

**Тема 7.**

**Планування особистої  
роботи менеджера**

# План лекції

- 1. ОСОБЛИВОСТІ ЧАСУ ЯК РЕСУРСУ. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ.**
- 2. ЦІЛЬОВЕ ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА.**
- 3. МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА.**
- 4. ОСНОВНІ СТАДІЇ ПЕРСПЕКТИВНОГО Й ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА. (СРС)**
- 5. ТРАДИЦІЙНІ Й КОМП'ЮТЕРНІ ЗАСОБИ ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА. (СРС)**

# **1. ОСОБЛИВОСТІ ЧАСУ ЯК РЕСУРСУ. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ.**

**ЧАС — один з ресурсів, який  
не відновлюється.**

**БРАК ЧАСУ НА ВИКОНАННЯ  
ПОСТАВЛЕНИХ ЗАВДАНЬ  
ПРИЗВОДИТЬ ДО  
ШТУЧНОГО ПОДОВЖЕННЯ  
РОБОЧОГО ДНЯ,  
НЕРАЦІОНАЛЬНОГО ЙОГО  
ВИКОРИСТАННЯ.**

# *ОСОБЛИВОСТІ ЧАСУ ЯК РЕСУРСУ:*

**- незворотність,**

**- неможливість купівлі  
та зберігання, заміни або  
збільшення обсягу.**

**Брак часу — це результат відсутності чіткості, плановості та організованості роботи менеджерів.**

**ВСТАНОВЛЕНО, ЩО НЕПЕРЕДБАЧЕНА ТРИХВИЛИННА ТЕЛЕФОННА РОЗМОВА НЕРІДКО ПРИЗВОДИТЬ ДО ВТРАТИ 15-20 ХВИЛИН, НЕОБХІДНИХ ДЛЯ ТОГО, ЩОБ ЗНОВУ ЗОСЕРЕДИТИСЬ І ВІДНОВИТИ ПОЧАТКОВУ ПРАЦЕЗДАТНІСТЬ.**

**Уміння ощадливо і раціонально  
використовувати робочий час, постійно  
удосконалювати процес його  
планування — ознака організованого  
менеджера.**

**ПІД ПЛАНУВАННЯМ  
РОБОЧОГО ЧАСУ ДОСИТЬ  
ЧАСТО РОЗУМІЮТЬ ПРОСТИЙ  
ПЕРЕЛІК ПОТОЧНИХ СПРАВ  
НА НАСТУПНИЙ ДЕНЬ.**

**Зважаючи лише на перелік  
робіт і не знаючи їх тривалості,  
на практиці, у кращому  
випадку, обмежуються спробою  
оцінити обсяг майбутньої  
зайнятості без аналізу бюджету  
часу.**



**Але урахування витрат  
робочого часу з усіх видів  
робіт дає можливість  
одержати повну картину  
завантаження.**

**Планувати особистий  
робочий час менеджера  
необхідно так само, як і всі  
інші види діяльності  
підприємства та його  
ресурси.**

**Планування покликане  
забезпечити раціональне  
використання  
найціннішого ресурсу —  
ЧАСУ.**

частина раціональної  
організації особистої роботи  
менеджера означає:

- ПІДГОТОВКУ ДО  
РЕАЛІЗАЦІЇ ЇЇ ЦІЛЕЙ;
- СТРУКТУРУВАННЯ  
ЧАСУ.

**Планування щоденної  
роботи, середньо- і  
довгострокових завдань і  
результатів дозволяє не  
тільки раціонально  
використовувати час, але й  
досягти успіху і бути  
впевненим у собі.**

# **2. Цільове планування роботи менеджера**

**Планування  
як складова частина  
задач і правил  
самоменеджменту означає:**

- підготовку до реалізації поставлених цілей;**
- упорядкування часу.**

**Головна перевага  
планування полягає в**

**тому, що**

**ПЛАНУВАННЯ ЧАСУ  
ПРИНОСИТЬ ВИГРАШ У  
ЧАСІ**



**Практичний досвід  
свідчить, що збільшення  
витрат часу на  
планування приводить до  
скорочення часу на  
виконання і, у кінцевому  
рахунку, до економії часу  
в цілому.**

**Процес планування не може бути розтягнутий довільно до нескінченності, тому що на виконання запланованого не залишиться часу. Тобто, існує оптимальний термін планування.**

# **Загальне правило таке :**

- **«Хто регулярно протягом 10 хвилин підготовляє свій робочий день, той щодня заощаджує 2 години, а також більш успішно справляється з важливими справами».**

**Від загального планового  
періоду  
(рік, місяць, тиждень, день)  
треба максимально 1% часу  
витрачати на планування.**

**Наприклад, для розробки плану  
дня потрібно 5 – 10 хвилин.**

**Причиною  
незадовільної роботи  
багатьох менеджерів,  
особливо початківців,  
є не вміння  
розпоряджатися  
часом.**



Такі менеджери прагнуть виконати усі завдання самотійно, встигнути на усі наради, прийняти усіх відвідувачів, глибоко вникнути в усі питання діяльності підприємства.

Вони приїздять на роботу першими і їдуть з неї останніми.

При цьому чимало справ залишаються невиконаними.

Менеджер, який не вміє розпоряджатися часом, нездатний побачити перспективу за безліччю повсякденних турбот.

Врешті ефективність його праці мінімальна, виникає відчуття незадоволення собою, підлеглыми, невпевненість у власних силах.

**Причиною цього є  
невміння  
планувати роботу**

Вітчизняні дослідження, у ході яких визначалися основні причини перевантаження менеджерів вищого і середнього рівнів і причини неефективного використання робочого часу, показали такі результати (у порядку їх значимості):



1. Недостатня кваліфікація управлінського персоналу — 66 %;

2. Невпорядкованість інформації — 50 %;

3. Низький рівень механізації праці в управлінні — 50 %;

**4. Неорганізованість виробничих процесів — 32 %;**

**5. Нечіткий розподіл прав і обов'язків — 30 %;**

**6. Велика кількість нарад — 28 %.**

**Аналіз використання робочого часу  
вітчизняними менеджерами свідчить  
про наступне:**

- тривалість робочого часу перевищує норму на 3 години, а корисна зайнятість при цьому складає всього 5-6 годин;**
- заступники директора «перепрацьовують» по 2-3 години, а корисна зайнятість відповідно складає 5 і 6 годин.**

- Менеджери підрозділів використовують час приблизно так само, як і головні фахівці.
- Коли йдеться про корисну зайнятість, то мається на увазі перелік робіт, видів діяльності, прийняття рішень і т. п., що входять у компетенцію тільки цих менеджерів.

**Будь-яка діяльність повинна мати мету і здійснюватися за раніше складеним планом.**

**Повною мірою це стосується і праці менеджера.**

**Як функція управління планування полягає у встановленні цілей і визначенні шляхів їх досягнення.**

**Процес планування  
праці менеджера повинен  
починатися з вибору ним  
особистих цілей.**

■ **ЦІЛЬ** — це те, до чого прагнуть, орієнтир, який намічено досягти.

**Вона визначає кінцевий  
результат.**

**Необхідно усвідомлювати,  
що тут мається на увазі не те,  
що ми робимо, а те, заради  
чого ми це робимо.**



**Цілі менеджера  
повинні  
відповідати таким  
вимогам:**

# **1. Цілі повинні бути досяжними.**

**Звичайно, цілі повинні містити певний виклик для менеджера. Цілі не можуть бути досить легкими для досягнення. Але вони також не можуть бути нереалістичними, такими, що виходять за граничні можливості менеджера. Нереальні цілі призводять до демотивації менеджера та втрати ним орієнтира, що дуже негативно позначається на діяльності підприємства.**

**2. Конкретні та вимірювані цілі.**

**3. Цілі повинні мати конкретний часовий горизонт.**

Цілі повинні бути досягнуті в чітко встановлені терміни. Порушення цих термінів може розглядатись як невиконання встановлених цілей.

**4. Суперечливість цілей (цілі повинні бути узгоджені між собою).**

*Процес встановлення особистих цілей  
менеджера передбачає три етапи:*

**1. Визначення цілей.**

**2. Аналіз можливостей досягнення  
встановлених цілей.**

**3. Уточнення і конкретне  
формулювання цілей.**

**Після встановлення  
цілей розпочинають  
власне планування праці.**



- Менеджерові складно, або неможливо, скласти конкретні плани на більш-менш тривалий період, оскільки під впливом всіляких непередбачуваних факторів їх доведеться постійно переглядати.

**Тому на практиці, як правило,  
обмежуються розробкою плану  
особистої роботи на день, тиждень,  
місяць.**

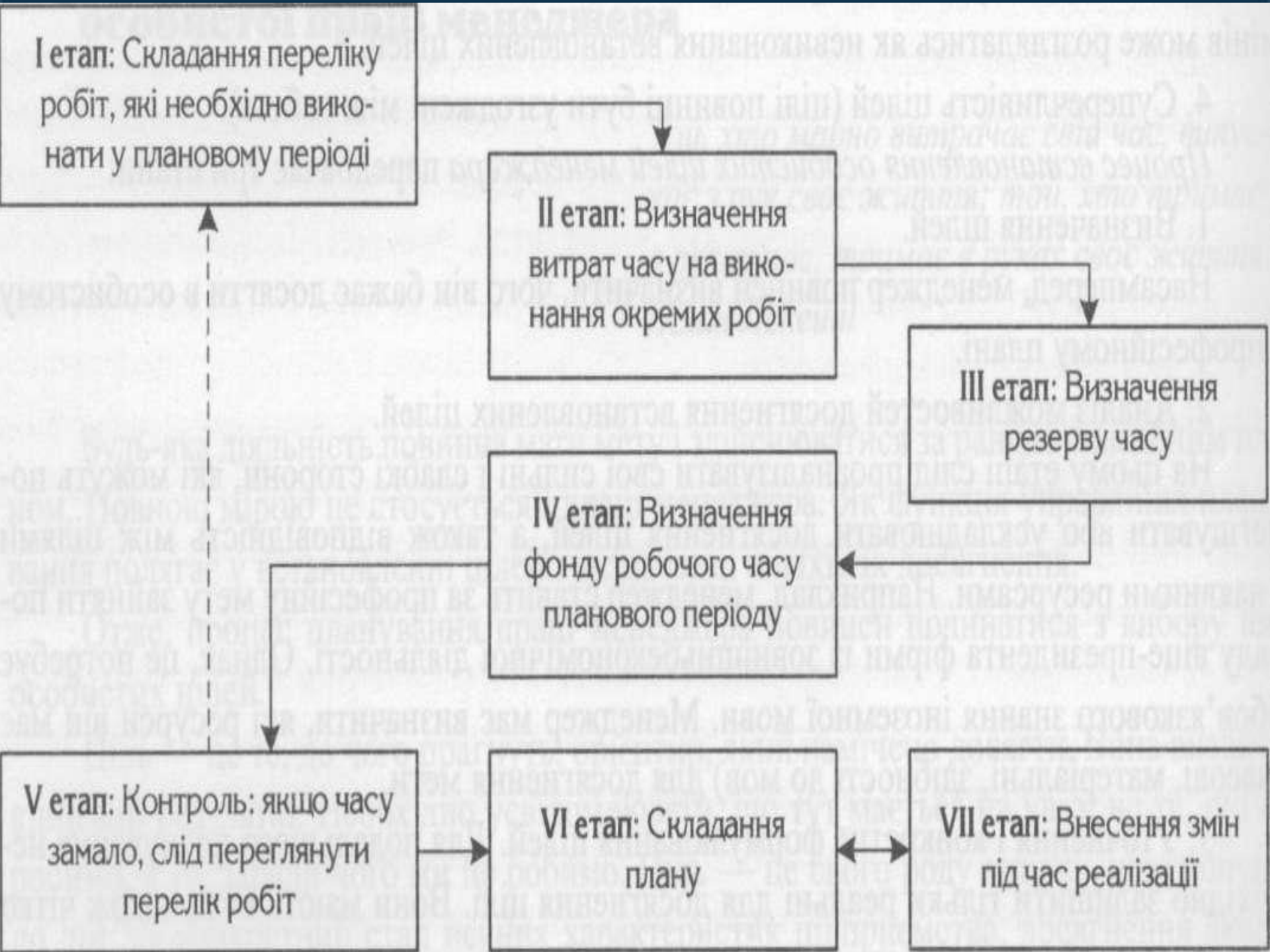
**Причому план на місяць часто  
складають недокладно, зазначаючи в  
ньому лише невідкладні і найбільш  
важливі справи.**

На практиці планування часу зводиться до його розподілу по видах робіт.

- Укрупнений розподіл часу регламентується за допомогою розкладу робочого дня, який будується з урахуванням розкладу дня вищого керівництва, враховує періодичність виконання окремих робіт і здійснює їх узгодження.



**Процес розробки плану  
особистої праці  
менеджера пропонується  
здійснювати за такою  
схемою (рис. 1)**



**На першому етапі менеджер складає перелік справ, які слід виконати протягом планового періоду.**

- Це можуть бути: завдання із перспективного переліку справ; завдання, що не виконані у минулому періоді; додані інші справи; завдання, які періодично виникають. Перелік робіт слід складати у письмовій формі.**

# При цьому першими до плану особистої праці менеджера заносяться справи із зовнішньої ініціативи.

- Наприклад, у переліку справ на день відображають такі питання: проведення нарад, прийомів, робота з документацією, поїздки, контроль, телефонні переговори та ін. На цій стадії достатньо лише наближеного ранжування завдань, тобто розподілу їх за ступенем важливості або терміновості.

## *Другий етап:*

- Після складання переліку робіт на плановий період необхідно визначити витрати часу, потрібного для виконання кожного виду роботи.

**Безумовно, це складне  
завдання, оскільки  
менеджерові важко  
заздалегідь  
передбачати, яких  
витрат часу потребує  
та чи інша робота.**



**Разом з тим тривалість ряду управлінських дій можна оцінювати досить точно.**

- Наприклад, керівники регламентують заздалегідь тривалість прийому відвідувачів з особистих питань, нарад та ін.**

## *Третій етап:*

- Оскільки заздалегідь неможливо передбачити, які завдання потрібно буде виконати протягом планового періоду, слід зарезервувати час для непередбачених справ.



**Взагалі робочий час  
менеджера можна  
поділити на три  
частини з таким  
розподілом часу**

**1. Заплановані справи — 60 % (виходячи з 8-годинного робочого дня, запланована активність не повинна перевищувати 5-6 год на день);**

**2. Резерв часу на непередбачувані роботи — 20 %;**

**3. Резерв часу на творчу діяльність менеджера і підвищення кваліфікації — 20 %.**

**Отже,  
співвідношення між  
плановим часом і  
резервом має  
становити 60:40.**

## *Четвертий етап:*

- **Необхідно визначити фонд робочого часу планового періоду.**

**Визначаючи плановий час, слід виходити з 5-6 год. на день.**

**Таким чином, у тижневому плані на п'ятиденний тиждень загальний фонд робочого часу становитиме 40 год., а для вирішення планових завдань — не більше, як 30 год.**

# *П'ятий етап:*

- **Перш ніж остаточно встановити план особистої роботи, необхідно здійснити контроль шляхом співставлення розрахованих на другому етапі витрат часу на виконання планових робіт з фондом робочого часу.**

**Якщо спостерігається  
перевищення потрібних  
витрат часу над фондом  
планового періоду,  
необхідно переглянути  
перелік планових робіт.**

- **Менеджеру слід проранжувати планові роботи з погляду їх важливості і невідкладності і вилучити другорядні дії. Так, не дуже термінові справи можна перенести для виконання у наступному періоді. Слід також делегувати частину робіт підлеглим.**



## *Шостий етап:*

- Менеджер складає план особистої роботи до виконання. Для зручності такі плани рекомендується розробляти за допомогою щоденників часу, в яких відображають завдання, необхідні дії, номери телефонів, адреси та іншу інформацію.

## *Сьомий етап:*

- **Внесення змін під час реалізації плану (тобто забезпечення його гнучкості).**

**Практика свідчить, що  
планування особистої праці не  
потребує від менеджера  
значних витрат часу.**

**Для складання плану досить  
витратити в кінці робочого дня  
10-20 хв.**

**Під час планування своєї  
особистої праці менеджер  
складає такі плани:**

- 1. починаючи з річних —**
- 2. конкретизує у місячні —**
- 3. далі до тижневих —**
- 4. завершує щоденними.**

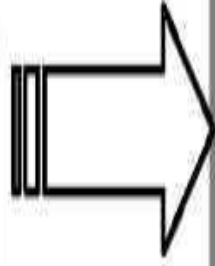
# 3. Методи планування особистої діяльності менеджера.

**Найбільш розповсюдженими  
методами планування робочого  
часу є:**

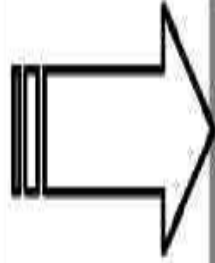
- 1.Метод «Альпи»**
- 2.Щоденник часу.**

**Крім цих методів керівники  
застосовують також і інші методи  
планування особистого часу, як от  
наприклад (рисунок 2):**

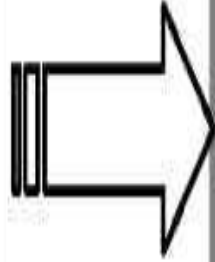
**Методи планування  
особистої праці менеджера**



Метод резервування часу протягом кожної години,  
резерв 10—15 хвилин



Метод планування «клином»;  
планування 1—2 години на день



Метод виявлення ключових сфер (завдань, функцій);  
норма 9—12 сфер діяльності



# Метод «Альпи»

- Використання методу «Альпи» при щоденних витратах 10- 15 хвилин приносить багаторазовий виграш у часі.



*Процес планування  
робочого дня (тайм-  
менеджмент) за  
методом «Альпи»  
включає такі стадії:*

- 1. Складання переліку завдань.**
- 2. Визначення витрат часу на виконання робіт.**
- 3. Резервування часу (у відношенні 60:40)**
- 4. Прийняття рішень за пріоритетами та передорученням певних справ.**
- 5. Контроль (урахування незробленого).**

# Позитивні сторони методу «Альпи»:

1. Кращий настрій на майбутній робочий день;
2. Чітке уявлення про задачі робочого дня;
3. Самодисципліна;
4. Концентрація на найбільш важливому;
5. Досягнення цілей дня;
6. Підвищення задоволеності і мотивації;
7. Щоденна економія 10-20 % робочого часу.

**Планування робочого часу  
менеджера повинно  
здійснюватися з  
урахуванням раціональної  
черговості проблем, які  
необхідно вирішити.**

**До плану особистої  
роботи менеджера  
вносяться:**

# **В першу чергу:**

- справи з фіксованим терміном виконання;**
- справи, що вимагають значних витрат часу;**
- неприємні справи, відкладання яких на потім небажано.**



## По-друге:

Далі планується рутинна робота і виконання повсякденних обов'язків.

### ■ Третє місце

- відводиться другорядним і епізодичним справам (наприклад, читанню поточної кореспонденції, обходу робочих місць).

**Особистий план  
роботи повинен бути  
реальним і  
неперевантаженим.**



- Менеджеру слід виділяти чітко визначені години і дні тижня для виконання регулярно повторюваних робіт (наради, розбір пошти, прийом відвідувачів).

- Це дасть можливість налагодити такий ритм роботи, що дозволить заощадити значну кількість

часу

**Час проведення нарад,  
конференцій, обговорень, зборів,  
засідань повинен бути  
мінімальним і в той же час  
достатнім для обміну  
інформацією.**

**Цьому сприяє ретельна  
підготовка відповідного заходу.**

**Як ефективний інструмент  
планування і керування своїм  
часом, у повсякденній практиці  
варто застосовувати**

**ЩОДЕННИК ЧАСУ**



Його можна вести у формі:

- *календаря-щотижневика (у вигляді блокноту, настільного),*
- *щоденника особистої роботи,*
- *органайзера,*
- *електронної записної книжки,*
- *комп'ютерних систем організації праці)*

- Він являє собою одночасно:
- календар-пам'ятку, особистий щоденник, записну книжку, інструмент планування, довідник, абонентську книжку, картотеку ідей, інструмент контролю.

# Структура щоденника часу

- **Календарна частина – тут формуляри для місячних, декадних і денних планів.**
- **Особливе значення надається плану дня.**
- **Принцип – один лист на день.**

**Розділ службових і приватних дат – тут  
можна записати, щоб постійно мати при  
собі найважливішу інформацію,  
наприклад:**

- 1.терміни проведення семінарів, нарад**
- 2.тарифи зарплати і доходів**
- 3.списки днів народжень і інших важливих дат**
- 4.поштові тарифи**
- 5.розклад літаків, потягів**
- 6.адреси готелів**
- 7.календар футбольних матчів**
- 8.картки для запису ідей**

**Розділ: адреси і телефони -  
у Вас завжди будуть під рукою  
найважливіші телефонні номери й  
адреси, якими Ви найчастіше  
користуєтеся**

**■ Загальна частина –  
різні візитки, службовий  
пропуск, фотографії і т.п.**



**Щоденник часу підвищує якість роботи.**

**При 8-годинному робочому дні  
раціональне ведення щоденника  
часу дозволяє заощаджувати щодня  
цілу годину!**

# Вибір пріоритетних справ менеджера

- Внаслідок значного перевищення обсягу функцій, покладених на менеджерів, над їхніми можливостями реалізувати ці функції, менеджерам доводиться приймати рішення про першочерговість завдань і справ.
  - У цьому випадку прийняття рішення означає визначити пріоритетність.

**Усі справи виконати неможливо.**

***Визначення пріоритетності***

—

**це прийняття рішення про те,  
яким із завдань слід надати  
першочергового, а яким  
другорядного значення.**

**Для більшості керівників  
основні проблеми полягають  
у тому, що вони:**

- намагаються відразу  
виконати занадто великий  
обсяг роботи;**
- розпорощують свої сили  
на окремі, часто несуттєві  
справи.**

**Наприкінці робочого дня  
вони відзначають, що  
начебто зроблено чимало,  
але дійсно важливі справи  
або незакінчено, або вони  
взагалі не зрушили з місця.**

**Успішні менеджери  
встигають вирішити під час  
робочого дня безліч питань.**

**■ Від усіх інших вони  
відрізняються тим, що  
протягом певного часу  
бувають зайняті рішенням  
тільки однієї єдиної задачі.**

**Від усіх інших вони  
відрізняються тим, що  
протягом певного часу  
бувають зайняті рішенням  
тільки однієї єдиної задачі.  
Вони завжди завершують за  
один раз одну справу, причому  
послідовно і цілеспрямовано.**

# **Передумовами для цього служать**

- прийняття рішення про пріоритетність справ,**
- складання списку пріоритетів і дотримання його.**



**Значення устанавлення  
пріоритетів важко переоцінити.**

- **Воно добре ілюструється  
широко відомою історією під  
назвою**
- **"Порада вартістю в 25000  
доларів";**

■ Чарльз Шваб, президент "Бетлем стил Корпорейшен", поставив Іву Лі, радникові з підприємницької діяльності, незвичайну задачу: "Покажіть мені, - сказав він, - можливість кращого використання мого часу. Якщо Вам це вдасться, я сплачу Вам будь-який гононар у розумних межах".

- Лі запропонував Швабу записати наступне:  
"Складіть список найважливіших справ, що Ви повинні зробити завтра, і пронумеруйте їхню черговість у відповідності зі значимістю."

- **Завтра вранці почніть із задачі № 1 і працюйте над нею, поки її не буде вирішено.**
  - **Перевірте установлені вами пріоритети ще раз і приступайте до виконання задачі № 2, але не йдіть далі доти, поки не закінчите і цю справу.**
- **Потім розпочинайте працювати над завданням № 3 і т.д.**

- **Навіть якщо ви не зможете виконати весь свій план на день, це не трагедія. До кінця дня будуть принаймні завершені найважливіші справи, перш ніж ви витратите час на задачі меншої важливості.**

# **Секрет успіху полягає в тому, щоб щодня робити наступне:**

- перевіряйте значимість майбутніх задач;**
- приймайте рішення про пріоритети;**
- складайте список завдань дня;**
- складайте план дня з урахуванням пріоритетів;**
- дотримуйтеся плану дня.**

**Нехай це буде звичною справою  
кожного вашого робочого дня.**

**Якщо ви переконаєтеся в цінності  
цієї системи, "передайте" її далі своїм  
підлеглим. Випробуйте її стільки,  
скільки вважаєте потрібним, а потім  
випишіть мені чек на суму, якій, на-  
вашу думку, відповідає вартість цієї  
системи".**



**Через кілька тижнів Шваб  
надіслав Іву Лі чек на суму  
25000 доларів.**

**Пізніше він сказав, що ця  
прослухана ним лекція була  
найбільш цінною і важливою  
із усього того, що він засвоїв  
за час свого менеджменту.**

**Зверніть увагу, як  
високо оцінюють  
прийоми і методи  
самоменеджменту  
ділові люди.**

**Вам ці поради  
даються ПОКИ ЩО  
безкоштовно**

**Таким чином, установити  
пріоритетність -**

**означає прийняти  
рішення про те, яким із  
задач варто віддати  
першорядне, другорядне і  
т.д. значення.**

**Основними критеріями визначення пріоритетності справ при складанні плану особистої роботи менеджера повинні бути:**

- - важливість;
- - терміновість;
- - фіксованість у часі

**Вибір пріоритетних справ може здійснюватися за допомогою трьох методів:**

- *Принципу Паретто ;*
- *Методу АБВ-аналізу ;*
- **Методу Дуайта Ейзенхауера.**

# *Принцип Паретто*

- В загальному вигляді полягає в тому, що у межах певної множини окремі малі частини мають більше значення, ніж це відповідає їхній питомій вазі у цій множині (співвідношення 80:20).



Цей принцип несподівано знайшов безліч підтверджень на практиці, зокрема, у господарській діяльності підприємств.

- Так, за даними інвентаризації 20 % запасів сировини або товарів становлять 80 % його вартості, 20 % споживачів у залі ресторану забезпечують 80 % виручки; 20 % помилок зумовлюють 80 % втрат і навпаки. Принцип Паретто використовується і в управлінні.

**Перенесення цього  
принципу у робочу  
ситуацію менеджера  
означає, що 20% витрат  
праці на дійсно важливі  
проблеми забезпечують  
80 % результату.**

На решту 80%  
витрат праці на  
другорядні проблеми  
припадає тільки 20  
% результату.

**Тим самим принцип  
Паретто вказує  
менеджерам на неоднакову  
важливість вирішуваних  
задач, націлює на  
першочергове виконання  
важливих проблем.**

# Метод вибору пріоритетів за допомогою АБВ-аналізу ґрунтується на таких закономірностях:

- 1. Найважливіші завдання (категорії А) становлять приблизно 15 % усієї кількості завдань, які виконує менеджер. Значущість же цих справ з погляду внеску у досягнення мети становить приблизно 65 %;

• **2. На важливі завдання (категорії Б) припадає в середньому 20 % загальної кількості і також 20 % значущості завдань і справ менеджера;**

**3. Менш важливі і несуттєві завдання (категорії В) становлять 65 % загальної кількості завдань, але всього 15 % значущості усіх справ, які має виконувати менеджер.**

*Д. Ейзенхауер*

розподіляв завдання за двома  
критеріями: **ВАЖЛИВІСТЬ І  
ТЕРМІНОВІСТЬ.**

- **Залежно від ступеня  
важливості і терміновості  
завдань є чотири  
можливості їх оцінки і  
виконання:**



# **1. ТЕРМІНОВІ І ВАЖЛИВІ СПРАВИ.**

**Ці завдання потребують  
негайного виконання  
особисто менеджером;**

- **2. ТЕРМІНОВІ, АЛЕ МЕНШ ВАЖЛИВІ СПРАВИ.**

**Тут небезпека, що під впливом терміновості завдання менеджер цілком переходить на їх виконання, відклавши усі інші, можливо більш важливі. Оскільки в цьому разі йдеться про менш важливі справи, їх слід делегувати підлеглим;**

### **3. МЕНШ ТЕРМІНОВІ, АЛЕ ВАЖЛИВІ ЗАВДАННЯ.**

**Незважаючи на важливість, такі справи не потребують негайного виконання.**

**Однак ситуацію слід тримати під контролем, тому що в разі зволікання завдання може стати терміновим і потребуватиме негайного виконання менеджером. Тому виконання таких завдань рекомендується повністю або частково доручати іншим;**

## **4. МЕНШ ТЕРМІНОВІ І МЕНШ ВАЖЛИВІ СПРАВИ.**

**Д. Ейзенхауер вважав, що такі завдання слід викидати у корзину. Несуттєвих і нетермінових завдань краще позбутися, їх не слід виконувати навіть підлеглим.**

# **ВИКОРИСТАННЯ ПРИНЦИПУ ЕЙЗЕНХАУЕРА МАЄ ТАКІ ПЕРЕВАГИ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА, ЯКИЙ:**

- розпочинає роботу з найважливіших справ і концентрує свою увагу тільки на них;**
- розвантажує себе для дійсно важливих управлінських функцій і мотивує працю своїх підлеглих, делегуючи їм частину своїх завдань;**
- збільшує вимогливість до своїх підлеглих, має можливість заохочувати тих, хто має відповідні здібності.**