**Тайм-менеджмент**

**Деловые игры**

1. Предлагаем вашему вниманию игру **«Основные жизненные ценности»**, способствующую правильному планированию.

Жизненные ценности – это система приоритетов, идей и целей, имеющих для человека первостепенное значение и управляющих его поведением и

Цель игры: определить основные жизненные ценности участников

Реквизиты: по 10 стикеров для каждого участника

Тайминг: 20 – 30 минут

Количество участников: любое

Инструкция:

1 этап

Я раздаю вам по 10 стикеров. На каждом стикере напишите свои жизненные ценности.

На выполнение задания вам отводится 4-5 минут.

2 этап

А теперь расставьте приоритеты записанных ценностей – расположите ценности в порядке убывания их значимости.

На выполнение задания – 2 - 3 минуты

3 этап

1. Теперь попрошу вас объединиться в пары.

Первый участник демонстрирует второму участнику свои жизненные ценности, расставленные по степени значимости.

Второй участник задает вопрос: «Готов ли ты иметь ценность под номером 1, но не иметь при этом ценность под номером 2?»

Например: «Готов ли ты иметь достаток (1-я ценность), но не иметь семью (2-я ценность)?» Если первый участник отвечает — «Да», то все остается без изменений, если — «Нет», то стикеры меняются местами.

Далее вопрос повторяется для следующих ценностей.

В завершении все вопросы должны иметь положительный ответ.

2. Участники меняются ролями.

Упражнение направлено на выявление основных жизненных ценностей участников тренинга.

В процессе выполнения упражнения участники смогут осознать собственные ведущие ценности на текущий период жизни. Это осознание помогает верно расставить приоритеты и спланировать свои действия по достижению жизненных целей.

Грамотный анализ упражнения тренером способствует прохождению некоторыми участниками инсайта на тренинге.

Игры для тренинга по Тайм-менеджменту могут быть полезны и тренерам, и руководителям, и специалистам.

1. **Деловая игра Производственное совещание**

Актуальные проблемы в управлении производством моделирует активная деловая игра по менеджменту.

**Пример** включает в себя характеристику и сценарий деловой игры Производственное совещание. Проводится в конце курса Менеджмент, когда студенты уже имеют представление о принципах управления и роли процесса производства.

Участники игры:

* сотрудники предприятия (7 человек). В совещании участвуют директор, заместитель по производству, начальник технического отдела, начальник цеха сборки, начальник токарного цеха, бригадир, секретарь;
* группа экспертов (10 человек).

Паровозоремонтный или машиностроительный завод (организация любого профиля со средней или небольшой численностью персонала). Владельцами предприятия не так давно был поставлен новый директор. Он был представлен коллективу и менеджерам завода. Директору предстоит провести оперативное совещание впервые.

**План игры Производственное совещание**

|  |  |
| --- | --- |
| Сценарий деловой игры | |
| Вводная часть | Вступление. Цели и тема игры. |
| Игровая ситуация | Ознакомление с ситуацией на фирме. |
| План подготовки к совещанию | * Рраспределение ролей (7 сотрудников и 10 экспертов) |
| * ведущий организует информирование участников игры с характеристиками сотрудников на совещании. * удаление директора на время в другой кабинет по производственной необходимости. * далее ведущий доводит до участников информацию о поведении сотрудников на совещании (из характеристик). Присутствующие на совещании отнеслись к новому начальству со скептицизмом и недоверием. |
|  |
|  |
| Совещание | Выступление директора, реакция и вопросы от начальников. |
| Дискуссия и  коллективное обсуждение вопросов. | Каким будет поведение директора на совещании?  Что он может сказать или сделать для налаживания деловых контактов с сотрудниками?  Какие управленческие решения он может принять при подведении итогов первого оперативного совещания? |
| Подведение итогов | Выводы от экспертов, от участников игры. Самооценка. Решили ли поставленные задачи, достигли ли целей? |

1. **Планирование рабочего дня**

Свой рабочий день генеральный директор фирмы Д.П. Васильев, как обычно, начал на полчаса раньше и прежде всего на лист бумаги набросал перечень всех дел, которыми предстоит сегодня заняться числе наиболее важных он подчеркнул работу по составлению плана о перспективах развития фирмы давно не даёт ему покоя, однако взяться за дело по настоящему всё некогда - отвлекали текущие дела.

А на столе уже несколько дней лежат папки с материалами, подготовленными соответствующий службами: перспективы научно технического развития фирмы, анализ основных технико-экономических показателей, прогноз на будущий год и т.д. Материалы требуют тщательного изучения, а пока удавалось знакомиться с ними только урывками.

Первым делом надо провести оперативное совещание. Конец месяца и квартала. Васильева беспокоит финансовое положение фирмы и реализация продукции. Совещание с руководителями начато ровно в 9.00, проведено довольно четко, но закончить его удалось только к 11 часам. Я К этому времени в приемной накопилось уже много посетителей. В их числе несколько представителей других фирм, предприятий. Кроме того, просил принять начальник финансовой службы (в связи с возвращением кредитов юридическим лицам он хотел дать пояснения по замечаниям генерального директора и снять вопросы). Просили также принять: начальник кадровой службы, а также службы маркетинга изменению ситуации на внешнем рынке из-за колебаний валюты США. " Что ему от меня надо, - подумал генеральный директор. - Он, кажется, не первый день уже ко мне прорывается. Есть ведь заместитель генерального директора по финансам. По следам одного из совещаний предстояло решить ряд вопросов начальником службы безопасности.

Приём Васильев начал в 11.30. В первую очередь пригласил представителей других фирм. "Своим" назначил время в течение для, заместителя генерального директора просил через секретаря позвонить позднее, если тот не найдет возможности решить свои вопросы с вице-президентом фирмы. Неожиданно хал представитель коммерческого банка, в котором находится счёт фирмы. Пришлось принять. Как оказалось, все его вопросы касались компетенции заместителя по финансам. Но так уже было принято на фирме сначала он должен был обратиться к генеральному директору. Из трех представителей других фирм только один из них действительно нуждался в приёме генерального директора. Вопросы других вполне могли шить его заместители. Однако один из представителей наотрез отказался рассматривать с кем-либо, кроме генерального директора, второй - остался неудовлетворён решением заместителя и непременно требовал вмешательства "самого".

Лишь после обеда генеральный директор, наконец, смог приступить к работе над перспективным планом, но в это время позвонил главный бухгалтер фирмы. Дело оказалось значительно серьёзнее можно было предполагать. Под угрозой срыва была выплата заработной платы работникам. Банк, где находились финансовые средства фирмы, неожиданно обанкротился. Генеральный директор давно подозревал что с этим банком не всё благополучно.

Надо немедленно ехать в банк. Генеральный директор просит секретаря вызвать машину, но она поминает, что сегодня в 16.00 у него приём посетителей по личным вопросам, а в 17.30 - совещание руководителей структурных подразделений. Что делать? Отменять приём посетителей по личным вопросам не хотелось бы. Помниться, в прошлый раз он переносил его на сегодня. Нарушать самим же заведённый порядок - значит подрывать уважение ко всякому порядку вообще.

Размышления генерального директора прерывает телефонный звонок из-за границы. Интересуются почему до сих пор не отправлена продукция фирмы для реализации. Он также и не успел принять своего главного бухгалтера. Вопросы касаются интересов многих работников, понадобятся средства для выплаты заработной платы. Как это всё будет организовано? Учтены ли психологические факторы? Каковы последствия невыплаты заработной платы?

Во всех этих вопросах необходимо досконально разобраться, ещё раз взвесить и обсудить. Но где же взять время? Генеральный директор с тоской посмотрел на пухлую папку ещё не разобранной корреспонденции, задумался: "создаётся впечатление, что не я руковожу фирмой, а фирма мною. Я намечаю одни дела на день, а жизнь подсказывает другие. Можно ли навести в этом какой-то порядок?"

Службы заместителя генерального директора фирмы по коммерческим вопросам изучали, помниться, затраты рабочего времени руководителей нашей фирмы. Интересно было бы посмотреть результаты, тем более они здесь, в папке. Да, цифры весьма любопытные."

Оказывается у генерального директора фирмы и у его заместителей рабочее время обычно складывается примерно следующим образом:

* подготовка решений перспективного характера - от 1-5% у руководителя, до 25% у отдельных замов, из них 93% - на проведение разного рода совещаний и 7% • на изучение и проработку материалов лов;
* составление (подготовка предложений) плана - 5% у руководителя и до 15% у замов, корректировка и уточнение планов текущего года - от 3 до 4%;
* оперативная работа - от 65 до 70 % общего времени, в том числе: посещения трудового коллектива - 2-3%, совещания - 90%, изучение материалов - 2%, другие формы работы - остальное;
* решение кадровых вопросов - 5-6% рабочего времени, организационные проблемы управления - до 4%, другие вопросы - остальное время.

"А как складывается рабочий день у руководителей других фирм? - задумывается генеральный директор. Ведь мы работаем не хуже других. Правда мой рабочий день длится иногда по 12 часов. Что ж, если я не умею иначе организовать свой труд, то вынужден использовать методы повышения его активности".

1. **Деловая игра Менеджер как субъект управления**

Продолжительность игры: 4 часа

*I. Цель игры*

Основная цель игровой деятельности – анализ использования рабочего времени менеджера, выявление важнейших "поглотителей" и путей их устранения. Дополнительно участникам необходимо произвести расчеты времени, эффективно используемого менеджером, и дневных потерь и обобщить результаты, проанализировав структуру рабочего времени руководителя.

*II. Техническая подготовка*

Предварительно для проведения игры необходимо подготовить:

1. рабочее место менеджера. Например: письменный прибор, телефон, калькулятор, индивидуальное задание и деловые бумаги и т.д.;
2. рабочее место секретаря. Например: папка с деловыми бумагами, телефон, поднос, чайный сервиз и т.д.;
3. папку с деловыми бумагами для подчиненного менеджера. Например: квартальный отчет, сведения о поставщиках и т.д.;
4. информацию для представителя поставщика с указанием предмета и условий договора (выбор произволен);
5. часы для наблюдателей;
6. -идентификаторы участников игры;
7. таблицы наблюдений по форме табл.2 (2-3шт.), аналитические таблицы по форме табл. 3,4,5 (15шт.).

*III Участники игры и их функции*

1. Менеджер (начальник отдела фирмы). Выполняет определенный объем работы в ходе игры, по возможности не отвлекаясь на посторонние разговоры, посетителей, телефонные звонки и т.д. В течении рабочего дня он принимает оперативные управленческие решения, выполняет возложенные на него обязанности в соответствии с занимаемой должностью. В качестве индивидуального задания менеджер отвечает на вопросы тестов, решает задачи, предложенные преподавателями. В течении рабочего дня у менеджера заранее запланирована встреча с представителем фирмы-поставщика. Целью переговоров является заключение договора поставки какого-либо товара на взаимовыгодных условиях. В переговорах принимает участие подчиненный-работник отдела, возглавляемого менеджером В ходе игры менеджер может делегировать выполнение отдельных задач подчиненному и секретарю.

2. Начальник (генеральный директор фирмы). В процессе игры требует по телефону от менеджера представить в кратчайшие сроки отчетные документы. Например, квартальный отчет для подготовки доклада на встречу с акционерами, информацию о конкретном поставщике, интересующимся ходом решения кадрового вопроса в отделе.

3. Подчиненный менеджера (сотрудник отдела). Докладывает менеджеру о состоянии текущей работы, интересуется ходом решения кадрового вопроса. К своим обязанностям относится безответственно, к докладу не готов, рабочие документы находятся в беспорядке.

4. Секретарь менеджера. Сообщает ему обо всех телефонных звонках, посетителях, выполняет поручения менеджера, предлагает посетителям кофе. В конце рабочего дня отпрашивается у менеджера по "личному делу" и далее не участвует в игре. Несколько навязчива, иногда отвлекает менеджера от работы.

5. Коллега менеджера (сотрудник другого отдела). В рабочее время отвлекает менеджера разговорами на посторонние темы (о спорте, о политике, отдыхе и т.д., делится с ним личными проблемами, мешает выполнению работы менеджера.

6. Представитель фирмы-поставщика. Опаздывает на заранее запланированную с менеджером встречу, долго извиняется и оправдывается, ведет переговоры с менеджером, детально обсуждая условия поставки. В ходе игры может отвлекать менеджера разговорами на посторонние темы.

7. Клиент (представитель фирмы- потребителя. Приходит на прием к менеджеру без предварительной договоренности с целью предъявить претензии к качеству товара, приобретенного его фирмой несколько дней назад. Пытается получить денежную компенсацию, вернуть товар. Настойчив, безапелляционен.

8. Жена менеджера отвлекает менеджера от работы телефонными разговорами на бытовые темы (покупки, здоровье детей, и т.д.). Взбалмошна, импульсивна, обидчива, навязчива.

9. Наблюдатели. Осуществляют хронометраж рабочего дня менеджера, заполняют таблицу учета временных затрат (табл.1)

*IV Порядок проведения деловой игры*

1. Ведущий преподаватель распределяет роли между студентами группы. Студента, играющего роль менеджера, удаляют из аудитории, преподаватель-ассистент объясняет его задачи.

2. Ведущий преподаватель конкретизирует содержание ролей участникам игры и знакомит их со сценарием.

3. Второй преподаватель-ассистент объясняет наблюдателям их функции и знакомит с правилами ведения хронометража и заполнения таблиц наблюдения.

4. Ассистенты заранее готовят рабочие места действующих лиц.

5. Участники игры прикрепляют таблички - идентификаторы ,и студент – "менеджер" приглашается в аудиторию.

6. По команде ведущего игра начинается. Фиксируются моменты начала и окончания игры (см. рис.1).

Таблица 2 Учет временных затрат менеджера

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид деятельности | Интервал времени | Продолжительность, мин. |
| 1 | 2 | 3 |
|  |  |  |

*V. Подведение итогов деловой игры*

1. По окончании деловой игры проводится анализ использования рабочего времени менеджера. Обобщив результаты хронометража, проводимого наблюдателями, студенты классифицируют затраты времени менеджера и заполняют таблицы3и4.

 Таблица 3 Эффективное время работы менеджера

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид деятельности менеджера | Интервал  времени | Продолжительность, мин. |
| 1 | 2 | 3 |
| Текущая работа  с документами | 10.00-10.20 | 20 |
| Разговор с начальником | 10.25-10.27 | 2 |
| Итого |  |  |

Таблица 4. Дневные потери рабочего времени

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Интервал времени | | Продолжительн., мин. | | Вид помехи | | Источник помехи | | Причина помехи | |  |
|  | 14.30-14.35 | | 5 | | Телефонный разговор | | Жена  менеджера | | Решение бытовых проблем | |
|  | 16.30-16.31 | | 1 | | Телефонный разговор | | Неизвестное лицо | | Ошибочный звонок | |
|  | Итого | |  | |  | |  | |  | |

2. Студенты анализируют итоги таблицы 3 и 4, на основе чего рассчитывают и представляют графически структуру использования рабочего времени менеджера (см. рис.2).

3. Используя данные таблицы 4, студенты проводят анализ дневных потерь, их классификацию в соответствии с приведенным ниже перечнем, выявляют важнейшие "поглотители" времени и определяют меры по их устранению

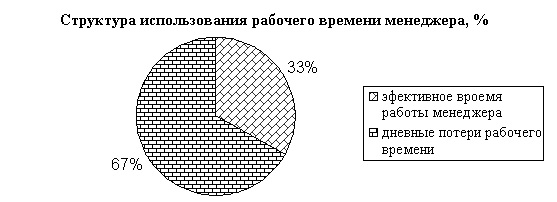


Рис.2.

*Сценарий игры "Менеджер как субъект управления"*

НАЧАЛО РАБОЧЕГО ДНЯ

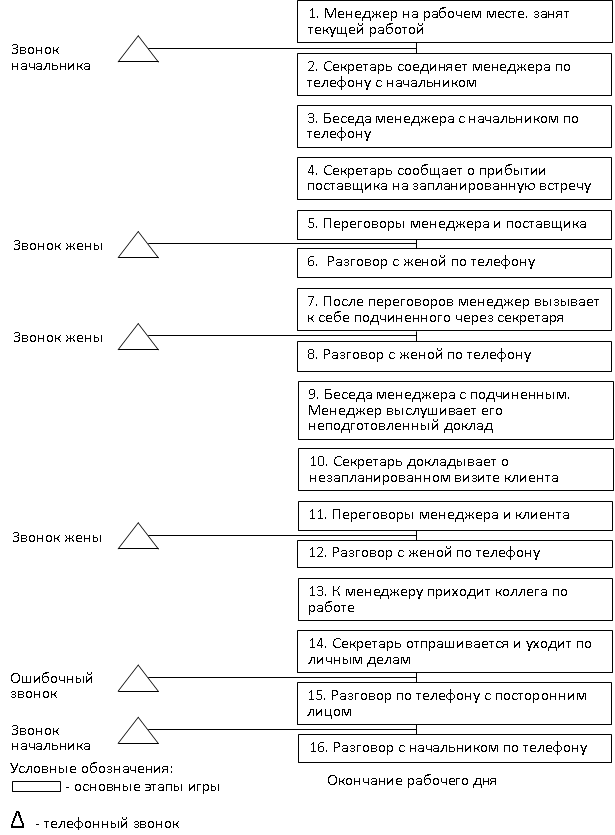


Рис 1.

Таблица 5 Анализ дневных потерь рабочего времени

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| "Поглотители"  времени | Причины потерь  времени | Меры по  устранению |
| 1 | 2 | 3 |
|  |  |  |

4. Важнейшие поглотители времени

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритетов в делах.
3. Стремление слишком много сделать за один раз.
4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения.
5. Плохое планирование трудового дня.
6. Личная неорганизованность, "заваленный" письменный стол.
7. Нерациональное чтение документов.
8. Недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе).
9. Поиски нужных записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.
10. Недостатки кооперации или разделения труда.
11. Отрывающие от дел телефонные звонки.
12. Незапланированные посетители.
13. Неспособность сказать "нет".
14. Неполная, запоздалая информация.
15. Отсутствие самодисциплины.
16. Неумение довести дело до конца.
17. Затяжные совещания.
18. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
19. Отсутствие связи или неэффективная обратная связь.
20. Разговоры на частные темы.
21. Нерациональная система ведения деловых записей.
22. Синдром "откладывания".
23. Желание знать все факты.
24. Длительные ожидания (например, условленной встречи).
25. Слишком редкое делегирование (перепоручение дел).
26. Недостаточный контроль за перепорученными делами.

5. По окончании деловой игры студентам может быть предложен следующий тест.

"Самоменеджмент: насколько хорошо вы справляетесь со своей работой?".

Студенты отвечают на 10 вопросов, заполняя таблицу 6, используя оценочную шкалу (см. таблицу 7).

Таблица 6 Итоговая таблица к тесту "Самоменеджмент"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Номер вопроса | Вариант ответа | Балл за ответ |
| 1 | 2 | 3 |
|  |  |  |
| Сумма баллов |  |  |

Таблица 7 Оценочная шкала к тесту "Самоменеджмент"

|  |  |
| --- | --- |
| Вариант ответа | Балл за ответ |
| 1 | 2 |
| Почти никогда Иногда Часто  Почти всегда | 0  1  2  3 |

Вопросы теста "Самоменеджмент"

1. Я резервирую в начале рабочего дня время для подготовительной работы, планирования.
2. Я перепоручаю все, что может быть перепоручено.
3. Я письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.
4. Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать за один раз и окончательно.
5. Каждый день я составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам. Важнейшие вещи я делаю в первую очередь.
6. Свой рабочий день я пытаюсь, по возможности, освободить от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и неожиданно собираемых совещаний.
7. Свою дневную загрузку я стараюсь распределить в соответствии с графиком моей работоспособности.
8. В моем плане времени есть "окна", позволяющие реагировать на актуальные проблемы.
9. Я пытаюсь направить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь сконцентрироваться на немногих "жизненно важных" проблемах.
10. Я умею говорить "нет", когда на мое время хотят претендовать другие, а мне необходимо выполнить более важные дела.

0-15 баллов: Вы не планируете свое время и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторых из своих целей Вы добиваетесь, если составляете список приоритетов и придерживаетесь его.

16-20 баллов: Вы пытаетесь овладеть своим временем, но Вы не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех.

21-25 баллов: У Вас хороший самоменеджмент.

26-30 баллов: Вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать свое время (7).