**Несколько советов начинающему тайм-менеджеру**

Юлий Минькин, советник управляющего компании 1С-Рарус

Несколько советов начинающему тайм-менеджеру

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

Peter Drucker, классик современного менеджмента

Данные фирмы "Esselte Leitz", опросившей 2500 руководителей высшего звена Европы и США:

Немецкие менеджеры проводят на работе 70 часов в неделю, английские - 60 часов, американские - 58, французские - 56, шведские - 54 часа. 23% опрошенных немецких менеджеров работают по 80 часов в неделю, 24% - по 100 часов. Для 75% опрошенных рабочая неделя превратилась в семидневку. Самым страшным "киллером" времени стали заседания, конференции, совещания, планерки и пр., занимающие до 65% рабочего времени. При этом 80% менеджеров выражают недовольство организацией подобных мероприятий и считают, что теряют на этом до 30% своего времени.

Данные исследований международной консультационной компании "Chipin&Partner":

36% (78 дней в году) рабочего времени менеджеров тратится впустую. Главными причинами эксперты называют недостаточное планирование и контроль рабочего времени. 43% своего времени руководители высшего звена тратят не на руководство, а на администрирование и бумажную работу.

Результаты исследований авторитетных консультационных компаний выглядят весьма убедительно. Собственно, к этим выводам мы и сами приходим ежедневно, сталкиваясь с постоянным дефицитом времени. Отчетливо понимаем также, что от умения распорядится своим временем, во многом зависит эффективность нашей деятельности и деятельность окружающих людей. Однако есть ли желание выйти из порочного круга? Нередко можно встретить руководителя сетующего на то, что в сутках всего двадцать четыре часа. Но можно усомниться в том, что будь в сутках тридцать шесть часов, это как-то решило бы его проблему.

Знакомое всем изречение - "бедность - не порок, а образ жизни", становиться в чем-то справедливым и в отношении давления фактора времени на менеджера. Если Вы живете по этим правилам, это неизбежный стресс и кризис. Сроки и взрывы, управление кризисом, новые сроки и новые кризисы. Стресс и кризис - это образ жизни, они переходят в привычку, человек становится зависимым от них.

Дефицит времени, это не только проблема менеджера, это еще и социальная проблема. Чем больше времени и сил менеджер оставляет работе, тем меньше внимания остается семье и отдыху. Эта закономерность часто приводит к проблемам в здоровье и личной жизни.

Помните как в известном произведении М.А. Булгакова "Собачье сердце", доктор Барминталь спрашивает у профессора Преображенского - "Как это вы все успеваете Филипп Филиппыч". На что профессор отвечает -"Успевает всюду тот, кто никуда не торопится". За этой простой фразой профессора, кроется большой жизненный опыт, и продуманная организация рабочего времени и отдыха. Мы не можем положить время на накопительный счет в банке, снять его со счета и забрать с собой. Если не обращаться заботливо с личным временем, то его можно потерять или впустую потратить. Именно тем, кто задумывается сберечь и грамотно распорядиться своим временем, и адресована эта статья.

Познавай тот ритм, что в жизни человеческой сокрыт

(Архиллох, 2-я пол. VII в. до н.э.)

Каждому человеку свойственно переживать в течение суток подъемы и спады жизненного тонуса и умственной деятельности. Эти периоды еще именуются суточными биоритмами.

В периоды подъема биологической активности, предпочтительнее заниматься творческой работой, требующей умственного напряжения и внимания. На это время лучше всего планировать важные и спешные дела, которые требуют оперативного анализа и принятия срочных решений.Это время лучше всего посвятить составлению важных для организации документов, продумыванию стратегии развития и планированию деятельности компании, проводить важные встречи и переговоры.

В периоды спада биологической активности, напротив, лучше всего решать рутинные задачи, заниматься административной деятельностью, работать с корреспонденцией или проводить регулярные совещания.

Для того чтобы оптимально распределить свои дела в соответствии с суточными биологическими ритмами, следует сопоставить личный график биологической активности и перечень своих регулярных задач (Табл.1). На пересечении периода времени и дня недели, проставляется перечень дел, которые, по вашему мнению, лучше всего подходят для данного состояния биологической активности. Разумеется, количество строк и колонок таблицы, как и сам график биологической активности, могут и должны меняться, соответствуя пожеланиям и индивидуальным особенностям пользователя.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Дни недели\время | 8-12 | 12-16 | 16-20 | После 20 |
| Понедельник |  |  |  |  |
| Вторник |  |  |  |  |
| Среда |  |  |  |  |
| Четверг |  |  |  |  |
| Пятница |  |  |  |  |
| ГРАФИК АКТИВНОСТИ |  | | | |

Мудр тот, кто знает не много, а нужное

(Эсхил, ок. 525 - 456 гг. до н.э.)

Для того чтобы эффективно управлять нет необходимости впитывать в себя всю входящую информацию. Менеджеру информация нужна, во-первых, для того чтобы быть попросту "в курсе", и, во-вторых, для того чтобы принимать правильные решения.

В первом случае, информированность позволяет менеджеру лучше предвидеть развитие событий, более свободно маневрировать в различных ситуациях, получать новые знания и расширять свой кругозор. Во втором случае, для принятия правильного решения, менеджер должен провести анализ некоего набора альтернативных вариантов. Очевидно, что чем больше информации для анализа в распоряжении руководителя, тем меньше вероятность принятия ошибочного или нерационального решения.

Однако во всем надо знать меру. У каждого из нас голова не резиновая, и есть некий лимит информации, который можно воспринять и подвергнуть анализу. К тому же, на усвоение и анализ информации необходимо время, которое мы и хотим сэкономить.

Для того чтобы владеть информацией, но при этом не перегружать голову и личный график работы, необходимо следовать следующей методике:

Составьте перечень целей, для которых Вам необходима информация. Выберите наиболее приоритетные из них;

Для каждой из выбранных целей, составьте перечень необходимых видов и источников информации. Выберите наиболее достоверные и доступные из них;

Для каждого выбранного вида информации продумайте периодичность и оптимальный формат ее представления, если это возможно. Когда информацию предоставляют по вашему желанию, то можно подобрать ее более читабельный и наглядный вид. Например, помимо линейного текста можно эффективно использовать таблицы, графики или диаграммы;

Важно при этом помнить, что отличное - это враг хорошего. Для принятия правильного решения не требуется получить всю информацию и проанализировать все возможные варианты решений. Чаще всего это просто невозможно. Как показывает опыт, достаточно выбрать 3-4 альтернативы, и уже на их сравнении принять оптимальное решение.

Вот собственно и весь алгоритм. Если Вы еще возьмете карандаш с листом бумаги и представите результаты Вашей работы в виде таблицы или графика (для примера как на рис.1), то можно считать что Вы на 50% достигли успеха.

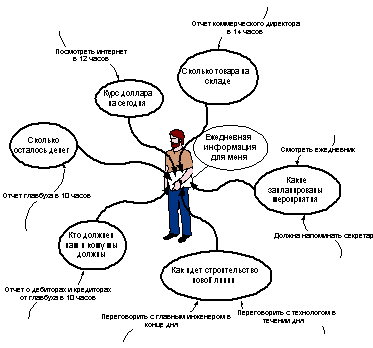


РИС.1 СХЕМА ПОЛУЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ

Срочные дела, как правило, не самые важные, а важные - не самые срочные

(Д. Эйзенхауэр)

В своей деятельности, руководитель сталкивается с необходимостью решения множества задач. Из практики известно, что 5-20% важных задач, могут обеспечить 75-80% результата, остальные 80-95% задач, дают около 5-20% общего результата. На этом принципе построен АВС-анализ, который можно использовать для оценки приоритетов и степени важности задач.

А-задачи - это самые важны, на их выполнение требуется примерно 5% времени. Значимость А-задач, с учетом их вклада в достижение целей, оценивается в 75%.

Задачи средней важности В-задачи, составляют примерно 20% по затратам времени и 20% по значимости.

С-задачи занимают примерно 75% времени и вносят вклад в размере 5%.

А-задачи выполняются, как правило, только руководителем. Их выполнение нельзя делегировать, поскольку, они часто очень важные и комплексные. А-задачи обычно тесно переплетаются с другими задачами. Невыполнение или позднее их выполнение, вызывает большие проблемы. Так, переговоры с оптовыми покупателями, руководителю компании следует проводить самостоятельно.

В-задачи важны, но их выполнение чаще можно делегировать компетентным сотрудникам. Некоторых, средних по важности клиентов, руководитель может посещать сам. Однако нет необходимости лично поддерживать контакты со всеми клиентами этой категории. Для этой цели можно привлечь сотрудников, которым можно доверить этих клиентов.

С-задачи представляют собой рутинные работы, которые обычно дают незначительный вклад в достижение целей. Эти задачи следует делегировать, чтобы иметь больше времени для выполнения более важных задач. К С-задачам относятся, прежде всего, административно - управленческие работы, работа с корреспонденцией, проведение регулярных совещаний и т.д.

В идеале, рабочий день можно было бы запланировать А- и В-задачами. Однако такой подход не всегда оправдан. Из практики установлено, что менеджер должен жестко планировать около 60% своего рабочего времени; 20% должны быть зарезервированы для решения непредвиденных вопросов, оставшиеся 20% можно посвятить творческой деятельности.

Задачи могут быть оценены также по критериям важности и срочности, с целью быстрого определения предпочтительности их выполнения. Если мы выбираем эти критерии, то выделяются четыре категории:

А-задачи - очень важные и очень срочные. Они должны быть решены немедленно и лично руководителем. Ранг этих задач самый высокий.

В-задачи - очень важные и менее срочные. Их необходимо решать после того, как выполнены А-задачи. Если у руководителя нет возможности самостоятельного их решения, он должен сделать попытку делегирования для своевременного выполнения этих задач.

С-задачи - очень срочные, но менее важны. По возможности, их нужно делегировать.

Мусор - не важные и не срочные задачи. Руководитель должен избегать самостоятельного их решения, для этого необходимо привлекать менее дорогостоящих сотрудников.

Существуют и другие поглотители времени, которые делами можно назвать условно, и на которые нужно обратить особое внимание:

Ненужные телефонные переговоры;

Проведение времени в курительной комнате;

Заглядывающие к нам люди;

Проблемы с компьютерным оборудованием и программным обеспечением;

Исправление чужих ошибок;

Не организованные совещания;

Бесполезные дискуссии с боссом и коллегами;

Просыпаясь утром, спроси себя: "Что я должен сделать?".

Вечером, прежде чем заснуть: "Что я сделал?"

(Пифагор Самосский,2-я пол.VI-нач.V вв.до н.э)

Разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности - это, пожалуй, самый важный элемент управления своим временем. Планирование означает подготовку к реализации целей и упорядочение времени.

Главное преимущество, достигаемое путём планирования работы, состоит в том, что планирование времени приносит выигрыш во времени.

Практический опыт говорит, что время затраченное на планирование приводит к сокращению времени на его использование в целом. Но при этом неправильно считать, что чем больше времени мы тратим на планирование, тем больше времени мы экономим. В планировании личного времени, когда-то наступает предел, после которого его эффективность снижается.

При составлении плана следует придерживаться следующих основных правил:

При составлении плана дня лучше оставить 40% рабочего времени свободными: 60% - запланированное время, 20% -непредвиденное время, 20% - спонтанное время.

Необходимо документировать потраченное время. При этом надо указывать, как и на что оно было потрачено. Таким образом, мы будем иметь постоянное представление о расходе своего времени и опыт как основу для будущей потребности во времени.

Сведение задач воедино - план действий. Чтобы составить хороший план нужно иметь представление о предстоящих делах, к примеру, разделить их на долгосрочные, средне- и краткосрочные дела.

Регулярность - системность - последовательность.

Реалистичное планирование. Необходимо планировать лишь тот объём задач, с которым реально можно справиться.

Ведение дневника времени - важнейшее рабочее средство самоменеджмента. Это и календарь-памятка и записная книжка, дневник также является хорошим инструментом планирования, справочником и инструментом контроля.

Если рассматривать идеальную схему планирования личным временем (Рис.2), то началом следует считать план на несколько лет вперёд. Он выводится из плана жизни.

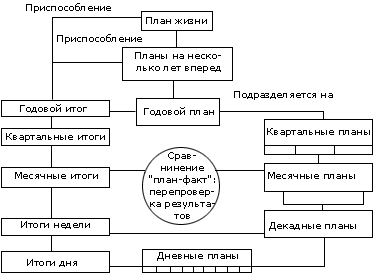


РИС.2. ИДЕАЛЬНАЯ СХЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ ВРЕМЕНИ

После того, как составлен план на ближайшие несколько лет, мы может составить план на год. При этом надо следить за тем, чтобы случайно не заниматься более поздними делами.

Далее составляется квартальный план, который служит инструментом контроля за годовым.

Учитываемые в месячном плане задачи и цели переносятся и детализируются из квартального плана истёкшего месяца.

Декадный план - это ещё более детальный и точный прогноз предстоящего периода.

Самые детальные планы - это ежедневные. Дневной план представляет собой последнюю и одновременно самую важную ступень в системе планирования времени, конкретное воплощение (реализацию) поставленных целей. Дневной план строится на основе декадного плана.

Однако нелишним стоит напомнить, к чему может привести работа без отдыха и без семьи. Поэтому, не забывайте выделять этому достойное время.

Не стоит также отчаиваться, если обнаружите, что Вам трудно выполнить план. Реальная жизнь чрезвычайно беспорядочна. Поэтому, формальное следование плану - это не самое главное. Даже если Вам приходится постоянно менять свои планы, все равно планирование оправдано.

Постыдно, занимаясь много чужими делами,

забрасывать свои собственные

(Демокрит, ок. 470 или 460 - ок. 370 гг. до н.э)

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Многие руководители, считающие себя весьма опытными и работоспособными, предпочитают сами выполнять то, что могли бы поручить другим сотрудникам, ссылаясь при этом на неопытность и необразованность своих подчиненных.

Это явление свидетельствует, скорее, об отсутствии опыта делегирования и неумении обучить персонал необходимым функциям, нежели о высоких достоинствах управленца.

Делая меньше, достигай большего - вот главный девиз грамотного руководителя.

Делегирование полномочий - это тот случай, когда убивают сразу несколько зайцев. Вот примерный перечень этих самых зайцев:

Руководитель освобождается от выполнения рутинной работы и получает время для решения творческих вопросов.

Делегирование полномочий является своеобразной формой повышения квалификации сотрудников и способствует максимальному использованию их знаний и опыта.

Делегирование является большим стимулом в работе подчиненных, которые начинают чувствовать себя хозяевами на участках работы, поощряет инициативу, приучает к самостоятельности и готовит людей к перемещению на более высокие должности.

Для того чтобы определить насколько Вы хорошо делегируете полномочия, ответьте для себя на эти вопросы:

Часто ли Вы берете работу домой, чтобы закончить все в срок?

Задерживаетесь ли Вы на работе дольше, чем Ваши коллеги и сотрудники?

Тратите ли Вы время, чтобы исправить ошибки Ваших сотрудников, с которыми они могут справиться с таким же успехом?

Занимаетесь ли Вы делами, которые Вы выполняли, занимая более низкую должность?

Часто ли Вас донимают вопросами, не относящимися к компетенции Ваших подчиненных?

Если Ваши ответы по большей части положительные, значит пришло время что-то менять в своей работе, и еще больше в работе своих подчиненных.

Процесс делегирования полномочий в общем виде выглядит как ряд последовательных действий:

Составьте перечень дел, которые Вы можете делегировать, с указанием объема работы и графика выполнения.

Составьте для этих дел перечень возможных претендентов с указанием их текущей загрузки.

Сопоставьте эти два списка и выберите наиболее подходящие для выполнения этих дел кандидатуры.

Четко сформулируйте цели и задачи каждого поручения.

Выделите необходимые для выполнения поручений ресурсы и очертите границы полномочий и ответственности исполнителей.

Проведите с каждым сотрудником разъяснительную беседу, из которой они должны вынести ощущение необходимости и заинтересованности в выполнении данного поручения.

Проконтролируйте ход выполнения поручений.

Поощрите исполнителей за хорошую работу.

При, казалось бы, простом алгоритме, делегирование остается одной из наиболее непонятых и неправильно применяемых концепций управления. Не понимая полностью необходимости делегирования или того, что требуется для роста его эффективности, многие менеджеры терпели неудачу именно в то время, когда их организации становились большими. В целом понятна и причина такого положения дел, делегирование - это в первую очередь постоянная работа с подчиненными. Поскольку, в подлинном смысле слова, делегирование представляет собой акт, который превращает человека в руководителя.

Во всем этом важно также осознать, что делегирование реализуется только передачей исполнителю полномочий, а ответственность делегирована быть не может.

Бывший президент США Гарри С. Трумэн, ныне всем известней надписью на своем столе, которая гласила: "Больше ответственность сваливать не на кого", продемонстрировал понимание своей конечной ответственности за деятельность правительства.

Забота об излишнем часто соединяется с потерей необходимого

(Солон, между 640 и 635 - ок. 559 гг. до н.э)

Есть восточная притча о том, как богатый султан пытался наполнить чашу подаяний своего отца, который жил последние годы бедным отшельником. И что же Вы думаете? В простую деревянную чашу засыпали много мешков золота, и безуспешно, чаша оказалась пуста. Тогда султан спросил отца о причине этого чудесного явления. Отец ответил, что это чаша желаний ее обладателя, и заполнить ее никогда никто не сможет. Для того чтобы понять эту простую истину, старик прожил всю жизнь, а когда понял, передал царствование сыну и стал бедным странником.

Эта притча передает, в целом, смыл нашей жизни. Нам все время хочется все больше и лучше, чем есть сейчас.

В этом постоянном стремлении за блага, мы все время что-то начинаем, потом бросаем, начинаем другое и снова бросаем. Но не часто нам удается довести дело до конца. Но подумайте, сколько энергии и времени бесплодно потрачено. Представьте также, что это время можно было потратить с пользой, сосредоточившись на нескольких задачах и доведя их до конца.

Есть поговорка - "Лучше не начинать, чем не закончить", это должно быть правилом Вашей жизни.

**Заключение**

Привыкание к экономии личного времени, в чем-то сродни с отвыканием от привычки курить. Можно пробовать много раз и без особого успеха. И в этом начинании Вы тогда добьетесь положительного результата, когда осознанно подойдете к необходимости в чем-то изменить свою жизнь. Может быть, для начала нужно просто подумать над этим?