинга; ее переполняет чувство благодарности к свекрови и она хотела бы прямо сейчас отдать ей это чувство. Обсуждение на следующий день показало, что, вернувшись в реальную жизнь, Анна не «остыла».*

Если же участник после обрушившегося на него шквала мыслей пребывает в растерянности, то можно подытожить ситуацию словами: «Ты услышала много вариантов выхода из проблемы. У тебя есть время. Пусть все уляжется, и если ты захочешь, мы можем вернуться к этому разговору завтра». Опыт показывает, что, как правило, на следующий день, в процессе обсуждения актуальных ощущений участник сам поднимает эту тему.

*Дискуссия, завершающая ролевую игру*, изначально организовывается самим тренером. После игрового процесса он просит каждого высказаться об увиденном и прочувствованном. В сработанной группе эта дискуссия может перерасти в спонтанную и не структурированную, если какой-нибудь вопрос задевает за живое хотя бы часть участников.

*Случай из практики.*

*Завершилась игра «Бармен», в процессе которой участники должны были убедить «бармена» выдать им по чашке кофе. Проблема заключалась в том, что чашек было всего три, и главный игрок должен был сделать свой выбор, исходя из оценки уровня коммуникации просивших.*

*Организованное тренером обсуждение велось на тему: «Какие ожидания были у каждого, в чем причина его выигрыша или проигрыша.» Внимание многих зацепилось за тот факт, что одна из участниц, получивших кофе, скорее не просила об услуге, а высокомерно требовала предпочтения в свою пользу.*

*«Бармен», пережив удивление, согласилась, что и в реальной жизни ей очень трудно отказывать людям, которые «давят» на нее. Данная тема нашла отклик практически в каждом из участников, и дискуссия продолжилась на тему: «В каком случае и каким образом следует говорить «нет».*

Как следует тренеру реагировать на то, что дискуссия уводит участников от основного сценария? Безусловно, положительно. Ведь в тренинге «работает» только то, что вызывает заинтересованность. Нужно ли возвращаться в русло игры? Смотря по ситуации. В данном случае общая тема «Отработка навыков общения» логично перетекла в тему «Отработка ассертивного поведения».

*Дискуссия, специально заданная тренером*, может быть тематической и проблемной.

*Тематическая дискуссия* строится вокруг вопроса, значимого для всех участников, поэтому выбирать его следует, исходя из аудитории.

Например:

- в тренинге общения логична будет тема: «Каков он – гений коммуникабельности?»;

- в тренинге семейных отношений – «Можно ли сохранить любовь в браке?»;

- в педагогическом тренинге – «Чему на самом деле учит детей современная школа?»;

- в тренинге для начинающих психологов – «В чем реально может помочь психолог?».

Любая другая тема также будет хороша, если она отвечает двум требованиям: не имеет однозначного ответа и «задевает за живое» всех участников тренинга.

Если дискуссия идет вяло, все поддакивают друг другу и говорят общие фразы, то тренер может попытаться спровоцировать группу, высказав крайнее мнение категоричным тоном. Но здесь важно не перестараться. Авторитет тренера среди членов группы достаточно высок, и чтобы его слова не оказались истиной в последней инстанции, надо вовремя передать эстафету другому участнику, даже если недовольство последнего словами тренера только едва наметилось на невербальном уровне.

*Случай из практики.*

*Идет тренинг «Повышение эффективности семейных отношений». В дискуссии о супружеском счастье разговор не сходит с одной колеи: все участницы так или иначе высказываются о необходимости терпения. Очередная участница Ольга Р. рассказывает о своей проблеме: муж (единственный финансовый источник в семье), выдавая ей деньги, всегда ждет полной отчетности о расходах. Ей это не нравится, но она не готова портить отношения. Участницы очередной раз вяло соглашаются, что терпение – основа семейного счастья.*

*Тренер, провоцируя: «А почему ты позволяешь так обходиться с собой? Ведь ты не просто сидишь дома, ты тоже работаешь: готовишь, стираешь, убираешь, ходишь за продуктами, занимаешься с детьми, обслуживаешь мужа. Если все твои услуги посчитать по расценкам бюро услуг и добавить % за качество, то твоя месячная занятость может быть оценена не меньше, чем в 20 тыс. руб. У тебя есть полное основание заявить мужу, что отчитываться ты будешь только после того, как истратишь эту сумму».*

*После некоторой оторопелости часть участников начинают согласно кивать тренеру. Но в глазах у одной из них (Елены П., до сих пор не сказавшей ни слова) – невысказанный протест.*

*Тренер: «Лена, у меня такое ощущение, что ты хочешь что-то сказать.»*

*Елена: «Мне кажется, что так ни в коем случае нельзя говорить мужу. Ведь он ведет себя так от неуверенности, а ультиматум только увеличит данное чувство. По-моему, Ольге надо подумать над тем, как поднять самооценку своего мужа…».*

*Все это было высказано очень эмоциональным тоном, и дальше дискуссия развернулась уже в другом плане – искреннее и живее.*

На чем следует завершить дискуссию такого типа? С одной стороны – на подъеме, чтобы она не провалилась в «болото», а с другой – надо дать возможность всем (в том числе и нерешительным участникам) высказать свое мнение. Опыт показывает, что нереализованное желание члена группы проявить свое «Я» ведет его, как правило, к усталости, неудовлетворенности и скрытой агрессии.

На что следует обратить внимание при подведении итогов? Во-первых, есть смысл еще раз перечислить (с признанием авторства) разные взгляды. Во-вторых, если это не сделают сами участники, хорошо бы отметить широту разнообразия мнений, подчеркнув необходимость трепетного отношения к чужому уникальному миру. В-третьих, есть смысл заострить внимание на проблеме, что чаще мы слушаем другого не для того, чтобы услышать, а чтобы использовать чужие слова как трамплин к предъявлению собственного мнения. Опыт проведения тренингов показывает, что этот аспект проявляется практически на каждой группе.

Также ведущий может почерпнуть из дискуссии массу материала для диагностики проблем участников, чтобы в дальнейшем повернуть тренинг в нужное русло. Этот материал обязательно проявится в дискуссии, т.к. спонтанность участников и их заинтересованность ослабляют их защитные механизмы. Понятно, что все эти четыре аспекта ведущий сможет выделить только в том случае, если будет предельно бдителен в течение всей дискуссии.

Специально заданную тематическую дискуссию можно оживить, заранее распределив роли между участниками. Несмотря на то, что каждый из нас знает множество таких ролей и имеет представление о том, какие из них более эффективны в определенных ситуациях, мы очень редко в жизни пользуемся этим разнообразием. Стиль поведения, зародившийся еще в раннем детстве и давно переставший для многих быть наилучшим, загоняет нас в жесткие рамки. И если в спокойной обстановке мы еще худо-бедно можем поэкспериментировать над собой, то в острой ситуации большинство из нас используют крайне бедный арсенал.

В задачу ролевой дискуссии входит опробование разных вариантов поведения и выбор наиболее эффективных из них. Существует несколько вариантов проведения такой дискуссии: в одних – роли распределяются открыто, в других – они скрыты от окружающих, а в третьих – от самих участников. Но главная цель всегда одна – обогатить репертуар участника новыми возможностями, и тем самым помочь ему стать более конструктивным в общении и решении проблем.

Примером дискуссии с ролями, скрытыми для самих участников и открытыми для их партнеров, может служить упражнение «Узнай себя». Участники делятся на пары (в паре один – игрок, другой – наблюдатель), затем создают два круга: внутренний – из игроков, внешний - из наблюдателей. Последние получают от тренера таблички с названием ролей для своих игроков и в течение всей дискуссии держат их над головами своих напарников. Таким образом, роль оказывается скрытой только от своего автора; понять ее он должен из обращений к нему других участников дискуссии. Тему для общения задает тренер, учитывая интересы группы; а обсуждение строится по вопросам: «Как чувствовал себя в этой роли?», «Насколько она тебе подходит в реальной жизни?», «Какую роль хотел бы примерить?» и т. д. (Полностью игра-дискуссия приведена во 2 части пособия.

Распределение ролей зависит от стадии развития группы. В начале ее работы, когда участники еще не раскрылись, - случайным образом (и тогда это упростит диагностику); в случае, когда участники уже проявили себя, но еще недостаточно «разогрелись», можно раздать каждому его роль, чтобы ее усугубление помогло перейти членам группы к осмыслению своих неосознанных выборов. Если же игра-дискуссия предполагает коррекцию, то есть смысл дать каждому роль, противоположную той, которая присуща ему в реальной жизни. И в любом случае стоит помнить, что эта дискуссия, как и любая другая (при правильном применении), способна дать гораздо больше, чем было запланировано.

*Случай из практики.*

*Идет первый день тренинга в группе, участники которой знакомы между собой уже несколько лет (вместе учатся на заочном отделении). В игре «Узнай себя», где роли распределены случайным образом, дискуссия прошла очень бойко, оживленно и ярко; в конце игры каждый участник узнал свою роль без подсказок.*

*Во время обсуждения обратило на себя внимание поведение Андрея С. Если до дискуссии он проявлял себя активно и открыто, то теперь был отстранен от группы, не давал обратной связи. Участники связали это с тем, что Андрей очень сильно вошел в роль (ему досталась табличка:«Игнорируйте меня»). Практически каждый высказался на тему, что эта роль совершенно чужда Андрею, однако он с этим не согласился. Пытаясь идентифицировать свои чувства, он пришел к выводу, что именно так уже несколько лет он чувствует себя на работе. Изначальное игнорирование со стороны сотрудников породило в нем обиду, которую Андрей так и не смог преодолеть.*

*Обсуждение того, какие роли мог бы опробовать Андрей на работе, постепенно вывело группу на не менее значимый разговор: «Почему за несколько лет тесного общения никто из одногруппников не знал о проблеме Андрея?» и «Готова ли группа заменить формальное общение на искреннее и заинтересованное?».*

Суть *проблемной дискуссии* в том, что участники получают общее задание, которое они должны выполнить с учетом распределения всех голосов. На первом этапе члены группы задействуют свою логику. А затем дискуссия протекает по общим правилам. Критерий для выбора задачи один: отсутствие правильного ответа.

Примером такого задания может послужить упражнение «Цыган и лошадь» [40]. Группе дается инструкция: «Вам надо решить следующую задачу: «Цыган купил лошадь за 6 тысяч рублей и через несколько месяцев продал ее за 7 тысяч. Год спустя он купил ту же лошадь за 8 тысяч и продал через некоторое время за 9 тысяч. Получил ли он прибыль? Если – да, то – сколько?». Сначала у вас будет 7 минут на принятие индивидуального решения. Потом вам надо согласовать свое мнение с мнением других. Задание будет считаться решенным, когда вам удастся придти к общему ответу.»

На дискуссию отводится определенное время, а после нее обсуждение строится вокруг чувств участников в процессе поиска общего знаменателя; а также увязывания их ролей в этом действии с теми ролями, которые они выбирают в реальной жизни. Уместны будут вопросы:

- Ты согласен с общим мнением?

- Что тебе помешало настоять на своем?

- Какие чувства ты испытывал, когда твое мнение игнорировали?

- Твое мнение оказалось решающим. Как ты думаешь, какие чувства испытывали другие участники дискуссии?

- Был ли другой выход из положения?...

Поскольку во время обсуждения участники, как правило, все еще возбуждены, а зачастую и раздражены друг на друга, то ориентировать их надо не на критические замечания в адрес других, а на самодиагностику. Эффект от задания будет усилен, если происходящее будет записано на видео, или часть участников возьмет на себя роль зрителей. Задание такого типа дает прекрасную возможность проявить внутренние проблемы участников и скрытые конфликты в группе.

Наиболее известный пример проблемной дискуссии – упражнение «Воздушный шар». На первом этапе действия участники закрывают глаза и включают воображение. Ведущий просит их последовательно представить, что они все вместе летят на воздушном шаре… шар начинает падать… впереди необитаемый остров… нужно срочно освободиться от лишних вещей, чтобы долететь до острова. На втором этапе каждый участник получает список вещей, находящихся в корзине шара и самостоятельно ранжирует их, на первое место ставя то, что необходимо выкинуть в первую очередь. На третьем этапе в течение 30 минут в результате дискуссии члены группы должны придти к общему мнению по данному вопросу. (Полное описание упражнения дано в третьей части пособия).

В моей практике не было ни одного случая, чтобы в результате третьей части дискуссии все были удовлетворены. Более того, как правило, подавляющее число дискутирующих недовольно исходом, а в некоторых случаях группа так и не приходит к общему мнению. Наиболее провоцирующим является тот факт, что среди «вещей, подлежащих выкидыванию», находится большая собака. Для кого–то значимо, что она – большая, и ее вес угрожает жизни людей, для кого-то, что она – такое же живое существо. В студенческих и подростковых группах этот аспект нередко вызывает уже неигровые слезы, но и они далеко не всегда помогают перейти от игровой ситуации к реальным межличностным отношениям.

*Случай из практики.*

*В студенческой тренинговой группе идет игра–дискуссия «Воздушный шар». Участники, не слыша друг друга, пытаются довести до всех личные доводы. Наибольший ажиотаж заверчивается вокруг шоколада: одни предполагают, что он даст дополнительную энергию, другие, - что его поедание только вызовет лишний расход воды. В течение всей дискуссии Ольга Н. периодически робко возвращается к собаке (которую уже проставили вторым номером в списке), но ее не слышат. Переполняющие чувства заставляют ее преодолеть робость, и она решительно заявляет, что если выкинут собаку, то она тоже выпрыгнет. После минутной тишины Игорь (признанный эмоциональный лидер) радостно говорит: «Здорово, тогда у нас будет на 50 кг меньше и какие-то вещи можно не выкидывать вообще. У Ольги глаза наполняются слезами. Татьяна (подруга Ольги): «Да брось ты, это же игра». Ольга удивленно смотрит на нее и отсаживается от группы. Остальные, не замечая этого, продолжают обсуждение…*

*Во время видеопросмотра группа ошарашено молчит*.

В заключении хотелось бы добавить, что и сам процесс, и последующее его обсуждение в таких упражнениях равноправны. В дискуссии происходит раскрепощение участников, выходят на поверхность далеко спрятанные проблемы. Рождается творческое отношение к своей жизни. А обсуждение полученного позволяет его идентифицировать, вербализовать и сделать частью своей сознательной жизни.

**Игра – форма деятельности в условных ситуациях, направленная на воссоздание и усвоение общественного опыта.**

**Игра** также является общепризнанным методичеcким приемом тренинга. Ее возможности практически неисчерпаемы. Являясь ведущим видом деятельности в очень важном возрасте (3 – 7 лет), она закладывает в человеке его интеллектуальную, эмоциональную, нравственную основу и предоставляет ему шанс адаптироваться в окружающем мире. А тренинг дает шанс все «недоигранное» - довести до ума.

Как минимум, игра несет в себе *три функции*:

1. Освобождающую. Являясь полем самовыражения, игра снимает оковы супер-эго и это позволяет человеку стать более спонтанным, раскованным, искренним, открытым. Она возрождает в нем *ребенка* с большой буквы.

2. Диагностическую. Человек в игре максимально проявляет свои способности, и это делает тренинг очень прогностичным; особая ценность игры в том, что диагностику со стороны она ненавязчиво превращает в самодиагностику.

3. Развивающую. Особое состояние человека в процессе игры позволяет ненасильственно внедрить новую информацию в его сознание и бессознательное, закрепить новые формы поведения и коммуникации, развить творческий потенциал индивида.

По мнению исследователей [6, 35, 39, 47] игры в тренинге делятся на деловые и ролевые.

Роль *деловой игры* в тренинге несколько снижена. Она применяется в решении организационно-производственных задач на предприятиях и в учреждениях. В ней большой упор делается на обучение в ущерб межличностным отношениям. Как правило, такая игра – самодостаточна, и вполне сама по себе справляется со своей задачей; а на тренинге деловую игру если и применяют, то в усеченном виде.

*Ролевая игра* состоит в исполнении какой-либо роли в любительском представлении [58]. Она используется во всех направлениях тренинга и центральное место занимает в психодраме.

Основатели психодрамы подчеркивали, что в реальной жизни люди также постоянно играют свои роли, но делают это, как актеры в театре, подчиняясь не собственным потребностям, а фантазиям невидимого режиссера. В тренинговой же игре существует возможность: играя, работать над личными проблемами; и ключом, открывающим такой путь, является творческая спонтанность.

Ролевая игра может быть базовой и ситуационной.

*Базовая ролевая игра* может принимать на тренинге разные формы – от простого действия до их сложного набора, она не ограничивается пространством и целью. При этом, как и каждая игра, она опирается на определенный набор правил. Д. Киппер [25] в качестве основных правил, используемых на тренинге, выделяет следующие:

- игра должна быть основана на конкретном описании, т.к. конкретность увеличивает выразительность и многозначность имеющихся данных;

- разыгрывание поведения должно быть достоверным и подлинным;

- при разыгрывании можно менять временные характеристики для фокусирования на отдельных процессах;

- ролевая игра включает последовательность нескольких взаимосвязанных эпизодов.

Основателями психодрамы были разработаны специфические техники, позволяющие сделать базовую игру более эффективной. В качестве основных из них Д. Киппер [25] выделяет:

1. Самопрезентацию (изображение себя или кого-либо очень важного через серию коротких ролевых действий).

2. Исполнение роли (акт принятия роли кого-то или чего-то другого).

3. Диалог (выражение взаимоотношений между реальными людьми в ролевой игре).

4. Монолог (выражение скрытых мыслей и чувств).

5. Дублирование (повторение и усиление роли основного участника в попытке стать его психологическим двойником).

6. Реплики в сторону (раскрытие внутренних мыслей во время исполнения роли).

7. Обмен ролями (исполнение основным участником чужой роли).

8. Технику «пустого стула» (взаимодействие с воображаемым кем-то или чем-то, представленным пустым стулом).

9. Зеркало (наблюдение основного участника за собственным процессом, разыгрываемым другими людьми).

*Ситуационная ролевая игра* предполагает импровизированное разыгрывание участниками заданной проблемной ситуации [6]. Ее целью является удовлетворение потребностей, возникающих в ходе работы. Например, целями игры «Мафия» (ее описание дано во второй части пособия), в зависимости от ситуации, могут стать: проявление скрытых конфликтов в группе, отработка невербальных навыков общения, развитие интуиции, воображение и способности к идентификации себя с другими, углубление сенсорной проницательности и т.д. Это «ударение на определенном акценте» делается не в процессе игры (она идет по своим законам), а во время обсуждения.

Но особая прелесть ситуационной игры в том, что погружение в нее несет совершенно неизведанные возможности, совершенно не запланированные тренером. Например, игра, направленная на диагностику коммуникативных навыков, может неожиданно стать мощным коррекционным инструментом; и для тренера очень важно не пропустить такие моменты.

*Случай из практики.*

*Идет игра «Аэропорт». Суть ее в том, что два добровольца берут на себя функции начальника и подчиненного одной организации; отдельно друг от друга читают письменную инструкцию, в провокационной форме описывающей их взаимоотношения; проигрывают встречу в аэропорту перед аудиторией (полное описание игры дано во второй части пособия).*

*Роль подчиненного вызвалась играть Нина А. Еще в первый день тренинга она заявила свою основную проблему – отсутствие близких и равноправных отношений с людьми. Окружающие часто пользуются ее помощью, но не спешат предложить свою. Причину такого расклада Нина видит в несовершенстве окружающих.*

*В процессе игры, с самых первых минут она проявила силу, уверенность, дерзость. Несмотря на то, что по правилам игры Нина нуждалась в помощи, она полностью отвергла ее, дабы «не унизиться».*

*После долгого обсуждения Нина пришла к выводу, что и в этой игре, и в реальной жизни на пути к близким отношениям стоит ее гордыня.*

*Но на этом девушка не остановилась: попросила группу дать ей возможность переиграть ситуацию. После нескольких попыток при помощи остальных она нащупала новый мир взаимоотношений, где есть место слабости и доверию.*

В поведенческих тренингах используется еще одна функция игры – *обучающая*. Сначала тренер вместе с участниками выявляет навыки, необходимые для преодоления личностной проблемы, а затем эти навыки отрабатываются в ролевой игре.

Примером может служить упражнение «Игра в туман». Его применяют тогда, когда человеку трудно справиться с критикой со стороны других людей. Игра учит: для того, чтобы стойко себя вести в ситуации критики, не теряясь и не превращая ее в поле битвы, нужно согласиться:

- с правдой, указываемой другими в процессе критики;

- с возможной правдой;

- с общей правдой в логических утверждениях.

При этом нельзя отрицать чужие слова, защищаться и контратаковать. Участники выслушивают правила, затем разыгрывают ситуацию и обсуждают свои чувства; наблюдатели дают обратную связь.

Еще одним методическим приемом тренинга является – **медитация.**

Медитация – это путь к особому пробужденному сознанию. Эта система духовной практики родилась на Востоке, где конечной целью медитации является достижение состояния, в котором угасают все желания, побуждения, привязанности; и происходит коренная перестройка сознания медитирующего.

В психотренинге медитация используется для решения более ограниченных задач, таких как снятие нервно–психического напряжения и облегчение сознания психологических проблем. Медитация позволяет дистанцироваться от актуальной проблемы, отстраненно наблюдать себя в ситуации, отреагировать ее и изменить отношение к ней [24].

Условно можно выделить три варианта использования медитации в тренинге:

- с помощью суггестивных методик;

- путем вызывания определенных образов;

- через активное фантазирование.

*Суггестивные методики* работают на механизмах самовнушения и систематических упражнений, влияющих на нервную систему, на психические и мышечные состояния. Использование суггестивных методов предполагает активное участие членов группы в этом процессе. Достигая состояния расслабления, участники учатся воздействовать на свое поведение, и это придает им веру в свои возможности.

Чаще всего из суггестивных методов используют:

- аутогенную тренировку Шульца;

- эриксоновский гипноз;

- повышение интенсивности занятий.

В *аутогенной тренировке* выделяют две ступени:

1. Обучение релаксации с помощью упражнений, направленных на вызывание ощущений тяжести и тепла в теле, на овладение ритмом сердечной деятельности и дыхания.

2. Создание трансовых состояний различного уровня [52].

Как правило, АТ применяют на тренингах развития навыков саморегуляции.

*Эриксоновский гипноз*. Вобрав весь положительный опыт классического гипноза, а также выделив конкретные приемы и вербальные паттерны наведения гипнотического транса, М. Эриксон [76] сделал его более доступным для каждого психолога и клиента.

*Повышенная интенсивность занятий* предполагает занятия в группах по 12 – 14 часов в течение нескольких дней. Благодаря этому участники обретают особое состояние сознания.

Понятно, что использование подобных техник накладывает на тренера очень серьезную ответственность; и есть смысл вводить их в тренинг, только будучи уверенным в своем высоком профессионализме и обширном опыте в индивидуальной работе. Это ограничение спасет от разочарования и серьезных проблем не только участников, но и самого неопытного тренера: ведь суггестивные методики в неграмотном исполнении могут или «завести не туда», или просто не получиться.

*Медитации, направленные на вызывание образа*, используются практически во всех направлениях тренинга (в психосинтезе, гештальттерапии, арттерапии, сказкотерапии, юнгианских тренингах, на группах встреч и т. д.).

Суть данной медитации в том, что участники, находясь в состоянии релаксации, пытаются под голос тренинга вызвать в себе визуально –аудиально – кинестетические образы в заданном тренером направлении.

Целью подобной медитации могут стать: снятие напряжения и усталости; получение материала из бессознательного для самодиагностики; прорисовывание пути для саморазвития. Широко известным примером медитации, направленной на вызывание образов, является медитативная техника «Растворение обид». Тренер сначала вводит участников в релаксационное состояние, а затем последовательно предлагает увидеть три кучи: с детскими игрушками; с невыполненными обещаниями, данными им другими людьми; с собственными невыполненными обещаниями (полный текст медитации дан во второй части пособия). Данная медитация направлена на то, чтобы извлечь, а затем осознать и растворить детские обиды; помочь своему внутреннему ребенку найти более крепкую почву под ногами.

*Случай из практики.*

*Катя М. первые два дня тренинга была очень скована, жестко себя контролировала, активность проявляла только в крайнем случае, постоянно подчеркивала отсутствие своих проблем и радость за тех, кто решает их на группе.*

*На третий день, во время медитации «Растворение обид» Катя практически с первых слов тренера начала нервничать, а потом расплакалась, продолжила плакать и после выхода из медитации.*

*На просьбу группы поделиться переживаниями сначала откликнулась неохотно, но постепенно речь ее становилась все более живой, яркой, образной. Она рассказала о своем детстве (возраст – 3-4 года), о своей младшей (более любимой родителями) сестре и о своей зависти к ней. Общим выводом Кати стала мысль, что и сегодня (30 лет спустя) она никак не решится начать жить, проявлять себя, заинтересовывать собой, а только наблюдает со стороны и с завистью за жизнью других, как раньше наблюдала за жизнью сестры.*

Для эффективного применения медитации, направленной на вызывание образа, нужно соблюдать определенные *правила*:

1. В самом процессе выделяются три этапа, каждый из которых требует серьезного внимания:

- вход в релаксацию (ведущий рассказывает участникам, чем они сейчас будут заниматься, какую преследуют цель; показывает, как лучше сидеть, предлагает закрыть глаза и следовать за его голосом; затем дает несколько фраз, направленных на успокоение и расслабление);

- собственно медитация (тренер задает визуальные, аудиальные и кинестетические образы, предлагая участникам ненасильственно следовать за его голосом);

- выход из релаксации (ведущий предупреждает о выходе из медитативного состояния, предлагая на счет 1 открыть глаза; затем медленно считает до 10, давая попутно мобилизующие фразы).

2. Перед началом медитации стоит предупредить участников, что у них могут появиться свои образы, не связанные со словами ведущего. Возможно они и окажутся самыми важными для человека, поэтому не стоит их гнать. Также следует отметить, что излишнее старание начинающего что-либо увидеть может только отогнать образы; лучше просто расслабиться и довериться себе.

3. Медитация всегда легче проходит под специально подобранную музыку.

4. К медитации никого нельзя принуждать, т.к. при отсутствии настроя участник все равно ничего не получит; к тому же его сопротивление и страх могут привести к негативным физиологическим реакциям (головной боли, нарушению сердцебиения, затруднению дыхания). Лучше сопротивляющемуся дать возможность присмотреться к другим. Обычно, обратная связь участников после медитации побуждает сомневающихся попробовать в следующий раз.

5. Сам процесс лучше не затягивать, ограничив его 15-20 минутами, иначе медитация может утомить или излишне расслабить участников.

6. Медитацию всегда стоит завершать обратной связью от участников. Обсуждение дает возможность вербализовать свои переживания и сделать их частью сознательной жизни.

Одним из вариантов медитации такого типа является метод систематической десенсибилизации, особенно часто применяющийся на поведенческих тренингах. В нем релаксация объединяется с мысленным представлением ситуации, вызывающей страх и тревогу. Сначала участники выстраивают иерархическую лестницу для тревожащего события (например, при страхе перед публичным выступлением на низшей ступени может быть общение в маленькой доброжелательной компанией, а на высшей – выступление перед критически настроенной толпой на огромной площади). Затем члены группы воображают ситуацию, стоящую на первой ступени иерархии тревоги, после чего – расслабляются. Этот акт повторяется до тех пор, пока тревога не станет умеренной. Постепенно, походя по всей лестнице, они проделывают ту же процедуру.

*Активное фантазирование* – это творческий процесс, при котором человек объективно наблюдает за развитием своей фантазии, не пытаясь сознательно воздействовать на нее. Данный прием особенно активно используется в сказкотерапии, арттерапии, на тренингах юнгианского направления; но может применяться и в других направлениях групповой работы, где необходимо задействовать воображение.

Примером такой работы может служить упражнение «Сочинение сказки». Чем меньше «зашорено» мышление участников, тем короче инструкция ведущего. Для тех же, кто испытывает трудности в задании, сказкотерапевты [23] предлагают несколько приемов для оживления фантазии: могут быть даны наводящие слова или первая фраза, можно предложить начать со спонтанного рисования…

Если воображение все-таки удается реанимировать, техника активного фантазирования несет в себе неисчислимые возможности:

- поскольку человек всегда вкладывает в творческий процесс частичку своей внутренней реальности, активное фантазирование дает широкий простор для самодиагностики;

- так как в процессе фантазирования проговариваются волнующие вопросы, можно говорить и о самотерапии участников;

- активизируются бессознательные процессы, что способствует личностному развитию членов группы.

**Невербальное поведение – формы коммуникации, с помощью которых информация от одного человека к другому передается неречевым путем.**

**Методы невербальной активности**, к числу которых относятся техники телесной, музыкальной и арттерапии, используются как в специализированных тренингах, так и в качестве элемента групповой работы любого направления. Все эти методы объединены предположением, что невербальные средства самовыражения играют важную роль в освобождении человека от проблем: более продуктивно исследуют нерешенные вопросы и конфликты; легче преодолевают сопротивление; дают возможность для работы с мыслями и чувствами, которые кажутся неприемлемыми для словесного выражения.

Психогимнастика - один из невербальных методов групповой психотерапии, в основе которого лежит использование двигательной экспрессии в качестве главного средства коммуникации в группе.

Наиболее часто на неспециализированных тренингах используют упрощенный вариант телесной терапии – *психогимнастику*. Она включает в себя три самостоятельные части:

1. Подготовительную. Ее задача – снять напряжение участников, и поэтому ей надо уделить значительное время. Для этой цели подходят упражнения: «Скала», «Передай эмоцию», «Испорченный телефон», «Зоопарк» (содержание упражнений дано во второй части пособия).

2. Пантомимическую. На этом этапе отрабатывается основная тема, содержание которой отражает привычные жизненные ситуации, общие и специфические проблемы взаимоотношений в группе. Данная часть предполагает проигрывание упражнения и обсуждение увиденного (без смысловой нагрузки психогимнастика превращается в гимнастику)

3. Заключительную. Ее задача опять снять напряжение, но уже вызванное центральной частью занятия. Здесь также можно использовать упражнения из первой части.

*Музыкальная терапия* как фактор воздействия на эмоциональную сферу человека издавна использовалась в терапии нервно-психических расстройств. По мнению исследователей [51, 58], музыкальные техники способствуют обогащению восприятия, развитию внимания и наблюдательности, углублению знаний о себе, отреагированию эмоций, адаптации людей в социуме, повышению уровня невербальных коммуникативных навыков. Также музыкотерапия используется при лечении страхов, эмоциональных отклонений, двигательных и речевых расстройств, психосоматических заболеваний и т.д. Но, как правило, для серьезной работы в данном направлении тренеру желательно иметь помимо психологического, еще и музыкальное образование. Этот фактор необязателен, если музыка в тренинге используется в качестве вспомогательного приема, сопровождающего другие психотерапевтические процедуры.

Проведение под музыку медитаций, игр поведенческих техник и включение музыкальных приемов коммуникативной музыкотерапии в тренинге позволяют насытить его дополнительным средством эмоционального невербального воздействия. Чувства, возникающие под воздействием музыки, облегчают овладение приемами саморегуляции, содействуют большей восприимчивости человека и побуждают его творческое начало.

*Случай из практики.*

*Идет пятый день тренинга в молодежной группе. Отрабатывается упражнение «Походка». Суть его в том, что главный участник идет по аудитории в своей обычной манере, а все остальные отмечают зажатые участки его тела. Когда он идет во второй раз, то наблюдатели усиливают недостатки его походки (еще больше прижимают к телу левую руку, еще больше поднимают правое плечо и т.д.). После чего главный участник пытается выправить ситуацию. Игра продолжается до тех пор, пока походка не станет уверенной и раскрепощенной.*

*Один из участников, Олег Д. («зажатый» молодой человек с неловкими движениями) очень вяло проявляет себя в тренинге, контролируя каждую свою реакцию. Когда к нему обращаются участники, он чаще молчит и краснеет, а когда – тренер, то советует последнему оставить его в покое. В упражнении «Походка» Олег не отказался участвовать; но после того, как прошел один раз и получил обратную связь от группы (достаточно корректную), то сник и занял вяло-оборонительную позицию.*

*Неожиданно, одна из участниц (профессиональная пианистка) подошла к инструменту и начала играть: музыка, наполненная тревожным ожиданием постепенно набирала ход и обрушилась шквалом аккордов. Атмосфера оказалась настолько заряженной ожиданием и положительным настроем, что эта волна передалась Олегу: он с энтузиазмом продолжил работать над своей походкой. С этого момента он начал потихоньку выползать из своего кокона.*

Понятно, что на присутствие профессионального музыканта и инструмента рассчитывать не стоит; лучше заранее подобрать кассеты и диски.

Использование *техник арттерапии* в тренинге базируется на предположении, что внутреннее Я отражается в визуальных формах с того момента, как только человек начинает рисовать [58]. Образы художественного творчества отражают все виды подсознательных процессов, включая страхи, конфликты, воспоминания детства. Применение арт-терапевтических техник предоставляет большие возможности для усиления внимания к чувствам и работы с теми из них, которые для вербального выражения неприемлемы; для выражения агрессии в социальной форме; для осознания собственных желаний; для разрядки отношений в группе и т.д.

Для этого применяются подручные материалы: бумага, карандаши, краски, фольга, пластилин, тесто, глина, вырезки из журналов. Также используется сочетание арт-методов с другими формами самовыражения (музыкой, движением, драмой, медитацией).

*Случай из практики.*

*Группа работает над упражнением «Рисунок втроем». Для этого участники разделились на микрогруппы по три человека и выбрали каждый по два карандаша. В задачу каждой тройки входило: сначала выразить себя на бумаге индивидуально, а затем с помощью рисунка и без слов вступить в коммуникацию.*

*В процессе обсуждения упражнения обратило на себя внимание творчество трех девушек (Гали, Нади и Татьяны): многое в рисунке перечеркнуто и насыщено агрессивной символикой (все это, как выяснилось, было сделано Татьяной).*

*Сначала все три девушки заявили, что чувствовали себя в процессе совместного рисования великолепно, много смеялись, хотя и не всегда понимали, что хочет сказать другой. Дальше, при попытке разобрать, что имели в виду партнеры по рисованию, выяснилось, что Татьяне все время казалось, что ее игнорируют, и она постоянно призывала их к взаимодействию. И Галя, и Надя удивились. Обе отметили, что призыва к объединению не заметили, а действия Татьяны воспринимали как противодействия.*

*В конце дня Таня, подводя итог пережитому, отметила, что упражнения «Рисунок втроем» дало ей информации больше, чем весь остальной тренинг: она увидела, из-за чего у нее нередко пробуксовывают близкие отношения*.

В работе с арт-техниками сам процесс – психотерапевтичен. Но не меньшую ценность представляет и последующее обсуждение. При этом упор лучше делать не на конкретной интерпретации рисунка; т.к., беря на себя функции расшифровщика, тренер может многое потерять: спонтанность участников, свое партнерское положение, а может быть, и авторитет, если ошибется с интерпретацией или если сопротивление участника не позволит ему принять правоту тренера. Намного эффективнее строить обсуждение на отражении чувств и на поиске толкований произведения самим автором.

*Контрольные вопросы.*

1. Выделите основные методические приемы тренинга.

2. Дайте определение и назовите основные функции групповой дискуссии в тренинге.

3. Какие правила проведения дискуссии делают ее конструктивной?

4. Охарактеризуйте основные виды дискуссии.

5. На что следует обращать внимание тренеру при подведении итогов групповой дискуссии?

6. Как Вы оцениваете роль и значение игровых методов в тренинге?

7. Какие виды игр в тренинге Вы можете выделить?

8. Выделите и опишите три варианта использования медитации в тренинге.

9. Определите свое личное отношение к использованию суггестивных методов.

10. Какие ограничения при работе с суггестивными техниками Вы можете назвать?

11. Опишите условия, необходимые для успешного проведения медитации – визуализации.

12. Охарактеризуйте технику «активное фантазирование».

13. Что входит в понятие «Методы невербальной активности»?

14. Какие существуют варианты применения в тренинге техник телесной терапии?

15. Охарактеризуйте возможности применения в тренинге техник музыкальной и арттерапии.

16. Почему применение всех методов в тренинге следует завершать получением обратной связи?

*Практические задания.*

1. Выберите тему для дискуссии, значимую в Вашей группе;

- разделите группу на две части: наблюдателей и активных участников;

- проведите дискуссию среди активных участников, а другой подгруппе дайте задание: тщательно наблюдать за процессом;

- обсудите результаты дискуссии, ориентируясь на чувства участников и мысли наблюдателей;

- получите обратную связь от группы как тренер.

2. Из второй части пособия выберите ролевую игру:

- проведите ее в группе;

- обсудите, в чем проявилась ее освобождающая, диагностическая и развивающая функции;

- получите обратную связь от группы как тренер.

3. По результатам данной ролевой игры проведите дискуссию в группе. Обратите особое внимание на чувства и мысли активных участников;

- обсудите, насколько конструктивной была данная дискуссия;

- получите обратную связь от группы как тренер.

4. Из второй части пособия выберите тему для медитации – визуализации;

- проведите ее в группе;

- получите обратную связь от участников;

- выявите с группой, не были ли нарушены правила проведения медитации;

- получите обратную связь как тренер.

5. Из второй части пособия выберите технику арттерапии;

- проведите ее в группе;

- обсудите результаты;

- получите обратную связь как тренер.

**2. Деловая игра**

Истоки деловой игры восходят к магическим обрядам древнего человека, к ритуальным танцам охотников, вос­производившим процесс охоты до ее начала и выполняв­шим не только магические, но и учебные функции. Не­посредственный предшественник деловой игры - военная игра, зародившаяся в XVII веке. «Потешные полки» юно­го Петра I и их военные забавы - предтеча маневров, ставших деловыми учебными играми в армии. Первая де­ловая игра, названная организационно-производственным испытанием, была разработана и проведена в 1932 г. в г. Ленинграде, но по ряду социально-исторических при­чин она была забыта в СССР и возродилась в 1957 г. в США с использованием ЭВМ. Сегодня деловые игры широко используются в учебном процессе за рубежом. В советской педагогической науке проблема деловых игр стала активно разрабатываться начиная с 60-х годов. В на­стоящее время деловые игры используются в учебном процессе институтов повышения квалификации, на науч­но-методических конференциях и в учебном процессе как в высших, так и средних специальных учебных заведе­ниях, технических и гуманитарных. Что это? Модное ве­яние или в самом деле перспективная форма обучения, вписывающаяся в современные тенденции развития об­разования?

Широкое распространение попыток применения дело­вых игр имеет свои позитивные и негативные стороны и соответственно своих сторонников и противников. Появи­лись две противоположные тенденции ее осмысления. По­зитивная- подтверждает возможности деловых игр как инструмента формирования личности специалиста и акти­визации учебного процесса. Негативная - связана с недо­статочно глубоким пониманием сущности деловой игры прежде всего как педагогического явления, главное в ко­тором не внешняя форма, а сложные психолого-педаго­гические факторы, действующие через нее и благодаря ей. Следует также отметить, что как в отечественной, так и в зарубежной научной литературе отсутствует общепри­нятая концепция деловой игры. Это приводит к некото­рому разбросу представлений о ее сущности, структуре, к разночтению в терминах и самом названии, а следова­тельно, и к пестроте разнообразного педагогического ин­струментария, что неизбежно создает определенные труд­ности его использования, тем самым заранее обрекая некоторых разработчиков на неуспех. Попытаемся разоб­раться в сущности и психолого-педагогических основах ДИ с позиций контекстного обучения (А.А. Вербицкий), ибо деловая игра представляет собой наиболее четко вы­раженную, овеществленную его форму.

Сущность и принципы деловой игры

Деловая игра представляет собой форму воссоздания предметного и социального содержания будущей професси­ональной деятельности специалиста, моделирования таких систем отношений, которые характерны для этой деятель­ности как целого.

С помощью знаковых средств (язык, речь, графики, таблицы, документы) в деловой игре воспроизводится профессиональная обстановка, сходная по основным сущностным характеристикам с реальной. Вместе с тем в де­ловой игре воспроизводятся лишь типичные, обобщенные ситуации в сжатом масштабе времени. Например, экзаме­национная сессия может быть разыграна за одно игровое занятие, а разработка перспективного плана развитая пред­приятия - за период от одного игрового занятия до од­ного дня.

Оставаясь педагогическим процессом, учебная деловая игра является воссозданием контекста будущего труда в его предметном и социальном аспектах. Она воссоздает предметный контекст-обстановку условной практики и социальный контекст, в котором учащийся взаимодей­ствует с представителями других ролевых позиций. Таким образом, в деловой игре реализуется целостная форма коллективной учебной деятельности на целостном же объекте - на модели условий и диалектики производ­ства, профессиональной деятельности.

В деловой игре обучающийся выполняет квазипрофессиональную деятельность, сочетающую в себе учебный и профессиональный элементы. Знания и умения усваива­ются им не абстрактно, а в контексте профессии, налагаясь на канву профессионального труда. В контекстном обу­чении знания усваиваются не впрок, для будущего, а обеспечивают игровые действия учащегося в реальном процессе деловой игры. Одновременно обучаемый наряду с профессиональными знаниями приобретает специаль­ную компетенцию - навыки специального взаимодей­ствия и управления людьми, коллегиальность, умение ру­ководить и подчиняться, следовательно, ДИ воспитывает личностные качества, ускоряет процесс социализации. В процессе игры осваиваются:

* нормы профессиональных действий;
* нормы социальных действий - т. е. отношений в кол­лективе производственников. При этом каждый ее учас­тник находится в активной позиции, взаимодействует с партнерами, соотнося свои интересы с партнерскими и таким образом через взаимодействие с коллективом познавая себя.

Теоретический анализ обширной зарубежной и отече­ственной научной литературы по деловым играм позволя­ет сформулировать психолого-педагогические принципы их разработки и проведения (схема 1.17). Моделируя или имитируя условия и динамику производства, действия и отношения специалистов, ДИ служит средством актуали­зации, применения и закрепления знаний и средством развития практического мышления. Этот эффект достига­ется через взаимодействие участников игры в заданной конкретной ситуации или системе производственных си­туаций. Деловая игра реализуется на имитационной моде­ли как совместная деятельность по постановке и реше­нию игровых учебных задач, подготовке и применению индивидуальных и совместных решений. Правила и нор­мы совместной деятельности, язык имитации и связи за­даются заранее или вырабатываются в процессе игры. ДИ проводится в режиме диалогического общения, она явля­ется двуплановой деятельностью, поскольку направлена на достижение двух целей: игровой и педагогической, которая, будучи, приоритетной, не должна довлеть над первой.

Принципы организации учебных ДИ

Для достижения поставленных учебных целей на этапе разработки в деловую игру следует заложить пять психо­лого-педагогических принципов:

* принцип имитационного моделирования ситуации;
* принцип проблемности содержания;
* принцип ролевого взаимодействия в совместной дея­тельности;
* принцип диалогического общения;
* принцип двуплановости игровой учебной деятельности.

1. Принцип имитационного моделирования предполагает раз­работку:

а) имитационной модели производства;

б) игровой модели профессиональной деятельности.

Наличие этих двух моделей необходимо для создания предметного и социального контекстов будущего труда.

2. Принцип проблемности содержания игры и ее разверты­вания означает, что в предметный материал игры за­кладываются учебные проблемы, выстроенные в виде системы игровых заданий, в которых содержится тот или иной тип противоречий, разрешаемых студентами в процессе игры, что приводит к выходу из проблем­ной ситуации.

3. Принцип совместной деятельности основывается на ими­тации производственных функций специалистов через их ролевое взаимодействие. Игра предполагает обще­ние, основанное на субъект-субъектных отношениях, при которых развиваются психические процессы, при­сущие мышлению специалистов.

4. Принцип диалогического общения и взаимодействия парт­неров в игре есть необходимое условие переживания и разрешения проблемной ситуации. Участники игры за­дают друг другу вопросы. Система рассуждений каждо­го из партнеров обусловливает их взаимное движение к совместному решению проблемы. Люди неоднознач­но реагируют на одинаковую информацию, что по­рождает диалог, обсуждение и согласование позиций, интересов.

5. Принцип двуплановости игровой учебной деятельности дает возможность внутреннего раскрепощения личнос­ти, проявления творческой инициативы. Суть его в том, что «серьезная» деятельность, направленная на обуче­ние и развитие специалиста, реализуется в «несерьез­ной» игровой форме.

Эти взаимообусловленные принципы составляют опре­деленную концепцию деловой игры и должны соблюдаться как на этапе разработки, так и на этапе реализации. Не­соблюдение или недостаточная проработка хотя бы одно­го из них отрицательно скажется на результатах ДИ. В модели Вербицкого первый принцип разделен на две час­ти, но это ничего не изменяет в самой сути игры и во взаимодействии ее принципов.

Разработку деловой игры начинают с создания двух моделей - имитационной и игровой, которые будут встро­ены в её сценарий. Таким образом, первый принцип ДИ реализуется на начальном этапе ее разработки. Имитаци­онная модель получает свое воплощение в следующих структурных компонентах: цели, предмет игры, графи­ческая модель взаимодействия участников, система оце­нивания. Компоненты игровой модели - сценарий, пра­вила, цели, роли и функции игроков.

Принцип проблемности лежит в основе содержания игры и закладывается в систему проблемных учебных заданий, представленных в форме описания конкретных производственных ситуаций или задач. Они могут содержать неяв­ные альтернативы, противоречия, избыточные или не­верные данные, требования преобразовать ситуацию в со­ответствии с более сложными или более простыми критериями, найти недостающую информацию и т. п. Проблемность содержания выступает объективной предпосыл­кой самостоятельного мышления каждого участника игры. Это «инструмент» развития теоретического и практиче­ского мышления специалиста. В деловой игре вместо пере­дачи информации от преподавателя к студенту в совмест­ной деятельности и диалогическом общении ее участников создаются условия для порождения знаний, которых никто в отдельности получить не в состоянии. Неединственность интерпретации содержания игры каждым порождает дис­куссию, в результате которой игровой коллектив успеш­но разрешает учебную проблему в рамках имитационной модели.

Три последующих принципа - совместной деятельно­сти, диалогического общения и двуплановости- сопод­чинены принципу игрового моделирования.

Принцип совместной деятельности задает разработчику или ведущему требование выбора и конкретизации ро­лей, определения полномочий, ресурсов, интересов «долж­ностных лиц». Все это должно быть воспроизведено соот­ветствующим набором методических и психологических условий совместного или индивидуального принятия ре­шений. ДИ - работа двух или большего числа людей. Про­цесс игры возможен только при наличии нескольких уча­стников, вступающих в общение и взаимодействие.

Принцип диалогического общения - необходимое ус­ловие игры. Каждый участник в соответствии с ролью высказывает свою точку зрения, свое отношение ко всем проблемам ДИ. В диалоге рождается процесс мышления. Его возникновение обусловлено наличием включенного в игру противоречия или проблемы. Задача разработчика и ведущего - создать оптимальные дидактические условия для возникновения диалога, перерастающего в полилог, дискуссию.

Принцип двуплановости обязывает разработчика зало­жить в игру такие ситуации, при которых ее участники могли бы действовать сознательно и в любой момент от­давать себе отчет в том, что они поступают и как испол­нители игровых ролей, и как будущие производственни­ки. Игровая обстановка дает возможность не бояться ошибок, интеллектуально раскрепощаться и активизироваться твор­ческому потенциалу личности. В зависимости от задач игры можно варьировать игровые и педагогические цели, уси­ливая игровой, учебный или профессиональный аспекты. Все зависит от замысла, реальной обстановки. Главное, что­бы игровые условия трансформировались в сознании обу­чаемых и превратились в стимулы деятельности реальных целей обучения и воспитания. Эффективность ДИ обеспе­чивается через сбалансированность реальных и условных компонентов. Тогда учебная ситуация осознается двояко, и эта двойственность максимально работает на решение учебных и воспитательных задач.

Следует особо отметить социализующую функцию ДИ. Это школа коллективных отношений. Активность участ­ников имеет социальную значимость, от нее зависит ус­пех общего дела. Участники игры становятся конкретным социальным механизмом, носителем производственных отношений, складывающихся в коллективе.

У деловых игр есть свои достоинства и недостатки и определенные области применения. Деловую игру как форму контекстного обучения следует выбирать прежде всего для решения следующих педагогических задач:

* формирование у обучаемых целостного представления о профессиональной деятельности и ее динамике;
* приобретение проблемно-профессионального и социаль­ного опыта, в том числе и принятия индивидуальных и коллективных решений;
* развитие теоретического и практического мышления в профессиональной сфере;
* формирование познавательной мотивации, обеспечение условий появления профессиональной мотивации. Таким образом, не любое содержание профессиональ­ной деятельности подходит для игрового моделирования, а лишь то, которое содержит в себе проблемность и не может быть усвоено индивидуально. (Вспомним любимое выражение производственников, обращенное к молодым специалистам: «Забудьте все то, чему вас учили в инсти­туте!») Сам предмет игры подобно мячу или шайбе дол­жен играть с «играющими».

Каково число участников ДИ? Опыт и исследования показывают, что оптимальное число участников - 30 че­ловек, а в группе - 7 человек. Как проводить деловую игру? ДИ можно проводить перед изложением лекцион­ного материала для обнаружения пробелов в знаниях, когда их основой является только личный опыт, либо после лекционного курса для закрепления и актуализации зна­ний в опыт. Можно также осуществлять организацию все­го учебного процесса на основе сквозной деловой игры. В последнем случае динамика интереса обусловливается ди­намикой смены традиционных и деловых форм проведе­ния занятий, которые целостно воспроизводят процесс будущей профессиональной деятельности.

Творческая активность личности в ДИ стимулируется тем, что игра позволяет ощутить значимость своего «я». Закомплексованность и скованность на основе интереса сменяются активностью, собранностью. Этот интерес вы­зывает положительные эмоции, задает творческую на­правленность личности, увеличивает темпы и результаты эвристического мышления. В процессе игры наиболее полно реализуется один из важнейших принципов воспитания - принцип единства знаний и опыта. ДИ насыщает межролевое общение нравственно-психологическим содержани­ем и самоорганизует деловое сотрудничество. Развитие личности специалиста в процессе ДИ обусловлено рядом совокупных факторов, главные из которых:

* система специальной и личностной мотивации;
* возможность через коллективную деятельность поста­вить и решить задачу;
* возможность воссоздать целостную динамическую про­изводственную ситуацию и действовать в ней.

Структура деловой игры

Как уже отмечалось выше, в силу отсутствия единой концепции деловой игры разработчики исходят из соб­ственного эмпирического опыта, соображений здравого смысла или заимствуют отдельные структурные элементы ДИ у других авторов. Мы приводим ниже структурную схему деловой игры, заимствованную у А.А. Вербицкого и разработанную им совместно с М.В. Борисовой, по­скольку он является одним из самых авторитетных спе­циалистов в этой области. (Схема 1.18). Постараемся, насколько позволяют рамки настоящего раздела, прокомментировать данную схему.

Имитационная модель - это прототип модели, она за­дает предметный контекст деятельности специалиста в учебном процессе.

Игровая модель задает социальный контекст и пред­ставляет собой работу участников ДИ с имитационной моделью.

Объектом имитации обычно выбирается наиболее ти­пичный фрагмент профессиональной деятельности, тре­бующей системного применения разнообразных умений и навыков, которыми должен овладеть учащийся за пери­од, предшествующий игре. Разработанная с помощью известных принципов и средств моделирования имитационная модель воплощает­ся в таких структурных компонентах, как цели, предмет игры, графическая модель взаимодействия участников, система оценивания. Игровая модель состоит из следующих компонентов: цели, комплекта ролей и функций игро­ков, сценария, правил игры.

Игровая модель имеет игровые цели. Педагогическая модель имеет две группы целей - обучающие или дидак­тические и воспитательные. Предмет игры - это предмет деятельности участников игры, он зависит от модели спе­циалиста и представляет собой перечень процессов или явлений, требующих профессионально компетентных дей­ствий. Так, например, схема ДИ «Лекция», которую целесообразно проводить со слушателями ИПК или ФПК, может иметь следующий вид.

Схема игры «Лекция»

|  |  |
| --- | --- |
| Этапы | Операции |
| I этап - информационно-теоретический | 1. Вводная лекция  2. Исходная информация о ДИ |
| II - организационный | 3. Трехступенчатые выборы 2-х лекторов и 2-х экспертов 4. Ознакомление с ролями 3-го этапа |
| Этапы | Операции |
| III- чтение и оценка лекции | 5. Чтение 1-й лекции  6. Оценка 1-й лекции  7. Чтение 2-й лекции  8. Оценка 2-й лекции |
| IV - заключительная дискуссия | 9. Обсуждение в группах  10. Выступление лекторов  11. Выступление экспертов  12. Выступление преподавателя - руководите­ля игры |

Сценарий. Под «сценарием ДИ» понимается вербальная или графическая форма предметного содержания, отража­ющая последовательность и характер действия игроков и ведущих. Этапы, операции и шаги игры обычно оформ­ляются в виде блок-схемы (см. схему игры «Лекция»). Эле­ментом сценария является также описание конфликта или противоречия, заложенного в игру. Следует отличать ре­альное противоречие, заложенное в описание имитацион­ной модели, и игровой конфликт, заложенный во все элементы игровой модели и способствующий процессу про­текания игры.

Важный элемент сценария - способ генерирования со­бытий, определяющий динамику и характер развития иг­рового процесса.

Различают три способа: детерминированный, спонтан­ный, смешанный. Последний из них, сочетающий алго­ритмизацию с учетом вероятностного характера событий, наиболее присущ деловой игре.

Графическая модель ролевого взаимодействия участни­ков отражает количественный и качественный состав уча­стников, их связи, взаимодействия, пространственное рас­положение игроков и оказывает большую помощь ведущему и участникам игры.

Комплект ролей и функций игроков должен адекватно отражать профессиональные и социально-личностные от­ношения, характерные для того фрагмента профессиональной деятельности, который моделируется в игре. Иногда для стимулирования игровой ситуации вводятся игровые роли (скептик, энтузиаст и т. д.). Чем выше профессио­нальный уровень разработчика, тем удачней будет комп­лект ролей. Сложным моментом в разработке игры явля­ется четкое определение функций игроков. Их нужно составлять обобщенно и дополнять инструкциями, в ко­торых в словесной форме, с помощью таблиц или в виде алгоритма даются права, обязанности и возможные дей­ствия игроков.

Правила игры отражают характеристики реальных про­цессов и явлений, существующих в прототипах моделиру­емой реальности в упрощенном варианте. Кроме того, су­ществует второй план игры - правила чисто игрового характера; если их не соблюдать, игра перестанет быть игрой, превратившись в занятие тренажерного типа.

Требования к правилам игры сводятся к следующим положениям:

* правила содержат ограничения, касающиеся технологии игры, регламента игровых процедур или их элементов, ролей и функций преподавателей-ведущих, системы оценивания;
* правил не должно быть слишком много, не более 5-10, они должны быть представлены аудитории на плакатах или с помощью технических средств;
* характер правил должен обеспечивать воспроизведение реального и делового контекстов игры;
* правила должны быть связаны с системой стимулирова­ния и инструкциями игрокам.

Как перечень основных правил можно привести со­блюдение регламента, использование носителей информа­ции, применение активных форм представлений инфор­мации, вопросы дискуссионного характера.

Система оценивания обеспечивает контроль принимае­мых решений и самоконтроль, предполагает содержатель­ную оценку, обеспечивает соревновательный характер игры, позволяет оценивать деятельность и личностные качества участников игры, а также успешность работы игровых групп. Система должна строиться прежде всего как система самооценки играющих, а затем - как систе­ма оценки преподавателем-ведущим.

Разбор игры преподавателем и рефлексия ее участни­ков по поводу их навыков на заключительном обсужде­нии несут основную обучающую и воспитательную на­грузку. Заключительная часть игры - это не столько подведение итогов, сколько анализ причин, обусловив­ших фактические ее результаты.

Методическое обеспечение игры предполагает наличие следующих материалов: проспект и параметры игры, на­бор реальной и игровой документации. Степень детализа­ции методических рекомендаций зависит от сложности объекта имитации, контингента и других причин.

Техническое обеспечение ДИ. Различают ручные и ма­шинные игры, однако между ними нет четкой грани, речь идет о степени использования ЭВМ в игровом про­цессе. Однако в сценарии должны быть четкие указания о применении ЭВМ и ТСО. Технические средства выбира­ются в зависимости от целей и содержания игры и вы­полняют только функции, без которых нельзя обойтись или которые выполняются вручную хуже и медленнее.

Некоторые советы и рекомендации

разработчикам и пользователям ДИ

1. Деловые игры следует использовать только там, где они действительно необходимы. Это получение целост­ного опыта будущей профессиональной деятельности, развернутой во времени и пространстве.

2. К разработке игры следует подходить системно и учи­тывать ее влияние на другие виды работы со студента­ми, а также реакцию других преподавателей, которая может быть неадекватной.

3. В деловой игре нужны предметная и социальная компе­тентность участников, поэтому следует начинать подго­товку к ДИ с анализа конкретных производственных си­туаций и разыгрывания ролей. Следует также до игры формировать у студентов культуру дискуссии.

4. Структурные компоненты ДИ должны сочетаться та­ким образом, чтобы она не стала ни тренажером, ни азартной игрой. Нижеприводимая табл. 1.9 дает пред­ставление о рациональных приемах реализации игрово­го контекста в структурных элементах ДИ.

5 Игра должна строиться на принципах саморегулирова­ния. Преподаватель действует перед игрой, до начала учения, в конце и при анализе игры. Это требует боль­шой подготовительной работы, теоретических и прак­тических навыков конструирования ДИ.

6. Режим работы студентов в процессе ДИ не укладывает­ся в рамки традиционного поведения их на занятии и должен быть подчинен логике моделируемого произ­водственного процесса.

7. В вузе наиболее приемлемы компактные ДИ, рассчи­танные на 4 часа практических занятий. Их лучше про­водить на последних часах последнего дня учебной не­дели, учитывая эмоциональный заряд.

Помимо моделирования производственных ситуации, связанных с формированием профессиональных умений специалистов принимать управленческие решения, орга­низовывать производство, разрабатывать планы его разви­тия, можно с неменьшим успехом моделировать предметное и социальное содержания осваиваемой профессиональной деятельности в инженерных деловых играх.

Инженерные деловые игры могут стать целым классом учебных игр в техническом вузе. Их использование в учебном процессе позволяет задать предметный и социальный контексты профессиональной деятельности уже на пер­вом курсе, определить условия развития теоретического и практического мышления инженера, его способностей ра­ботать в коллективе, инициативы, ответственности. В числе общеинженерных умений можно назвать анализ професси­ональных ситуаций, целеполагание, выбор оптимального решения технических задач, их вариантов, обработку и оформление данных, анализ и оценку достигнутых ре­зультатов.

Системное усвоение предметных и социальных умений в процессе инженерной деловой игры способствует развитию творчески активной, профессионально и социально компетентной личности инженера новой формации, удов­летворяющей требованиям времени.

Таблица 1.9.Приемы реализации игрового контекста в структурных элементах ДИ

|  |  |
| --- | --- |
| Элементы игровой модели | Конструктивные приемы |
| Цели игры | • Формирование игровых целей |
| Сценарий игры | • Создание «катастроф»  • Задание поведенческих противоречий  • Сжатие или растяжение игрового времени по отношению к реальному времени протекания процесса в объекте имитации  • Повышение импровизационности игры |
| Комплект ролей и функций игроков | • Введение противоположных по интересам ролей •Введение двойных ролей (смена ролей в процессе игры)  • Создание портрета роли • Градация ролей по оттенкам  • Введение персонажа «икс» в игру  • Конструирование игровых обязанностей игроков |
| Правила игры | • Конструирование игровых правил (в дополнение к реальным) |
| Комплект деловой документации | • Игровая «упаковка» документации  • Создание опознавательных знаков, символов, эмблем  • Оформление материалов игры с использованием графики |
| Система оценивания | • Система критериев, баллов, визуальное представление результатов оценки |

**3. Ролевая игра**

Ролевая игра, как метод обучения, направлен на решение проблемы путем исследование различных способов поведения в конкретных ситуациях. Учащиеся вживаются в роли других людей и действуют в их рамках. В ролевой игре учащимся даются обычно незаконченные ситуации и, они должны принять конкретное решение, разрешить конфликт или завершить предложенную ситуацию.

Методические рекомендации по организации ролевой игры на учебном занятии:

1 Подготовительная деятельность преподавателя.

Преподаватель выбирает игровую ситуацию, которую будет использовать на учебном занятии, и ее место в учебной деятельности. Содержание игровой ситуации должно соответствовать учебным целям и раскладываться по игровым ролям. Существует множество ситуаций, которые могут послужить материалом для ролевой игры, например, индивидуальные затруднения (общение с навязчивым продавцом), ситуации разрешения конфликта (спор с хозяином квартиры о сроках и размере оплаты), решение специфических вопросов (давать усыновленному ребенку сведения о его биологических родителях).

2 Подготовительная деятельность учащихся.

На учебном занятии преподаватель знакомит учащихся с игровой ситуацией и распределяет игровые роли среди учащихся, можно взять добровольцев, но можно с согласия учащихся назначить исполнителей ролей, все остальные учащиеся являются наблюдателями, которые так же могут получить опережающее учебное задание, фокусирующее внимание учащихся на важнейших аспектах ролевой игры.

3 Проведение ролевой игры.

Учащиеся сами выбирают стиль поведения во время исполнения игровых ролей. Преподаватель вмешивается в ход ролевой игры только если возникают трудности. После ролевой игры, чтобы снять стереотип восприятия учащихся полезно поменяться игровыми ролями и еще раз продемонстрировать игровую ситуацию.

4 Подведение итогов ролевой игры.

Преподаватель организует обсуждение ролевой игры, с точки зрения того, что нового и полезного учащиеся узнали из игровой ситуации и действий исполнителей игровых ролей, обсуждаются возможные решения игровой ситуации.

Ролевая игра является наиболее персонифицированной формой учебной деятельности. Данный метод помогает естественным путем включать в учебную деятельность эмоции учащихся и направлять их в сторону рационального решения ситуации или проблемы. Ролевая игра - один из самых безопасных способов исследования человека, она учит учащихся предвидеть последствия своих решений и действий, быть готовыми к конфликтной ситуации и дает знание преодоления конфликтов м проблем.