CBC
Capacity Building Consulting Group

ROAD
Regional Objectives for Adminictrative Development

Айнекенова Чинара Ранатовна

УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ (TIME MANAGEMENT)

Учебное пособие для проведения корпоративных семинаров и тренингов

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

CBC
Capacity Building Consulting Group

ROAD
Regional Objectives for Adminictrative Development

Айнекенова Чинара Ранатовна

УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ (TIME MANAGEMENT)

Учебное пособие для проведения корпоративных семинаров и тренингов

БИШКЕК – 2019

УДК 331 : 65.0
ББК 65.9(2)244
А 37

Айнекенова Ч. Р.

А 37 **Управление временем :** Учеб. пособ. / изд. 4, доработанное. — Б.: Нео Принт, 2019. — 56 стр.

ISBN 978-9967-9085-9-8

Целью настоящего пособия является преподнесение в доступной форме известных методик управления временем, разработанных разными авторами, а также собственное авторское видение вопросов, связанных с управлением временем в организации и управлением личным временем. Автор подходит к вопросу управления временем с позиции определения качества жизни.

Пособие построено таким образом, что наряду с теоретическими знаниями, слушатели получают практический опыт управления временем, так как каждая тема предполагает решение ситуационных задач. Предложены также вопросы для самоконтроля.

В предлагаемом Вашему вниманию учебном пособии представлены учебные материалы, которые могут быть использованы в процессе проведения обучающих семинаров, курсов повышения квалификации и тренингов для управленческого штата организаций. В Приложении дана Анкета, разработанная Л. Зайвертом.

Рисунки Мээрим Ниязалиевой.

А 0605010203-19

УДК 331 : 65.0
ББК 65.9(2)244

ISBN 978-9967-90.85-9-8

© Айнекенова Ч. Р., 2008, 2012, 2015, 2019.
© CBC Group, 2008, 2012, 2015, 2019.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 5

ГЛАВА 1. ПОЧЕМУ МЫ ДУМАЕМ О ВРЕМЕНИ? 6

ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ 13

Трудовое законодательство (рабочее время) 13

Изменения могут быть стратегическими и тактическими 38

ГЛАВА 3. МЕТОДИКИ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ 41

Принципы планирования 43

Варианты решения предложенных ситуационных задач 49

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 53

Вопросы для самоконтроля 53

ПРИЛОЖЕНИЕ 2 54

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 56

ВВЕДЕНИЕ

Когда мы задумываемся о времени, прежде всего, следует думать о том, как мы в этом времени живем. Наши родители, приводя нас в этот мир, желают, чтобы мы были здоровы, успешны и счастливы. И очень часто, вырастая, взрослые не обладают всем этим в полной мере. Если мы хорошо работаем, то это сказывается на нашем здоровье, потому что, как правило, при дефиците свободного времени мы практически не имеем времени на отдых — откуда взяться здоровью? А если нет времени на отдых, откуда взяться счастью? Можно и дальше продолжать задавать вопросы в этом же русле, но не лучше ли подумать, а в чем для меня лично выражается качество жизни?

А качество нашей жизни зависит от того, какой мы ее сами для себя создаем и сколько времени мы даем себе на то, что бы ее упорядочить. Следует задуматься, проживаем ли мы свою собственную жизнь или для нас ее выстраивают другие люди, а мы только подчиняемся тому ритму, который они нам задают. И чем раньше и чаще мы будем об этом задумываться, тем быстрее мы поймем, что нам самим в действительности нужно и как организовать свое время, его нам никто не подарит.

Пользуйтесь предложенными методиками управления временем и Вы научитесь управлять собственной жизнью.

Глава 1. ПОЧЕМУ МЫ ДУМАЕМ О ВРЕМЕНИ?

О том, что такое время и как в нем следует жить, задумывались люди с давних пор, поэтому и изобретали календари, часы и другие методы и инструменты для его подсчета. Многие мыслители давали свои определения времени. Приведем лишь некоторые из них. Аристотель говорил: «Время есть именно число считаемое, а не посредством которого мы считаем»[1].

Британская энциклопедия определяет понятие времени так: «Одна из граней человеческого сознания есть представление о времени. Люди чувствуют прохождение времени в своем личном опыте, физически и, вместе с тем, психически и наблюдают его в окружающей среде, как социальной, так и природной (одушевленной и неодушевленной). Время, как свидетельствует опыт, есть однонаправленное движение, темп которого достаточно медленен для того, чтобы его различить. (Актуально текут только материальные флюиды, но, как и вообще в физическом опыте, время может быть описано только на языке физических феноменов.) Люди чувствуют и думают в ходе времени. Они также действуют в нем, овладевая им либо в достаточной, либо в недостаточной степени»[2].

«Время — фактически является активным бытием человека. Оно не только мера его жизни, оно — пространство его развития»[3]. «К экономии времени сводится, в конечном счете, вся экономия»[4]. Существует латинская пословица “Cras, cras, semper

---

1 Аристотель. Физика. Соч. в 4-х т. Т. 3. — М., 1976. Физика IY, 11, 219b.

2 Британская Энциклопедия (A. J. T.) The New.., 1975, v. 18.

3 Маркс К. // Маркс К., Энгельс Ф. Соч., изд. 2, т. 47, с. 517.

4 *Маркс К.* Экономические рукописи 1857—1859 гг. // Маркс К., Энгельс Ф. Соч., изд. 2, т. 46, ч. 1, с. 117.

cras, sic evadit aetas” — «Завтра, завтра, всегда завтра — так проходит жизнь». А Вергилий писал «Летит безвозвратное время».

В данном пособии мы рассматриваем управление рабочим временем и как правильно организованное рабочее время влияет на повышение качества жизни человека.

На наш взгляд, система управления рабочим временем составляет сочетание интересов человека, его приоритетов с приоритетами развития организации, организационных процессов, инструментов, техник и методов.

Качество жизни. Понимание качества жизни у каждого человека свое в силу того, что все мы разные. Мы растем, живем и работаем в разной культурной среде. Мы имеем разное воспитание. Мы восприняли разный опыт жизни наших родителей. Но всех нас в понимании качества жизни объединяют такие истины, как необходимость иметь хорошее здоровье, как можно чаще испытывать положительные эмоции, необходимость иметь удобное для нас жилье, работать с удовольствием, иметь возможность полноценного отдыха, иметь возможность дать образование своим детям, дарить радость общения друзьям и близким, иметь гармонию в семье.

Это учебное пособие рассчитано на тех людей, которые ищут пути и стремятся выстроить гармоничные отношения, как в своей семье, так и в организации, в которой работают. И здесь мы хотели бы остановиться на следующих моментах: что такое организация, что такое ресурсы организации, какие ресурсы в организации являются наиболее важными.

Каждая организация при создании формирует ресурсы для своей деятельности. Это — финансовые ресурсы, материальные ресурсы, трудовые (человеческие) ресурсы. И есть еще такие ресурсы как здоровье и время.

Людям всегда следует помнить, что практически все ресурсы, которыми управляет человечество, восполняемы (согласно экономической теории невосполнимым ресурсом является только земля). Природные ресурсы, как бы человечество нещадно их не использовало, с течением времени, пусть и очень продолжительного, восполняются. Денежные ресурсы, материальные ресурсы также восполняемы. Человеческие ресурсы, несмотря на различные факторы, такие как войны, голод, также восполняются и сегодня на Земле живет около 7 млрд человек.

Для отдельно взятого человека невосполнимыми являются только два ресурса — время и здоровье. И они являются самыми важными как для него самого, так и для организации, так как в полной мере отражают важность самих человеческих ресурсов. Любая организация может быть создана и какое-то время работать без материальных и финансовых ресурсов, но, ни одна организация не может работать без человеческих, так как именно они создают (или обрабатывают, добывают и т. д.) все остальные ресурсы.

Наличие здоровья зависит от наличия времени на его сохранение и укрепление. Следует бережно относиться и к своему, и к чужому времени, тщательно планируя и соблюдая временные договоренности, все временные затраты должны быть полезными. Следует вырабатывать навыки реалистично оценивать количество времени, необходимого для выполнения определенной задачи.

Организация рабочего места. У каждого руководителя организации должно быть четкое понимание того, что в первую очередь, следует уважать и ценить человеческие ресурсы. Частой ошибкой руководителей является то, что они не считают важным обеспечить комфортные условия для сотрудников, объясняя это тем, что можно работать в условиях с минимальными затратами на обустройство их рабочего места.

И это заблуждение встречается практически в каждой государственной организации. Экономя финансы за счет обустройства рабочих мест, руководители таких организаций, на самом деле, снижают эффективность работы своих сотрудников (если

скученно, то значит, в кабинетах масса разных документов — пыльно, если пыльно, то люди болеют, а больной человек качественно и вовремя сделать работу не может). Более того, работа в таких условиях приводит к хроническим заболеваниям, таким как астма и др. Это только одна маленькая ремарка.

Также неправильная организация работы — неполный штат, т. е. перегрузка отдельных сотрудников, ненормированный рабочий день (в сторону увеличения), незнание функций управления — все это ведет к неэффективности деятельности организации, постоянному дефициту времени. В итоге — полное несоответствие миссии и задачам организации. Как правило, вину за это руководители возлагают на сотрудников.

Дефицит времени — это проблема, с которой сталкиваются миллионы людей. Наиболее характерными причинами дефицита рабочего времени являются:

— Отсутствие навыков планирования любого вида деятельности;
— Отсутствие ясных приоритетов;
— Неумение сконцентрироваться на важных делах;
— Неумение говорить «нет», когда это нужно;
— Отсутствие самодисциплины;
— Непонимание должностных компетенций;
— Некомпетентность сотрудников;
— Неадекватная оценка собственных способностей, скорости работы, результативности;
— Незнание способностей и возможностей сотрудников, вследствие отсутствия навыков построения правильного коммуникативного процесса в организации;
— Неэффективное использование способностей и навыков своих сотрудников;
— Слабая мотивация к труду, приводящая к низкой производительности и, в свою очередь, порождающая хронический недостаток времени.

Наше отношение ко времени часто бывает таким, что мы лишь констатируем его нехватку. И нам следует учиться управлять своим временем, чтобы его было достаточно для всего, что мы считаем приоритетным в своей жизни.

Рабочий день руководителя. По нашим наблюдениям, как правило, рабочий день хорошего руководителя распределяется таким образом:

— на решение административных и финансовых вопросов отводится до 40% рабочего времени;
— на выстраивание отношений с окружающей средой (деловое общение) — до 40% рабочего времени;
— на работу со штатом организации (деловое общение) — до 20% рабочего времени.

Какое же соотношение времени наиболее рационально? Ученые, занимавшиеся этим вопросом, выявили интересные вещи. В эффективно работающей организации 63% рабочего времени эффективные руководители тратят на выстраивание коммуникативного процесса и активное слушание[5].

Для руководителя организации важно:

— Определить правила для себя и для организации, которые улучшат мыслительный процесс;
— Предоставлять правильную информацию — правильной персоне — в правильное время;
— Оптимизировать и синхронизировать процессы в организации, используя гибкий график рабочего времени;
— Управлять знаниями в организации.

Что в результате приведет, к минимизации потерь времени и эффективной работе организации.

Формирование необходимых навыков может помочь нам в управлении временем. Один из таких необходимых навыков —

[5] *Robert B.* Denhardt. Public Administration. Second edition. — Wadsworth Publishing Company. — Belmont, California, USA. 1995. P. 370.

это активное слушание. Активное слушание позволяет не терять времени на уточнение сказанного, на выяснение отношений в случае недопонимания, которое часто возникает, если неверно интерпретируем услышанное в процессе общения.

Активно слушать — это слышать основной посыл, который передает Вам собеседник, а не собственную интерпретацию сказанного, которая зачастую оказывается ошибочной. Часто происходит так, что слушая собеседника, мы понимаем совсем не то, что наш собеседник хотел сказать. Этому есть объяснение. Исследования, проводившиеся в США, позволили выяснить, что в среднем люди могут сказать до 150 слов в минуту, в то время как в мыслях пробегает до 500 слов в минуту[6].

Правильное отношение к слову — это тоже управление временем. Думается, что почти каждый, читающий данное учебное пособие может вспомнить, как часто руководители, отписывая документы или давая задание, говорят, что его надо сделать срочно. При этом каждое следующее за первым задание дают с тем же словом «срочно». Из этого следует вывод, что руководители довольно часто злоупотребляют словом **«срочно»,** не понимая сути этого слова, т. е., не определяя никаких сроков. Но язык любого народа для того и развивается, чтобы правильно употреблять слова.

Слово «срочно» подразумевает, что дается определенный срок на выполнение задания и поэтому этот срок нужно оговаривать (час, день, неделя, месяц, год …). Слово **«сейчас»** руководители подразумевают,

[6] *Robert B.* Denhardt. Public Administration. Second edition. — Wadsworth Publishing Company. — Belmont, California, USA. 1995. Page 373.

что это надо сделать сразу. Хотя это слово не означает, что что-то надо сделать **сиюминутно,** оно означает, что это можно сделать в течение часа. Слово **«сегодня»** означает, что работу надо завершить до конца дня.

Не вдаваясь в долгие размышления о развитии языка и как им пользоваться, на этих примерах можно увидеть важность употребления слов и понять, что понимание правильного их значения также даст возможность правильно управлять временем.

Какие еще навыки вам могут пригодиться для более успешного управления своим и чужим временем в вашей работе и в жизни вообще:

— планирование, т. е. четкий учет времени, отведенного на различные совещания (следует заранее определить круг вопросов, которые вы хотите проработать, заранее ознакомить с ними участников совещания до начала совещания, чтобы избежать лишних вопросов);
— знание нескольких языков, так как вам не придется ожидать, когда вам переведут важную для вас информацию (устно или письменно);
— умение и желание правильно и полно делегировать полномочия;
— навыки быстрого чтения и маркировки прочитанного;
— навыки быстрого письма;
— навыки быстрого составления отчетов.

Глава 2. УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

Трудовое законодательство (рабочее время)

Эффективное управление временем в организации может быть основано на правильном, грамотном применении трудового законодательства. В каждом государстве существует Трудовой Кодекс. Трудовой Кодекс Кыргызской Республики введен в действие Законом КР от 4 августа 2004 года № 107[1].

Соблюдение трудового законодательства обязательно для всех руководителей организаций, так же как и соблюдение любого другого законодательства страны. К сожалению, подавляющее большинство работодателей и руководителей организаций безнаказанно нарушают трудовое законодательство.

Более всего нарушений наблюдается по нормированию рабочего времени. Руководители определяют негласные правила присутствия на работе всех сотрудников сверх рабочих часов, определенных трудовым договором с работниками, объясняя это тем, что и сами находятся на работе.

Таким руководителям следует знать, что если он (она) сам не успевает сделать свою работу в определенное рабочее время, это не значит, что и сотрудники должны жертвовать своим личным временем.

Руководитель должен понимать, что физически человек может работать продуктивно в рабочую неделю столько времени, сколько определено трудовым законодательством, так как нормы рабочего времени рассчитываются с учетом средней трудовой нагрузки за определенный вид работы и с учетом медицинских показаний.

---

[1] В редакции Законов Кыргызской Республики от 8 октября 2004 года N181; от 30 июня 2005 года N85; от 31 июля 2007 года N117; от 7 августа 2007 года N136; от 17 марта 2008 года N21; от 19 апреля 2008 года N61; от 25 июля 2008 года N168; от 20 января 2009 года N10; от 24 февраля 2009 года N63; от 30 марта 2009 года N103.

Руководитель также должен понимать, что уставшие люди, которые не имеют времени на отдых и восстановление сил, в конце концов, будут делать больше ошибок и эффективной и творческой работы ожидать не приходится. Наличие свободного личного времени для человека является огромным мотивирующим фактором, который следует учитывать руководителю организации.

В Трудовом Кодексе Кыргызской Республики, дается определение понятия рабочего времени и его продолжительности: ***«Рабочим считается время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка или графиком работы, либо условиями трудового договора должен выполнять свои трудовые обязанности. Рабочее время нормируется путем установления норм его продолжительности на протяжении календарной недели (рабочая неделя) и в течение суток (рабочий день, рабочая смена)»*[2].**

Трудовым кодексом определяется Нормальная продолжительность рабочего времени, которая не может превышать 40 часов в неделю. Трудовым договором по согласованию сторон может предусматриваться меньшая продолжительность рабочего времени. Также Трудовым Кодексом предусмотрен режим гибкого рабочего времени. Применение статьи о режиме гибкого рабочего времени благотворно для организации, так как она сформулирована с учетом биологических часов, которые у сотрудников могут быть разными (и разной может быть эффективная трудоспособность людей в разное время суток). Таким образом, грамотное применение этой статьи даст возможность развития организации:

— Учреждение может полноценно работать большее количество времени;
— Большее количество людей может быть трудоустроено при условии сокращения рабочего дня (с применением также статьи 92 Трудового Кодекса);

[2] Трудовой Кодекс Кыргызской Республики, Глава 10. Рабочее время, статьи 89 и 90.

— Высвобождение времени на дополнительное обучение, что может сказаться на повышении эффективности работы организации;
— Высвобождение времени на дополнительную работу (по интересам);
— Высвобождение времени на полноценный отдых.

Ситуация. Все люди могут сделать свои дела, не убегая для этого с рабочего места, что постоянно происходит, так как все учреждения имеют одинаковую рабочую неделю, и в одно и то же время — перерыв на обед. А все мы, как известно, являемся гражданами своего государства, и платим по счетам за коммунальные услуги и должны находить для этого время, а также заполняем налоговые декларации, ходим в банки, собираем какие-либо справки, обмениваем в необходимые сроки паспорта и т. д. Мы также являемся родителями, которым необходимо присутствовать на детских утренниках в детских садах, т. е. принимать участие в жизни своих детей. А рабочий день у всех одинаковый.

Трудовым Кодексом Кыргызской Республики предусмотрен особый режим работы — ненормированный рабочий день, в соответствии с которым отдельные работники могут по распоряжению работодателя при необходимости эпизодически привлекаться к выполнению своих трудовых функций за пределами нормальной продолжительности рабочего времени[3].

У законодателей и работодателей сложился стереотип, что ненормированный рабочий день — это увеличение количества рабочего времени. Возвращаясь к правильному употреблению слов — «ненормированный» — значит лишь то, что нет определенной нормы рабочего времени — и такой день может быть и короче, а не только длиннее.

Этот стереотип возник в тот период развития государства, когда страна — СССР — была очень большая и территория

[3] Трудовой Кодекс Кыргызской Республики, Глава 10 «Рабочее время», статья 106.

страны охватывала несколько часовых поясов. Из единого центра необходимо было управлять такой огромной страной, координировать работу огромного хозяйственного механизма, в котором все предприятия промышленности, сельского хозяйства и др. могли находиться в разных часовых поясах. Но при этом были связаны в единый процесс.

Формирование административных часовых поясов (часовых зон — time zones) связано со стремлением, с одной стороны, учитывать вращение Земли вокруг своей оси, а с другой стороны, определить территории (временные зоны) с примерно одинаковым местным временем таким образом, чтобы различия во времени между ними были кратны одному часу.

В результате было достигнуто решение, что должно быть 24 административных часовых пояса, и каждый из них должен совпадать с географическим часовым поясом. Точкой отсчёта был принят гринвичский меридиан, нулевой меридиан, средний меридиан нулевого часового пояса.

В Кыргызской Республике территория составляет 198.500 кв. км[4]. Мы живем в одном часовом поясе, государственным служащим и работникам других организаций нет необходимости сидеть по 12 часов на работе только потому, что Ваш начальник этого не понимает.

К сожалению, часто в государственных учреждениях руководители настолько беспомощны, что если они остаются по своей воле (или по воле вышестоящих) на работе сверхурочно, то требуют этого и от своих сотрудников. Этого нельзя делать. Руководителям следует помнить, что рабство отменено давно и повсеместно.

Трудовой кодекс определяет восьмичасовой рабочий день. А если все же возникает желание в полном повиновении сотрудников и увеличении рабочего дня и рабочей недели, то следует помнить, что рабский труд неэффективен и рабы всегда ненавидят своих хозяев. Это говорит Всемирная история.

---

[4] World Factfile. 1996.

Умный руководитель всегда даст возможность хорошо использовать время, имеющееся в распоряжении сотрудников, если они выполнили добросовестно нужный объем работы за более короткий период времени, чем составляет их рабочий день. Закончив дело, люди могут заниматься своими делами, спортом и др. В таких случаях также нет необходимости заставлять их отсиживать оставшееся время до конца официального рабочего дня.

Более того, простой расчет времени на отдельные рабочие процедуры в каждой организации поможет определить и норму времени рабочего дня в отдельной организации.

Рабочий день — это не просто количество часов, которые должен отработать сотрудник организации — это взвешенное сочетание количества часов продуктивной работы человека, при этом не должно причиняться вреда для здоровья. Должны соблюдаться все законы эргономики при определении рабочего места сотрудника. Зайдите в любую организацию в Кыргызской Республике — редко где Вы увидите, что люди работают в условиях, которые сохраняют их здоровье.

Если работодатель требует нахождения на рабочем месте сотрудников определенное количество часов, он должен позаботиться, чтобы сотрудники сидели за удобным рабочим столом и в удобном кресле, чтобы количество квадратных метров соответствовало санитарным нормам сохранения здоровья.

Сегодня в государственных организациях мы сплошь и рядом видим другую ситуацию — маленькие помещения с большим количеством сотрудников, неудобную мебель с точки зрения эргономики, неправильно направленный свет, отсутствие необходимого для полноценной работы оборудования. Именно поэтому мы имеем как результат — отсутствие мотивации у сотрудников, низкую производительность труда, все вытекающие отсюда проблемы, вечную нехватку времени и больное население.

Руководители стараются заключать с сотрудниками разработанный в организации Типовой трудовой договор, который обязывает сотрудников находиться на рабочем месте постоянно, без учета специфики выполняемой работы.

В данном разделе перечислено всего несколько статей действующего Трудового Кодекса Кыргызской Республики, но правильное использование этих статей позволит эффективно использовать как имеющиеся человеческие ресурсы организации, так и временной ресурс организации и каждого отдельного человека.

Задание 1.

Проанализируйте *отдельные главы действующего Трудового Кодекса Кыргызской Республики — 1, 2, 6, 7, 10, 11, 13, 14, 17, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 39, 44 — имеющие отношение к управлению временем.*

Планирование + Организация + Мотивация + Контроль. В каждом учебнике менеджмента, независимо в какой период времени он создан, перечислены функции управления. По мере того, как развивалась теория, упоминается разное количество функций — от 14 принципов менеджмента Генри Файоля до современных четырех функций — планирование, организация, мотивация и контроль.

Понимание сути управления, заложенной в применении четырех функций менеджмента очень важно. Практически каждый руководитель знает о них. Но суть — в правильном понимании и применении этих функций.

Руководитель и сотрудники должны четко понимать, что все четыре функции управления — планирование, организация, мотивация и контроль — равноценны и равнозначны и должны работать одновременно. Нет преимущества одной функции управления над другими.

Более того, следует понимать, что каждая отдельная функция управления является подфункцией (или субфункцией) каждой отдельной функции. Это значит, что все четыре функции управ-

ления должны в нашем сознании складываться по горизонтали со знаком равно между ними.

Это значит, что в каждой функции менеджмента уже заложены остальные три. Если мы что-то планируем, то мы это планирование должны организовать, мотивировать и контролировать.

Если мы что-то организовываем, то мы должны спланировать, мотивировать и контролировать. Если мы мотивируем сотрудников на какие-то действия, то мы мотивацию планируем, в какой форме она будет представлена (финансовая, материальная или нематериальная), организовываем эту мотивацию, т. е. находим средства, если мотивация финансовая или продумываем другие мотивирующие факторы и контролируем, действенной ли оказалась форма мотивации.

Если мы контролируем, то мы планируем, каким должен быть этот контроль, его формы (внешний или внутренний, или тот и другой), мы этот контроль организовываем и мотивируем.

Связующие процессы. Между функциями управления есть связующие процессы — это координация и коммуникативный процесс.

Процесс координации хорошо виден на следующем примере: допустим, Вы пришли на репетицию оркестра оперного театра. Вы сидите в зале и наблюдаете, как один за другим в оркестровую яму спускаются музыканты. Вы видите, что все они очень разные — они отличаются друг от друга по возрасту, по цвету волос, по росту, по комплекции, тем как выглядят (аккуратно или неряшливо).

Они отличаются друг от друга манерами, речью и т. д. Более того, садясь за пюпитры, музыканты берут в руки разные инструменты, которые различаются по форме, по размеру, по материалу, из которого они сделаны, по звучанию, по происхождению (к какой культуре принадлежат) и т. д.

Но когда приходит дирижер все эти разные люди с разными инструментами в руках воспроизводят единую мелодию, подчиняясь взмахам его дирижерской палочки. Дирижер координирует

всех этих людей, задает им единое направление, в котором у каждого из них есть свое время вступления в единое звучание и мы слышим прекрасную чарующую музыку. Это и есть процесс координации — связующий процесс.

Коммуникативный процесс — это тоже связующий процесс. При построении коммуникативного процесса очень важно установить обратную связь. Обратная связь — это сообщение человеку, несущее ему информацию о том, как его поведение воспринимается, понимается и переживается другим. Положительный эффект обратной связи в том, что она укрепляет и поддерживает положительные манеры поведения, так как они признаются другими людьми.

Обратная связь разъясняет отношения между людьми и помогает лучше понять друг друга, а также корректирует манеру поведения, и именно она позволяет сравнить действие с намерением. Обратная связь позволяет рассматривать сотрудников как правильный информационный ресурс и направляет собственные действия в сторону успеха. Работа без обратной связи — это бесполезная работа.

Выстраивая коммуникативный процесс, ссылайтесь на конкретные детали, на материал «здесь» и «сейчас». Слушайте внимательно, задавайте уточняющие вопросы или открытые вопросы. Не задавайте альтернативных, риторических и/или некорректных вопросов. Избегайте личностных оценок и собственной интерпретации того, что слышите и, предлагая свою информацию, не настаивайте на ней, не навязывайте. Будьте открытыми, честными с собеседником. Признавайте, что вы, возможно, заблуждаетесь.

Все это позволит вам эффективно распоряжаться временем, так как очень много времени теряется в рабочих процессах, если не выстроен правильный коммуникативный процесс.

Стандартизация процессов также помогает правильно управлять рабочим временем. Стандартизация процессов необходима, но не увлекайтесь стандартами. Говоря о стандартизации рабочих процессов, хочется употребить слово «Архитектура».

Важно создавать архитектуру рабочих процессов. Именно архитектурные сооружения явно показывают нам, что красиво, а что уродливо, что удобно, а что неудобно, сколько времени затрачивается на сооружение того или иного объекта и т. д.

Стандартизация процессов в деятельности любой организации, независимо от ее миссии и задач — это важный шаг, направленный на эффективность работы сотрудников организации, оптимизации временного ресурса. Стандартизация процессов включает в себя разработку унифицированных организационных структур; четкое описание и распределение функциональных обязанностей.

Одним из инструментов стандартизации процессов служат инструкции. Но только в том случае, если инструкция написана четко, грамотно, детально прописано каждое необходимое действие. Часто люди, которые пишут инструкции, независимо от того, применима она будет к одному отдельному мероприятию или ко всем процессам в деятельности организации, делают это не ставя себя на место человека, который будет по этой инструкции работать.

Лучше это рассмотреть на следующем примере:

Ситуация. Организация проводит летнюю школу для преподавателей и государственных служащих. Приглашенный преподаватель, который должен вести тренинг в Летней школе присылает организаторам инструкцию по подготовке раздаточного материала. Вот эта инструкция[5]:

«Для проведения занятий нам понадобятся:

К 1 занятию-лекции 28 июля 2012 г.: магнитофон, мультимедийный проектор со звуком, экран, из папки раздаточный материал

---

[5] Инструкция приведена полностью в том виде, как была получена, без корректировки и редакции.

распечатать файл — движения…. из папки раздаточный материал распечатать — памятка дебаты в качестве задания на 31.07.2012 для подготовки.

Ко второму занятию-тренингу 30 июля 2012 г.: мультимедийный проектор со звуком, экран, из папки раздаточный материал распечатать файл — памятка для участника тренинга, нормативно-правовые акты по госслужбе КР, Трудовой кодекс КР, Конституция КР, Уголовный кодекс КР, Административный кодекс КР.

К третьему практическому занятию — 30 июля 2012 г.: мультимедийный проектор со звуком, экран, из папки раздаточный материал распечатать-файлы reglaments и zakluchenia по 2 экземпляра и критерии коррупциогенности по количеству участников, чистая бумага формата А4, ручки (по количеству участников).

К четвертому занятию-дебатам 31 июля 2012 г.: мультимедийный проектор со звуком, экран, маркеры, пиалки и маленькие ложечки, ватманы (3 штук), 1 заварочный чайник, тонкий скотч, ножницы, из папки раздаточный материал распечатать-типы руководителей».

Давайте обратимся к третьему абзацу этой инструкции (третье занятие):

«К третьему практическому занятию — 30 июля 2012 г.: мультимедийный проектор со звуком, экран, из папки раздаточный материал распечатать-файлы reglaments и zakluchenia по 2 экземпляра и критерии коррупциогенности по количеству участников, чистая бумага формата А4, ручки (по количеству участников)».

Сотрудники офиса, которые готовили раздаточный материал, поняли эту инструкцию так, что необходимо распечатать все отправленные файлы по количеству участников по 2 экземпляра каждому. Общий объем файлов составил 150 страниц. Количество участников тренинга — 20 человек. В итоге получаем объем работы: **150** страниц × **20** человек × **2** экземпляра = 6000 копий (страниц).

На самом деле преподавателю необходимо было получить распечатку каждого файла только в 2-х экземплярах для организации групповой работы, а документ «критерии коррупционности»

по 1 экземпляру для каждого участника. Делаем простой расчет: **150** страниц × **2** экземпляра = **300** копий (страниц) + **20** страниц (документ). В итоге: **320** копий.

Теперь сравним, какие затраты материальных ресурсов (бумага, тонер), временных ресурсов, человеческих ресурсов (чтобы быстро разложить 320 копий достаточно 1 сотрудника, чтобы разложить 6000 копий — как минимум необходимо 3 сотрудника) понесла организация из-за неправильно составленной инструкции. Почти в 20 раз превышены затраты на материалы.

А если считать время, которое можно было использовать на другую работу, то очевидно, что составитель инструкции совершенно не ценит время других людей.

Следует переделать всю инструкцию. Но мы остановились только на одном абзаце, который разобрали. Правильно этот третий абзац инструкции должен был звучать так:

«К третьему практическому *занятию — 30 июля 2012 г. необходимо предоставить мультимедийный проектор со звуком, экран. Раздаточный материал из папки распечатать следующим образом: файлы reglaments и zakluchenia сделать только в двух экземплярах, они предназначены для групповой работы. Документ «Критерии коррупциогенности» распечатать по количеству участников, т. е. 20 экземпляров, также необходима чистая бумага формата А4 и ручки по количеству участников (20 шт.)».*

Неправильно составленные инструкции могут принести огромный ущерб, если такие инструкции циркулируют повсеместно в организациях. А если взять в масштабах страны? Такой инструмент как «Инструкция» позволяет стандартизировать некоторые процессы в деятельности организации, если инструкция составлена грамотно. От того, как составлена инструкция будут запланированы материальные, человеческие, а главное, временные ресурсы. Правильно составленная Инструкция позволяет оптимизировать рабочее время.

Нормирование временного ресурса играет большую роль. Научно обоснованное нормирование временного ресурса является

исключительным инструментом при планировании. Нормирование труда включает:

— определение четкой структуры организации;
— четкое определение функциональных обязанностей сотрудников;
— разработку норм времени и нормативов численности персонала для всех видов работ;
— анализ затрат рабочего времени и разработку рекомендаций по совершенствованию организации труда;
— анализ численности персонала и расчет необходимой численности для выполнения определенного объема работ;
— расчет и методологическое обеспечение формирования нормативов оборотных средств.

Одна из главных задач руководителя — заинтересовать и убедить сотрудников следовать стандартам работы, принятым в организации, по необходимости проявлять инициативу по внесению изменений в стандарты работы, которые перестали быть оптимальными с точки зрения исполнителя на его рабочем месте, так как четкая стандартизация отдельных процессов работы позволяет управлять временем.

Это можно делать периодически следующим образом: сотрудники ведут дневник в течение определенного периода времени (от 2 до 6 недель), в котором фиксируется вся их деятельность за этот период времени и самостоятельно оценивается и ранжируется. Затем эти записи анализируются и на их основе можно вырабатывать стандарты.

Человеческий фактор играет решающую роль в эффективной работе организации. Если вы хотите, чтобы ваша организация работала эффективно, серьезное внимание необходимо уделять вопросам нефинансовой социальной отчетности и периодически делать анализ социально-психологического климата в организации.

Руководителю организации следует обратить внимание на людей, проявляющих сверхнормативную активность. Анализируя работу таких людей, вы можете подсчитать, сколько драгоценного

времени они отнимают у Вас, у других сотрудников и у организации.

Сверхнормативная активность предполагает осуществление деятельности, которая не является строго обязательной для данной личности, но которая отвечает убеждениям этой личности. Сверхнормативная активность опасна подменой подлинной деятельности, т. е. прикрывая свою бездеятельность, заметную для окружающих, не выполняя своих прямых обязанностей, люди проявляют сверхнормативную активность.

Ярким примером сверхнормативной активности можно увидеть в фильме «Служебный роман» Эльдара Рязанова, где бухгалтер занимается всем, но только не своими служебными обязанностями.

У каждого руководителя в организации есть несколько ролей, одной из которых является профессиональное консультирование сотрудников. Руководителю любой организации, желающему наладить эффективную работу персонала в организации, следует организовать для сотрудников такие виды профессионального консультирования, как:

— оказание методической помощи при разработке норм труда и потребления материально-технических ресурсов, нормативов оборотных средств, по определению сметных затрат;
— оказание консультационных услуг при проведении аттестации рабочих мест по организационно-экономическому уровню и по проектам реструктуризации организации.
— консультирование по вопросам действующего законодательства в сфере труда.
— консультирование по разработке соглашений по охране труда.
— консультирование по подготовке корпоративной нефинансовой (социальной) отчетности по международным стандартам.

Планирование Вашего времени — это Ваша прерогатива. Всегда следует помнить, что только Вы знаете, в какой момент

рабочего дня Вы эффективнее справитесь с тем или иным заданием.

Самый лучший принцип планирования — это изложение плана в письменной форме. Планы, которые формируются в нашей голове, быстро забываются и легко теряются. Планы, изложенные в письменной форме, означают уменьшение нагрузки на мозг и всегда имеются перед глазами, их легче корректировать, с учетом ситуации.

Оптимизация рабочего времени. Управление временем очень тесно связано с задачами развития культуры организации, такими как поощрение организационных изменений, обеспечение эффективного и целесообразного использования человеческих ресурсов.

До нынешнего века, века развитых информационных технологий, продвижение карьеры, независимо от того в какой стране ты живешь, в какой организации ты работаешь, всегда начиналось с того, что человек продвигался с одной должности на другую по иерархии. И традиционно руководители проходят похожий путь в своей жизни, вырастая из руководителей маленьких отделов до руководителей больших организаций. Но за этот период у них появляются привычки, которые в век развитых технологий, как ни странно это звучит, тормозят развитие организации.

Ситуация. Преподаватель, имеющий научную степень и ученое звание, назначается на должность руководителя отдела в образовательном учреждении. Для него это возможность совмещения преподавательской деятельности и развития новых навыков по написанию проектов для развития организации в целом.

При этом отдел не укомплектован полностью человеческими ресурсами.

В силу своей должности руководитель отдела вынужден более 80% рабочего времени в течение рабочей недели присутствовать на различного рода совещаниях (которые по времени совпадают с учебным процессом), большая часть которых ни к чему не приводит.

Практически не остается времени на работу, которая нацелена на перспективу развития этого отдела и в целом организации, т. е. повышение квалификации сотрудников отдела, не остается времени на преподавательскую деятельность. В итоге, организация совершенно не выигрывает.

Вы можете возразить, зачем тогда занимать руководящую позицию. Но суть в другом, имея гибкий график рабочего времени и полноценно укомплектованный человеческими ресурсами отдел, руководитель отдела сумел бы найти возможность и преподавать, ведь это главное в учебном заведении «сеять разумное, доброе, вечное» (как писал русский поэт Некрасов), и преподавать, и руководить отделом.

Правильная организация времени дает такую возможность. Человек свободен распоряжаться своим временем и планировать рабочее время по своему усмотрению. Но, к сожалению, руководители рангом выше предпочитают, чтобы сотрудники находились весь рабочий день в поле их зрения. Эти бесконечные звонки из приемной руководителя организации, звонки и поручения от советника руководителя организации не дают возможности сконцентрироваться на настоящей работе.

В идеале, руководство вуза должно понимать, что для продуктивной работы необходимо умение и возможность сконцентрироваться на работе, а для этого должны быть созданы условия, способствующие поддержанию такой концентрации в течение достаточно продолжительного времени в течение рабочего дня.

Вынужденное присутствие на рабочем месте от звонка до звонка не стимулирует творческую работу сотрудников и организация получает безынициативных сотрудников, если человек

оказался слабым, или, наоборот, теряет сотрудников, способных повысить потенциал организации в целом, так как сотрудники уходят в другую организацию.

В век информационных технологий важно использовать возможности, которые эти технологии предоставляют. Массу неэффективных рабочих мест в каждой организации, которые физически присутствуют (не путать с человеческими ресурсами) можно упразднить благодаря гибкому графику рабочего времени.

Что мы получаем в итоге? Мы получаем эффективно работающую организацию, в которой эффективно будут расходоваться финансовые ресурсы, они не будут расходоваться на содержание большого количества физических рабочих мест (содержание в надлежащем порядке большого количества физических рабочих мест требует огромных расходов на освещение, коммуникативные технологии, охрану, уборку и т. д.).

Высвобождение физических рабочих мест, при сохранении человеческих ресурсов, приведет к возможности использования помещений более рационально, что тоже может принести дополнительный доход организации, который можно направить на развитие. Информационные технологии позволяют экономить время на различных бесполезных совещаниях, на бесполезных ожиданиях в приемной у высшего руководства организации.

Сотрудники, которые должны решать в организации творческие задачи, направленные на развитие этой организации, будут более креативны и работать эффективнее, если им будут созданы условия, которые не ограничивают их в свободе принятия решений.

В век современных технологий во многих профессиях, а также во многих должностных обязательствах, нет необходимости тратить время на обеспечение простого физического присутствия на рабочем месте. Сегодня многие эффективные компании работают со специалистами, которые могут выполнять работу, находясь в любой точке Земли.

И это экономически оправдано, так как такой тип взаимоотношений сотрудника и работодателя несет экономию временных

затрат сотрудника, а также экономию затрат на обеспечение рабочего места для сотрудников. Экономия для организации налицо, так как офисное помещение для полноценной работы должно быть правильно оснащено с точки зрения эргономики, в офисе должно быть необходимое для работы оборудование.

Работая на удаленном расстоянии, сотрудник самостоятельно обеспечивает для себя необходимые условия работы. Понятно, что при этом сотрудник соблюдает дисциплину труда, т. е. выполняет взятые на себя обязательства в соответствии с Индивидуальным Трудовым Договором, а не Типовым Трудовым Договором, и стандартами работы, принятыми в организации.

Делегирование полномочий обеспечивает процесс жизнедеятельности организации — менеджеры приходят и уходят, а организация должна продолжать эффективно функционировать. Делегирование полномочий — один из главных элементов организационного процесса. Делегирование — это процесс систематической передачи полномочий. Делегирование полномочий необходимо для эффективного управления, так как никому не под силу контролировать все происходящие процессы в организации.

Делегирование полномочий — это и важный момент нашей повседневной жизни, того качества жизни, которое мы для себя создаем. Какие преимущества дает умение делегировать полномочия?

— Для руководителей преимущества делегирования состоят в том, что делегирование полномочий позволяет высвободить время от выполнения легких сиюминутных задач для стратегического планирования.
— Делегирование полномочий способствует использованию профессиональных знаний и опыта соответствующих сотрудников.
— Делегирование стимулирует раскрытие способностей, инициативы, самостоятельности и компетенции подчиненных.
— Делегирование часто позитивно воздействует на мотивацию труда сотрудников, на их удовлетворенность работой.

Эффективным делегирование полномочий будет в том случае, если руководитель предварительно задает себе следующие вопросы:

— Что делегировать?
— Почему делегировать?
— Кому делегировать?
— Чего делегировать нельзя и почему?

При делегировании полномочий должны соблюдаться следующие принципы:

— Принцип делегирования по результатам;
— Принцип компетентности;
— Принцип доверия и конфиденциальности;
— Принцип абсолютной ответственности;
— Принцип единства управления;
— Принцип адекватной коммуникации;
— Принцип эффективного контроля.

Как следует делегировать полномочия?

— Объяснить задачу;
— Делегировать равные по объему и сложности задачи;
— Делегируя, быть готовым ответить на любые вопросы;
— Контролировать.

Основное правило делегирования полномочий в том, что следует четко определить:

— Что должно быть сделано
— Почему это должно быть сделано
— Кто должен это сделать
— Почему именно этот сотрудник должен это сделать
— В какие сроки это должно быть сделано

Делегировать очень трудно, если Вы думаете, что Вы все сделаете сами лучше, чем кто-либо другой. Делегировать трудно, если, делегируя определенные полномочия, Вы опасаетесь, что с передачей полномочий Вы потеряете свою власть. Делегировать трудно, если Вы осознаете собственную некомпетентность

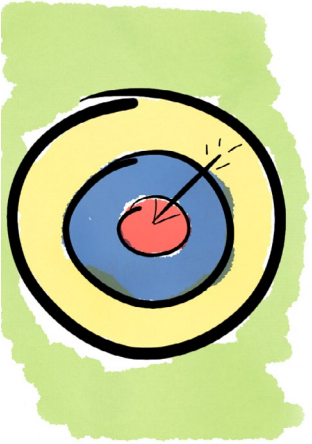
и не сможете проконтролировать, правильно ли выполнено задание. Делегировать трудно, если Вы опасаетесь безответственности со стороны сотрудников.

Если вы всего этого опасаетесь, то подумайте, а хороший ли вы руководитель, выполняете ли вы те роли (координатора, фасилитатора, наблюдателя и тренера), которые вы, как руководитель, должны выполнять. Если это так, то проблема, возможно, в вас, а не в ваших сотрудниках.

Полный процесс делегирования включает в себя 4 шага:

— Определение результатов, ожидаемых от человека, которому были делегированы полномочия;
— Определение задач для делегирования;
— Делегирование полномочий для выполнения данных задач;
— Поддержка ответственных лиц в процессе выполнения задач.

Конечно же, существуют барьеры для делегирования полномочий и со стороны сотрудников. Когда они не хотят брать на себя ответственность, боятся критики со стороны руководителя и других сотрудников, боятся распоряжаться ресурсами, либо недостаточно мотивированы со стороны руководителя, чтобы принять на себя определенные полномочия.



Если сотрудники неспособны выполнять поставленные перед организацией задачи — это, прежде всего, некомпетентность руководителя, которая заключается в неумении правильно поставить задачу и определить конкретные сроки ее выполнения. В неумении руководителя правильно донести до сотрудников поставленную задачу, в неумении контролировать выполнение задачи, в неумении организовать работу сотрудников по выполнению задачи, в неумении мотивировать сотрудников для выполнения задачи. Но и здесь мы

видим, что это проблема руководителя, а не сотрудников, это проблема менеджмента.

Инструменты эффективного делегирования:

— Улучшение организационного климата и общей управленческой политики;
— Улучшение коммуникативного процесса;
— Доверие подчиненным;
— Постановка точных целей;
— Мотивация подчиненных;
— Определение обязанностей и полномочий;
— Проведение необходимых тренингов;
— Установление адекватного контроля.

Часто слушатели задают вопрос, в чем разница, когда мы говорим о компетенции и компетентности. Компетенция — это должностные обязанности. Компетентность — это соответствие знаний, навыков, которыми должен обладать человек, прежде чем возьмется выполнять те или иные должностные обязанности, то есть соответствие занимаемой должности.

Это значит, что в организации не уделяется достаточного внимания постоянному обучению сотрудников. При таком ритме жизни, который мы наблюдаем сегодня, при том все возрастающем и быстро устаревающем объеме информации, руководитель должен следить за повышением квалификации своих сотрудников.

Порой, руководители ставя задачу перед сотрудниками, начинают объяснять, как ее надо выполнить. Если вы делегируете сотрудникам выполнение задачи, то следует объяснить, что нужно сделать и зачем это нужно сделать, а не как это надо сделать. Если сотруднику объяснили что и зачем надо сделать, то он сам примет решение, как это сделать лучше.

Многие молодые и не очень молодые руководители делают такие ошибки. Следует дать возможность тем, кто будет поставленную задачу решать, самим принимать решение, как это сделать. Руководитель должен потратить время на то, чтобы объяснить, что нужно сделать и зачем.

Если вы руководите большой организацией, то децентрализация управления может помочь эффективнее использовать ваше время. Не следует думать, что делегирование полномочий и децентрализация — это одно и то же.

Различия между делегированием полномочий и децентрализацией:

— Делегирование — это процесс систематической передачи полномочий, тогда как децентрализация это конечный результат запланированного делегирования.
— Делегирование относится к передаче полномочий от одного индивида другому. Децентрализация относится к систематическому делегированию полномочий всем подразделениям в широком организационном контексте.
— Делегирование может ограничиваться передачей полномочий от одного лица другому, тогда как децентрализация — это наиболее полное делегирование — большему количеству людей.
— Делегирование исходит от вышестоящего должностного лица — нижестоящему. Децентрализация — это общеорганизационное делегирование управленцами высшего звена полномочий другим отделам и подразделениям.
— Делегирование необходимо для эффективного управления, потому что ни одному менеджеру не под силу контролировать все происходящие процессы. Децентрализация необязательна, но она становится необходимой при росте организации.

Ситуация: молодой руководитель делегирует сотруднику писать письма, при этом он может несколько раз заставлять переделывать каждое письмо, содержание которого оставалось тем же, но несколько раз отдельные слова заменяются синонимами и т. д. При этом, правке подвергается не электронная форма письма, а каждый раз письмо должно быть распечатано и представлено на бумаге. После каждой редакции письма сотрудник собирает черновики и в итоге, за несколько месяцев накапливаются две

толстых папки — одна с исходящими письмами, подписанными начальником, вторая — в три раза толще — с черновиками.

Какой из этой ситуации можно сделать вывод? Начальнику не повезло с сотрудником, который не умеет писать письма? Но ведь содержание письма оставалось одним и тем же, и автором был сотрудник. А можно сделать и другие выводы:

— начальник самоутверждается за счет сотрудника;
— начальник не умеет ценить время, ни свое, ни сотрудника, несколько раз заставляя переделывать письмо, хотя его суть не меняется;
— начальник не умеет эффективно использовать сотрудника, так как за то время, пока бесконечно переделывается одно письмо, можно было сделать и другие дела;
— начальник не умеет считать деньги — сколько лишней бумаги и тонера потрачено без толку. И это только в одном структурном подразделении.

Ситуация. Присутствует все вышеописанное в предыдущей ситуации, но добавляется такой вариант, что сотрудник готовит письмо, в котором содержится ответ на определенный запрос из другой организации по деятельности структурного подразделения за прошедший год. Сотрудник подготовил информацию, но руководитель ее не подписывает, требуя, чтобы была добавлена развернутая информация по дальнейшей деятельности. Такая ситуация иллюстрирует, что руководитель, не вникая в суть запроса, тратит не только свое время и время своего сотрудника, он также тратит время человека, который будет читать ответ на свой запрос, в котором содержится информация, о которой он не просил.

Время — это то, что присутствует во всем, мы все присутствуем во времени. Очень часто люди, в том числе и руководители, а также консультанты, пытаясь помочь преодолеть проблемы в организации, задают вопрос: «Какие у вас возникают проблемы?» или «Что у вас идет не так?» — это те вопросы, на которые вы можете и не получить ответ. Но вы всегда получите

ответ на вопрос: «На что у вас не хватает времени»? И, как правило, многие свои проблемы связывают с нехваткой времени.

В современном менеджменте есть такое понятие как «Appreciative Inquiry», т. е. если переводить это понятие дословно — поиск в работе организации таких моментов (правил, процессов и т. д.), которые можно ценить. Это такой подход к управлению организацией (а значит, и сотрудниками), в основе которого лежит повышение эффективности работы организации через систематический анализ успехов организации. Для анализа берется вся череда успехов в решении разных проблем, возникавших в деятельности организации. Этот подход противоположен классическому подходу, который, как правило, используется в государственных учреждениях и не только, а именно — анализ провалов, просчетов и т. д.

Классический подход предполагает проблемы идентифицировать, причины анализировать, разработать возможные решения, а затем спланировать и принять меры. Установка: организация имеет недостатки, которые необходимо устранить.

И, как правило, каждый новый руководитель начинает реформирование организации, исходя из посыла, что все эти недостатки связаны с людьми, которые работают в этой организации, не связывая это с предыдущим руководством. Хотя понятно, что все проблемы возникают от неграмотного руководства.

Назначили нового руководителя, ему бы начать правильно пользоваться функциями менеджмента! Но новый руководитель начинает работу с увольнения всех сотрудников и приема новых. В итоге, организация не работает эффективнее, чем было при предыдущем руководителе и вскоре может возникнуть вновь вопрос смены руководства.

Новые руководители (назначенцы) часто приводят свою команду, которая заменяет людей, работавших на ключевых позициях в учреждении. В этом нет ничего плохого. Но они теряют много времени на том, что новая команда должна выработать навыки работы в другом учреждении и досконально вникнуть в суть дела, что требует высоких временных затрат.

Эффективнее будет выстроить правильный коммуникативный процесс со старой командой и помочь новым членам команды влиться в работу, только в этом случае можно преодолеть сопротивление изменениям с максимальным положительным эффектом для организации.

Ценностной подход (Appreciative Inquiry) предполагает раскрыть, понять и оценить то хорошее, что есть в данной организации, оценить потенциал, спроектировать то, что могло бы быть в лучшем случае, спланировать, что будет в будущем. Установка: организация имеет огромный скрытый потенциал.

Систематический анализ успехов организации позволяет сократить количество времени, необходимого на решение возникшей проблемы, так как уже в самом анализе есть возможные пути решения, также значительно повышается мотивация сотрудников в решении проблемы, когда не разбираются массированно просчеты сотрудников, а все привлечены к поиску решения проблемы.

Главной задачей управленцев при таком подходе является сбор объективных данных от максимально возможного числа сотрудников всех уровней, а также партнеров. Все это возможно при правильно выстроенном коммуникативном процессе в организации и понимании и грамотном использовании руководителем функций менеджмента.

Ситуационная задача 1.

Проанализируйте, пожалуйста, возникшую проблему: в организации уровень производительности стабильно находится на уровне 80%, но в данное время упал до уровня 50%.

А) Дайте возможность группе изучить проблему, используя подход анализа провалов в организации, и найдите решение проблемы.

B) Дайте возможность группе изучить успехи, когда производительность в организации достигала 90—100% производительности.

C) При выполнении пунктов A и B следите за временем.

Управление изменениями в организации — оптимизация рабочего времени. Предпринимая какие — либо изменения в организации и организационных процессах следует сначала сделать анализ, используя простую формулу изменений. Чтобы не потерять время, начав производить изменения, а потом понять, что их провести невозможно, ввиду определенных обстоятельств.

Формула изменений: D × V × F > R

Три фактора должны присутствовать, когда происходят значимые организационные изменения:

D = Dissatisfaction — Неудовлетворенность тем, как обстоят дела сегодня;

V = Vision — Видение возможностей;

F = First concrete steps — Первые конкретные шаги, которые предпринимаются в отношении видимых возможностей. Если результат этих трех факторов больше, чем

R = Сопротивление, тогда изменения возможны. Если при умножении **D, V, F** — результат будет ниже, чем **R** — то это неспособность устранить сопротивление изменениям.

Теоретиками и практиками менеджмента разработана также Модель ADKAR для индивидуальных изменений. В разработке участвовали более, чем 700 организаций из 59 стран мира. Эта модель ADKAR описывает пять основных базовых блоков для изменений[6]:

Awareness — почему изменения необходимы

Desire — желание поддерживать и участвовать в изменениях

[6] Модель ADKAR была разработана Prosci в 2001 году на основе исследований крупных проектов изменений, проводящихся в более чем 700 компаниях. Данная модель предлагается как обучающее средство в помощь работникам, задействованным в процессе изменений. См. подробнее: ADKAR: A model for change in business, government and our community», Jeff Hiatt, 2006.

Knowledge — знания как проводить изменения
Ability — способность внедрить новые навыки и изменить поведение
Reinforcement — усилия сделать изменения устойчивыми

Изменения могут быть стратегическими и тактическими

Стратегические изменения затрагивают миссию и цели организации, ценности организации. Они связаны с уточнением конкурентной позиции и происходят на фоне внешних факторов — конкурентное, экономическое и социальное окружение.

Тактические изменения касаются новых систем, процедур или технологий, которые должны обеспечить безусловный эффект от их перестройки. Изменения этого типа могут повлиять на штат гораздо сильнее, чем стратегические изменения, значит, при их осуществлении следует соблюдать такую же тщательность.

Управление организационными изменениями включает процессы и инструменты управления людьми с точки зрения изменений на организационном уровне. Эти изменения включают структурированный подход для эффективного передвижения групп в рамках организации. Комбинация управления с пониманием необходимости индивидуального изменения обеспечивает основу для управления людьми в сторону изменений.

Управление изменениями — это более, чем просто новый процесс, технология, или государственная политика. Управление изменениями предполагает другие рамки управления людьми с точки зрения происходящих изменений. Это процесс, включающий инструменты управления организационными изменениями и модели управления индивидуальными изменениями.

Ответственность менеджмента в процессе изменений необходима для выявления тенденций в макроэкономической среде. Для того, чтобы определить какие программы изменений следует инициировать, чтобы оценить, какое влияние оказывают изменения

на поведение сотрудников, на рабочие процессы, какие необходимы технологии, какова мотивация сотрудников.

Программа изменений должна быть осуществима, распространяться на всю организацию, должен осуществляться мониторинг ее эффективности и корректироваться по мере необходимости.

Каков процесс преодоления сопротивления изменениям?

В первую очередь — это предоставление информации — открытое обсуждение идей и мероприятий, что поможет сотрудникам убедиться в необходимости изменений прежде, чем они будут проведены. Необходимо привлечение штата к принятию решений, это дает возможность свободно выразить свое отношение к изменениям.

Важными элементами являются обучение и поддержка — дать возможность вписаться в новую обстановку, переговоры, кооптация — предоставление лицу, которое может оказать сопротивление переменам возможность участия в процессе принятия решений, маневрирование — с целью уменьшения сопротивления переменам означает выборочное использование информации или составление четкого графика мероприятий по изменениям.

Руководители часто используют принуждение при помощи негативной мотивации. Но такой подход является затратным по времени, о котором мы говорим с Вами как о не возобновляемом ресурсе. Применять такой подход не рекомендуется.

Для того, чтобы организовать хорошо и продуктивно работающую команду давно придумали методику мозгового штурма (письма), которая, к сожалению, мало применяется в государственных учреждениях, где привыкли работать только по приказу или по отписанной бумаге на исполнение и т. д.

Наиболее известный способ мозгового письма — это метод 635, где число 6 означает количество сотрудников, которые заполняют по 3 карточки с предложениями в течение 5 минут. Эти карточки передаются по часовой стрелке, т. е. идеи соседа дают толчок Вашим собственным идеям (т. е стимулируют развитие идеи). И так все карточки должны пройти несколько кругов, каждый раз обрастая новыми идеями.

Упражнение 1.

Мозговой штурм на тему: какими навыками должны обладать менеджеры среднего звена и как организовать для них повышение квалификации.

Упражнение 2.

Мозговой штурм на тему: каким образом повысить эффективность рабочего времени в организации.

Глава 3. МЕТОДИКИ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ

Модель Парето. Принцип Парето (соотношение 80:20) означает, что внутри данной группы или множества, отдельные малые части обнаруживают наибольшую значимость, вне зависимости от соответствия их относительного удельного веса в этой группе.

Согласно этой теории за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов. Остальные 80% затраченного времени приносят лишь 20% общего итога. Принцип, который был сформулирован итальянским экономистом Вильфредо Парето (1848—1923 гг.), неоднократно получал подтверждение на практике в самых различных сферах.

Перенесение этой закономерности на рабочую ситуацию руководителя означает, что в процессе работы за первые 20% расходуемого времени (затраты) достигается 80% результатов (выпуск). Остальные 80% затраченного времени приносят лишь 20% общего итога.

На нижеследующей схеме поясняется этот «железный» принцип временного менеджмента.

Временной принцип Парето (соотношение 80:20)	
Затраты	**Выпуск**
80% затраченного времени (многочисленные «второстепенные» проблемы)	= 20% итогового результата
20% затраченного времени (немногие «жизненно важные» проблемы)	= 80% итогового результата

Модель Алана Лакейна. Установление приоритетов с помощью анализа **АБВ** (метод, предложенный Alan Lakein)[1]. Этот метод происходит из анализа опыта, что доли в процентном соотношении более важных и менее важных дел в сумме остаются неизменными. С помощью букв **А, Б** и **В** задачи подразделяются на три класса, в соответствии с их значимостью.

Анализ АБВ основывается на следующих трёх закономерностях:

— важнейшие задачи составляют примерно 15% всего количества дел, которыми занимается руководитель. Вклад этих задач для достижения цели составляет около 65%.
— На важные задачи приходится около 20% общего числа дел, значимость которых также около 20%.
— Менее важные и несущественные задачи составляют около 65% всех дел, и, в свою очередь, значимость их составляет всего лишь около 15%.

Чтобы применить анализ АБВ следует сделать несколько шагов:

— Составить список всех предстоящих задач;
— Систематизировать их по важности и установить очерёдность;
— Ранжировать эти задачи по категориям **А, Б, В;**
— Задачи категории **А** (15% всех задач) не подлежат делегированию;
— Задачи категории **Б** (20% всех задач) подлежат делегированию;
— Оставшиеся задачи категории **В** подлежат обязательному делегированию.

Правила экономии времени

Ставьте цели: Направьте Ваши ежедневные действия на Ваши собственные цели. Вы не обязаны всегда быть для всех

[1] Alan Lakein. How to get Control of Your Time and Your Life.

доступны. Согласовывайте встречи также для себя самого. Научитесь говорить «нет».

Будьте подготовлены: Письменно планируйте вечером новый день

Расставьте приоритеты: Начинайте с важного

Подводите итоги: Располагайте аналогичные задачи в одном блоке времени

Упрощайте: Разделяйте трудные задачи, устанавливайте время для очередности их решения

Делегируйте полномочия

Одна из частых причин дистресса недостаток времени или цейтнот. Оптимальное использование времени субъективно и вследствие этого, у каждого оно свое. Многие источники дистресса можно заранее ликвидировать, эффективно используя свое время.

Вы сможете лучше управлять своим временем, если, прежде, чем вы начнете действовать, определите правила: правильная информация правильной персоне в правильное время; оптимизация и синхронизация процессов; управление знаниями, имеющее две цели — минимизация потерь времени и оптимизация качества исполнения.

Принципы планирования

Чем лучше мы распределяем/планируем время, тем лучше мы можем использовать его для личных и профессиональных целей.

Планирование означает подготовку для осуществления целей. Наш собственный опыт профессиональной жизни показывает, что время, затраченное на планирование, сторицей вернется при реализации запланированного. 10—15 минут подготовки рабочего дня могут подарить час-полтора выигрыша во времени.

Самый лучший принцип планирования — это изложение в письменной форме.

Как это следует делать?

— Работать с распорядком дня (планом дня). Контролируя события, Вы сохраняете в поле зрения и в памяти то, что Вы уже сделали и ещё не сделали.

— В последующем, планы могут составляться на неделю или на месяц.

В этом может помочь A-L-P-E-N-Метод[2]

A — Записывать задания, задачи и определять сроки.

L — Оценивать продолжительность планируемых дел.

P — Предусматривать резервы времени: 60% запланированные мероприятия, 20% неполадки, 20% спонтанные дела.

E — Принимать решения: приоритеты, сокращения (времени на что-то) и возможности делегирования.

N — Последующий контроль, перенос невыполненных дел.

Модель административного плана. Для организации следует использовать такую модель административного плана, которая будет доведена до всех сотрудников организации:

I. Общие сведения (краткое описание учреждения или отдела, где будет осуществляться выполнение плана, формулировка проблемы, здесь же дается ответ на вопрос, почему это является проблемой).

---

[2] **Альпийский метод** разработан экспертом по управлению временем Лотаром Зайвертом, состоит из пяти шагов (составляющих немецкую аббревиатуру ALPEN)

II. Постановка задач. Задачи должны быть реально осуществимы. Задачи должны быть количественно измеримы. Постановка задач логически вытекает из сформулированной проблемы.
III. План действий. Конкретные шаги. Ответственное лицо. Рабочая группа.
IV. Сроки исполнения.
V. Необходимые ресурсы. Кадровые потребности. Оборудование. Потенциальные источники финансирования. Бюджет. С указанием затрат. Доходов. Источников финансирования.
VI. Календарный план и график работы. Указание сроков завершения каждого этапа. Ответственные лица.
VII. Оценка. Следует заранее установить несколько показателей для измерения и оценки успешного продвижения вперед.

Матрица Эйзенхауэра. Этот принцип является простым вспомогательным средством в тех случаях, когда необходимо быстро принять решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение. Эта матрица была изобретена для личного пользования. Приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность предстоящих дел. Они подразделяются на 4 группы:

Срочные/ важные дела	**Срочные/менее важные дела**
Менее срочные/важные дела	**Менее срочные/ менее важные дела**

Из своего собственного опыта использования этой матрицы, можем сказать, что эту матрицу можно применять и другим образом. В каждом отделе организации на стене может быть размещена матрица активности, каждый сотрудник отдела самостоятельно ранжирует по степени важности и срочности те дела, которые он выполняет в рамках своих должностных обязанностей ежедневно (для каждого сотрудника есть карточки или маркеры определенного цвета).

В этом варианте использования матрицы активности Вы, как руководитель, полностью управляете процессом, так как присутствуют все четыре функции управления — планирование

(все на матрице), организация (каждый сотрудник знает, что и когда он должен сделать), мотивация (каждый сотрудник самостоятельно заполняет матрицу, т. е. он у него присутствует мотивация сделать то, что сам ранжировал по степени важности — осознание, что лучший начальник для себя — он сам) и контроль (руководитель всегда видит, как идет процесс выполнения запланированного). Можно создать несколько других моделей на основе этой матрицы, которыми Вы будете пользоваться в разных случаях.

Лотар Зайверт предлагает следующую методику расчета времени в течение собственно жизни, учитывая личный капитал времени:

Мой личный капитал времени (К)

60 лет: пенсионный возраст

60 — (возраст к настоящему времени)	=	**А**
К1 = А × 1760 (220 рабочих дней × 8 часов)	=	**..... часов**

Капитал рабочего времени, оставшийся до пенсии

К2 = А × 660 (220 рабочих дней × 3 часов)	=	**..... часов**
К3 = А × 1740 (145 выходных дней × 12 часов)	=	**..... часов**
К2 + К3	=	**..... часов**

Капитал Свободного времени, оставшийся до пенсии

Если Вы сложите обе величины (капитал рабочего времени + капитал свободного времени), вы получите ваш личный временной капитал. Для многих результат наверняка окажется неожиданным, так как в этой модели капитал свободного времени больше, чем капитал рабочего времени. Конечно, соотношение ежедневного рабочего времени и времени для досуга не могут быть абсолютно одинаковыми для каждого.

В любом случае можно констатировать: личный временной капитал составляет в зависимости от возраста величину порядка лишь нескольких десятков тысяч часов! Даже если рабочее время составляет 10 часов ежедневно, трудовая жизнь длится в общей сложности менее 90 000 часов (40 лет × 220 дней × 10 часов = = 88 000 часов).

Если сложить вместе капиталы рабочего и свободного времени и исходить из оптимальных прогнозов, то можно считать, что вы имеете максимально 200 000 часов![3]

Лотар Зайверт вывел «Основное правило планирования времени»[4]:

— 60% — запланированная активность
— 20% — непредвиденная активность (резервы времени и незапланированные действия)
— 20% — спонтанная активность (управленческая деятельность, творчество).

Чтобы это было действительно так, попробуйте решить следующие упражнения и ситуационные задачи (до того, как ниже вы прочитаете возможные их решения).

Упражнение 3.

Шаг 1. *Лист бумаги разделите на 2 колонки, в первой колонке перечислите все дела, которые Вы делаете в течение недели. Конечно, следует включить в обязательном порядке сон, прием пищи, утренний туалет и т. д. Во второй колонке — количество времени, которое Вы на это тратите. Посчитайте время, у Вас должно получиться не больше 168 астрономических часов, именно столько их в одной неделе.*

Шаг 2. *Из первого списка выделите приоритеты и также распределите по колонкам. Посчитайте время. Отнимите полученное число от 168.*

[3] *Зайверт Л.* Ваше время — в Ваших руках.
[4] Там же

Шаг 3. *Перечислите, какие дела Вы хотели бы делать в течение недели, но на это у Вас нет времени. Посчитайте время. Здесь Вы можете перечислить все, что важно для улучшения качества Вашей жизни: занятия спортом, чтение художественной литературы, общение с близкими и друзьями, просмотр кинофильмов, походы на выставки, в театры, получение дополнительного образования, рецензирование научных работ, занятия творчеством, рисованием. Т. е. здесь Вы перечисляете все то, что Вы хотели бы делать в Вашей жизни, но не делаете из-за систематической нехватки времени.*

Шаг 4. *Полученное количество времени в Шаге 2 можно перенести в Шаг 4.*

Достаточно один раз сделать это упражнение тщательно, и Вы увидите результат, так как Вы поймете, сколько времени у Вас уходит на то, что не составляет качество той жизни, к которой Вы стремитесь.

Ситуационная задача *2*[5].

Человек зрелого возраста, работающий в государственном учреждении, живущий в часе езды на общественном транспорте до места работы, т. е. проезд в общественном транспорте занимает 2 часа в день. Имеет отклонения по здоровью (астма). Но при этом старается вести здоровый образ жизни — 3 раза неделю 1,5 часа занимается в спортивном зале (0,5 часа езды в общественном транспорте).

Каким образом следует посчитать время, чтобы человек сохранил здоровье, сохранил или улучшил качество жизни? Предложите несколько вариантов решения этой задачи, выберите лучший вариант решения. Приведите аргументы в пользу лучшего, на Ваш взгляд, варианта решения.

[5] Кейс, разработан автором данного пособия, был в действительности результативно применен.

Ситуационная задача *3*[6].

В вашей организации новый руководитель и в связи со структурными изменениями часть сотрудников покидает организацию. В организации несколько отделов и вы руководитель одного из них. В вашем отделе также нет сотрудников и помочь с решением всех заданий помочь некому. Руководитель организации дает задания подчиненным, каждый раз сопровождая это словом «срочно». У вас накапливается масса бумаг, писем и т. д., которые требуют ответа. Ваши действия. Предложите несколько вариантов решения этой задачи, выберите лучший вариант решения. Приведите аргументы в пользу лучшего, на ваш взгляд, варианта решения.

На что не стоит тратить время? Не стоит тратить время на непродуктивное выяснение отношений, соперничество и зависть чужим успехам, лучше придумайте себе новые занятия, подумайте как вам самим стать успешным. Не стоит тратить время на завязывание и поддержание «полезных» меркантильных знакомств, даже если эти знакомства помогут вам сократить время на решение какого-то вопроса, так как потом придется тратить время на то, чтобы в свою очередь, исполнять чужие желания, которые могут отнять у вас еще больше времени, чем было уделено вам.

Варианты решения предложенных ситуационных задач

Вариант решения ситуационной задачи 2

Учитывая все исходные данные — решение задачи может быть следующим: необходимо сменить место жительства, чтобы минимизировать необходимость пользования общественным транспортом (так как езда в душном, грязном общественном транспорте

[6] Кейс разработан автором данного пособия.

влияет на состояние здоровья, как мы помним, проблемы с дыханием в духоте усугубляются).

Место жительства должно быть недалеко от работы, чтобы можно было ходить пешком, что хорошо скажется на состоянии здоровья. Занятия в спортзале также могут быть заменены ходьбой (мы помним, что человек зрелого возраста, которому не обязательны тяжелые физические нагрузки), но он ходит в спортзал, чтобы сохранять хорошую физическую форму, прогулка на свежем воздухе на работу и с работы приятнее, чем ходьба на тренажере в спортивном зале.

Небольшое расстояние от места жительства до места работы позволяет в обеденный перерыв обедать дома (домашняя еда выгодно отличается от пищи быстрого приготовления, которую подают в кафе).

Также сокращается период времени, затрачиваемый на передвижение — от места жительства до места работы и обратно ежедневно, а также 3 раза неделю — в спортзал и обратно.

Появляется свободное время, чтобы заработать дополнительные средства, путем диверсификации рабочего портфеля.

При подсчете времени и разработке сценария, очень важно разработать планы — оптимистичный, реалистичный и пессимистичный.

Результат:

1. Качество жизни — на много лет вперед — новый дом в лучшем районе города, квартира лучшей планировки, большей площади;
2. Возможность везде пройти пешком, так вся необходимая инфраструктура в шаговой доступности (учреждения, магазины, детские сады и школы, и т. п.).

3. Здоровье — нет затрат на лекарства (астма лечится ходьбой на свежем воздухе, не требуются лекарства из-за проблем, которые могут возникать при неправильном питании, так как теперь питание домашнее). Нет затрат на спортивные занятия в зале.
4. Эмоциональная сторона — приобретение жилья в месте, связанном с детством, в благоустроенном районе.
5. Экономия денежных средств — нет необходимости предусматривать в семейном бюджете затраты на транспортные расходы для членов семьи, на расходы на питание ежедневно в обеденный перерыв, которые всегда превышают расходы на домашнее питание. Домашнее питание, бесспорно, лучше для сохранения здоровья.
6. Появляется дополнительное время, которое ранее бесполезно уходило на проезд в общественном транспорте, его можно использовать более рационально — на чтение, на повышение собственной квалификации, на получение дополнительного заработка и т. д. (простой расчет).
7. Гармония в семье.

Обратите внимание, что эти семь пунктов мы обозначили в самом начале. Несмотря на то, что в данном примере сработал пессимистичный план, он был предусмотрен. Мы видим, что при рациональном подсчете времени мы успеваем в жизни сделать больше, при этом имея возможность не только работать, но и дополнительно зарабатывать и отдыхать.

Также немаловажное значение для управления временем имеет четкое разделение сфер жизни — время для работы (деловая, рациональная сфера) и время личное (частная, эмоциональная сфера). На работе в центре внимания должна быть работа, в частной жизни только семья, личные интересы, друзья.

Запомните, возможность приобрести новую квартиру появилась не при подсчете денежных ресурсов и их сбережении, а при подсчете и оптимизации временного ресурса! Если бы при решении поставленной задачи автор ограничивался сбережением

денежных средств, то до сих пор существовали бы проблемы, обозначенные в условии задачи.

Эта задача дает вам возможность понять еще один важный момент — располагая временем, вы будете думать о том, что не все свое время следует продать организации, в которой вы работаете (т. е. получая заработную плату), но и потратить часть его на совершенствование ваших талантов, что в конечном итоге позволит вам достичь новых высот.

Читайте художественную литературу. Например, в книге писателя Даниила Гранина «Эта странная жизнь» описан метод ученого А. А. Любищева, который вел хронометраж времени.

Вариант решения ситуационной задачи 3

Независимо от требований руководителя организации составьте собственную матрицу активности, ранжируйте все задания по степени срочности и важности.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое план? Какие Вы знаете виды планирования?
2. Следует ли иметь несколько видов плана для одного дела?
3. Что такое классификация задач?
4. Для чего используется матрица активности?
5. Как следует работать с информацией?
6. Как найти свободное время?
7. Как Вы понимаете диверсификацию рабочего портфеля?
8. Что объясняет принцип Парето?
9. Что такое делегирование полномочий?
10. Какие могут быть барьеры при делегировании полномочий? В чем отличие между делегированием полномочий и децентрализацией?
11. Какие известные методики управления временем Вы можете назвать? Дайте Ваше собственное определение времени.
12. От чего зависит качество жизни?
13. Как работают функции управления?
14. Что такое активное слушание?
15. Какие навыки следует развивать, чтобы эффективно использовать время?

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Анкета, разработанная немецким теоретиком менеджмента Л. Зайвертом, может показать практикуемый Вами стиль работы. Вам следует ответить на 10 вопросов.

1. Я резервирую в начале рабочего дня время для подготовительной работы, планирования.
   0 — почти никогда 1 — иногда 2 — часто 3 — почти всегда.
2. перепоручаю все, что может быть перепоручено.
   0 — почти никогда 1 — иногда 2 — часто 3 — почти всегда.
3. Я письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.
   0 — почти никогда 1 — иногда 2 — часто 3 — почти всегда.
4. Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать за один раз и окончательно.
   0 — почти никогда 1 — иногда 2 — часто 3 — почти всегда.
5. Каждый день составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам. Важнейшие вещи я делаю в первую очередь.
   0 — почти никогда 1 — иногда 2 — часто 3 — почти всегда.
6. Свой рабочий день я пытаюсь по возможности освободить от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и неожиданно созываемых совещаний.
   0 — почти никогда 1 — иногда 2 — часто 3 — почти всегда.
7. Свою дневную загрузку я стараюсь распределить в соответствии с графиком моей работоспособности.
   0 — почти никогда 1 — иногда 2 — часто 3 — почти всегда.
8. В моем плане времени есть «окна», позволяющие реагировать на актуальные проблемы.
   0 — почти никогда 1 — иногда 2 — часто 3 — почти всегда.

9. Я пытаюсь направить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь концентрироваться на немногих «жизненно-важных» проблемах.
0 — почти никогда 1 — иногда 2 — часто 3 — почти всегда.

10. Я умею говорить «нет», когда на мое время хотят претендовать другие, а мне необходимо выполнить более важные дела.
0 — почти никогда 1 — иногда 2 — часто 3 — почти всегда.

Если Вы теперь суммируете баллы, набранные Вами в результате проверки вашего рабочего стиля, то получите следующие результаты: **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: Вы хорошо умеете организовать себя и свое время.

26—30 баллов: Вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать свое время. Позвольте окружающим Вас людям (в том числе и автору настоящей книги) приобщиться к Вашему опыту.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. *Alan Lakein.* How to get Control of Your Time and Your Life.
2. *Айнекенова Ч. Р.* Базовые знания по менеджменту. Учебное пособие для корпоративных семинаров и тренингов, Бишкек, 2008.
3. *Зайверт Л.* Ваше время — в Ваших руках, М.: Интерэксперт, 1995.
4. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. 3-е издание — М.: Вильямс, 2006.— 672 с.
5. *Robert B.* Denhardt. Public Administration. An Action Orientation. Second Edition. — Wadsworth Publishing Company. Belmont, California, USA, 1995.— 450 с.
6. *Ronald E.* Riggio. Introduction to Industrial/Organizational Psychology.
7. *Senge P.* The Fifth Disciplne: The Art and Practice of the Learning Organization. — NewYork, Doublday, 1990.
8. *Shein E.* Organizational Culture and Leadership. — San-Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.
9. *Hersey P.* and *Blanchard K. N.* Management of Organizational Behavior. — Enderwood. Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988.
10. *Чарльз Хэнди.* По ту сторону уверенности. — Санкт-Петербург: Питер, 2002.— 222 с.

Объем 3,5 п.л.
Тираж — 130 экз.

Издательство «Нео Принт»