МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

ДОНЕЦКИЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ЦЕНТР ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ, ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ, ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ, УЧРЕЖДЕНИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ

Эффективное использование времени в профессиональной деятельности

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано научно-методическим советом Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06.2015) как учебно-методическое пособие для слушателей системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров

Донецк
2015

65.0502я7
Э 94

Печатается по решению научно-методического совета Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06.2015)

Составители:

Зюбанов Александр Евгеньевич, доцент Донецкого национального университета, кандидат физико-математических наук;

Еремеева Наталья Владимировна, методист стационарного обучения 1-й категории учебно-организационного отдела Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций.

Эффективное использование времени в профессиональной деятельности: учебно-методическое пособие /сост. А.Е. Зюбанов., Н.В.Еремеева; Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. - 2-е изд., стереотипное. – Донецк: [ДРЦПК], 2015.– 26 с.

В учебно-методическом пособии освещены понятия капитала времени, анализа использования времени, рассмотрен алгоритм самоменеджмента, а также правила делегирования полномочий и рациональное планирование дня. Подчеркнуто, что все составляющие эффективного использования времени направлены на усовершенствование профессиональной деятельности.

Пособие содержит материал, необходимый при изучении модуля «Организация деятельности государственного служащего».

Данное учебно-методическое пособие может использоваться в системе повышения квалификации для работников органов государственного управления и органов местного самоуправления с целью успешного управления персоналом в организации, а также с целью правильного распределения и использования рабочего времени.

© Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций, 2015

Содержание

Эффективное использование времени 4
Капитал времени 6
Анализ использования времени 6
Обработка данных формуляра «Анализ временных затрат» 7
Потери времени при постановке цели 9
Потери времени при планировании 9
Потери времени при выработке решений 10
Потери времени из-за плохой организации работы 10
Потери времени в самом начале работы 11
Потери времени при составлении распорядка дня 11
Потери времени при обработке информации 12
«Поглотители» времени 12
Алгоритм самоменеджмента 13
Постановка целей 15
Принципы планирования достижения целей 17
Метод «Альпы» 18
Принятие решений 18
Принцип Парето (соотношение 80 : 20) 18
Установление приоритетов с помощью АВС анализа 18
Ускоренный анализ по принципу Эйзенхауэра 19
Правила делегирования 19
Правила делегирования 20
Рациональное планирование дня 22
Организационные принципы распорядка дня 23
Контроль 23
Метод «пяти пальцев» 24
Вопросы для самоконтроля 25
Литература 25

Эффективное использование времени

«Нет ничего более легкого, чем быть занятым, и нет ничего более трудного, чем быть результативным».

Ален Макензи

Мы живём в очень динамичное время. Человек перемещается по планете со скоростью в 1000 км/час. Информация о событиях на других континентах распространяется со скоростью света. При этом всё хочется сделать, всё узнать и везде успеть.

Времени, времени, времени - вот чего нам катастрофически не хватает.

Мы хотим временем управлять, мы хотим его растянуть, остановить. Мы придумали науку под названием тайм-менеджмент, но, приступая к работе по эффективному использованию времени, нужно очень чётко понимать, что управлять космическим временем нам не дано. Управлять мы можем только собой, своими мыслями, планами, действиями.

Задумываясь о ценности своей жизни и своего времени, мы должны помнить о том, что

- время необратимо.
- время невосполнимо.
- время проходит безвозвратно.

Эффективное использование времени должно стать нашей привычкой, естеством нашего характера. Только продолжительными, непрерывными действиями возможно усовершенствовать свой стиль работы.

Эффективного использования времени можно достичь самоменеджментом.

Самоменеджмент – это последовательное и целенаправленное, использование специальных методов работы, для того чтобы оптимально и эффективно использовать свое время. «Плыву не так, как ветер дует, а как парус поставлю!».

Часто наши усилия направлены на то, чтобы:

- правильно делать дела,
- решать проблемы,
- сберегать средства,
- исполнять долг,
- снижать издержки,

а нужно, чтобы мы:

- делали правильные дела,
- создавали творческие альтернативы,
- оптимизировали использование средств,

- добивались результатов,
- повышали прибыль.

Для оценки собственного самоменеджмента выполните тест.

Оцените свои действия и подсчитайте баллы. Ответы оцениваются:

0 баллов – почти никогда
1 балл – иногда
2 балла – часто
3 балла – почти всегда.

№	Действие	Почти никогда	Иногда	Часто	Почти всегда
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 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 созываемых 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 концентрироваться на немногих «жизненно важных» проблемах.				
10.	Я умею говорить «нет», когда на мое время хотят претендовать другие, а мне необходимо выполнить более важные дела.				

Просуммируйте баллы. Если сумма баллов составила:
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: у Вас идеальный самоменеджмент.

Капитал времени

Начиная организацию самоменеджмента необходимо знать ответ на вопрос: «Каким количеством часов я располагаю?». Только то, что постоянно контролируется − бережно используется.

Сосчитайте капитал времени, которым располагаете. Наше время состоит из рабочего времени ($К_1$), свободного времени в рабочие дни ($К_2$) и свободного времени в выходные дни ($К_3$). Для определения капитала времени необходимо задать возраст, до которого планируете активно жить и вычесть из него настоящий возраст. В формулах эта разность обозначена буквой В.

$К_1$ = В х 1760 часов (220 дней х 8 часов) =
$К_2$ = В х 660 часов (220 дней х 3 часов) =
$К_3$ = В х 1740 часов (145 дней х 12 часов) =

$К_1 + К_2 + К_3$ полное время активной жизни
$К_1$ капитал рабочего времени
$К_2 + К_3$ капитал свободного времени

Обратите внимание, что свободного времени у нас больше чем рабочего, а значит, всегда есть возможность найти время для самосовершенствования.

Характерные признаки не правильного тайм-менеджмента:

- не известно, на что вообще расходуется время;
- не известно, сколько времени требует выполнение тех или иных дел;
- не известны сильные и слабые стороны до сих пор практикуемого рабочего стиля;
- не известно, какие личности или какие другие факторы стимулируют или ограничивают работоспособность;
- отсутствует собственная системы работы.

Анализ использования времени

Первый шаг в организации собственного тайм-менеджмента состоит в анализе временных затрат. Это позволяет чётко понять, куда уходит время, сколько «стоит» та или иная работа во временном измерении, т.е. сколько часов нужно планировать на её выполнение в ежедневном плане и самое важное почувствовать то, как «течёт» время, почувствовать его движение.

Для анализа временных затрат можно использовать следующую таблицу.

№	Вид деятельности, занятий	Интервал времени (от и до)	Продолжительность (мин)	А	Б	В	Г
1	Подготовка к совещанию «Новое законодательство в социальном страховании»	8.00 – 9.00	60 мин.	√			
2	Беседа с Ивановым о вчерашнем матче.	9.00 – 10.30	30 мин				√

Рекомендуется вести анализ на протяжении 2 – 3 недель, но лучше вести его постоянно. Например, герой повести Д. Гранина «Эта странная жизнь» А.А. Любищев вел записи на протяжении всей своей жизни, начав их в 16-летнем возрасте.

В анкете учитываются все виды деятельности продолжительностью не менее 5 мин., но можно начать и с 15 мин. Запись производится сразу. Если забыли записать, не расстраивайтесь, продолжайте вести анкету.

Для фиксации информации в формуляре можно создать собственную систему сокращений: Н – начальник, Кл – клиент, Ко – коллега по профессии, П – подчиненный, Сем – семья, Пр – прочие.

В анкете фиксируйте и время, потраченное на собственные отвлечения.

Получив данные, необходимо ежедневно вечером, раз в неделю в субботу подводить итоги об эффективности своего самоменеджмента.

Обработка данных формуляра «Анализ временных затрат».

Дайте оценку каждой выполненной работе, виду деятельности по следующим критериям:

А – Была ли работа необходимой?

– Да

– Нет

Ответ «нет» занести также в графы «Б» и «В».

Б – Были ли оправданы затраты времени?

– Да

– Нет

В – Было ли целесообразным выполнение работы?

– Да

– Нет

Г – Был ли сознательно определён временной интервал для выполнения работы?
– Да
– Нет

Занесите ответы, соответствующие каждому виду деятельности, в отдельную колонку.

Определите общую продолжительность работы соответствующего дня (ПД).

Сосчитайте по каждой колонке продолжительность работ, по которым Вы дали ответ «нет» (А, Б, В, Г).

Проверьте расчеты по следующим соотношениям:

а) $\frac{\sum А_н}{ПД}$

Если окажется, что более чем на 10% деятельности была необязательной, следовательно, нужно улучшить делегирование и расстановку приоритетов;

б) $\frac{\sum Б_н}{ПД}$

если в более чем 10 % случаев расход времени был слишком велик, необходимо заняться анализом причин (технические приёмы в работе, концентрация, самодисциплина и т. п.);

в) $\frac{\sum В_н}{ПД}$

если в более чем 10 % случаев исполнение было нецелесообразным, то необходимо уделить внимание планированию, организации, рационализации деятельности.

г) $\frac{\sum Г_н}{ПД}$

если более чем в 10 % случаев момент исполнения работы был определен спонтанно, то нужно улучшить планирование рабочего времени.

Вопросы для обработки данных:

Какие «помехи» были наиболее дорогостоящими?

Какие телефонные звонки оказались бесполезными?

Какие посещения были ненужными?

Какие телефонные разговоры могли бы быть короче или эффективнее?

Кто наиболее часто и без пользы отвлекал от дел?

Кто из сотрудников является источников временных потерь.

Существуют некоторые общие виды потерь времени.

Потери времени при постановке цели

	ДА	**НЕТ**
Имею ли я систематический обзор всех задач, которые возникают в сфере моей деятельности?		
Имею ли я достаточное представление о взаимосвязи моей работы с функционированием всей организации?		
Занимаюсь ли я слишком многими различными проблемами и делами?		
Руковожу ли я своими подчиненными путем постановки конкретных целей?		
Работаю ли я регулярно над собой: развиваю ли новые идеи, расширяю ли свои знания, совершенствую ли навыки?		

Потери времени при планировании

	ДА	**НЕТ**
Знаю ли я примерное распределение времени (в процентном соотношении), необходимое для выполнения предстоящих дел?		
Готов ли я к возможным трудностям при выполнении работы?		
Предусматриваю ли я резервное время для непредвиденных случаев, кризисов или помех?		
Принимаю ли я надлежащие меры против помех, чтобы не отрываться от своей работы?		
Предпринимаю ли я слишком много деловых визитов или служебных командировок?		
Записываю ли я сроки, задачи и активность в дневнике времени?		

Потери времени при выработке решений

	ДА	НЕТ
Оцениваю ли я работу, прежде чем приступить к ней (стоит ли она затрат времени)?		
Устанавливаю ли я приоритетность дел в зависимости от их важности?		
Уделяю ли я отдельным делам нужное количество времени в соответствии с их значением (важностью и срочностью)?		
Трачу ли я слишком много времени на телефонные разговоры, прием посетителей или совещания, которые не имеют серьезного значения?		
Уделяю ли я слишком много внимания мелким незначительным делам или частностям?		
Отвожу ли я слишком много времени чисто рутинным занятиям?		
Занимаюсь ли я при выполнении какой-либо задачи слишком много деталями при том, что знаю о более важных для меня вещах?		
Веду ли я слишком долгие частные разговоры в перерывах между выполнением отдельных дел?		

Потери времени из-за плохой организации работы

	ДА	НЕТ
Работаю ли я слишком долго над одной проблемой так, что отдача становится все меньше?		
Предрасположен ли я к тому, чтобы все делать самому?		
Располагаю ли я сотрудниками или помощниками, которым я бы мог перепоручить выполнение соответствующей задачи?		
Завален ли постоянно бумагами мой письменный стол?		
Занимают ли меня вопросы систематического упрощения труда в моей сфере деятельности?		

Возникают ли у меня в определенных рабочих ситуациях одни и те же трудности?		

Потери времени в самом начале работы

	ДА	**НЕТ**
Планирую ли я уже накануне вечером свой предстоящий рабочий день?		
Болтаю ли я с коллегами, прежде чем приступить к работе?		
Занимаюсь ли я в первую очередь личными делами?		
Прочитываю ли я в начале дня газеты?		
Требуется ли мне в начале каждого дела определённое время, чтобы приступить к работе?		
Начинаю ли я каждое дело спонтанно, без того, чтобы его предварительно продумать?		
Забочусь ли я о достаточной подготовке моей трудовой активности?		
Откладываю ли я часто важные дела?		
Занимаюсь ли я трудными проблемами или задачами в середине или конце рабочего дня?		
Откладываю ли я начатое дело, не доведя его до конца?		

Потери времени при составлении распорядка дня

	ДА	**НЕТ**
Знаю ли я свой личный трудовой ритм и график продуктивности?		
Знаю ли я, когда я более производителен — утром или вечером?		
Соответствует ли распорядок моего рабочего дня моему ритму продуктивности?		
Планирую ли я благоприятное время для важнейших задач, чтобы в полной мере использовать мои производительные способности?		

Занимаюсь ли я в часы своей высшей производительности рутинной работой, посторонними делами или не важными проблемами?		

Потери времени при обработке информации

	ДА	НЕТ
Выбираю ли я материал для чтения с учётом его важности? «Пробегаю» ли я сначала печатную информацию, чтобы схватить главную мысль и потом ближе ознакомиться с важными местами?		
Заканчиваю ли я телефонный разговор, непосредственную беседу или совещание, если всякое продолжение кажется бесполезным?		
Проверяю ли я цели разговора собеседников и свои собственные, чтобы исключить напрасную трату энергии и времени?		
Предваряю ли я свою корреспонденцию простыми или детализированными набросками?		
Избегаю ли я заметок, которые могут пригодиться лишь в случае невероятных событий?		
Использую ли я формуляры для рутинной работы?		

Ответив на вопросы, выделите свои собственные важнейшие причины потерь времени.

1.

2.

3.

4.

5.

«Поглотители» времени

Просмотрите следующий список, состоящий из 30 самых существенных «поглотителей», или «ловушек», времени, и наметьте «свои» пять важнейших:

1. Нечёткая 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 дня.
6. Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол.
7. Чрезмерное чтение.
8. Скверная система досье.
9. Недостаток мотивации (безразличное отношение к работе).
10. Поиск записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.
11. Недостатки кооперации или разделения труда.
12. Отрывающие от дел телефонные звонки.
13. Незапланированные посетители.
14. Неспособность сказать «нет».
15. Неполная, запоздалая информация.
16. Отсутствие самодисциплины.
17. Неумение довести дело до конца.
18. Отвлечение (шум).
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 перепорученных дел.

Выберете пять наиболее важных и начинайте с ними работать.

Алгоритм самоменеджмента

Совершенствуя собственный самоменеджмент, необходимо следовать чёткому алгоритму при решении любых задач.

1. *Постановка цели.*
Анализ и формирование личных целей.
2. *Планирование.*
Разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности.
3. *Принятие решений.*
Принятие решений на основе анализа альтернативных вариантов и выбор наиболее оптимального из них.
4. *Реализация и организация.*
Составление распорядка дня в целях реализации поставленных задач.
5. *Контроль.*
Самоконтроль и контроль итогов (в случае необходимости — корректировка целей).
Все эти процессы требуют информации и коммуникаций.

Функция	Рабочие приёмы, методы	Достигаемый результат (выигрыш во времени за счёт…)
1. Постановка целей	Определение цели, ситуационный анализ, целевые стратегии и методы достижения успеха, формулирование цели	Мотивация, устранение слабых сторон, распознавание преимуществ, концентрация усилий на узких местах, фиксация сроков и ближайших шагов
2. Планирование	Годовое планирование, месячное планирование, недельное планирование, планирование дня, метод «Альпы», менеджмент с помощью дневника времени	Подготовка к реализации цели, оптимальное распределение и использование времени, сокращение сроков исполнения
3. Принятие решений	Установка приоритетов, принцип Парето (соотношение 80:20), АВС – анализ, принцип Эйзенхауэра, делегирование дел	Приводящая к успеху организация труда, первоочередное решение жизненно важных проблем, упорядочение дел по их важности, избавление от «тирании» неотложности, продуктивность трудовых затрат
4. Реализация и организация	Распорядок дня, график продуктивности, планирование на основе биоритмов	Применение самоменеджмента, концент-рация на значительных задачах, использование пика производительности, учет

		периодических колебаний работоспособности, выработка индивидуального рабочего стиля
5. Контроль	Контроль процесса работы (сравнение замысла с результатом), контроль итогов (контроль достижения поставленных целей, промежуточных результатов, подведение итогов истекшего дня)	Обеспечение запланированных результатов
Информация и коммуникация	Рациональное чтение, рациональные совещания, рациональное ведение беседы, рациональное использование телефона, рациональное ведение корреспонденции, использование специализированных компьютерных программ Microsoft Outlook, Microsoft One Note и др.	Быстрое чтение, лучшая организация совещаний и конференций, выделение времени для собеседований, отгораживание от возможных помех, меньше «бумажной войны»

Постановка целей

«После того, как мы окончательно потеряли из виду цель, мы удвоили свои усилия»

Марк Твен

Постановка цели требует выразить в виде чётких формулировок наши явные и скрытые потребности, интересы, желания или задачи, а также сориентировать наши действия на их достижение.

Цели описывают конечный результат. Цели являются представлениями о будущем, для реализации которых я хочу что-либо сделать. В противном случае цель остаётся только благим пожеланием. Чтобы поставить цели, надо думать о будущем.

Ежедневно, выполняя свою работу, задавайте вопрос:
Приближает ли меня то, что я в данный момент делаю, к достижению соответствующей моей цели?

Постановка целей – постоянный процесс, поскольку цели не задаются раз и навсегда. Они могут изменяться с течением времени, например, если в процессе контроля реализации выясняется, что прежние представления были неверными, завышенными или заниженными.

Постановка целей означает сознательное осуществление своих действий. Для самоменеджмента главное значение имеет осознание того, куда мы хотим прийти и куда мы попасть не хотим.

Если у нас есть осознанная цель, на нее направляются и наши неосознанные силы. Цели служат концентрации сил на действительно ключевых направлениях. Постановка целей, а значит, и успеха, заключается в точном знании того,

- что,
- когда,
- в каких масштабах

необходимо достичь. Постановка цели является безусловной предпосылкой планирования, принятия решений и ежедневной работы.

Работаем под девизом:
«Я буду работать над тем, чего я сегодня хочу достичь!»

При работе с целями осознайте следующее:

- Каких целей хотите достичь?
- Согласуются ли они между собой?
- Существуют ли главная цель и определенные промежуточные цели на пути к ней?
- Знаете ли Вы, что Вы сами можете сделать для этого (сильные стороны) и над чем Вам еще надо работать (слабые стороны)?

Пример: *Как не надо:* Я хочу вести более здоровый образ жизни. *Как надо:* Я буду ежедневно делать 15-минутную пробежку на свежем воздухе.

Точно опишите то, чего Вы конкретно хотите достичь! Записанные цели становятся обозримыми и не будут забыты.

Нахождение личных целей может осуществляться посредством следующих шагов.

Определите общие представления о собственных устремлениях, прояснив для себя:

- В чем состояли Ваши крупнейшие успехи? Где были поражения? В профессиональной сфере? В личной?
- Как Вы представляете себе своё будущее?
- До какого возраста Вы хотели бы дожить?
- Чего ещё хотите достичь?
- Какие трудности Вы готовы преодолеть?

Распределите свои жизненные цели по временным критериям. При этом примите во внимание критические даты.

- поступление детей в школу;

- окончание школы и др.;
- выход на пенсию отца или матери;
- истечение сроков платежей по кредитам;
- выход на пенсию непосредственного начальника,
- и другие.

В своих целях выделите долгосрочные жизненные цели (более 10 лет), среднесрочные цели (3-5 лет), краткосрочные цели (1 год), сгруппируйте эти цели по областям: личные, профессиональные, семейные, духовные и т.д.

Сформулировав цели, важно провести ситуационный анализ. Проясните для себя, в какой ситуации находитесь, какой баланс личных успехов и неудач у Вас на данный момент, какие ваши сильные и слабые стороны, что необходимо иметь для достижения поставленных целей, кто может помочь в достижении целей, согласованы ли Ваши цели с целями людей, от которых может зависеть их реализация, согласованы ли цели между собой, какие задачи необходимо решить для достижения целей, готовы ли Вы инвестировать время, деньги в достижение целей, какие знания необходимо приобрести. Установите сроки достижения целей и сформулируйте результаты, которые хотите достичь.

Принципы планирования достижения целей

Принцип 60/40: планируется только 60% времени, так как нельзя предусмотреть всё. 20% времени резервируется на непредвиденную активность и 20 % – на спонтанную активность.

Принцип регулярности, системности и последовательности.

Принцип реальности поставленных целей.

Принцип гибкости. План не догма, в случае необходимости план корректируется.

Принцип ориентации на результат, а не саму деятельность.

Принцип ограниченности во времени. Цель должна быть достигнута к заданному моменту времени.

Принцип приоритетности. Самое важное выполняется в первую очередь.

Принцип планирования свободного времени. Свободное время так же используется для достижения своих целей.

Принцип «золотого часа». Выделяйте время на обдумывание своих поступков и их анализа.

Принцип эффективности. Постоянная ориентация на эффективность, поиск наиболее оптимального решения из альтернативных.

Планирование сверху вниз, от долгосрочных целей к однодневным.

Метод «Альпы»

Этот метод планирования включает пять стадий:

1) составление заданий;
2) оценку длительности акций;
3) резервирование времени (в соотношении 60:40);
4) принятие решений по приоритетам и перепоручению;
5) контроль (учёт несделанного).

Принятие решений

Принятие решений предполагает выбор первоочередных задач и дел. Установить приоритетность – означает принять решение о том, каким из задач следует придавать первостепенное, второстепенное и т. д. значение. Сознательно устанавливайте однозначные приоритеты, последовательно и системно выполняйте задачи, включённые в план, в соответствии с их очерёдностью.

Принцип Парето (соотношение 80 : 20)

Принцип Парето в общем виде гласит, что внутри данной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой группе. На практике оказывается, что

- 20 % посетителей отнимают 80 % времени;
- 20 % ошибок обуславливают 80 % потерь;
- 80 % ошибок обуславливают 20 % потерь.

Поэтому сначала – немногие «жизненно важные» проблемы, а уже потом – многочисленные «второстепенные».

Установление приоритетов с помощью АВС анализа

Планируйте время в соответствии со значением и важностью задач, а не их удельным весом в общем количестве дел.

Анализ АВС основывается на следующих трёх закономерностях:

– Важнейшие задачи (категория А) составляют примерно 15% количества всех задач и дел, которыми занят менеджер. Собственная значимость этих задач (в смысле вклада в достижение цели) составляет, однако, примерно 65%.

– На важные задачи (категория В) приходится в среднем 20% общего числа и также 20 % значимости задач и дел руководителя.

– Менее важные и несущественные задачи (категория С) составляют, напротив, 65 % общего числа задач, но имеют незначительную долю – порядка 15 % в общей «стоимости» всех дел, которые должен выполнить менеджер.

При использовании метода «Альпы»:

1. Составьте список задач.

2. Систематизируйте задачи по их важности, установите очерёдность дел в соответствии с их значением.
3. Пронумеруйте свои задачи.
4. Оцените задачи в соответствии с категориями А, В, С.
5. А. Первые 15 % всех задач, относящихся к категории А (очень важные, имеющие наибольшую значимость для выполнения Ваших функций), не подлежат перепоручению.
6. В. Последующие 20 % задач составляют категорию В (важные, существенные, могут быть перепоручены для исполнения другим лицам).
7. С. Остальные 65 % всех задач являются задачами категории С (менее важные, незначительные, в любом случае должны быть перепоручены).
8. 65 % запланированного времени (около 3 ч.) – задачи А;
9. 20 % запланированного времени (около 1 ч.) – задачи В;
10. 15 % запланированного времени (около 45 мин.) – задачи С.
11. Оцените задачи В и С с точки зрения возможности их делегирования.

Ускоренный анализ по принципу Эйзенхауэра

Для установления приоритетности задач можно пользоваться методом Эйзенхауэра, в котором классификация задач выполняется по критериям «важность» и «срочность».

В зависимости от степени срочности и важности задачи различают четыре возможности их оценки и (в итоге) выполнения:

А – срочные/важные дела. За них следует приниматься немедленно и самому их выполнять.

В - важные/не срочные дела. Их не надо выполнять срочно, они, как правило, могут подождать, но это дела, направленные на достижение долгосрочных целей, которые если их не выполнять, со временем превращаются в срочные и важные дела.

С – не срочные/не важные задачи.

Не срочные и не важные задачи отправляют в урну.

Правила делегирования

Важную роль в эффективном использовании времени играет умение делегировать задачи. Для этого необходимо:

- подобрать подходящих сотрудников;
- распределить сферы ответственности;
- координировать выполнение порученных задач;
- стимулировать и консультировать подчинённых;
- осуществлять контроль рабочего процесса и результатов;
- давать оценку сотрудникам;
- пресекать попытки обратного или последующего делегирования.

Для подчинённых из делегирования также вытекают специфические обязанности:

- самостоятельно осуществлять делегированную деятельность и принимать решения под свою ответственность;
- своевременно и подробно информировать руководителя;
- ставить руководителя в известность обо всех необычных случаях;
- координировать свою деятельность со своими коллегами и заботиться об обмене информацией;
- повышать квалификацию для того, чтобы отвечать предъявленным требованиям.

К задачам, которые можно делегировать относятся следующие:

- рутинная работа;
- специализированная деятельность;
- частные вопросы;
- подготовительная работа (проекты и т. п.).

Не подлежат делегированию такие функции руководителя, как:
- установление целей, контроль результатов и т. п.;
– руководство сотрудниками, их мотивация;
– задачи высокой степени риска;
– необычные, исключительные дела;
– актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки;
– задачи строго доверительного характера.

Правила делегирования

1. Работа делегируется заблаговременно.
2. Сотрудник должен быть в состоянии выполнить эту работу.
3. Поручая работу сотруднику, его необходимо мотивировать на её выполнение.
4. Делегируйте задачу или работу по возможности целиком, а не в виде частичных изолированных заданий.
5. Чётко ставьте задание. Объясняйте смысл и цель задачи.
6. Попросите предоставить план выполнения на следующий день.
7. Однородные задачи делегируйте по возможности одному и тому же сотруднику.
8. Не поручайте одну и ту же работу разным сотрудникам одновременно.
9. Крупные и важные задачи поручайте приказным путём, если необходимо, в письменном виде.
10. О новых и сложных задачах давайте наставления по пятиступенчатому методу: подготовить сотрудника; объяснить задачу; показать, как делать работу; доверить сотруднику дальнейшее исполнение под наблюдением и корректировать его; передать сотруднику работу целиком и осуществлять только контроль исполнения.
11. Предоставляйте сотруднику возможность дальнейшего профессионального обучения.
12. Обеспечьте сотруднику доступ к любой необходимой информации.

13. Дайте свободу действий сотруднику в рамках согласованного с Вами плана.
14. У сотрудника должна быть возможность обратиться к руководителю за советом, в случае возникновения проблем. Это оговаривается с сотрудником при делегировании.
15. Потребуйте от сотрудника отчёта через установленные промежутки времени о том, как продвигается дело.
16. Контролируйте конечные результаты порученного дела и немедленно информируйте сотрудника о результатах контроля. Хвалите за успехи при всех, высказывайте замечания наедине.

Вспомогательные вопросы при делегировании.

Что?	Что вообще надо сделать? Какие задачи надо выполнить? Каким должен быть конечный результат? Какие отклонения от него могут быть приняты во внимание? Каких трудностей следует ожидать?
Кто?	Кто больше всех подходит для выполнения этой задачи или деятельности? Кто должен помогать при выполнении?
Почему?	Какой цели служит данная задача или деятельность? Что произойдёт, если работа будет полностью или частично не выполнена?
Как?	Как надо подходить к выполнению задачи? Какие методы и способы следует применить? На какие предписания и инструкции надо обратить внимание? Какие инстанции и подразделения надлежит проинформировать? Какими могут быть затраты?
С помощью чего?	Какие вспомогательные средства должны быть? Чем должен быть оснащён сотрудник? Какие документы могут понадобиться?
Когда?	Когда нужно (следует) начать работу? Когда работа должна быть окончена? Какие промежуточные сроки должны быть соблюдены? Когда сотруднику следовало бы проинформировать меня как руководителя о ходе работы? Когда я должен проконтролировать и, если потребуется, вмешаться в рабочий процесс?

Рациональное планирование дня

«Никогда нельзя быть занятым настолько, чтобы не оставалось времени для обдумывания»
Вильям М. Джефферс

Начинать день с позитивным настроением. От нашего настроения и отношения к работе зависит то, как мы её будем выполнять. Готовясь в рабочему дню, мотивируйте себя, отвечая на вопросы.

- Что я должен сделать, чтобы получить от этого дня как можно больше радости?
- Как этот день может приблизить меня к моим целям?
- Что я могу сегодня сделать в качестве компенсации сидячей работы для своего здоровья?
- С кем я сегодня встречусь? Кому бы я мог доставить радость, принести пользу?
- Какие трудности и проблемы может мне «уготовить» этот день? Как их преодолеть позитивным образом?

Начиная рабочий день, необходимо быть выспавшимся, бодрым, энергичным. День необходимо начинать в одно и то же время. Наличие режима дня способствует более быстрому вхождению в работу, так как складывается положительная привычка.

Планируйте день с вечера, а утром план дня корректируйте, в случае необходимости.

В начале дня выполняются самые важные задачи, так как эмоционально, физически, психологически в это время человек способен такие задачи решать наиболее эффективно.

❖ День необходимо начинать без раскачки, социальные контакты переносить на обеденное или послеобеденное время.

❖ Приступая к работе, подготовьте всё необходимое для её выполнения. Чётко фиксируйте сроки в плане дня.

❖ Избегайте не запланированных импульсивных действий.

❖ При работе в течение дня планируйте регулярные 5-10 минутные перерывы.

❖ Однотипные задачи группируйте в блоки. Это позволит экономить время, которое раньше терялось на переключения.

❖ Регулярно контролируйте ход выполнения плана дня.

❖ Планируйте работы с учётом собственных биоритмов.

❖ В конце рабочего дня подведите итоги и наметьте действия на следующий день.

Организационные принципы распорядка дня

1. Начало дня
2. Начинать день с позитивным настроем.
3. Хорошо позавтракать и без спешки идти на работу.
4. Начинать рабочий день, по возможности, в одно и то же время.
5. Перепроверка плана дня.
6. Вначале – ключевые задачи.
7. Приступать без раскачки.
8. Утром заниматься сложными и важными делами.

Основное время дня

1. Хорошая подготовка к работе.
2. Фиксировать сроки.
3. Избегать действий, вызывающих обратную реакцию.
4. Отклонять дополнительно возникающие «неотложные» проблемы.
5. Избегать незапланированных импульсивных действий.
6. Своевременно делать перерывы (соблюдать размеренный темп).
7. Небольшие однородные задачи группировать в блоки.
8. Рационально завершать начатое.
9. Использовать временные «карманы» (просмотр литературы, прослушивание аудиолекций, просмотр писем в Интернете).
10. Работать, учитывая колебания общей трудовой активности в течение дня.
11. Выкраивать свободный час.
12. Контролировать время и планы.

Конец дня

1. Завершать несделанное.
2. Контроль результатов и самоконтроль.
3. План на следующий день.
4. Домой - с хорошим настроением.
5. Каждый день должен иметь свою кульминацию.

Контроль

Всякая постановка цели и планирование эффективны лишь настолько, насколько эффективны следующие за ними реализация и завершающий контроль исполнения.

Контроль необходим для осознания степени продвижения к цели, выяснения причин отклонения от намеченных сроков или результатов, своевременной корректировки планов.

Контролируются не только результаты, но и сам процесс ежедневной работы. Необходимо регулярно следить за тем:

- ❖ выполняются ли действительно необходимые задачи;
- ❖ выполняется ли работа в соответствии с её приоритетом;
- ❖ соблюдаются ли сроки;

- ❖ возможно ли перепоручить работу;
- ❖ не есть ли данное действие спонтанным?
- ❖ контролируется ли физическое состояние и выполняются ли действия по восстановлению работоспособности?
- ❖ ведётся ли борьба с «помехами» и «поглотителями времени»?

Контроль результатов. Ответы на следующие вопросы помогают выполнить контроль результатов.

- Кто или что помешало мне сегодня достичь большего?
- Принёс ли я сегодня пользу окружающим меня людям?
- Где я «застрял» на мелочах?
- Где я занимался поверхностными вопросами?
- Где я занимался ненужной критикой?
- Где я пошёл на напрасные компромиссы?
- Где я вследствие тщеславия предъявил чрезмерные требования к своим партнёрам?
- Мог ли я отказаться от каких-то дел?
- Чему я научился сегодня?
- Удалось ли мне сегодня записать или обработать свои идеи, мысли?
- Что или кто доставил мне сегодня радость?
- Приблизил ли меня это день к достижению моих целей?
- Что то самое лучше, что я мог бы сегодня сделать?

Метод «пяти пальцев»

Для ускоренного контроля результатов можно воспользоваться методом «пяти пальцев» (Зайверт). Этот метод контроля ориентируется на начальные буквы названий пальцев.

- М (мизинец) – мыслительный процесс: какие знания, опыт я сегодня получил?
- Б (безымянный палец) – близость цели, что я сегодня сделал и чего достиг?
- С (средний палец) – состояние духа: каким было сегодня моё преобладающее настроение, расположение духа?
- У (указательный палец) – услуга, помощь: чем я сегодня помог другим, чем услужил, порадовал или «поспособствовал»?
- Б (большой палец) – бодрость, физическая форма: каким было моё физическое состояние сегодня? Что я сделал сегодня для своего здоровья, поддержания своих физических кондиций?

Выполнив контроль дневных результатов, выставьте оценку дню по 5-и балльной системе:

- 4 = особенно удачный день;
- 3 = удачный день;
- 2 = удовлетворительный день;

- 1 = неудачный день (плохое настроение, неуспех, раздражение, заботы);
- 0 = потерянный день.

Если внимательно посмотреть на методы эффективного использования времени, то можно заметить, что они достаточно просты, но требуют от нас волевых усилий.

Вопросы для самоконтроля

1. Знаете ли Вы собственный дневной ритм активности?
2. Выполняете ли Вы планирование на основе приоритетов и биоритмов?
3. Устанавливаете ли Вы в плане дня на работы фиксированные сроки?
4. Планируете ли Вы работы на следующий день в конце предыдущего рабочего дня?
5. Выполняете ли контроль процессов, сроков и результатов?
6. Сформулируйте принцип Парето.
7. Сформулируйте основные принципы успешного планирования.
8. В чём сущность метода Эйзенхауэра?
9. В чём сущность метода «пяти пальцев»?

Литература

1. Аллен Д. Как привести дела в порядок / Д. Ален. - М., Изд-во «Вильямс», 2008.
2. Архангельский Г.А. Тайм драйв. Как успевать, жить и работать / Г.А. Архангельский. - М., Изд-во «Манн, Иванов и Фарбер», 2005.
3. Васильченко Ю.П., Таранченко З.В., Черныш М.Н. Самоучитель по тайм-менеджменту / Ю.П. Васильченко, З.В. Таранченко, М.П. Черныш - СпБ.: Питер, 2007.
4. Зайверт Л.. Ваше время - в Ваших руках. - М.: Экономика, 1991.

Эффективное использование времени в профессиональной деятельности

Учебно-методическое пособие

Составитель:

Зюбанов Александр Евгеньевич, доцент Донецкого национального университета, кандидат физико-математических наук;

Еремеева Наталья Владимировна, методист стационарного обучения 1-й категории учебно-организационного отдела Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций.

Редактирование текста: Опанасюк Л.В.

Ответственный за выпуск: Савченко В.Л.

Тираж 20 экземпляров. Размножено на копировальном аппарате Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций 83105, Донецк, бул. Пушкина, 32.