Добавил(а) Социология
26.12.10 06:21 -

Время и его использование как фактор эффективной работы руководителя организации.

" Время - самый ограниченный капитал, и если не можешь
им распоряжаться, не сможешь распоряжаться ничем другим "
П. Друкер

Каким должен быть успешный руководитель? Разумеется, он должен знать свое дело, уметь управлять, уметь ставить цели и добиваться их. Но все эти качества бесполезны, если руководитель не умеет правильно организовать свое рабочее время. Нереально добиться успеха, если человек не может планировать свое время. Это относится к любой профессии, но для людей, управляющих другими работниками, этот навык особенно важен, ведь он распоряжается не только своим временем, но и через четкую систему передачи выполнения задач своим подчиненным, еще и планирует их время. Время- это такой же ресурс, как и люди, сырье, финансовые средства. Но оно безвозвратно - его нельзя накопить, передать или взять в кредит. Поэтому важно научиться использовать его с максимальной выгодой. Не даром же говорят: " Время - деньги". Успех каждого руководителя зависит не только от материально –экономических величин, но и от того, как он распоряжается самым ценным достоянием- временем. Руководитель должен сознательно и системно использовать свое время, чтобы добиваться поставленных целей.

1. Характер времени.

Лимит времени.

Не много в окружающем нас мире существует вещей и явлений, по отношению к которым мы находимся в столь же равноправном положении, как ко времени. Каждому дано 24 часа в сутки, в неделе 7 суток, т.е. 168 часов. Вспомните прошедшую неделю: как вы тратили время, что делали? Хватило ли вам времени на все или его было слишком мало? Многие из нас замечают, как быстро летит время, незаметно проходят недели, месяцы, годы… Время буквально уплывает из рук, и мы, кажется не можем помешать этому.

Дефицит времени - это одна из тех проблем, которые больше всего тревожат руководителей разного ранга, для которых временной фактор играет важнейшую роль. Следует ли согласиться с теми, кто считает, что этот дефицит-дух времени? Говорят, что время стало скоротечным, а спешка, подобно инфекции, распространилась помимо нашей воли. Действительно ли это так? Время само по себе течет ни быстро, ни медленно. Всего в сутках 24 часа. Проблему, видимо, создает не время как таковое, а мы сами. Часто мы просто не знаем, что действительно надо сделать и как наиболее эффективно использовать при этом время.

Время как ресурс.

Время является важнейшим инструментом в руках каждого из нас. Подход к нему должен быть конкретным и плановым. Фактор времени- это ресурс, и чем неэффективнее мы его используем, тем дороже оно нам обходится. Время может быть как нашим союзником, так и противником. И в том и другом случае следует уметь правильно им распоряжаться.

Выполнение определенных задач и достижение намеченных целей всегда связаны с

лимитом времени, и мы, к сожалению, часто забываем об этой простой истине, когда пытаемся втиснуть в ограниченное время такой объем работ, который просто немыслимо осуществить. Мы сами создаем напряженную ситуацию и начинаем жаловаться на нехватку времени. От других ресурсных факторов время отличается прежде всего тем, что его нельзя запасти впрок. Время расходуется непрерывно, оно-категория необратимая.
Управление временем.
В пользу необходимости совершенствования практики использования рабочего времени говорят многие факторы. В перспективе нам придется в более короткое время делать столько же, сколько сегодня, и даже значительно больше, чтобы не отставать от международных темпов развития.
Одновременно с сокращением рабочего времени увеличилось наше свободное время. Его в дальнейшем будет еще больше. У нас, таким образом, появляется все больше возможностей для планирования своей жизни. Если мы не будем планировать свое время, то это может привести к тому, что все дела вырвутся из-под контроля. Каждый член коллектива должен планировать использование своего времени, поскольку отдельные операции становятся все более зависимы
друг от друга. Общий успех коллектива все больше зависит от усилий и вклада каждого его члена. Никто сегодня не питает доверия к организации, если она постоянно запаздывает и пытается объяснить свое отставание надуманными причинами. Поэтому нужно сделать время своим другом как на работе, так и на досуге. И если это нам удастся, то время будет верно служить нам, и мы не станем его рабами.

2 Причины дефицита времени.
Рассмотрим наиболее часто встречающиеся проблемы, связанные с использованием времени. Многие из них одинаково проявляются как на работе, так и в личной жизни. И это понятно, ведь в том и другом случае речь идет об одном и том же человеке. Если мы неэкономно относимся к своему рабочему времени, то очень часто столь же небрежно обращаемся и со своим свободным временем. И наоборот.
Перечислим основные причины нехватки времени.
Постоянная спешка.
Как же проявляются проблемы, связанные с использованием времени, и какое они оказывают влияние на нас самих и на окружающих? Первой из этих проблем большинство из нас называют спешку. Кто-то даже сказал в шутку, что кульминацией спешки является такое положение, когда времени хватает лишь на то, чтобы успеть разложить дела в порядке их срочности и важности. Постоянно спешащий человек не может сосредоточиться, остановиться и глубоко вникнуть в стоящую перед ним задачу. Ему кажется, что он все время должен спешить, стремительно идти вперед. Некоторым пребывание в постоянной спешке даже нравится. Она, подобно наркотикам, впитывается в кровь таких людей, и они без нее уже не могут жить. Такие люди нередко гордятся тем, что к ним пристала печать современного «торопящегося» человека.
Переутомление.
При достаточно долгом влиянии на человека спешка вызывает умственное переутомление. Даже возможны стрессы. Люди переносят стрессовые состояния по-разному. Считается, что известная доля стресса вовсе не представляет опасности, наоборот, даже приносит пользу. Однако при длительной работе в условиях спешки

может возникнуть опасность умственного переутомления со всеми негативными последствиями. У нас будет плохое настроение, недовольство окружающими и собой.
Нагромождение работ.
Всегда, когда мы не знаем, как правильно распределить свое рабочее время, происходит завал работы. Практика показывает, что многие живут в этих условиях постоянно. Мы всегда отстаем и неизменно опаздываем.
При этом качество нашего труда зачастую страдает, а некоторые важные работы могут вообще оказаться невыполненными в срок. В таких ситуациях мы просто разгребаем завалы. Это в свою очередь может привести к тому, что руководитель начнет постепенно заниматься не своими делами. Очередность выполнения работ будет определяться спешкой, а не целесообразностью. Замечено, что людям, которые в течение длительного времени работали аврально, очень трудно остановиться и заняться разработкой и анализом ключевых, перспективных вопросов. Значение этих вопросов такими людьми умаляется, так как они буквально рвутся расчищать завалы, не видя настоящих задач.
Суетливость.
Неумение правильно использовать время часто приводит к суетливости, последствия которой могут быть весьма неприятными. Если суетлив руководитель, то он может внести сумятицу в работу всей руководимой им группы. В таком случае руководитель-плохой пример для подчиненных. Беспланово работающим подразделением руководит обычно нервный, неорганизованный человек. Его порывистые действия нарушают ритмичность функционирования всей организации.
Постоянные доработки дома.
Нехватка времени в рамках нормального рабочего дня приводит к тому, что руководителю приходится часто набивать свой портфель бумагами и продолжать работу дома. Для рядовых работников эта проблема проявляется, как правило, в виде постоянных сверхурочных работ. При частом повторении подобная ситуация выливается в умственную и физическую усталость работников. У нас не будет сил работать эффективно даже в течение нормального рабочего времени, если времени для отдыха было недостаточно. Мы рискуем отстать от жизни, поскольку стали узниками спешки и завалов. Последствия всего этого опасны как для нас самих, так и для всего персонала предприятия в целом.
Основная причина плохого использования времени: « Я САМ »
Практика показывает, что мы склонны обвинять в своих же трудностях, связанных с нехваткой времени, кого угодно, только не себя. Но если быть честными и вдуматься, то легко обнаружить, что главными виновниками являемся именно мы. Нет ничего труднее, чем отказаться от закоренелых привычек. Всякое движение требует больше энергии, чем стояние на месте. Если мы не найдем мотивов для изменений в себе, то через какое-то время неизбежно вернемся к своим прежним привычкам. Сказанное полностью касается решения проблем использования времени. Горькая истина такова: любителей поговорить об этих проблемах гораздо больше, чем тех, кто действительно стремится их решать.
Беспланoвость работы.
Конечно, причиной дефицита времени являемся не только мы сами со своими привычками, но и многие другие факторы. Не менее суетливыми могут быть и наши коллеги. Плохое планирование работы в организации часто сводит на нет имеющиеся

предпосылки эффективного использования времени. Негативное влияние на работу коллектива оказывает и неясное, ошибочное и не всеми принимаемое разделение труда. Рациональное использование рабочего времени и разделение труда должны согласовываться между собой, в противном случае мы неминуемо столкнемся с нагромождением работ на одних участках и простоями на других.

Слабая мотивированность труда.

Плохая мотивированность труда и низкая производительность как ее следствие порождают нехватку времени. Каждому из нас известно, что улучшение мотивированности выполняемой работы самым благотворным образом влияет на повышение производительности труда, которую в таком случае можно повысить в 2-3 раза. Это в свою очередь снимает и вопрос дефицита времени. Тут возникает проблема использования рабочего времени, которую нельзя решать только путем изменения норм выработки. Следует обращать внимание на использование индивидуальных качеств работников, на мотивацию труда и организацию работ. Бывает так, что нам предлагают слишком легкие задания, которые могут быть выполнены при желании в очень короткое время, в результате чего останется неиспользованное время.

Начните сначала.

Определите стоящие перед вами проблемы использования времени и наметьте предварительные меры их решения. Начните с анализа проблем использования времени, касающихся непосредственно вас. Этот анализ можно провести в следующем порядке.

1. Остановитесь на мгновение. Выделите для себя несколько минут спокойного времени, чтобы, находясь наедине с собой или с группой, определить те проблемы, которые мешают нормально жить и работать. К вопросу придется, может быть, возвращаться и два, и три раза.
2. Зафиксируйте свои проблемы использования времени.

Приведем пример расходования времени на различные виды деятельности.

Таблица 1.

Вид деятельности	Интервал времени	Продолжительность
Разбор почты (срочно/не срочно)	10.00-10.20	20 минут
Телефонный звонок (подтверждение встречи)	10.20-10.30	10 минут
Подготовка документов для встречи с партнерами	10.30-12.00	1 час 30 минут
Делегирование подчиненным работ по новому проекту.	12.00-13.20	1 час 20 минут
Обеденный перерыв	13.20-14.00	40 минут
Дорога	14.00-14.20	20 минут
Переговоры с партнерами	14.20-15.40	1 час 20 минут
Дорога	15.40-16.25	45 минут
Подготовка доклада	16.25-17.00	35 минут
Доклад руководству о прошедшей встрече	17.00-17.25	25 минут
Ответ на письма	17.25-18.00	35 минут

Помимо вышеуказанного у руководителя могут возникать " дневные помехи ". Приведем пример внешних раздражителей.

Таблица 2.

Помехи Продолжительность Кто Пометки (причины)
Телефонный разговор с бывшим коллегой (во время подготовки документов) 20 минут Бывший коллега Желание отвлечься от бумаг
Беседа с подчиненными по работе, не относящейся к новому проекту 15 минут Подчиненный Проблемы с выполнением порученного
Пробка на обратной дороге 45 минут Внешняя причина.

Слабые стороны такого анализа:
- временной интервал для выполнения нескольких задач определялся спонтанно (если бы он был определен заранее, возможно, и подготовка документов, и совещание заняли меньше времени).
- непредвиденную задержку в дороге можно было использовать для подготовки отчета или составления плана на следующий день.

3. Анализ использования рабочего времени.

Чтобы правильно распределить время, необходимо точно знать, как оно расходуется в действительности. Анализ использования времени поможет выявить временные потери, показать сильные и слабые стороны практикуемого рабочего стиля. Такой анализ просто необходим, если неизвестно, на что вообще расходуется время, не известно, сколько времени требует выполнение
тех или иных дел, не известно, какие факторы стимулируют или ограничивают работоспособность.

Чтобы анализировать проблему, нужен достоверный учет времени. Самый эффективный способ учета времени – это ведение записей. Расходуемое время можно учитывать в таблицах. (см. таблица 1 и таблица 2.)

Наиболее целесообразно вести записи в процессе работы, т.к делая это вечером, можно что-то упустить. Степень детализации записей должна быть такой, чтобы можно было судить о важности и необходимости каждого вида работ. Для получения наиболее объективной картины делать записи нужно в течение недели. Если бизнес является сезонным, то подобный анализ необходимо проводить с учетом времени года. В листке "дневных помех" надо фиксировать не только внешние помехи, но и случаи, когда инициатором нарушения хода трудового дня был сам руководитель.

Сильные стороны использования рабочего времени нужно выделить и применять в повседневной работе. Прежде всего, каждую работу нужно проанализировать с помощью следующих вопросов:
- была ли работа необходима ? (если более 10 % рабочего времени было потрачено не на необходимую работу, это говорит о проблемах с делегированием и определением приоритетов)
- были ли оправданы затраты времени ? (если более 10% рабочего времени составляли дела, затраты времени на которые не оправданы, нужно проанализировать причины, по которым расход времени был слишком велик и постараться учитывать их в будущей работе)
- было ли целесообразно выполнение работы ? (если более 10 % рабочего времени пошло на задачи, выполнение которых было нецелесообразно, значит нужно уделить внимание планированию, организации, самореализации)
- был ли сознательно определен временной интервал для выполнения работы? (если более 10 % рабочего времени было потрачено на задачи, временной интервал

выполнения которых определялся спонтанно, значит, существуют проблемы с планированием рабочего времени).

Определив критические моменты, вредные привычки, наиболее частые ошибки рабочего стиля, так называемые поглотители времени, нужно определить их причины и выработать меры по их устранению, наиболее подходящие для данного бизнеса и конкретного руководителя.

4. Предпосылки для повышения эффективности использования времени.

Повышение эффективности использования индивидуального рабочего времени может быть успешным лишь тогда, когда в организации существуют для этого достаточные предпосылки. Их можно определить на основе факторов взаимодействия и совершенствования деятельности организации. Не трудно заметить, что значительная часть предпосылок для улучшения использования времени связана с задачами организации и планированием. Если уровень планирования деятельности организации низкий или же результаты такого планирования не поняты людьми, то и предпосылки для планирования индивидуального рабочего времени будут слабыми. Правда, характер деятельности организации может быть таким, что планирование индивидуального рабочего времени является действительно трудным делом. В таких случаях приходится выдерживать крутые и неожиданные повороты, и работникам такой организации следует приспосабливаться к быстро возникающим новым ситуациям.

Уже было отмечено, что способность приспосабливаться к новым условиям является отличительной чертой здоровой организации. Поэтому естественно, что благополучный трудовой коллектив в состоянии приспособиться и к изменениям в использовании рабочего времени. Это, конечно, ни в коей мере не означает, что у вас нет необходимости его планировать. Наоборот, чем неожиданнее ситуация, в которых нам приходится действовать, тем больше мы должны и предвидеть в своих планах использования времени. С другой стороны, стабильный характер деятельности, в условиях которой предстоящие задания легко предвидеть, дает, конечно, прочную основу для планирования индивидуального рабочего времени. Но при этом существует и опасность. Если в организации все происходит, как обычно, то может возникнуть мысль о ненужности планирования, поскольку и так все кажется ясно. Если мы поддадимся таким настроениям и не будем обдумывать свою деятельность, как прежнюю, так и предстоящую, то это приведет к пресыщению, после чего мы будем лишь повторять себя, а не совершенствоваться.

Значительная часть предпосылок для повышения эффективности использования времени кроется в структуре самой организации. Поэтому в первую очередь следует проверить, как решены основные организационные вопросы фирмы или учреждения. Если они решены обычно или их решение уже устарели, то и предпосылки для планирования использования времени будут слабыми. На практике следует внимательно следить за тем, чтобы деление предприятия или учреждения на отделы и другие структурные подразделения было осуществлено на уровне требований времени с тем, чтобы взаимодействие и сотрудничество между разными уровнями организации проходили без трений.

Планирование использования рабочего времени необходимо проводить совместно с коллегами. Если же организационные вопросы и их решение препятствуют этому, то и составленные планы будут затруднять взаимодействие и сотрудничество. В самой структуре организации могут быть слабые места, например недостаточная четкость в

разделении труда, его толковании и практическом воплощении. Административная процедура может быть чрезвычайно бюрократической или проводиться устаревшими способами. Предпосылки для повышения эффективности использования рабочего времени в таких случаях не самые подходящие.

Хорошее планирование работы и использование рабочего времени руководителем создает одновременно и более благоприятные предпосылки для планирования времени другими работниками. Если сами руководители не планируют свое время, то и предпосылки для эффективного использования рабочего времени персоналом, отвечающим за отдельные участки работы, существенно уменьшаются. Постоянное разбазаривание времени отражается и на взаимоотношениях людей, вызывая многочисленные недоразумения и трения в работе. В результате мы наблюдаем снижение эффективности работников, ухудшение атмосферы на рабочих местах, что в свою очередь выбивает почву из-под возможности хорошего планирования рабочего времени. Разные способы управления создают и разные предпосылки для планирования времени.

5. Оценка использования своего рабочего времени.

Как руководители используют свое время? Обеспечивают ли максимальную отдачу управления деятельностью и людьми? Можно предложить руководителю контрольные вопросы и, надеяться, что они отнесутся к ним достаточно серьезно и внимательно.

Ниже будут приводиться вопросы и возможные варианты ответов. Ответы: - Да; - Иногда; - Нет.

1. Планируете ли Вы заранее то, что предстоит сделать на следующей неделе?
2. Достаточно ли в Вашем распоряжении работников для выполнения порученного объема работ?
3. Планируете ли Вы заранее распределение работ между отдельными работниками?
4. Осуществляются ли работы на участке, за который Вы отвечаете, достаточно быстро и гибко или возникают остановки?
5. Достаточно ли компетентен и хорошо подготовлен персонал для выполнения возложенных на него задач?
6. Подготовили ли Вы себе помощника, который мог бы помочь при необходимости?
7. Имеются ли в распоряжении помощника или секретаря современные средства оргтехники, необходимые для обеспечения эффективной работы?
8. Подготовили ли Вы своего помощника к тому, чтобы он мог эффективно решать возникающие проблемы?
9. Стремитесь ли Вы проводить как можно меньше различных совещаний?
10. Намечаете ли Вы деловые встречи через секретаря?
11. Подготавливаете ли Вы задания в конце рабочего дня или утром с тем, чтобы секретарь мог их подготовить в течение рабочего дня?
12. Назначает ли секретарь сам время Ваших деловых встреч и вопросы, связанные с поездками?
13. Достаточно ли ясно Вы даете задания персоналу?
14. Есть ли возможность связаться с Вами, если кто-либо из сотрудников срочно нуждается в помощи?
15. Являетесь ли Вы хорошим примером для подчиненных в вопросах пунктуального использования рабочего времени?
16. Начинаете ли Вы рабочий день с тех работ, которые можно сделать быстро,

оставляя другие на более позднее время?
17. Стремитесь ли Вы найти короткие перерывы в течение рабочего дня?
18. Принимаете ли Вы решения быстро?
19. Действуете ли Вы решительно и целенаправленно, если замечаете, что персонал слоняется по коридорам или сидит без дела на своих рабочих местах?
20. Объективно ли Вы определяете эффективность работы своих подчиненных?
21. Известно ли Вам, на основании чего подчиненные определяют Вашу собственную эффективность в работе?
22. Проводили ли Вы исследования использования своего рабочего времени за период в 2-4 недели хотя бы один раз в год?
23. Проводят ли Ваши подчиненные планирование и контроль использования своего рабочего времени?
24. Есть ли у Вас перспективный план использования рабочего времени хотя бы на месяц вперед?

Прежде чем проанализировать полученные результаты, запишите свои выводы относительно Ваших хороших сторон и недостатков, требующих исправления.

1.Мои положительные стороны:

2. Мои недостатки, требующие исправления:

6. Определение используемого времени.

Определение используемого времени дает прочную основу для анализа и дальнейшего совершенствования его использования. Процесс совершенствования использования рабочего времени содержит несколько определенных этапов. Наглядно их можно представить с помощью следующего рисунка.

Исследование использования рабочего времени.
Определение использования рабочего времени (сколько и на что) Анализ использования рабочего времени и выводы.

Совершенствование использования рабочего времени и планирование его использования.
Составление плана по совершенствованию использования рабочего времени.
Определение желаемого результата в совершенствовании использования рабочего времени и контроль.

Упор на память.

С чего же начать определение используемого рабочего времени? В зависимости от желаемой точности и надежности результатов можно предложить несколько разных способов. Самым простым из них является восстановление использованного времени по памяти. Руководитель, например, пытается вспомнить, как было им использовано рабочее время вчера, за предыдущую неделю. Результаты такого восстановления в памяти целесообразно записать. Но память несовершенна, и восстановление событий по памяти - задача не из легких.

Схема ведения записи:
Выполненная работа. Примечания.
По дням: первая половина дня
Вторая половина дня
По неделям: понедельник
Вторник
Среда
Четверг
Пятница
По месяцам: 1-я неделя
2-я неделя
3-я неделя
4-я неделя
В эту форму записываются задачи, которые в прошлом выполнял руководитель.
Здесь же можно отмечать и затраченное на выполнение задач время. Но практика показывает, что такой способ восстановления деятельности по памяти является весьма несовершенным и явно недостаточным для того, чтобы только на его основе проводить совершенствование использования времени.
Календарь как средство для записи использованного времени.
Если руководитель привыкнет делать достаточно полные записи в календаре об использованном им времени, то такое накопление данных будет значительным шагом вперед по сравнению с предыдущим способом. С помощью календаря руководитель может определить, что им было сделано за определенный период в прошлом и сколько на это было затрачено времени. Но и этот способ не является надежным во всех отношениях, так как наши записи не всегда достаточно полны и точны.
7. Анализ результатов исследования.
Проведение исследования по использованию рабочего времени без последующего анализа его результатов-напрасный труд. Полученные данные анализируются и группируются в соответствии с тем, на какие вопросы мы хотим получить ответы. Надо помнить, что основные вопросы, интересующие руководителя, должны быть выявлены еще на стадии планирования исследования, поскольку они оказывают влияние на качество и количество регистрируемых данных. Ниже приводятся важнейшие вопросы, которым уделяется особое внимание при анализе результатов, полученных в ходе исследования по использованию рабочего времени.
1. Что я действительно делаю на работе, на что трачу свое рабочее время? (здесь приводится один из возможных вариантов группирования вопросов)
Время:
- затраченное на выполнение непосредственной работы;
- ушедшее на собрания, совещания, встречи и т.п.;
- ушедшее из-за различных помех, внутренних или внешних;
- использованное на личные нужды;
- специально не фиксируемое.
2. Сколько времени у меня уходит на выполнение различных видов работ?
В работе руководителя, например, можно выделить работу по собственно управлению от всякой другой работы, которую ему приходится выполнять. Работу по управлению в свою очередь можно разделить, например, на работу по планированию и на работу по

развитию организации и т.д.
3. Сколько времени я трачу на специально выделенные работы? Выделенные особые задачи могут быть по той или иной причине важными для конечных результатов работы или же вызывающими определенную озабоченность. Таким вопросом может быть, например, слишком большое количество различных собраний и совещаний. В таком случае есть смысл самым тщательным образом проанализировать время, израсходованное на эти собрания, и определить, в каком соотношении находятся между собой это время и польза от собраний.
4. Какие результаты я получу, какого качества и сколько? Здесь речь идет не о том, сколько времени и на что мы потратили, а о том, что мы получили в результате исследования как в качественном, так и в количественном плане.
5. Где я выполняю свою работу? Ответ на этот вопрос показывает, сколько времени я работаю в своем рабочем кабинете, сколько, находясь где-нибудь в пределах своей организации, и сколько за ее пределами. Сюда можно включить и анализ различных служебных поездок.
6. На что направлена моя работа в данной организации? Здесь выясняется, к какому подразделению организации относится деятельность исследуемого.
7. С кем я связан по работе и каким образом? Вопрос касается наших связей по работе как внутри организации, так и за ее пределами.
8. Из чего складывается мой рабочий день? Если наш рабочий день складывается из каких-то непродолжительных по времени отрезков, то это не позволяет нам сосредоточиться на действительно значительных, требующих большой концентрации внимания задачах. В таких случаях мы тратим много энергии на постоянное начинание и окончание работ.
9. Какие затраты связаны с выполняемой мною работой? Этот вопрос показывает, какие средства в виде моей зарплаты и других затрат используется на выполнение доверенных мне задач. Эти затраты надо поделить на время, которое потребовалось на выполнение этих задач. В результате мы узнаем, сколько стоит использованное мною время.
10. Много ли проводится сверхурочных работ и почему? Сверхурочные работы, носящие эпизодический характер, являются вполне естественными. Если же для определенных работников они превращаются в правило, то возникает опасность, что эти люди с годами привыкнут выполнять работы всегда только как сверхурочные.
11. Кто загружает мое рабочее время? Важно выяснить, в какой мере я сам определял использование времени и какова доля а использованном мною рабочем времени других.
Каким образом проводится анализ использования рабочего времени и кто этот анализ проводит? Все изложенные способы времени таковы, что данные по использованию рабочего времени регистрирует сам исследуемый. Конечно, если данных накопится очень много, то для их обработки следует использовать все имеющиеся технические средства.
8. Подведение итогов на основе полученных данных.
Полученные в результате исследования данные и их анализ позволяет нам сделать соответствующие выводы о том, как мы используем свое рабочее время, да и вообще об эффективности нашей работы. От нас самих зависит, какие выводы мы сделаем. Весьма полезно рассмотреть эти результаты в группе коллег.
Как же оцениваются результаты исследования по использованию рабочего времени?

Практически оценка этих результатов осуществляется на стадии анализа, который проводится на основе сгруппированных данных по использованному времени и другим факторам, т.е. анализ результатов исследования и принятие решения по ним составляет единый комплекс. Ниже приводятся важнейшие группы для оценки результатов. Они основываются на вопросах, которые мы ставили перед собой в начале исследования, а теперь попытаемся оценить их по следующей схеме:
(оценки: очень низкая 1 2 3 4 5 очень высокая)
1. Общая оценка использования рабочего времени.
Общую оценку следует обосновать, почему я оцениваю использование своего рабочего времени именно так, а не иначе. Дать общую оценку можно попросить и других, и тогда будет возможность сравнить оценки.
2. Результаты работы.
Данная оценка.
Оценка достижений в работе показывает, насколько эффективна моя работа. Здесь надо пояснить, на чем основывается данная мною оценка.
3. Распределение рабочего времени.
Данная оценка.
Сравнение с поставленными целями по использованию рабочего времени. Оценка распределения рабочего времени показывает мою эффективность в использовании времени. Если для использования рабочего времени имеются заранее поставленные дневные или недельные нормы, то мы получим более обоснованную оценку.
4. Эффективность работы.
Данная оценка.
Сравнение с поставленными стандартами. При оценке эффективности работы речь идет об эффективности выполнения мною работы. Обратим особое внимание именно на выполнение работы. Если в нашем распоряжении имеются какие-либо показатели эффективности работы, то и определение ее эффективности не представляет больших трудностей.
5. Загрузка рабочего времени.
Данная оценка.
Наступило время определить, в какой мере мы сами способны распоряжаться своим рабочим временем и в какой степени оно зависит от других. В части загрузки рабочего времени мы можем определить и отрезки времени по каждому виду выполненной нами работы и каким образом они распределяются в течение рабочего дня и недели.
6. Поддержание связи с коллегами и нахождении на рабочем месте.
Данная оценка.
Речь идет о том, каким образом и как часто мы связываемся во время рабочего дня с сослуживцами. Одновременно выясняется, было ли у нас достаточно времени для нахождения на своем рабочем месте.
7. Достаточно ли у нас оргтехники и как мы ее используем.
Данная оценка.
Здесь можно ограничиться общей оценкой или дать ее относительно каждого вида оргтехники отдельно.
8. Факторы помех.
Данная оценка.
Здесь следует собрать все помехи, внутренние и внешние, которые мешают

эффективному использованию нашего рабочего времени и его планированию.
9. Настроение.
Данная оценка.
Эта оценка носит весьма личный характер. Каждый из нас лучше, чем кто-либо другой, знает наше настроение в каждый конкретный момент. Мы знаем по своему опыту, что настроение не может быть на очень высоком уровне, если по какой-либо причине у нас не было возможности как следует отдохнуть и восстановить силы.
10. Физическое состояние.
Данная оценка.
О своем физическом состоянии мы можем судить довольно точно и без врача. Кроме того, мы знаем и способы для улучшения своего физического состояния. Речь идет о поддержании своего здоровья и физического состояния на достаточно высоком уровне, что является совершенно необходимым даже с точки зрения качества нашей жизни.
Приведенные выше оценки для удобства принятия соответствующих решений можно записать в виде таблицы.

Таблица 1.
Объект оценки Меры по улучшению не нужны, т.к Меры по улучшению нужны немедленно Меры по улучшению нужны в течение года
1.Общая оценка использования рабочего времени.
2.Результаты работы.
3.Распределение рабочего времени.
4.Эффективность работы.
5.Загрузка рабочего времени.
6.Поддержание связи с коллегами и нахождение на рабочем месте.
7. Рабочее место.
8.Оргтехника и эффективность ее использования.
9. Факторы помех.
10. Настроение.
11.Физическое состояние.

Представители различных профессий просто вынуждены хорошо владеть умением использовать свое рабочее время, так как от этого зависит их успех или провал в работе. Чем больше их вклад в свою же работу, тем весомее будет и успех.
Фирма, которая прибегает к самоуправлению, работает существенно эффективнее, чем организация, которая больше верит другим способам активизации.
Ключом общего успеха фирмы является ее руководитель, у которого сильное желание и воля к управлению прежде всего собой.
Факторы, оказывающие влияние на использование рабочего времени:

Знания	Позиция	
Умения	Желание	РЕЗУЛЬТАТ
Средства	Воля	

Руководители, девизом которых является « это я сделаю сейчас »,- большая редкость, но по эффективности они представляют высший класс. Знай, что хочешь, и делай то, о чем говоришь, тогда тебе будут доверять.

9. Руководитель и подчиненные: использование рабочего времени.
Являемся ли мы помощниками в использовании своего рабочего времени нашими подчиненными или нет?
Рассмотрим подробнее проблему делегирования и распределения заданий. Делегирование означает поручение выполнения определенных заданий подчиненным. Преимуществами делегирования являются:
• Расширение объема выполняемых заданий организацией;
• Высвобождение руководителя для выполнения наиболее важных работ;
• Развитие у подчиненных инициативности, умения и навыков, профессиональной компетенции;
• Расширение уровней принятия решения.
Можно говорить о такой ошибке, как о « буксировании за собой воды ». Внимание при этом обращается на область деятельности, которая по своему характеру близка прежним должностным обязанностям, и забывается, что хорошие, даже очень хорошие работники вовсе не обязательно могут быть и хорошими руководителями и, наоборот, хорошие руководители далеко не всегда могут быть хорошими работниками, т.е рядовыми исполнителями в конкретном деле.
Типичными препятствиями делегирования являются:
• Отсутствие у руководителя организаторских способностей;
• Неумение делегировать ответственность при распределении заданий;
• Мнение руководителя, что сам он сможет выполнить данное задание лучше подчиненного;
• Отсутствие опыта работы и, что главное, делегирования;
• Неуверенность в себе;
• Боязнь попасть в разряд нелюбимых руководителей;
• Позиция недопущения ошибок;
• Недоверие по отношению к подчиненным;
• Нежелание развивать своих подчиненных.
Оцените себя с позиции умения делегировать с помощью следующих вопросов. Ответы: Да, Нет.
1. Работаете ли Вы обычно дольше, чем Ваши подчиненные?
2. Тратите ли Вы время на рутинные работы, которые могли бы выполнить Ваши подчиненные?
3. Стремитесь ли Вы поставить свою подпись на каждой бумажке?
4. Завален ли Ваш рабочий стол бумагами после отсутствия по каким-либо причинам на рабочем месте?
5. Продолжаете ли Вы заниматься вопросами и проблемами, которые Вам приходилось решать прежде?
6. Часто ли Вас отрывают от дел вопросами или просьбами, которые касаются выполняемых в данное время заданий или проектов?
7. Приходится ли Вам постоянно спешить, чтобы не выходить из графика времени?

Если Вы дали 4-5 утвердительных ответов, то Вам имеет смысл заняться совершенствованием в вопросах делегирования.
Об этом можно сказать так: « Не делай сам того, что можешь поручить другим». Но прежде чем дать задание подчиненному, надо проверить, не нуждается ли он в

дополнительной подготовке или информации для этого, т.е сможет ли он выполнить данное задание качественно.

Руководителю следует знать и не забывать, что делегирование заданий и обязанностей не освобождает его от ответственности.

Для делегирования заданий необходимо выделить достаточное количество времени. Важно внимательно рассмотреть, что именно Вы хотите поручить своим подчиненным, какова будет их ответственность за порученное дело и когда работа должна быть выполнена.

Руководитель вправе требовать от своего подчиненного, чтобы он:

• Анализировал факты, оказывающие влияние на выполнение задания;
• Старался свести к минимуму возможные посторонние негативные влияния;
• Сам выбирал направление своих действий при выполнении задания.

Стимулируйте и развивайте своих подчиненных к принятию самостоятельных решений и выполнению заданий в срок. Если подчиненный Вам работник примет ошибочное решение, не спешите наказывать его, а выясните с ним причину такого решения и дайте ему возможность принять новое решение.