

ВРЕМЯ КАК ВАЖНЕЙШИЙ РЕСУРС РУКОВОДИТЕЛЯ

*Снова куда-то
бегу,
задыхаясь!
Не успеваю,
Не успеваю...*

Р. Рождественский

Как всё успевать? Реально ли выполнить всё запланированное? Как найти баланс между служебными и личными делами? Как успеть «написать свои главные строки» и «женщину, самую лучшую в мире, сделать счастливой»? Эти вопросы задают себе не только поэты.

Действительно, все чаще и активнее обсуждается проблема управления временем, особенно когда речь идет о деятельности руководителя. Всё возрастающие потоки информации, постоянная нехватка времени и, как следствие, перегрузки и стрессы, заставляют задуматься о тайм-менеджменте. Более того, с каждым годом все отчетливее осознается удивительный феномен – необходимость делать в более короткий срок то, на что раньше отводилось значительно больше времени. Вместе с тем для того, чтобы быть успешным руководителем, необходимо иметь время и для восстановления сил. Как решить эту дилемму? Именно умение организовывать свое время отличает эффективно работающего менеджера от его неэффективного коллеги. Человек, ценящий самый малый промежуток времени, многое успевает, вместе с тем со стороны кажется, что он не торопится и не суетится.

Время является ценностью особого рода, таким же важнейшим ресурсом, как и финансы, информация, люди (персонал), технологии. Время – это явление материального мира, которое дается нам от рождения, без каких-либо усилий с нашей стороны. Это такой фактор нашей жизни, который предполагает абсолютное равенство людей между собой [4]. По мнению известного теоретика управления П.М. Керженцева, его невозможно накапливать и сберегать, оно течет непрерывно и постоянно ускользает от нас.

Одним из родоначальников тайм-менеджмента считается основатель школы научного управления Фредерик Тейлор, который предложил осуществить хронометраж деятельности рабочего. Необходимо также упомянуть знаменитого Генри Форда, который ввел на своих предприятиях конвейер и тем самым сократил время сборки автомобилей и, соответственно, расходы времени рабочих, и сделал тем самым их деятельность более специализированной. В настоящее время в России одним из известных специалистов-консультантов в области тайм-менеджмента является Глеб Архангельский, который занимается также и научными разработками данной проблемы.

Таким образом, необходимость в управлении временем обсуждается уже давно. Стивен Кови, автор бестселлера «Семь навыков

высокоэффективных людей. Возврат к этике характера» отмечает, что уже существует, по крайней мере, четыре поколения управления временем.

Первое поколение использовало записки, памятки, попытки упорядочить и систематизировать все, что требует затрат времени и сил.

Второе поколение предложило календари и деловые дневники. Это была попытка планировать события и свою деятельность.

Третье поколение к наследию предыдущих привнесло идею расстановки приоритетов, ценностей и сравнения значимости различных дел. Более того, третье поколение использует не только еженедельное планирование – вводятся долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование, постановка промежуточных целей. Иначе говоря, управление временем неизбежно увязывается с целеполаганием. Между тем, для многих людей определение приоритетов и ценностей оказывается непростой задачей, которую они всячески пытаются избежать.

Сегодня появляется уже *четвертое* поколение управления временем. Его главная задача – не управление собственно временем, а управление собой. Планируются не действия и время, а достижение результатов. Другими словами, ставится задача не только быть более организованными и лучше распределять время, но и по-новому мыслить о времени [5; 6].

Если абстрагироваться от принадлежности к тому или иному поколению, для того, чтобы научиться рационально использовать свое время, необходимо его вначале «потерять». Потерять в том смысле, чтобы проанализировать его «утечки» в течение дня, недели, месяца и т.д., быть готовым переломить себя, свою инерцию. Учет временных трат – это то, с чего, собственно, и начинался тайм-менеджмент со времен Ф. Тейлора. Такой анализ и серьезное обдумывание, где действительно можно без потерь для здоровья и взаимоотношений с миром сэкономить время, необходимы для того, чтобы эта экономия действительно способствовала повышению личной эффективности деятельности руководителя.

На практических занятиях по тайм-менеджменту такой анализ начинается с выявления помех. Для их определения придумано много ярких определений – «пожиратели времени», «дела-паразиты», «ловушки», «воры», «хронофаги». Широко известный список помех по Л. Зайверту включает 30 наименований. Некоторые из них: нечеткая постановка целей, отсутствие приоритетов; попытка слишком много сделать за один раз, плохое планирование трудового дня; личная неорганизованность, «бумажные завалы»; скверная система документооборота; поиск плохо хранящейся нужной информации (адресов, телефонов и т. п.); недостатки кооперации или разделения труда; случайные телефонные звонки; незапланированные посетители; неспособность сказать «нет»; неполная, запоздавшая информация; отсутствие самодисциплины; неумение довести дело до конца; отвлечение (шум и т. п.); затяжные совещания; болтовня на частные темы; привычка откладывать «на потом»; длительные ожидания; спешка, нетерпение, чрезмерная суетливость; неиспользование делегирования; и т.д.

Примечательно, что слушатели курсов повышения квалификации, являющие большей частью руководителями организаций разных форм собственности, на занятиях по тайм-менеджменту в качестве самых больших «пожирателей» времени выделили: затяжные совещания, телефонные звонки, нежданные посетители, невозможность в некоторых ситуациях сказать «нет».

В любом списке помех можно выделить и внешние и внутренние причины. Так, например, к внешним помехам (или помехам, которые являются следствием неграмотных действий руководителя) можно отнести нечеткую цель и миссию организации; бесплановость работы; нечеткие должностные инструкции; нехватку или отсутствие ресурсов для выполнения работы, плохо налаженный в организации обмен информацией, отсутствие четкого распределения работ по степени их важности и срочности, изначальное игнорирование ценности времени в корпоративной культуре организации и др.

Однако список внутренних причин, приводящих к потерям времени, не менее внушителен. Но они чаще всего представляют собой привычки, обычно уже (или почти) неосознаваемые нами, или являются характерологическими особенностями человека (личностные помехи), или связаны с взаимоотношениями с другими людьми (поведенческие помехи). Это и откладывание трудных дел «на потом», и неумение сказать «нет», и личная неорганизованность, и чрезмерная суетливость, и выполнение работы не до конца, и стремление делать сразу много дел, неумение делегировать поручения подчиненным и др. Именно эти внутренние помехи имеют вполне обоснованное психологическое объяснение.

Стоит обратиться к особенностям внимания человека, чтобы объяснить, например, неэффективность выполнения сразу нескольких дел. Внимание – это направленность и сосредоточенность нашего сознания на определенном объекте или какой-либо деятельности. В когнитивной психологии установлено: «Конкурирующие раздражители создают друг для друга неспецифические помехи и соперничают между собой в распределении ограниченных ресурсов внимания. Поэтому всегда есть предел наших возможностей при одновременном выполнении двух дел» [3, с. 157]. Следовательно, сознание человека может успешно работать только с *одним* объектом: делом, мыслью, документом. Поэтому следует всегда выделять и четко осознавать тот объект, на который *здесь и сейчас* направлено сознание.

Предсознание может контролировать 7 (+- 2) объектов. Поэтому занимаясь одной главной проблемой (документом, мыслью), вполне реально держать в поле зрения (фокусе внимания) еще 5-8, но никак не больше, объектов. И, наконец, *подсознание* может работать с бесконечным количеством объектов. Пока сознание сфокусировано на одной проблеме, подсознание прорабатывает все остальные.

В качестве общей рекомендации для тех, кто хватается за выполнение нескольких дел одновременно, можно сказать: заниматься надо в конкретный промежуток времени только одной проблемой, имея в виду несколько, и на какое-то время забыть обо все прочих.

Знание психологических законов внимания объясняет в тайм-менеджменте еще одну ошибку, приводящую к потере времени в работе руководителя. Речь идет о

неадекватном переключении внимания. Всякое переключение внимания с одной задачи на другую требует затрат времени и сил. Однако и слишком долгое удержание внимания на одном деле или объекте утомляет. Зная этот закон, можно вывести одно из важнейших правил тайм-менеджмента: больше крупных переключений внимания, меньше – мелких.

Крупные дела нужно делать в такой последовательности, чтобы обеспечить максимальное переключение внимания, а следовательно и отдых. Например, два-три часа на встречи, два-три – на работу с документами и т.д. А мелкие дела, наоборот, нужно организовывать таким образом, чтобы внимание переключалось минимально. Установлено, что 6 телефонных звонков по 10 минут, разбросанных по всему рабочему дню, требуют больше времени, чем собранные вместе, в один блок. Поэтому целесообразнее собирать мелкие дела в блоки – большая эффективность и скорость выполнения и меньшая утомляемость.

Минимизировать мелкие переключения можно еще одним способом: возвращаясь к мелким делам один раз. Прочитали короткое письмо – сразу же ответили. Для крупных дел может действовать обратная закономерность: если дело застопорилось, лучше его оставить и переключиться на другое. Это пример крупного переключения, которое благотворно скажется на времени выполнения работы.

В психологической науке установлено, что успех переключения внимания зависит от особенностей предыдущей и новой деятельности. Если предыдущая работа была интересной, а последующая – нет, то переключение будет происходить трудно, и наоборот.

Пример еще одного свойства внимания – рассеивания, иллюстрирует следующее высказывание руководителя: «Главным поглотителем времени в моей работе было чтение газет. Можно прочитать толковую заметку, но ты никогда не заставишь себя не остановиться на какой-нибудь напечатанной рядом глупости».

Еще одна помеха, имеющая внутреннюю причину, и, следовательно, психологическое объяснение – это привычка откладывать «на потом», особенно трудные дела, или перенос принятия решения «на завтра». Эта разновидность помех чаще всего обусловлена такими качествами личности как неуверенность, нерешительность, тревожность, а также боязнью перед безотлагательным решением. Для их устранения в литературе по тайм-менеджменту встречаются шуточные, визуализированные и, следовательно, очень наглядные рекомендации: съешь «лягушку», порежь «слона» на «бифштексы».

«Лягушки» - это дела, требующие совсем не много времени, но когда они постоянно откладываются «на потом», то грозят перерасти в большие неприятности. И задача, изначально требовавшая для своего разрешения 5-10 минут, превратилась, наконец, в проблему, на устранение которой придется потратить несколько часов. Совет в этом случае – «Каждое утро съедай лягушку». Как сказал один из участников семинара по тайм-менеджменту, «я думал, у меня стада «лягушек». А когда ввёл «правило ежедневной лягушки», все они разбежались за две недели».

Чем крупнее и труднее задача и чем менее жесткий срок выполнения, тем труднее заставить себя её выполнить. Речь идет об очень крупных задачах, в терминологии тайм-менеджмента называемых «слонами». Главная ошибка при работе с ними – склонность к глобализации, укрупнению задач. Поэтому самый простой способ побороть привычку откладывать «на завтра» – разрезать «слона» на маленькие кусочки-«бифштексы» и каждый день по одному «съесть».

Потери времени, связанные с неумением делегировать поручения, могут, с одной стороны, являться следствием неграмотных действий руководителя, а с другой – его личностными качествами. При высокой ответственности и требовательности к самому себе руководитель не всегда доверяет своим подчиненным, полагая, что никто кроме него не сможет выполнить данную задачу так же качественно, как и он сам. Поэтому стремление всё сделать самому приводит не только к потерям времени, но и к истощению энергии, которая могла быть потрачена на более серьезные дела. Следует делегировать рутинную работу, специализированную деятельность, частные вопросы, подготовительную работу. Однако задачи с высокой степенью риска должен выполнять сам руководитель.

Нежданные (или незваные) посетители. С одной стороны, эти «пожиратели» времени не зависят от руководителя, т.е. являются внешней помехой. С другой – выстраивание отношений с ними зависит и от личности самого руководителя. Есть категория сотрудников, коллег, добрых друзей, которые *«забегают на минутку»*. Чем они досаждают? При изучении деятельности более или менее крупных руководителей был обнаружен такой факт, что большинство из них не более пятнадцати минут работают без внешних помех. В то же время психологические исследования достижения пика оптимальной формы внимания после прерванной деятельности убедительно доказывают, что это происходит через довольно продолжительное время. Ученые подсчитали, что до 25% времени в среднем может уходить на повторную концентрацию внимания после перерыва в работе. Поэтому люди, забежавшие просто так, поздороваться, узнать, как дела, невольно отнимают у руководителя массу полезного времени [4].

Можно сохранить отношения с этими «пожирателями» и одновременно не срывать свой временной график, тактично дав им понять, что их приход некстати. Можно также вынести из кабинета лишние стулья или вручить назойливому коллеге папку и попросить его рассортировать бумаги. Результат может быть двояким: либо посетитель действительно окажет помощь, либо его визиты станут намного реже.

Руководитель, который дорожит своим временем, должен уметь говорить «нет». Часто перед ним стоит вопрос выбора: кому, когда и по отношению к чему нужно говорить «нет». Существует множество ситуаций, когда говорить «нет» нельзя или очень тяжело. В использовании «нет» всегда нужна взвешенность и осторожность. Если руководитель в глазах подчиненных и коллег выглядит как человек «Нет!», то он может оказаться в ситуации, когда ему самому не к кому будет обратиться за помощью. Тем

более, что подчиненным действительно может быть нужна именно его помощь и поддержка в решении производственных вопросов.

Однако есть категория людей, которые просят или требуют, а порой и специально стараются ставить руководителя в такие ситуации, когда он просто вынужден согласиться. Для руководителя порой такое согласие – лишняя трата времени и сил, он может оказаться вовлеченным в такие дела, которыми никогда бы не занялся по своей воле. Далеко не всегда эти затраты могут принести ощутимую выгоду организации, к тому же отвлекают от главных целей. В этих случаях лучше и честнее сказать категоричное «нет», чем разочаровывать других людей.

В заключение хотелось бы привести некоторые правила, способствующие рациональному использованию времени и повышению личной эффективности. Многие из них просты, хорошо известны, а порой и банальны. Однако от их выполнения зависит, научимся ли мы управлять временем или оно по-прежнему будет управлять нами, когда постоянный пожар и «вечный бой».

1. Точно определите свою цель. Выделите с самого начала хотя бы «пункт назначения» и вы достигнете его гораздо быстрее. Это решающее условие.

2. Составьте план достижения цели. Главное преимущество, достигаемое путем планирования работы, состоит в том, что оно приносит выигрыш во времени. Однако затраты времени на планирование должны быть разумными. Существует оптимум, после которого увеличение времени на планирование становится неэффективным. Поэтому не следует тратить на него более 1% общего планового времени.

Эффективнее всего осуществлять планирование в письменном виде.

Планы должны быть согласованными с планами коллег, подчинённых и руководства более высокого уровня.

3. Сосредоточьтесь на главном. Дела следует разделить по степени важности и срочности:

- важные и срочные,
- важные, но не срочные,
- неважные, но срочные,
- неважные и несрочные.

При этом наиболее важные и срочные необходимо решать самому руководителю немедленно. Важные, но несрочные можно отложить. Несрочные дела следует проранжировать по времени, необходимому для каждого из них, и при появлении свободного времени можно заняться сокращением этого списка. Две последние категории можно передавать для решения подчинённым.

4. Не следует планировать полностью время своего рабочего дня. Разумнее расписать 60% своего времени, а 40% оставить незапланированными: 20% – на непредвиденные ситуации и 20% – на

спонтанное время. Оставляйте себе резервное время для неожиданных дел и для отдыха.

5. Найдите наиболее плодотворное для себя время. Планируйте эти часы для самых важных дел.

6. Не берите работу домой. Постоянные доработки дома – следствие неправильной организации рабочего дня. Дом – это место отдыха, а постоянные доработки дома приводят к тому, отбирается время от семейной, личной жизни и от отдыха.

7. Чаще отказывайтесь от шаблона. Вносите в работу разнообразие, переключайтесь между различными видами деятельности. Подключайте воображение. Изменяйте место и способы работы.

8. Следите за тем, на что тратите свободное время. Мы могли бы сберечь многие часы, если бы были чуть разборчивее при выборе телепередач и сериалов, которые смотрим, книг и журналов, которые читаем [6].

9. Начинайте раньше. Начиная рабочий день всего на 15 минут раньше, чем обычно, вы зададите тон всему дню [6].

10. Воспитывайте уважение к своему времени у себя и у других. Приобретите привычку мысленно давать вашему времени какую-то оценку, и вы станете по-новому относиться к нему.

Итак, управление временем — это не какая-то новая философия, а несколько иной взгляд на привычную задачу планирования и целеполагания. Экономить время только ради его экономии абсолютно бессмысленно. Как сказал в одном из своих интервью Глеб Архангельский, «смысл тайм-менеджмента не в том, чтобы вести ежедневник, а в том, чтобы ставить цели и достигать их!»

Литература:

1. Архангельский Г.А., Организация времени. От личной эффективности к развитию фирмы. – СПб.: Питер, 2003.
2. Зайверт Л., Ваше время – в Ваших руках. Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. – М.: АО «Интерэксперт», 1995.
3. Лобанов А.П. Когнитивная психология: от ощущений до интеллекта: учеб. пособие / А.П. Лобанов. – Минск : Новое знание, 2008. – 376 с. : с ил.
4. Овдей, С.В., Кравченко, Л.С. Психотехнологии тайм-менеджмента: Учеб.-методич. пособие. – Мн.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2007. – 97 с.
5. Резник С.Д. Вечный цейтнот // Лидеры образования. – 2002. - № 9.
6. Резник С.Д. Управление кафедрой: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 653 с.