

## Раздел 3 Управление собственным временем

### ГЛАВА 7

#### ВРЕМЯ РУКОВОДИТЕЛЯ И ПРИНЦИПЫ ЕГО ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

*Время — самый ограниченный капитал, и если не можешь им распоряжаться, не сможешь распорядиться ничем другим.*

Питер Дракер

*Значение фактора времени — Типичные ошибки руководителей — Принципы эффективного использования времени — Правила личной организованности и самодисциплины — Методы учета и анализа использования времени руководителя*

#### 7.1. Значение фактора времени

Трудно воспитать делового человека, если он не научится ценить время. Человек, остро чувствующий ценность даже самого крошечного промежутка времени, успевает многое, и кажется, что он не суетится и не спешит. Замечено, что людям, умеющим работать, времени хватает, его у них больше, чем у других. Вспомним шуточный тезис А. Чехова: «Если хочешь, чтобы у тебя было мало времени, ничего не делай».

Власть над временем дается только тому, кто обрел власть над собой, овладел умением управлять собой, с уважением относится ко времени.

Первый директор Центрального института труда Алексей Капитонович Гастев отмечал: «Мы проводим на работе лучшую часть своей жизни. Важно же научиться так работать, чтобы работа была легка. И чтобы она была постоянной жизненной школой».

Вместе с тем каждый человек постоянно своей жизнью подтверждает величайший парадокс времени: сколько бы его ни было отпущено, почти всем его не хватает.

Изучение бюджета времени немецких управляющих показало, что только 8% из них не нуждаются в дополнительном времени, тогда как остальным опрошенным требуется от 10 до 100% добавочного времени. В общей сложности 65% руководителей показали, что могли бы с толком использовать 20% и более (до 100%) дополнительного времени — а это один или два дополнительных рабочих дня в неделю [68, с. 16].

Известный эксперт по рационализации труда А. Маккензи опросил в течение своей консультационной деятельности тысячи менеджеров и пришел к следующим выводам.

Из каждых ста менеджеров:

- лишь один имеет достаточно времени;

- десятерым требуется на 10% больше времени;
- сорока менеджерам нужно 25% дополнительного времени; • остальным не хватает 50% времени.

Парадокс времени гласит: «Мало кто имеет достаточно времени, и все же каждый располагает всем временем, которое у него есть».

Именно в деловом мире наиболее часто употребляют поговорку «Время — деньги», однако:

- время — это не только деньги;
- время дороже денег;
- время — это сама жизнь.

О значении времени можно сказать и следующее:

- время необратимо;
- время нельзя умножить;
- время нельзя накопить;
- время нельзя передать;
- время проходит безвозвратно.

Удачливые руководители обладают различными чертами характера и качествами, но одно качество объединяет их всех: они сознательно и системно используют свое время и высвобождают себя для выполнения истинно управленческих функций и для досуга.

Временем как ресурсом каждый человек располагает изначально в равном количестве. Но результаты его использования у разных людей различны.

Постоянный недостаток времени при напряженном трудовом ритме — явление, наблюдаемое у большинства руководителей во всем мире. Поэтому перед каждой страной стоит сегодня вопрос: как научиться экономить время деловых людей, и прежде всего руководителей?

Руководитель должен уметь ценить фактор времени. К сожалению, в любой сфере труда можно увидеть, что немало рабочего и нерабочего времени расходуется непродуктивно.

Можно сказать, что нередко еще мы попросту растрчиваем время.

Работа в учреждениях часто начинается лишь после 30-минутной раскочки, много времени уходит на перекуры, личные телефонные разговоры. Заседания и совещания нередко начинаются и заканчиваются с опозданием.

Видный теоретик управления Платон Михайлович Керженцев подчеркивал, что время для нас является ценностью особого рода. Его нельзя скапливать и сбергать, оно течет непрерывно и ежесекундно ускользает от нас. Время неиспользованное погибает безвозвратно.

## 7.2. Типичные ошибки руководителей

Опыт показывает, что каждый, кто пожелает организовать и использовать свое время более эффективно, может осуществить это желание.

Для этого нужно избавиться от некоторых привычек в организации своего труда. Ведь даже самые квалифицированные руководители, вполне заслуженно пользующиеся высокой репутацией, часто допускают ошибки в организации личного труда. Вот некоторые из таких типичных ошибок.

### **1. Перенос принятия решения проблемы на завтра**

Эта ошибка — самая распространенная. Главная причина такой ситуации наша несобранность, нерешительность, неуверенность. Проблему необходимо решать сразу, не откладывая ее на потом. Самое трудное тут — начать, преодолеть свои сомнения, страх перед безотлагательным решением. Как правило, мы прибегаем к оттягиванию решения в том случае, когда стоящие перед нами задачи, проблемы или цели довольно туманны, если у нас нет ясного представления о том, чего же мы, собственно, хотим добиться. Почти всегда в такой ситуации помогает:

а) письменная формулировка ближайших задач, определение сути проблемы. Письменное изложение помогает сформулировать свои мысли и более отчетливо увидеть проблему; б) построение «дерева целей».

### **2. Выполнение работы не до конца**

Быть до предела занятым и работать хорошо, наверное, не одно и то же. Человек может заниматься множеством дел, но успевать решать лишь малую часть их. С точки зрения повседневной производительности, результативности труда и охраны собственной нервной системы куда полезнее окончательно решить только нескольких проблем, чем одновременно начинать множество дел, которые все равно не удастся довести до конца. К тому же нерешенные проблемы тяжелым грузом ложатся на нашу психику. А вот каждое законченное дело дает чувство морального удовлетворения и душевной свободы.

### **3. Стремление сделать все сразу**

Одновременное решение нескольких проблем — это самый верный путь к стрессам и неврозам.

Многие из нас привыкли громоздить на своем столе целую груду папок с бумагами. Эти папки постоянно у нас перед глазами, а в результате мысли наши все время скачут с одной проблемы на другую.

Глаз наш — это наш гид. Чтобы мысли не прыгали между делами, как туристы между памятниками старины, нужно прежде всего убрать все папки. На столе должно находиться лишь то, что непосредственно относится к рассматриваемому вопросу. Если мы имеем дело с трудной, многогранной проблемой, то очень полезно написать на специальной карточке главную цель, к которой мы стремимся. Такая карточка должна постоянно стоять на нашем столе на самом видном месте. Это

позволит «не потерять за деревьями леса» и сконцентрировать свои усилия на решении главного.

#### **4. Стремление сделать все самому**

Очень часто руководящие работники тратят свое время и силы на выполнение той работы, которую они вполне могли бы поручить своим подчиненным. Из-за этого неизбежно затягивается решение тех проблем, которые требуют компетентности и участия самого руководителя.

Руководство — это деятельность руководителя, которую никоим образом нельзя совместить со стремлением сделать все лично. Задача руководителя состоит не в том, чтобы загрузить себя работой, а в том, чтобы планировать, организовывать, координировать, направлять и контролировать работу других, обеспечить на этой основе решение главных задач. Мы обязаны создать такие условия, чтобы в нашем подразделении, отделе, фирме сотрудники работали эффективно, должны направлять и контролировать ход запланированных работ.

Считается, что руководителям платят деньги за то, что они эффективно координируют деятельность своих подчиненных, а не работают вместо них.

#### **5. Неумение правильно разграничить функции между подчиненными**

Отсутствие четкого разграничения задач, ответственности и служебных функций, беспорядок в системе управления часто подкашивают организацию. В результате не только затрудняется решение многих проблем, но и возникает ненужное личное соперничество.

Самым эффективным средством борьбы с дублированием функций является наличие четких и детализированных должностных инструкций, увязанных со структурной схемой организации и меняющимися целями ее деятельности.

Такие инструкции должны однозначно определять права, обязанности и ответственность каждой службы и каждого работника в организации.

#### **6. Желание в случае неудачи переложить вину на подчиненных**

К сожалению, многие руководители имеют привычку во всех проблемах винить своих подчиненных, тем самым занимаясь делом совершенно бесполезным. Типичный пример — перекладывание вины на других в случае неудачи. Ценная энергия в этом случае направляется в прошлое, хотя исправить уже практически ничего нельзя. Куда полезнее вместо всего этого нацелить свою деятельность в будущее — на то, что необходимо сделать незамедлительно.

Задача руководителя — установить объективные причины неудачи, а не искать козла отпущения.

#### **7. Полное пренебрежение вопросами организации и планирования личной работы**

Эта ошибка, возможно, самая основная. Руководители часто и справедливо жалуются на все возрастающую в последние годы лавину бумаг. Как справиться с ней?

Выход может быть:

- во-первых, в том, чтобы как можно больше полномочий передавать подчиненным, брать на себя решение только самых важных вопросов;
- во-вторых, в наш век, когда все жалуются на бумажный поток, единственный способ уменьшить его — это всерьез заняться бумагами.

Мы говорим о тех полезных бумагах, без которых невозможно сегодня руководить: речь идет о технике планирования, учета, о должностных инструкциях, протоколах, ведении архива и пр. Без поддержания в порядке этих документов хаотический поток других бумаг вырастает в десятки раз.

### **8. Руководитель считает, что эффективная организация его личного времени в принципе невозможна**

Это мотивируется тем, что он, руководитель, зависит не от себя, а от других людей и обстоятельств.

Зайверт называет тридцать самых главных причин потерь времени [68, с. 31—32]. -

#### **30 «ПОГЛОТИТЕЛЕЙ» ВРЕМЕНИ**

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритетов в делах.
3. Попытка 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. Чрезмерное чтение корреспонденции.
8. Скверная система досье.
9. Недостаток мотивации (безразличное отношение к работе).
10. Поиски записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.
11. Недостатки кооперации или разделения труда.
12. Отрывающие от дела телефонные звонки.
13. Незапланированные посетители.
14. Неспособность сказать «Нет».
15. Неполная, запоздавшая информация.
16. Отсутствие самодисциплины.
17. Неумение довести дело до конца.
- 18., Отвлечения (шум и др.).
19. Затяжные совещания.
20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
21. Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь.

22. Болтовня на частные темы.
23. Излишняя коммуникабельность.
24. Чрезмерность деловых записей.
25. Синдром «откладывания».
26. Желание знать все факты.
27. Длительные ожидания (например, условленной встречи).
28. Спешка, нетерпение.
29. Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел.
30. Недостаточный контроль за перепорученными делами.

### **7.3. Принципы эффективного использования времени**

Мы, казалось бы, теряем минуты, а незаметно проходит вся жизнь. И поэтому так важно уделять внимание в наше стремительно летящее время разумному использованию этого, так быстро ускользающего ресурса.

Отметим, что люди достаточно давно были озабочены управлением своим временем. По мнению С. Кови, автора бестселлера «Семь навыков высокоэффективных людей. Возврат к этике характера», существует уже) четыре поколения, занимавшихся управлением временем.

Первая волна характеризовалась записками, памятками, попытками упорядочить и систематизировать все, что требует от нас затрат времени и сил.

Во втором поколении появились самые разные календари и деловые дневники. Это отражало попытку смотреть вперед, планировать события и свою деятельность на будущее.

Третье поколение отражает более современный этап управления временем. К наследию предыдущих поколений добавляется идея расстановки приоритетов, ценностей и сравнения значимости различных дел. Кроме этого, третье поколение сосредотачивается не только на ежедневном планировании. Вводится долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование, постановка промежуточных целей.

Сегодня возникает уже четвертое, совсем иное поколение управления временем. Стало понятным, что главная задача теперь — не управление временем, а управление собой. Планируются не действия и время, а достижение результатов. Другими словами, нам следует не только пытаться быть более организованными и лучше распределять время. Следует начать по-новому мыслить о времени.

Новое мышление заставляет нас посмотреть на время с другой стороны. И, в соответствии с законом Парето, 80% всех результатов достигается нами в течение 20% потраченного времени. И это переворачивает все обыденные представления. Оказывается, времени у нас может хватать. Ведь

по-настоящему продуктивно оно используется лишь на 20%.

Суть четвертого поколения, занимающегося управлением временем, по мнению С. Кови, можно уяснить по матрице, приведенной в табл. 9. Исходная идея заключается в том, что мы расходуем время одним из четырех способов.

Таблица 9

**Матрица управления временем**

Дела	Срочные	Несрочные
Важные	1	2
	Критические ситуации Неотложные проблемы Проекты с «горящим сроком» исполнения	Профилактические действия Поддержание ресурсов и средств Создание связей Поиск новых возможностей Планирование Восстановление сил
Неважные	3	4
	Отвлечения, некоторые телефонные звонки Корреспонденция, какие-то сообщения Некоторые заседания Предстоящие неотложные дела Распространенные виды деятельности	Мелочи, отнимающие время Корреспонденция Звонки Пустая потеря времени Праздное времяпровождение

Как показывает матрица, виды деятельности характеризуются двумя факторами: срочностью и важностью.

Срочное — это то, что требует немедленного внимания. То, что можно обозначить словом «Сейчас». А какие дела можно назвать важными?

Важное имеет отношение к результатам. Важным является то, что вносит вклад в вашу миссию, ваши ценности и в ваши наиважнейшие цели.

Важные и несрочные дела требуют от нас гораздо большей инициативы, чем срочные, которые просто толкают нас: «Делай!» Мы должны проявлять активность, чтобы не упустить возможность и получить результат. Если у нас нет представления о том, что важно для нас, о тех результатах, которых мы хотим достичь в жизни, то легко переходим к реагированию на срочное.

Некоторые люди изо дня в день оказываются буквально бомбардируемыми «горячими» проблемами. Единственное облегчение видят они в бегстве к неважным и несрочным делам (квадрат 4). Так живут люди, управляемые кризисными ситуациями.

Другие люди значительную часть времени тратят на срочные, но не важные дела (квадрат 3). Они тратят свое время на срочное, считая это также и важным. Но в действительности срочность этих дел основана на приоритетах и ожиданиях других людей.

Руководители эффективные держатся в стороне от дел, обозначенных в квадратах 3 и 4, поскольку

срочные они или нет — прежде всего они неважные. Кроме того, они уменьшают размер дел в квадрате 1, отводя больше времени решению дел в квадрате 2.

Сердцем эффективного управления временем, а значит, и собой являются дела квадрата 2. Они связаны с тем, что считается важным, но несрочным. Включают в себя такую деятельность, как строительство отношений, написание личных обязанностей, планирование, упражнения, профилактика, подготовка — все те дела, которые мы считаем нужными, но редко заставляем себя за них взяться, так как они несрочные.

Возможные последствия сосредоточения вашей деятельности в решении дел, обозначенных в каком-либо из квадратов, показаны в табл. 10.

Таблица 10

#### Последствия деятельности руководителя

Дела	Срочные	Несрочные
Важные	1	2
	Стресс Самосожжение Управление в условиях кризиса Постоянный пожар и «вечный бой»	Видение перспективы Баланс сил Дисциплинированность Контроль Малое количество кризисных ситуаций
Неважные	3	4
	Концентрация на краткосрочном Управление в условиях кризиса Репутация хамелеона Представление о бессмысленности целей и планов Ощущение себя жертвой, не владеющей собой Слабые или разорванные отношения	Полная безответственность Зависимость в основных вопросах от других лиц, организаций или обстоятельств Увольнение с работы

Для правильного и эффективного использования времени необходимо основное внимание уделять перспективным и самым важным для вас делам квадрата 2, одновременно сокращая деятельность по выполнению дел, обозначенных во всех остальных квадратах [221, с. 16].

Вывод во всех случаях напрашивается один: вначале думать, принимать взвешенное, осмысленное решение, а уже потом браться за дело. Срочные дела следует либо делать, либо передоверять их исполнение другим, но тоже немедленно, не затягивая с их решением. Те дела, которые могут подождать, должны быть не просто отложены в сторону, но следует установить время, конкретное и точное, когда они будут сделаны, и соответствующий пункт об этом должен быть записан в плане личной деятельности [225, с. 12].

#### 7.4. Правила личной организованности и самодисциплины

Не задерживаетесь ли вы в постели перед тем, как встать, не тратите ли на завтрак лишнее время, не прекращаете ли работу чуть раньше, не ловите ли себя на том, что смотрите телепередачу даже тогда,



когда она вам не доставляет никакой радости? Не удручает ли перед выходным днем то, как мало было сделано за неделю, не удивляет ли, что вам никогда не хватает времени? Если эти вопросы попали в точку, значит, вы транжирите свое время.

Тот, кто встает в конце рабочего дня с ощущением, что ничего не успел сделать, хотя весь день работал, обязан подвергнуть себя строгой самокритике и признать, что работу свою организовал неправильно.

Вместе с тем, чтобы повысить результативность своего управленческого труда, нужно исходить из того, что многое здесь зависит от нас самих. Представим себе, что нам хочется перестать чувствовать себя в постоянном долгу перед прошедшими днями, что мы искренне стремимся успевать делать больше дел за меньшее время.

Чтобы жить таким образом, требуются всего два качества: организованность и самодисциплина, иными словами, нужно уметь «держать себя в руках».

Вот некоторые правила, которые помогут этого добиться.

### **1. Точно определите свою цель**

Множество людей попусту тратят свое время и энергию на какое-нибудь дело, поскольку отчетливо не представляют себе,

а что, собственно, они собираются делать. Не зная точно, к чему идут, они сбиваются еще на старте, теряют дорогу, падают духом и сворачивают на тропинку. Определите с самого начала хотя бы «пункт назначения», и уже поэтому мы достигнем его гораздо быстрее. Это — решающее условие.

### **2. Составь план операции**

Подкрепим этот тезис словами Сенеки: «Кто не знает, в какую гавань он плывет, для того нет попутного ветра». План заставляет нас добиваться тех или иных событий, а не ожидать, пока они произойдут и мы начнем на них реагировать. В конце рабочего дня составьте список ваших дел на будущий день. Сделайте то же самое и для дома. Список не только гарантирует от забывчивости, но и освобождает от необходимости запоминать мелочи, позволяет заниматься наиболее важными делами. Ведь самые бледные чернила лучше самой яркой памяти.

### **3. Сосредоточьтесь на главном**

Запишите на листке в порядке важности самые срочные дела. Назавтра примитесь за дело № 1 и не отступайте от него, пока не закончите. Затем также поступите с делом № 2, потом с делом № 3 и т.д. (естественно, речь идет о делах, которые зависят целиком лишь от вас). Не тревожьтесь, если к концу дня вы разделаетесь только с одним или двумя делами, назавтра вы снова сосредоточитесь на самом

главном.

Специалисты неустанно повторяют, что большинство деловых людей тратят 80% своего времени на маловажные дела. Как правило, 80% наших результатов обеспечиваются 20% затраченных усилий. Так, из 10 заданий выполнение двух дает 80% результата. Важно найти эти два задания, придать им наивысший приоритет и прежде всего выполнять их. Устанавливая очередность, мы должны отличать «более важное» от «более спешного», преодолевая возможную склонность действовать по срочности.

#### **4. Придумывайте себе стимулы**

Мы лучше делаем то, что нам хочется делать. Такие дела мы, как правило, выдвигаем впереди тех, которые нам нужно сделать. Отсюда задача — как-то превратить свои занятия из «надо» в «хочется», и продуктивность нашей деятельности повысится почти автоматически.

#### **5. Устанавливайте твердые сроки**

Один из способов связать себя обязательством (да и не только себя) — назначить для выполнения определенного задания твердый срок. Одно дело сказать себе «Я отвечу на письмо при первой возможности» и совсем другое — решить: «Я отвечу на письмо, а потом пойду обедать». В первом случае вы даете себе возможность оправдания, во втором — ставите себя в определенные рамки. Но здесь есть два момента:

а) сроки должны быть реальными. Иначе вам не удастся выполнить свои обязательства, вы остынете и откажетесь от самого дела;

б) твердо держитесь срока. Не расслабляйтесь и не балуйтесь рассуждениями о том, что вы не можете выполнить работу в срок и его можно перенести. Наоборот, будьте непреклонны к себе, как были бы непреклонны к тому подчиненному, который пообещал что-то сделать к определенному дню.

#### **6. Научитесь быть решительным**

Не откладывайте дело со дня на день. Говорят, что успех состоит в том, чтобы поступать правильно по крайней мере в 51% случаев. Поэтому, располагая определенными фактами, основаниями для принятия решений, решайте и действуйте. И уж если вы что-то сделали, то не теряйте время на бесплодные размышления о мудрости принятого решения. Двигайтесь дальше.

#### **7. Научитесь говорить «нет», соизмерять свои дела и цели**

Если вы не научитесь этому, то окажетесь вовлеченным в такие дела, которыми никогда не занялись бы по своей воле. Часть вашей программы самодисциплины и экономии времени именно и

должна состоять из того, чтобы отделять плевелы от пшеницы, второстепенное от главного.

Конечно, если вам захочется размяться, отвлечься от дел, сходите поиграть в теннис или волейбол, в бассейн или посидите над шахматной партией — это зависит от ваших интересов, но избегайте бесцельных обстоятельств, если в другом месте время можно провести с большей пользой.

## **8. Не увязайте в телефонных разговорах**

Ничто не может соперничать с телефоном как средством экономии времени, когда надо получить какие-то данные, сделать заказ, выяснить недоразумение, отдать указания или условиться!

о свидании. Однако всегда есть искушение просто поболтать по телефону. Оберегайте себя от этого, заранее определяя, ради чего вы снимаете трубку и с кем собираетесь говорить. А затем ведите разговор на деловом уровне.

Многие люди из чувства такта не смеют прервать собеседника, не умеют быстро сориентироваться и позвать подчиненного, который с не меньшим успехом может дать ту или иную справку.

«Первая линия обороны» возлагается на хорошего секретаря, который в состоянии ответить на половину вопросов, обращенных к руководителю, а телефонный разговор можно прервать, сославшись на плохую слышимость и, воспользовавшись паузой, продолжение этого разговора поручить кому-либо из подчиненных.

## **9. Приобретите привычку к записной книжке**

Всякий, кто хотя бы раз испытывал муки, вспоминая, что еще ему надо сделать, поручится за справедливость правила — записывать все предстоящие дела, а также яркие, мимолетные мысли, номера телефонов и т.д. Целесообразно размещать пометки на письменном столе, у зеркала, за автомобильным козырьком от солнца и т.п. Они помогут вам всегда быть наготове относительно всяких мелких дел, о которых иначе можно было бы совсем забыть. Карандаш с бумагой может сберечь даже время, затрачиваемое на обдумывание проблем. Надо что-то решить? Набросайте относящиеся к этому данные и перед вами раскроются разнообразные возможные решения. Выбирайте!

Сберегайте время, затрачиваемое на справки, а потому держите в порядке списки часто требующихся адресов и телефонов. Одним словом, не загружайте память там, где это не нужно.

## **10. Ликвидируйте досадные доспехи**

Добрые друзья и товарищи по работе, любящие поболтать, могут начисто провалить самые лучшие ваши намерения выдержать сроки. Вы можете сохранить их дружбу (и ваш график), тактично

дав понять, что вы в цейтноте.

Если в вашу комнату ходит много народу, попробуйте расположить свое рабочее место так, чтобы сидеть лицом к стене. Другие переносят время обеденного перерыва и остаются работать, когда коллеги уходят обедать.

А как освободиться от разговорчивого подчиненного, который зашел к вам в самое неподходящее время?

Конечно, хорошо воспитанные люди не показывают коллеге на дверь с просьбой оставить их в покое. Преобладает чувство обязанности поговорить с такого рода визитером, даже если он пришел просто «поразматься». А как же быть в таком случае с драгоценным временем и личными планами?

Один начальник большого отдела, например, распорядился вынести из кабинета все стулья (естественно, кроме своего). После этого разговоры стали намного короче. А вот еще один рецепт для назойливых визитеров из его практики. Допустим, что кто-то из заходящих без дела подчиненных входит в ваш кабинет. Немедленно подайте ему особую папку и скажите: «Коль уж ты здесь, то не будешь ли столь любезен, помочь мне в срочном деле?» Затем поручите ему рассортировать, скажем по датам, собранные в папки газетные вырезки. Здесь могут быть два результата: либо посетитель действительно окажет помощь, либо его визиты станут намного реже, а то и прекратятся вообще.

## **11. Учитесь слушать**

Вы избежите серьезных ошибок, повторений и переделок, если с первого раза будете стремиться получить исчерпывающие указания и сведения. Явитесь на совещание к 14:30, когда оно на самом деле назначено на 15:00, и Вы потеряете ценное время. Поэтому, прежде чем что-то сделать, уточните, где, когда, как, что, почему? Если что-то останется неясным, сразу же спросите.

## **12. Откажитесь от шаблона (Любое дело можно сделать лучше)**

Многие из нас становятся жертвами шаблонного мышления. Только потому, что мы всегда выполняли что-то одним определенным образом, мы подчас считаем, что это-то и есть самый лучший из возможных способов. Между тем всякую работу можно усовершенствовать, стоит только немного подумать. Если вы делаете что-то в последовательности АБВГ, попробуйте порядок АВБГ, может быть, получится быстрее. Не передать ли другим часть простейших функций, не требующих особой квалификации? Нельзя ли воспользоваться какими-нибудь канцелярскими машинами, чтобы сберечь время? Не следует ли интересоваться, как другие экономят время?

## **13. Не упускайте из вида мелочи**

Вы можете избежать небольших, но растрачивающих время задержек, если будете по возможности предупреждать наступление внезапных мелких кризисов. Это означает, что надо всегда иметь под рукой достаточный запас предметов, наиболее часто употребляемых в вашей работе, вашем быту, — будь это какие-то запасные детали или канцелярские принадлежности, мелкие предметы туалета или даже денежная мелочь. Если надо, приобретите вторые ключи, очки, зонт, бритвенные лезвия. Решайте с вечера, что наденете утром.

#### **14. Приступайте к делу сразу же**

Прежде чем приступить к работе, множество людей приводят в порядок свои столы, чинят все карандаши, какие только попадают на глаза, глядят в окна, погружаются в газетный кроссворд, выпивают чашку кофе, пробегают глазами спортивный отчет, а потом удивляются, куда девалось время? Раз вы знаете, что надо делать, беритесь за дело сразу же. Тут нельзя дать никаких советов. Никто, кроме вас самого, не сможет помочь вам избавиться от вредной привычки тянуть с делами. Принимайтесь за них! Принимайтесь сразу же!

#### **15. Используйте меня полностью**

Всегда есть возможность немного увеличить свое производительное время, полнее используя его. Это значит, что время поездок, ожиданий, завтрака можно занять такими делами, как планирование своего дня, обдумывание предстоящих задач, просматривание записок, которые пригодятся в дальнейшей работе.

#### **16. Следите за тем, на что тратите свободное время**

Если игра в мяч вместе с друзьями или рыбалка помогают Вам отдохнуть и освежиться;— прекрасно! Но не предавайтесь таким занятиям только потому, что так делают другие. Мы могли сберечь многие часы, если бы были чуть разборчивей при выборе кинокартин и телепередач, которые смотрим, книг и журналов, которые читаем.

#### **17. Меняйте занятия**

Почти никогда тело не устает все сразу. Обыкновенно устают лишь отдельные группы мышц. Меняя род занятий, вы сможете побороть ощущение усталости и сделать больше. Так, если несколько часов вы работали сидя, переключитесь на работу, которую можно сделать стоя или при которой надо двигаться. Вы весь день на ногах? Займитесь сидячей работой. Вы не только увидите, что ваш организм способен на большее, но такая перемена сделает вас бодрее, более заинтересованным в работе.

### **18. Начинайте раньше**

Начиная день всего на 15—20 минут раньше того, к чему вы обычно привыкли, вы зададите тон всему дню.

### **19. Ежедневно контролируйте выполнение намеченных дел**

Сначала подведите итоги тому, что сделано за день, а уж потом составьте список дел на очередной день.

### **20. Обязательно перенесите на другой день то, что не успели сделать сегодня**

### **21. Воспитывайте уважение к своему времени**

Приобретите привычку мысленно давать вашему времени какую-то оценку, и вы станете по-новому относиться к нему.

Такой подход поможет вам судить о том, стоит ли именно вам заниматься теми небольшими делами, которые, может быть, пробиваются в ваше рабочее время. Ведь не станете же вы покупать теннисные мячи только для того, чтобы сразу выбрасывать их? Почему же с меньшим уважением относиться к невосполнимому времени?

Итак, существует немало способов делать больше в имеющееся у вас время. Отнеситесь к ним со вниманием. Испытайте, чего они стоят, и вы окажетесь совсем в ином мире, в том, в котором время перестанет быть вашим постоянным противником.

## **7.5. Методы учета и анализа использования времени руководителя**

Классификация затрат рабочего времени. Для того чтобы организовать свое время, уметь его правильно учитывать, анализировать, планировать, необходимо прежде всего классифицировать затраты времени по различным признакам. Например:

1. Классификация работ по их содержанию, когда они делятся на комплексные, экономические, технические и т.д.
2. Классификация работ по характеру побудительных причин (например, собственная инициатива подчиненных, распоряжение начальства, инициатива общественных организаций и др.).
3. Классификация по срочности выполняемых работ (например, вопросы перспективные, текущие и т.д.). -|
4. Классификация по формам деятельности (индивидуальная работа, собрания, совещания, прием посетителей, телефонные разговоры, обход и т.п.).
5. Классификация по функциям руководства (планирование, организация, распорядительность,

мотивация, учет и контроль).

Пример содержания, видов деятельности приведен в табл. 11.

Таблица 11.

### Содержание видов деятельности руководителя

Г р у п п а работ	Наименование группы	Виды и элементы работ
1	Организационно-административная работа	Заседания. Производственные совещания. Текущее обсуждение вопросов по основной работе. Согласование и подписание служебных документов. Административные вопросы, связанные с приемом и увольнением работников. Прием посетителей. Контроль за ходом работы. Текущий инструктаж работников. Получение заданий от руководства. Прочие вопросы, связанные с организационной деятельностью
2	Творческая работа	Подготовка проектов постановлений, приказов, инструкций и других директивных документов, а также докладов, обзоров и справок. Рассмотрение предложений, планов, научных отчетов, подготовка по ним заключений, отзывов, замечаний. Составление различных планов, отчетов, графиков, перечней, заявок и т.д. Подготовка текста для ответа по письмам. Изучение и обобщение материалов передового опыта. Анализ выполнения плана за прошлый период. Инженерно-экономические расчеты
3	Техническая работа	Подборка имеющихся материалов для подготовки докладов, справок и писем. Поиск различных документов. Вычислительные и счетные работы. Выдача справок по документам. Заказ телефонных переговоров. Прием и передача телефонограмм. Подшивка документов. Регистрация корреспонденции
4	Вспомогательная работа	Подготовка рабочего места. Передвижение внутри и вне учреждения
5	Время на личные надобности и отдых	Перерывы для физкультурных пауз и личных надобностей. Перерывы на отдых
6	Работы, не предусмотренные должностными обязанностями (косвенные потери)	Выполнение поручений, не предусмотренных должностными обязанностями (косвенные потери)
7	Потери рабочего времени	Ожидание приема у руководства. Незагруженность (простой). Выполнение общественных обязанностей в рабочее время (которые можно выполнить и в нерабочее время). Нарушения трудовой дисциплины

В деятельности руководителей много индивидуальных особенностей. Поэтому каждый из них должен составить для себя соответствующую условиям его работы группировку видов работ по тем или иным признакам. Это необходимо для учета затрат времени по видам деятельности, анализа и планирования работы.

Помощь при анализе затрат рабочего времени могут оказать классификации видов работ и примерные нормативы удельного веса элементов затрат рабочего времени работников учреждений, разработанные в свое время научно-исследовательским институтом труда (см. табл. 12).

Таблица 12

### Примерные нормативы затрат труда у руководителей и специалистов

Наименование должностей	Доля затрат рабочего времени по группам, %						
	1	2	3	4	5	6	7
Начальники отделов кадров	64	25	3	5	3	-	-
Заместители начальников отделов	58	30	4	5	3	—	—
Специалисты (главные)	25	61	6	5	3	-	-
Старшие инженеры	17	68	7	5	3	-	-

Результаты обследования затрат рабочего времени руководителями и специалистами в различных странах дают основание выделить три группы выполняемых ими работ: регулярно повторяющиеся, нерегулярные и исключительные.

Регулярно повторяющиеся работы занимают у руководителей примерно 60% рабочего времени.

Первые две группы работ создают возможность эффективного использования рабочего времени инженерно-управленческих работников в условиях четкого режима работы организации. Вершину этой системы представляют типовые (стандартные) рабочие графики, которые называют также режимами дня, распорядком рабочей недели и т.д. ;

Учет затрат рабочего времени. Для планирования недостаточно иметь перечень выполняемых работ. Необходимо знать их фактическую продолжительность. На ее основе можно устанавливать сроки начала и окончания работ.

Для того чтобы все это знать, необходимо наблюдать за рабочим днем, учитывая свое рабочее время. В противном случае, составляемые нами планы оказываются нереальными, оторванными от жизни, они могут лишь вызвать отрицательное отношение к самой идее планировать свое рабочее время.

Рассмотрим технику учета своего рабочего времени.

Начинать надо с составления перечня выполняемых наиболее значительных работ, регистрируя их в своем блокноте по мере выполнения.

Форма таблиц может быть разной, например такой, как показано в табл. 13.

Таблица 13

#### Форма для учета выполненных работ

№ п/п	Содержание работы	Продолжительность (часы, дни)	Время начала и окончания (число, месяц)	Выполнена или нет	Примечание

Важно отмечать, завершена ли работа. Если завершена, то затраченное на нее время может уже



служить ориентировочной нормой на будущее.

Благодаря такому учету, страницы блокнота становятся своеобразным отчетом за день, неделю, месяц, год и т.д. Когда их ведешь 'регулярно, день за днем, получается реальная картина личной работы.

К ежедневному учету рабочего времени целесообразно переходить лишь после того, как налажен учет выполненных основных работ, когда это стало не только нормой, но и начало приносить пользу, когда чувствуешь, что дальнейшая детализация учета принесет еще больше пользы.

В 20-х годах издавались специальные учетные карточки — «хронокарты».

Карточка А.К. Гастева, например, показана в табл. 14. Они берут за основу записей каждые полчаса рабочего времени.

Таблица 14

**Карточка времени (хронокарта) А.К. Гастева**

Учитывать время — значит дольше жить _____ дата _____ день _____ месяц _____ год Работа _____ от _____ до _____			Фамилия, имя, отчество _____ Должность _____						Примечание
№ п/п	Условное обозначение буквой или цифрой	Статья времени (наименование конкретной работы или отдыха)	Часы работы						
			8	9	10	11	12	т.д.	

Чрезмерная детализация индивидуального учета своего рабочего времени уже улучшает учет, но он становится громоздким<sup>1</sup>, сложным, ненаглядным, требует значительного времени на ООМ-ботку результатов.

Техника и методы учета должны быть по возможности простыми и удобными, не требовать больших затрат времени. Для этого годятся блокнот, дневник или специальная карточка учета времени, к примеру, та, которая была в свое время рекомендована А. Гастевым.

*Анализ затрат рабочего времени.* Сам по себе учет ничего не даст без последующего анализа. Именно анализ позволит оценить уровень организации времени руководителя. Многократный учет и анализ дают возможность вывести определенные закономерности, определить характерные причины потерь рабочего времени, оценить примерные нормативы затрат на отдельные виды работ. Все это и закладывается в основу более рациональной организации и планирования личной работы руководителя.

Основным методом анализа является сравнение фактических затрат времени по каждому виду работ с нормативными. Однако на многие управленческие работы нормативы отсутствуют, а иногда их

просто невозможно установить. В. этом случае можно использовать метод сравнения фактических затрат времени данного руководителя со средними затратами времени других руководителей того же уровня или с его собственными затратами. Подобного рода материалы, к сожалению, редко публикуются, поэтому руководитель должен сам накапливать и систематизировать для себя такие данные.

Например, на основе экспертных оценок в соответствии с функциональным содержанием труда линейных руководителей в строительстве (мастера, производители работ) получены нормативные значения затрат их рабочего времени.

Классификация затрат рабочего времени позволила упорядочить исходную информацию, в результате чего стало ясно, что делает инженерно-технический работник (ИТР), как он делает и насколько целесообразна его деятельность.

Содержание труда линейных ИТР было разбито на 13 смысловых групп:

1. Инженерно-творческая работа: изучение, корректировка рабочих чертежей и внесение в них изменений, выполнение инженерных расчетов, разбивка зданий и сооружений, работа по рационализации, изобретательству и внедрению новой техники, участие в разработке и внедрении планов НОТ.

2. Организационно-технологическая работа: выполнение функций по организации труда и производства, по руководству технологией выполнения работ.

3. Аналитическая работа: подведение итогов работы, анализ хода выполнения и результатов работы участка, составление планов работы, выявление резервов производства.

4. Получение и передача производственной информации: обмен информацией между линейными руководителями, а также между ними и работниками управления, участков и другими в виде указаний, консультаций, замечаний, претензий, согласований, обсуждений в письменной форме, путем средств связи и непосредственного контакта.

5. Работа с документами: составление, подсчет, заполнение, изучение, подписывание, вычерчивание, оформление, переписывание, корректировка ведомостей, актов, справок, журналов, нарядов, отчетов и т.д.

6. Совещания: производственные совещания на участке, в строительном управлении, тресте.

7. Контроль производства и качества работ.

8. Повышение квалификации: изучение специальной литературы, передового опыта, экономическая учеба, другие формы учебы.

9. Работа с кадрами: комплектование рабочих бригад, проведение инструктажа по технике безопасности, наблюдение за трудовой дисциплиной, а также воспитательная работа (собrania и

беседы с работниками).

10. Территориальные перемещения: передвижение между объектами, прорабскими участками, между последними и строительным управлением, а также приобъектные перемещения, имеющие место в процессе деятельности линейных руководителей.

11. Несвойственная должностная работа: выполнение должностных обязанностей других категорий работников.

12. Прямые потери: бездеятельность или непроизводительные затраты времени.

13. Регламентируемые перерывы: время на личные надобности и производственные паузы.

Из проведенной классификации видно, что затраты рабочего времени линейных ИТР состоят из затрат, направленных на выполнение непосредственных производственных функций (1, 2, 3, 5, 7, 9), являющихся инструментом выполнения основных производственных функций (4, 5, 6, 8, 10, 13) и потерь рабочего времени (11, 12). Первая группа затрат характеризуется использованием специальной подготовки, квалификации работника. Вторая не требует применения квалификационного потенциала работника, затраты рабочего времени этой группы направлены на обеспечение успешного выполнения основных производственных функций; по организации работ, анализу деятельности, контролю хода качества работ и т.д.

Высокие требования к работникам линейного звена управления обуславливают необходимость изучения содержания труда этой категории ИТР, поиска критериев их эффективного использования. Получение рациональных балансов использования рабочего времени мастеров может оказать определенное влияние на повышение эффективности использования их рабочего времени: обеспечить равномерную загрузку работников и, главное, сравнить результаты труда отдельных подразделений и категорий работников, выявить резервы улучшения использования рабочего времени работников.

Балансы рабочего времени, полученные на основе экспертных оценок при эффективном отборе экспертов (табл. 15) являются достаточно объективным критерием эффективности использования времени [174, с. 215].

Таблица 15

**Рациональные балансы рабочего времени линейных ИТР в строительстве**

Группа затрат рабочего времени	Удельные затраты общего времени, %		
	Мастер	Производитель работ	Старший производитель работ
1. Организационно-технологическая работа	26	21	16
2. Инженерно-творческая работа	9	11	11
3. Аналитическая работа	6	7	10
4. Получение и передача производственной	5	6	7

информации			
5. Работа с документами	11	11	8
6. Совещания	4	5	7
7. Контроль производства и качества работ	17	15	14
8. Повышение квалификации	5	5	5
9. Работа с кадрами	6	6	6
10. Территориальные перемещения	8	10	13
11 Регламентируемые перерывы	3	3	3
Итого:	100	100	100

Они могут служить примерной основой для сравнения с фактическими затратами рабочего времени руководителей.

Выбор метода анализа имеет большое значение при изучении затрат времени руководителя.

Наиболее высокую точность результатов наблюдения обеспечивает фотография рабочего дня, при которой осуществляется непрерывное наблюдение процесса труда. Однако проведение фотографии рабочего дня — трудоемкий процесс, требующий большого количества наблюдений.

Достоинство метода самофотографии рабочего дня заключается в относительно небольшом числе наблюдений, необходимых для контроля за ходом самофотографий. Однако результаты, полученные этим методом, уступают в точности результатам фотографии рабочего дня.

Конечно, определение уровня использования рабочего времени мастеров по отдельным видам их деятельности недостаточно для комплексной оценки результативности балансов рабочего времени.

Для этой цели может быть применен коэффициент использования рабочего времени  $K$ , который позволяет не только оценивать общую результативность использования рабочего времени, но и проследить ее взаимосвязь с производственными и личностными факторами. В частности, представляет интерес оценка эффективности балансов рабочего времени мастеров в зависимости от организационных условий их труда, уровня специального образования, стажа работы на должности, возраста, пола.

Этот коэффициент рассчитывается по формуле:

$$K = K_{\text{э}} * K_{\text{и}}$$

где  $K_{\text{э}}$  — коэффициент экстенсивности использования рабочего времени;

$K_{\text{и}}$  — коэффициент интенсивности использования рабочего времени.

При этом  $K_{\text{э}}$  определяют по формуле

где  $\Phi$  — общий фонд рабочего времени;

$\Pi$  — потери рабочего времени.

Коэффициент интенсивного использования рабочего времени определяет рациональность структуры использования рабочего времени в сравнении с нормативной и рассчитывается по формуле

где  $J_{\Phi}$  и  $J_p$  — фактическая и рекомендуемая (нормативная) доля каждого элемента структуры баланса рабочего времени;

$n$  — количество видов затрат времени.

В оптимальном случае значение общего показателя использования рабочего времени  $K$  должно быть близким к единице. Чем меньше значение показателя, тем, следовательно, хуже использовано рабочее время руководителя.

Данные наблюдений, проведенных у нас и за рубежом, показывают весьма характерную и далеко не всегда рациональную картину затрат рабочего времени руководителя.

### **Резюме**

Как показывают многочисленные исследования, из каждых ста менеджеров только один имеет достаточно времени. Сегодня время — это не только деньги. Оно дороже денег. Время необратимо. Его нельзя умножить и накопить. Неиспользованное время уходит безвозвратно.

Перед каждой страной стоит проблема научиться экономить время деловых людей и руководителей.

Даже квалифицированные, опытные менеджеры порой допускают достаточно типичные ошибки: переносят принятие решения на потом, выполняют работу не до конца, стремятся делать все сразу или все сами, не умеют правильно разграничить функции между подчиненными, недооценивают значение планирования личной работы, не верят в возможность эффективной организации личного труда.

Чтобы успевать делать больше в меньшее время, требуется всего два качества: организованность и самодисциплина. Для того чтобы их выработать у себя, необходимо следовать ряду правил:

- точно определить свою цель;
- составить план ее достижения;
- сосредоточиться на главном;
- придумывать себе стимулы;
- установить твердые сроки;
- научиться быть решительным;

- научиться говорить «нет»;
- не увязать в телефонных разговорах;
- приобрести привычку записывать все самое важное;
- ликвидировать досадные помехи;
- научиться слушать, отказаться от шаблонных подходов;
- не упускать из виду мелочи;
- приступать к делу сразу же;
- полнее использовать время;
- следить за использованием свободного времени;
- ежедневно контролировать выполнение намеченного;
- менять занятия;
- уважать свое время.

Соблюдая эти правила, вы окажетесь в том мире, где время перестанет быть вашим противником. Для того чтобы правильно организовать свое время, нужно уметь его учитывать и анализировать.

### **Практическое задание**

1. Составьте табличную форму учета затрат рабочего времени руководителя с указанием:

- вида затрат времени;
- количества затрачиваемого времени;
- точного времени выполняемых операций.

2. Разработайте анкету для анализа эффективности использования рабочего времени руководителя.

Контрольные вопросы

1. Значение фактора времени.
2. Каковы причины дефицита рабочего времени руководителей?
3. Назовите типичные ошибки руководителей, ведущие к потерям их времени.
4. Назовите основные правила экономии рабочего времени.
5. Каким образом можно изучать и анализировать использование времени руководителя?

### **Рекомендуемая литература**

Беккер Г. Теория распределения времени // США. Экономика, политика, идеология. — 1996. — № 2. \

Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках А Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время: Лер. с нем. — М.: Интерэксперт, ИНФРА-М, 1995. - 267 С.

Лакейн А. Искусство успевать: Пер. с англ. — М.: ФАИР, 1996. — 320с. • .

Макаревич Л.М. Эффективно используйте свое и чужое время // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 2.

Старобинский Э.Е. Время руководителя // Управление персоналом. - 1997. -№ 7.

Управление в строительстве: Учебник для вузов / Под ред. В.М. Васильева. — М.; СПб., 2001. — 544с.

Ушаков А. Время — ваш лучший инструмент // Управление персоналом. — 1999. — № 6.

Форсайт П. Делу — время: Как правильно распоряжаться своим временем / Пер. с англ. З.Я. Красневской. — Минск: Амалфея, 1998. — 272 с.

Шейное В.П. Как управлять другими. Как управлять собой. — 2-е изд., доп. — Минск: Амалфея, 1996. — 147 с.