

Тайм-менеджмент керівника

Завдання ефективного використання робочого часу завжди актуальне для керівників тому, що вони управляють не тільки власним часом, але і робочим часом своїх підлеглих.

Для того щоб навчитися оптимально й усвідомлено управляти робочим часом, можна звернутися до такого напрямку менеджменту, як тайм-менеджмент. Тайм-менеджмент – це управління часом або мистецтво встигати, сукупність випробуваних методів роботи, які дозволяють встигати зробити більше за менший період часу.

У зарубіжній практиці підготовки управлінських кадрів давно використовується технологія тайм-менеджменту. У вітчизняних вузах у навчальних планах теж почали з'являтися курси з тайм-менеджменту. Технологія тайм-менеджменту заслуговує на те, щоб з нею ознайомитися і тому, що існують закони цієї технології незалежно від того, знаємо ми про них чи ні.

Як організувати робочий час, щоб ефективність його використання підвищувалася?

Щоденне розв'язування різних задач і проблем можна представити у вигляді функцій, які знаходяться у визначеній взаємозалежності між собою. Можна виділити основні напрямки, через які здійснюється управління робочим часом, а саме:

- постановка мети;
- планування;
- прийняття рішень;
- реалізація та організація з розстановкою пріоритетів;
- контроль за досягненням мети і виконанням плану.

Щоб досягти успіху, необхідно чітко знати, яку мету ви перед собою поставили. А для досягнення мети необхідне планування, яке дозволить знайти коротший шлях, сконцентрувати увагу на найбільш важливих справах, встановити реальні терміни виконання. Основний секрет особистої ефективності керівника – правильний розподіл робочого часу. А це неможливо без планування. Відоме правило «10:90» свідчить, що 10 % часу, витрачені на планування свого часу, економлять 90 % робочого часу.

Основні правила планування робочого часу

1. Необхідною умовою ефективного планування робочого часу є складання плану у письмовій формі. Доречним є вислів «Найгостріша пам'ять тупіша за найтупіший олівець».

2. При плануванні великих завдань слід передбачати їх виконання невеликими частинами. Саме через те, що при виконанні великих і непростих завдань результат віддалено в часі, людям властиво їх уникати або надовго відкладати. Тому рекомендується використовувати систему або піраміду відомого американського вченого та державного діяча Франкліна. Коли він стикнувся з браком часу, то придумав свою систему. Суть її полягає в тому, що глобальне завдання подрібнюється на підзавдання. Візуально цю систему можна зобразити у вигляді сходинок піраміди, а процес її використання – як процес будівництва цієї піраміди.

План на день
Короткотерміновий план
Довгостроковий план
Генеральний план досягнення мети
Глобальна мета

Чим краще узгоджені всі етапи піраміди, тим краще вона працює.

3. Співвідношення 60:40. Досвід свідчить, що найкраще складати план лише на певну частину часу і пам'ятати: заплановані справи не мають займати понад 60% робочого часу. Неодмінно залишайте резерв для непередбачених справ.

4. Регулярність – системність – послідовність. Над планами робочого часу потрібно працювати регулярно та системно, доводячи до кінця розпочаті справи.

5. Фіксація результатів замість дій. Деякі керівники інколи зорієнтовані на процес діяльності, а не на її результат. Це невірно. Немає нічого легшого, чим бути зайнятим, немає нічого важчого – бути результативним.

6. Терміни виконання для всіх видів діяльності потрібно встановлювати точно.

Треба розуміти, що план – не закон, а інструмент досягнення результатів. Планувати слід розумно: день не має бути одноманітним, треба чергувати важке з легким, нудне з цікавим. Плани ні в якому разі не є чимось незмінним, навпаки, їх рекомендується регулярно переглядати. Завдання тайм-менеджменту і в тому, щоб своєчасно визначити ключову справу, тобто встановити пріоритетність завдань, які потрібно виконувати. Керівники, намагаючись постійно виконувати занадто великий об'єм роботи, витрачають свої сили на не суттєві проблеми.

Черговість виконання робіт можна визначити, користуючись різними методами. Найбільш відомий – принцип Парето або «золота пропорція планування часу». Згідно з цим методом, 80% позитивного ефекту досягається завдяки 20% витрат на досягнення мети, тобто більша частка вашого успіху буде результатом всього лише кількох кроків. З цього

впливає, що треба віддавати перевагу тому, що дає результат, а не тому, що не має ні кінця, ні краю.

Послідовному використанню принципу Парето допомагає техніка аналізу складності завдань (АБВ-аналіз). Згідно з цим методом усі завдання в залежності від складності розподіляються на три групи.

Завдання А	Завдання Б	Завдання В
Дуже важливі 15% всіх завдань. Значимість – 65%.	Важливі 20% завдань. Значимість – 20%.	Менш важливі 65% всіх завдань. Значимість – 15%.
Виконують керівники, не делегуються.	Частково делегуються.	Делегуються, скорочуються.

Технологія аналізу завдань за методом АБВ наступна :

- скласти перелік усіх завдань, які мають бути виконані за відповідний проміжок часу;
- систематизувати завдання за ступенем їх важливості, встановити черговість справ у відповідності з їх «вартістю» для вашої діяльності;
- оцінити їх згідно з категоріями А, Б, В;
- провести відповідну корекцію, орієнтуючи свій план на завдання А;
- оцінити завдання Б і В з точки зору можливості їх делегування.

Визначити пріоритети у роботі допомагає також Матриця Ейзенхауера або Закон примусової ефективності, суть якого полягає в тому, що на все часу завжди бракує, але його завжди достатньо для найважливішого. Тому слід виконувати в першу чергу те, що є результативним. Вважається, що саме 34-й президент США запропонував цю методику і зробив стандартом своєї роботи. За важливістю і терміновістю всі робочі завдання поділяються на чотири групи.

1. Справи А (важливі і термінові).

Завдання такого типу треба виконувати без зволікання і причому, самому керівникові. Успішні керівники роблять ці справи на тій стадії, коли вони важливі, але ще не термінові.

2. Справи Б (важливі, але ще не термінові).

Саме ці справи дають найбільшу віддачу. Але такі справи мають звичку ставати терміновими і важливими, якщо їх постійно відкладати.

3. Справи В (термінові, але не важливі).

Виконання цих справ не дуже результативне і може негативно відбитися на ефективності. Ці справи краще делегувати.

4. Справи Г (неважливі і нетермінові).

Це дрібниці, які відбирають час. Саме вони займають лівову частину часу. Вони не мають ніякого значення в принципі і їх невиконання залишиться без наслідків.

Ці методики дають можливість виділяти ключові завдання і вирішувати їх в залежності від пріоритетності. Ефективному використанню робочого часу допомагає і технологія делегування. Делегування дозволяє звільнити час для виконання керівних функцій (завдань А). Це достатньо тонкий інструмент управління і користуватися ним потрібно грамотно. Шість допоміжних запитань з делегування складають основу технології оперативного передоручення професійних завдань:

1. *Що має бути зроблено?* Співробітнику необхідно чітко пояснити мету та результат дорученого виду роботи.

2. *Хто повинен це зробити?* Доведіть, чому саме цьому фахівцю ви передоручаєте свою діяльність, підкресліть його компетентність та відповідальність.

3. *Чому він повинен це зробити?* Обов'язково прокоментуйте, що ви можете вирішити свою проблему самі, але зайняті вирішенням більш важливих завдань.

4. *Як він повинен це зробити?* Спільно розробіть найбільш ефективні методики вирішення завдань.

5. *За допомогою чого він повинен це зробити?*

Порекомендуйте необхідні засоби вирішення проблеми.

6. *Коли він повинен це зробити?* Чітко визначте терміни виконання.

Які завдання можна делегувати, а які – не можна?

Необхідно делегувати	Можливо делегувати	Ні в якому разі не делегувати
Прості завдання технічного допоміжного характеру	Представницькі функції в деяких ситуаціях	Стратегічні функції керівника з визначення цілей та завдань
Підготовчу технічну роботу	Завдання, які потребують високої кваліфікації, досвіду	Масштабні фінансові питання
Експертні завдання, в яких працівник розбирається краще і може виконати роботу швидше та ефективніше	Завдання, які мають невисокий ступінь ризику	Кадрові переміщення
		Управлінські рішення за результатами контролю (заохочення і покарання)
		Завдання особливої важливості, термінові

Ефективний тайм-менеджмент обов'язково враховує коливання працездатності людини. Вважається, що наша працездатність і активність

протягом дня має два спади і два підйоми (у жайворонків вище перший підйом – припадає на першу половину дня, а у сов вищий підйом – на другу половину дня). Після фази вищої активності настає двогодинний період, коли організм працює в щадному режимі. Один зі спадів і у жайворонків, і у сов припадає саме на післяобідній час.

При плануванні робочого часу ці коливання працездатності враховуються і використовується Закон Стіва Тейлора (порядок ваших дій впливає на ефективність роботи). Згідно з цим законом, якщо відчуваєте приплив сил і бадьорість, пропонується не займатися рутинною роботою, в цей час треба займатися важливими справами. А якщо енергія спадає, треба займатися менш важливими справами.

Виходячи з цього, тайм-менеджмент пропонує техніки організації робочого дня. Всі вони мають рекомендаційний характер і можуть слугувати лише імпульсом для складання свого розпорядку.

Правила початку дня

1. Починайте день з позитивним настроєм.
2. Починайте роботу по можливості в один і той же час.
3. Перегляньте план, складений напередодні.
4. Ранок – для складних і важливих справ.
5. Привчайте себе до миттєвого входження в робочий стан, ввімкніть себе як лампочку клацанням кнопки.

Правила середини дня

1. Уникайте незапланованих імпульсивних дій.
2. Невеликі однорідні справи виконуйте серією (завдяки безперервності та концентрації на процесі досягається економія часу).
3. Працювати слід антициклічно, тобто на початку дня доцільно займатися найважливішими справами, а в більш неспокійний період дня – менш важливими).

4. Своєчасно робіть паузи і дотримуйтеся розміреного ритму професійної діяльності.

Правила завершення робочого дня

1. Усі розпочаті невеликі справи намагайтеся завершити протягом одного дня.

2. Необхідний контроль за результатами.

3. План на наступний день складайте ввечері.

4. Кожен робочий день має завершуватися запитаннями: *Що я зробив? Що я не зробив? Що залишилося?*

Для управління такою тонкою матерією, як час, контроль особливо важливий. Л. Зайверт (один із авторів напрямку «тайм-менеджмент») пропонує метод «п'яти пальців». Метод є елементарною технікою, в якій за кожним пальцем руки закріплюється один із параметрів якості, досягнення мети. Достатньо подивитися на долоню руки і за першими назвами пальців згадати параметри, на основі яких здійснюється контроль.

М (мізинець) – думки, знання, інформація. Процес мислення. Що нового я сьогодні узнав? Які знання придбав? У чому зросла моя компетентність, посилювався професіоналізм? Які нові та важливі ідеї у мене з'явилися?

П (підмізинний) – близькість до мети. Чого я сьогодні досяг?

С (середній палець) – духовний стан. Яким сьогодні був мій настрій? Що було пов'язано з позитивними емоціями і високою мотивацією?

В (вказівний) – послуга, допомога, співпраця. Чим я сьогодні допоміг іншим? Чи покращилися мої взаємовідносини з колегами (чи навпаки)? З ким відбувся конфлікт?

В (великий) – фізичний стан, бадьорість. Що я сьогодні зробив для мого здоров'я, підтримки моїх фізичних сил?

«П'ятипальцевий» метод підсумкового контролю зручний перш за все своєю компактністю і при всій своїй простоті може бути дійсно серйозним аналітичним інструментом.

І, насамкінець, керівник повинен пам'ятати, що ефективна організація часу – це не його особиста справа, це міра поваги до колег, ознака, за якою можна судити про його ділові якості й елементарна ознака культурної людини.

Використані джерела

1. Берд, П. Тайм-менеджмент: Планирование и контроль времени / П. Берд. – Москва: Фаир-Пресс, 2003. – 281 с.
2. Галимова, Е. Я. Организационная культура библиотеки: учеб. пособие по курсу «Организационное развитие систем управления» / Е. Я. Галимова. – Москва: ИПО Проф издат, Издательство МГУК, 2002. – 56 с.
3. Зайверт, Л. Ваше время – в ваших руках: советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время / Л. Зайверт. – Москва: АО «Интер-экспорт», 1995. – 266 с.
4. Кук, М. Эффективный тайм-менеджмент: как рационально спланировать свое рабочее и свободное время / М. Кук. – Москва: Фаир-Пресс, 2003. – 330 с.