

## УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ, ИЛИ КАК СТАТЬ ЭФФЕКТИВНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ

**Татьяна Шумилина**, заведующая кафедрой профессионального образования Владимирского института повышения квалификации работников образования им. Л.И. Новиковой, кандидат педагогических наук

*Каким должен быть успешный, эффективный руководитель образовательного учреждения? Разумеется, он должен знать своё дело, уметь управлять педагогическим коллективом, уметь ставить цели и добиваться их. Но все эти качества бесполезны, если руководитель не умеет правильно организовать своё рабочее время. Нереально добиться успеха, если человек не может планировать своё время.*

«Выбирать время правильно — значит владеть жизнью».

*Фрэнсис Бэкон*

Управление рабочим временем состоит в том, чтобы делать в текущий момент именно то, что было запланировано, и в отведённые для этого сроки. Незапланированное действие отнимает время у запланированного, что приводит либо к невыполнению (или плохому выполнению) задуманного, либо к нарушению расписания дня.

Деловая среда в настоящее время характеризуется постоянно растущим напряжением усилий, направленных на достижение максимального результата при уменьшении затрат (в том числе и личных энергетических затрат руководителя).

Основная цель управления временем состоит в максимально эффективном использовании собственных возможностей руководителя для преодоления внешних обстоятельств, оптимизации использования рабочего времени.

Освоение и сознательное применение техники самоменеджмента позволяют руководителю значительно увеличить творческий и профессиональный потенциал за счёт разумного использования времени, достигать более значимых целей за более короткое время.

### **Время как ресурс**

Время — стратегический ресурс человека. Удобной иллюстрацией времени как стратегического ресурса может служить так называе-

мый закон времени, который можно представить в виде следующей формулы:

**время работы = цель X (способ работы + энергия) — помехи**

Расшифруем эту формулу: время работы человека зависит от цели работы, способа работы и энергии, затраченной на деятельность при отсутствии помех, которые затрудняют или делают невозможным выполнение работы и достижение цели.

Для того, чтобы произвести расчёт временных затрат, необходимо ответить на самый сложный вопрос: зачем мы будем выполнять этот вид деятельности, то есть какова наша **ЦЕЛЬ**?

Формулировка цели должна отвечать SMART-критериям: быть конкретной, измеримой, согласованной, реалистичной, чётко привязанной к времени. Важно помнить ещё одну формулу: цель = результат. То есть от формулировки цели работы зависит качество результатов профессиональной деятельности.

И в этом поможет система управления временем Б. Франклина. Визуально эту систему можно отобразить в виде ступенчатой пирамиды, а процесс её применения — как строительство этой пирамиды.

Сначала укладывается массивное основание пирамиды, служащее опорой для всех остальных этажей. Руководитель образовательного учреждения определяет жизненные ценности. Этап определения жизненных ценностей — наиболее важный в построении пирамиды. Причём не надо бояться потратить на это слишком много времени — важно хорошо обдумать список.

Следующий этап — построение второго этажа пирамиды, опирающегося на первый. Исходя из составленного списка, руководитель решает, чего он хочет добиться. Надо поставить перед собой глобальную цель. Важно убедиться, что она действительно отвечает жизненным ценностям из составленного на предыдущем этапе списка.

Третий этаж пирамиды опирается на второй. Составляется генеральный план — что, по большому счёту, необходимо, чтобы достичь поставленной на предыдущем этапе цели.

Четвёртый этаж — долгосрочный (на несколько лет) промежуточный план с указанием конкретных целей и конкретных сроков. Следует составить план на ближайшие 4–5 лет, ответив на вопрос: «Что я могу сделать в ближайшие годы для достижения целей, намеченных в генеральном плане?». В плане важно указать конкретные цели и конкретные сроки с точностью до нескольких месяцев, а так-

же указать, какому пункту генерального плана отвечает достижение данной цели.

Пятый этаж — краткосрочный (на срок от нескольких недель до нескольких месяцев) план. Глядя на долгосрочный план, руководитель ОУ отвечает на вопрос: «Что я могу сделать в ближайшие недели или месяцы, чтобы достичь той или этой цели?». Пункты долгосрочного плана разбиваются на более конкретные задачи.

Шестой этаж пирамиды — это план на день. Составляется он на основе краткосрочного плана — малые задачи решаются целиком за один день, более крупные разбиваются на подзадачи. Обычно план на день не просто составляется за день до того, а складывается из списка различных дел, которые были назначены на этот день в течение нескольких предыдущих недель, зачастую в него также вносятся коррективы в течение дня. Составляя план на день, желательно указать время выполнения для каждой задачи. В этом руководителю, несомненно, помогают датированные ежедневники, планинги, органайзеры и записные книжки.

### Способы работы

Следующая составляющая формулы, отражающей закон времени — **СПОСОБЫ РАБОТЫ**. За привычным сочетанием «способ работы», используемым в тайм-менеджменте, стоит огромное направление, изучающее различные аспекты трудовой деятельности. Описанием способов работы и поиском путей их оптимизации занимаются различные науки — психология, социология труда, экономика труда, эргономика. Во всех этих науках существует достаточно много работ, относящихся к описанию и анализу элементов, процесса и структуры трудовой деятельности.

Универсальные советы по улучшению способа работы впервые были опубликованы в книге отечественного классика научной организации труда А.К. Гастева «Как надо работать». Книга впервые издана в 1921 году, но от этого предлагаемые советы не потеряли актуальности и вполне могут быть использованы современными руководителями в рамках индивидуального плана управления временем.

1. До начала работы представьте её (модель), представьте её этапы (план).
2. Не начинайте работу без необходимой предварительной подготовки (информация, любые необходимые ресурсы).
3. Важно, чтобы в поле работы не было ничего лишнего, отвлекающего. Лишнее — убрать, избавиться!

4. Все средства труда должны быть расположены в строгом порядке. Если порядок не предусмотрен правилами — придумайте свой собственный!

5. Вхождение в работу должно быть постепенным. Начинайте с «разминки» — решения важных, но легких задач!

6. С помощью нескольких проб найдите внутренний баланс траты сил, чтобы наиболее трудные действия выполнять наиболее экономично.

7. Работайте равномерно, размеренно, «...работа стгоряча, приступами портит и человека, и работу».

8. Работайте в удобной позе (создайте для себя наиболее комфортную физическую среду работы).

9. Продумайте соотношение периодов труда и отдыха, отдыхайте немного, но достаточно.

10. Во время самой работы не следует есть, курить, пить кофе и т.п. Любое необоснованное совмещение действий вредит работе.

11. «Не надо в работе отрываться для другого дела, кроме необходимого в работе». Любой необоснованный перерыв вредит работе.

12. Если работа не идёт, то необходимо сделать краткий перерыв, отвлечься и заново постепенно начать работу.

13. В случае неудачи работу прервать, навести порядок, обдумать причины неудачи, найти необходимые ресурсы и начать заново.

14. В случае полной неудачи — сменить вид работы.

15. В случае успешного завершения работы — не спешить сообщать об этом другим.

16. Окончил работу — прибери. Сделать так, чтобы тебе было приятно вновь прийти на своё рабочее место.

### Распределение энергии

Важный компонент в формуле, отражающей закон времени — **ЭНЕРГИЯ**. Очень важно, как руководитель распределяет свои силы для выполнения всех поставленных целей и задач. В тайм-менеджменте есть методы, которые помогут руководителю справиться с распределением энергии на протяжении рабочего дня.

Метод расстановки приоритетов (Матрица Эйзенхауэра) предполагает, что срочные и важные дела руководитель делает сам; важные, но не срочные и неважные, но срочные дела могут быть делегированы подчинённым; а вот неважные и несрочные дела не должны отвлекать руководителя. Умение структурировать мероприятия по матрице поможет правильно распределить энергию в течение рабочего дня.

Матрица Эйзенхауэра

	СРОЧНЫЕ ДЕЛА	НЕСРОЧНЫЕ ДЕЛА
	I	II
В А Ж Н Ы Е	Разрешение кризисов Неотложные задачи Документы, у которых подходят сроки сдачи	Планирование новых мероприятий Оценка полученных результатов Превентивные мероприятия Налаживание отношений Определение новых перспектив
	III	IV
Н Е В А Ж Н Ы Е	Перерывы Некоторые телефонные звонки Некоторые совещания Рассмотрение неотложных материалов Общественная деятельность	Рутинная работа Некоторые письма Некоторые телефонные звонки «Пожиратели» времени Развлечения

Метод декомпозиции (декомпозиция работ) включает разложение исходной ситуации на части, сведение сложной задачи к нескольким более простым. Парадигма, лежащая в основе этого методического приёма, заключается в том, что совокупность решений отдельных элементов проблемы представляет собой приемлемое решение исходной общей проблемы.

Поможет и техника саморазгрузки, в ходе которой руководитель должен ответить на четыре ключевых вопроса и принять соответствующие управленческие решения.

Вопросы, облегчающие нагрузку на руководителя ОУ:

1. Зачем вообще это делать? (решение — исключить мероприятия из плана работы).
2. Почему именно я? (решение — делегирование подчинённым).
3. Почему именно сейчас? (решение — установить оптимальные сроки для выполнения).
4. Почему в такой форме? (решение — рационализировать деятельность).

«Если первым делом поутру вы должны съесть живую лягушку, утешением может служить то, что это самое плохое, что может случиться с вами за весь день» — так звучит древняя поговорка. Метод «Съесть лягушку» помогает настроиться на выполнение большого важного дела, часто трудозатратного, которое должно быть

выполнено, но по разным причинам постоянно откладывается на завтра.

Ещё И.П. Павлов сказал: «Лучший отдых — смена вида деятельности». Метод «Три тележки» предлагает представить дорогу, на которой стоят три повозки. Ваша цель — перетащить их на другой конец. Вы впрягаетесь в одну и везёте её несколько сот метров. После чего впрягаетесь во вторую повозку. Тащите её сто метров. Повторяете процедуру с третьей. И так, чередуя тележки, к вечеру перегоняете их с места на место. Смена видов деятельности не вызывает переутомления и работа к концу дня оказывается выполненной в полном объёме.

Метод «АБВГД-ейка» предполагает, что каждой задаче в списке дел присваивается приоритет её выполнения. Так, задача, отмеченная буквой А, указывает на самое важное дело с самыми серьёзными последствиями в случае невыполнения. Главное правило метода состоит в том, чтобы не браться за дело Б, пока не выполнена задача А, а за дело В, пока открыта задача Б, и так далее.

Метод «Корзина для мусора» тоже помогает снизить энергозатраты. Руководители, показывающие хорошие результаты, работают за чистым столом. У непродуктивных и несобранных людей на столе царит дикий хаос. Выработайте привычку своевременно разбирать бумаги, выбрасывая ненужные, и работать за чистым столом. Замечено, что до 30% рабочего времени тратится на поиски нужной бумаги. Корзина для мусора — один из самых эффективных инструментов управления временем.

Можно воспользоваться и правилом «6 «П»: правильное предварительное планирование предотвращает плохие показатели.

На эффективное распределение энергии в течение дня оказывает влияние и энергетический тип руководителя:

1. Сангвиник (сильный, подвижный, уравновешенный).
2. Флегматик (сильный, инертный, уравновешенный).
3. Холерик (сильный, подвижный, неуравновешенный).
4. Меланхолик (слабый, инертный, уравновешенный).

Кроме того, на распределение энергии в течение дня влияет и тип сенсорного потока (по К.Г. Юнгу), то есть является ли руководитель экстравертом или интровертом.

Даже знание психофизиологических особенностей зачастую не спасает руководителя от пустой траты энергии в течение рабочего дня. Почему же тратится энергия впустую? Ответы просты и очевидны:

- нет цели деятельности (пойди туда — не знаю куда);

- нет плана (принеси то — не знаю что);
- нет регламентов (норм) (как должен выглядеть эталон качественно выполненной работы);
- нет контроля или он носит стихийный характер (пока гром не грянет...);
- нет информации («Кто владеет информацией — тот владеет миром» (Ли Якокка)).

### Помехи в работе

Последняя составляющая в формуле, отражающей закон времени — **ПОМЕХИ**. Или как их часто называют — поглотители времени.

Проведя детальный анализ основных «поглотителей» времени, можно лучше контролировать рабочий процесс и избежать отвлекающих моментов. Основными причинами, заставляющими руководителя тратить время зря, признаны следующие помехи.

Первое место по праву занимают телефонные звонки, срывая рабочий настрой и не давая сосредоточиться на делах. С широким распространением сотовых телефонов проблема приобрела глобальные масштабы. Необходимо наладить распределение звонков и перенести менее важные на более свободное время.

На втором месте посетители, приходящие в школу не в приёмное время, указанное на кабинете руководителя, а во время, удобное для них. Понятно, что их невозможно проигнорировать или выполнять параллельно другую работу. При чёткой, правильно разработанной структуре организации работы с посетителями, как правило, допускается делегирование решения вопросов заместителям директора по учебно-воспитательной и воспитательной работе.

Актуальной является и проблема плохой организации обмена информацией как в самом учреждении, так и с вышестоящими организациями. Очень часто информация поступает сегодня, а отреагировать на неё необходимо было ещё несколько дней назад. Руководителю рекомендуется иметь циклограмму сбора информации по всем направлениям деятельности (банк информации об условиях, процессе и результатах). Тогда даже самый срочный запрос не заставит администрацию волноваться по поводу предоставляемой информации, её точности и объективности.

Проблемы с компьютерным оборудованием и офисной техникой также отрывают драгоценное время от решения поставленных задач. Руководителю целесообразно «держать под рукой» специалиста, который сможет своевременно и квалифицированно обслуживать компьютерное оборудование.

Ещё одна важная проблема кроется в неудовлетворительной организационной структуре. Организовать означает чётко распределить обязанности между участниками трудового коллектива. Должностные обязанности каждого работника должны быть прописаны максимально чётко. Иначе руководителю приходится выполнять не только свою работу, но и часть работы педагогического коллектива.

Помехой может стать и недостаток организационного планирования. Расстановка приоритетов при работе с большим объёмом дел позволят определить очередность их выполнения.

Приходится тратить время и на исправление ошибок, которых можно было бы избежать. Ошибки порождают всё те же спешка и невнимательность. Но переделывать иногда приходится дольше, и, в любом случае, вновь отвлекаться от текущих дел.

Поглотителями времени являются также плохо организованные и скоординированные собрания, педагогические советы, планерки. Обсуждение неактуальных вопросов, несоблюдение регламента выступлений, отсутствие контроля за выполнением принятых решений приводят к низкой эффективности заседаний и потере времени, которое руководитель мог бы потратить на решение стратегических целей развития.

И завершить список поглотителей времени можно бесполезными дискуссиями о своей работе и работе других. И просто пустая болтовня.

Естественно, что некоторые проблемы (например, вышел из строя компьютер, пришёл посетитель) спланировать невозможно. Поэтому на помощь руководителю приходят правила планирования времени.

Основное правило планирования времени сформулировал Л. Зайверт:

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

Ещё одно правило принадлежит В. Парето. Оно рассчитано на рациональное использование времени и гласит: «Если все рабочие функции рассматривать с точки зрения критерия их эффективности, то окажется, что 80 процентов конечных результатов достигается только за 20 процентов затраченного времени, тогда как остальные 20 процентов итога поглощают 80 процентов рабочего времени».

Применительно к повседневной работе это означает, что не следует браться сначала за самые лёгкие и интересные или требующие минимальных затрат времени дела. При планировании необходимо решать в первую очередь жизненно важные проблемы, а уже потом — многочисленные второстепенные.

При планировании рабочего дня руководитель также может использовать метод Альпы. Его относительно легко запомнить, поскольку он основывается на мемо-технике: начальные буквы символизируют предметные понятия. Метод включает пять стадий:

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

В идеальное сочетание: время работы = цель  $\times$  (способ работы + энергия) — помехи вносят свои коррективы индивидуальный стиль и ритм работоспособности руководителя.

Работоспособность каждого человека подвержена определённым колебаниям, происходящим в рамках естественного ритма. Говорят обычно о «человеке утра», или «жаворонке», и о «человеке вечера», или «сове». Первые могут особенно хорошо работать по утрам, но быстро устают во второй половине дня и нуждаются соответственно в более раннем окончании работы. Вторые по-настоящему входят в форму только ближе к полудню, им лучше всего работаетея по вечерам (до глубокой ночи).

Ни один из этих основных типов не работает лучше или хуже другого, просто они работают по-разному. Пик работоспособности у них приходится на разные периоды дня. Например, у «жаворонков» пик работоспособности, как правило, приходится на первую половину дня. Этот уровень затем в течение дня больше не достигается. И в силу этой причины задачи А следует выполнять в начале дня. После обеда наступает известный спад продуктивности, который многие пытаются побороть при помощи кофе. В это время не надо работать наперекор своему ритму. Расслабьтесь с чашкой чая и используйте перерыв для социальных контактов и рутинной деятельности (задачи В).

Каждый из нас может приспособиться к этим колебаниям своей работоспособностью. Не пытайтесь работать против своего естественного дневного ритма (который Вы если и сможете изменить, то незначительно), а используйте эти закономерности в своём расписании дня.

## Правила эффективного использования времени и удачного рабочего дня

Так можно ли сформулировать правила эффективного использования времени и удачного рабочего дня? Правила будут всегда индивидуальны, хотя некоторые наиболее общие моменты в них могут совпадать. Приведём конкретные практические рекомендации.

1. Высыпайтесь. Сон должен быть полноценным и качественным.

2. Хорошо завтракайте. Завтрак должен обеспечивать организму достаточную «стартовую энергетику» для начала нового дня.

3. Начинайте день с хорошего настроения. В самом начале дня очень важен эмоциональный настрой, который во многом определяет ваше настроение на весь день.

4. Не опаздывайте, имейте запас времени на дорогу до работы. Даже если мы находим сотню оправданий нашим опозданиям, в подсознании всё равно накапливается негативный багаж, который снижает чувство удовлетворённости работой.

5. Начинайте работать в одно и то же время. Фиксированное время начала работы в значительной мере повышает её эффективность.

6. Начинайте работу с «организационных моментов» — планирования дня, согласования контактов, подготовки рабочего места. Для того чтобы работа была продуктивной, некоторое время необходимо потратить на самоорганизацию. Если этого не сделать, потом (в течение рабочего дня) может обнаружиться множество «сюрпризов», которые становятся поглотителями времени.

7. В начале дня приступайте к решению самых важных (в том числе самых сложных и комплексных) и срочных задач.

8. Если вы знаете собственный суточный ритм работоспособности, то планируйте выполнение наиболее важных задач на пик работоспособности. Если вы точно не знаете ритма своей работоспособности, то при планировании рабочего дня исходите из того факта, что у большинства людей пики суточных биоритмов приходится на периоды с 9.00 до 12.00 и с 16.00 до 18.00.

9. Постоянно сверяйтесь с вашим органайзером (планом на день) и корректируйте свою работу.

10. Конец рабочего дня посвятите «постановке точки» (доделайте хоть одно дело до полного завершения).

11. Подведите итоги и составьте (уточните) план работы на следующий день.

12. В конце каждого рабочего дня поставьте «позитивную точку» — осознайте и прочувствуйте главное достижение сегодняшнего дня. Найдите, за что себя похвалить, и с хорошим настроением отправляйтесь домой.

Подведём итог. Чувство времени помогает современному руководителю правильно планировать рабочий день. Когда руководитель составляем план, то выделяет на каждую задачу, мероприятие определённое количество времени. Если по факту значительно превышает лимит времени на тот или иной пункт, то ставится под угрозу весь план.

Развив в себе чувство времени, руководитель становится успешен сам и ведёт к успеху каждого сотрудника педагогического коллектива и всё образовательное учреждение.

Чувство времени не просто помогает руководителю успеть сделать то, что запланировано, оно даёт возможность делать это без суеты, спешки и нервозности, то есть более качественно и продуктивно. Ещё древнегреческий поэт Гесиод сказал: «Истинно велик тот человек, который овладел своим временем».