

## Тема 2. Значение тайм-менеджмента в профессиональной деятельности

**1. Значение тайм-менеджмента в профессиональной деятельности**

**2. Сущность времени**

**3. Инвентаризация и анализ временных затрат**

- Один из экспертов (А. Маккензи) опросил в течение своей консультативной деятельности 1000 менеджеров и пришел к следующим выводам:
- из ста менеджеров лишь один имеет достаточно времени;
- десятерым требуется на 10% больше;
- сорока менеджерам нужно 25% дополнительного времени;
- остальным не хватает 50% времени.

- Чтобы вскрыть причину возникающего дефицита времени, нужно провести инвентаризацию времени (метод записи времени с целью конкретного определения, сколько времени, на что и с кем вы тратите, чтобы вскрыть действительно важные ошибочные моменты своего личного рабочего стиля).

- Стиллю работы менеджера, испытывающего недостаток времени для стратегического управления и принятия решений, характерны следующие признаки:
  - нервозность и сумбуренность в действиях;
  - нетерпеливость в решении вопросов в отношениях как с равными себе по рангу руководителями, так и с подчиненными;
  - стремление даже при незначительных затруднениях во взаимоотношениях с коллегами выходить на вышестоящие уровни руководства.

- *Исследователями выделены самые существенные «поглотители» времени:*
- 1. Нечеткая постановка целей.
- 2. Отсутствие приоритета в делах.
- 3. Стремление сделать все сразу.
- 4. Отсутствие представления о предстоящих задачах и путях их решения.
- 5. Неумение оценить время, плохое планирование трудового дня.
- 6. Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол.

- 7. Скверная система ведения дел, постоянные поиски записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.
- 8. Недостаток мотивации.
- 9. Неподчинение приказам.
- 10. Отрывающие от дел телефонные звонки и незапланированные посетители.
- 11. Неспособность сказать «нет».
- 12. Не полная, запоздалая информация.
- 13. Отсутствие самодисциплины, внезапные решения.

- 14. Затяжные совещания.
- 15. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
- 16. Отсутствие связи или неточная обратная связь.
- 17. Излишняя коммуникабельность и болтовня на частные темы.
- 18. Чрезмерность деловых записей.
- 19. Синдром «откладывания дел со дня на день».
- 20. Неумение слушать, желание знать все факты.
- 21. Длительные ожидания встреч и т.д.



- Преимущества последовательного использования самоменеджмента:
- 1) концентрация на существенном, лучшие результаты труда;
- 2) снижение распыления сил и средств;
- 3) отграничение важных дел от менее важных;
- 4) решение о приоритетных заседаниях и делегациях;
- 5) хорошая память;



- 6) рационализация в результате объединения заданий;
- 7) уменьшение неполадок и прерываний и управление ими;
- 8) меньше спешки и стресса;
- 9) невозмутимость в случае непредусмотренных результатов;
- 10) самодисциплина при выполнении заданий, лучшая организация труда;



- 11) планирование предстоящего дня;
- 12) распорядок в ходе дня;
- 13) обзор и ясность в выполнении заданий;
- 14) согласованность заданий на следующий рабочий день;
- 15) повышение самоконтроля;
- 16) выигрыш времени благодаря методичной работе, меньшая загруженность работой;



- 17) переживание успеха в конце рабочего дня;
- 18) достижение целей дня;
- 19) высокое удовлетворение от работы и большая мотивация;
- 20) повышение работоспособности, выполнение работы с меньшими затратами;
- 21) рост квалификации, меньше ошибок при выполнении своих функций;
- 22) достижение профессиональных и жизненных целей кратчайшим путем.



- **2. Сущность времени. Понятие ресурса времени и его определение**
- Время соединяет абсолютно все структуры нашей жизни, и это такой ресурс, который невозможно пополнить. Основная проблема человечества в эпоху глобальных перемен и высокоскоростного развития научно-технического прогресса — управление собственным временем. Если задуматься, то всякая профессиональная деятельность имеет свой темп, ритм и скорость, а все социальные процессы происходят во времени. Время не что иное, как продолжительность нашей жизни, ступени ее развития, которые имеют разное значение для формирующейся личности.

- Время — это еще и темп, скорость, сроки, ритмы, периоды, этапы и определенные структуры самых различных процессов и явлений.
- Понятие «время» обладает множеством значений, и в целях его уточнения обратимся к социально-экономическим, социально-философским, социально-психологическим источникам.
- Время — один из важнейших факторов, влияющих на экономические процессы. Оно характеризует их динамику. Проявляется в форме отсчета времени, продолжительности протекания процессов, дат экономических событий, периодов экономических циклов.

- Время — одна из форм (наряду с пространством) восприятия пространства, возникновения, становления, течения и разрушения всех явлений бытия. Оно связано с установлением причинной связи между прошлым, настоящим и будущим. Время структурируется по годам, временам года, месяцам, неделям, суткам, часам, минутам, секундам
- Принято выделять два типа времени — объективное (внешнее) и субъективное (внутреннее). Объективное время — общее для всех людей (секунды, минуты, часы, сутки, годы и др.), им измеряют продолжительность событий, оно строго структурировано и неизменно и служит эталоном, в соответствии с которым живет человечество. Оно не поддается контролю, поскольку является физической реальностью, но чтобы не потерять ни секунды, составляются расписания и графики, анализируется, сколько времени понадобится для решения поставленных задач и достижения целей. А стремление уложиться в строго отведенное для этого время приводит к волнению, перенапряжению и беспокойству.

- Время — это самый дефицитный ресурс, а если не уметь и не стремиться им управлять, то все сферы жизни человека станут неуправляемыми. И людям жизненно необходимо осознать, что оно является для нас некоей материальной ценностью особого рода, так как остальные ценности мы можем накапливать и сохранять, а время непрерывно проходит и ежесекундно ускользает. Лишь правильно применив имеющиеся ресурсы личности за определенный период можно достичь поставленных целей и получить наилучшие результаты.



- Исследователи подсчитали:
- — в году 8760 часов;
- — 2920 из них тратится на сон;
- — 1928 проводится на работе;
- — 1664 часов приходится на выходные (без учета сна);
- — 320 часов отпуска (не считая выходных);
- — 1446 «свободных» часов в течение рабочей недели (на самом деле их меньше в два раза — 723);
- — 428 часов тратится на поездки;

- За год:
- — 5 лет на уборку;
- — 4 года на путешествия;
- — 7 лет на водные процедуры;
- — 13 лет на интернет, телевизор;
- — 1 год на поиск нужной вещи среди разбросанных в беспорядке других вещей и предметов.

- И учитывая все это, необходимо извлекать наибольшую выгоду из затраченных часов и попытаться научиться использовать все отведенное время для того, чтобы успеть сделать все самое важное и необходимое. С течением жизни значение времени приобретает огромное значение: для кого-то оно быстротечно, и он начинает задумываться об экономии этого ресурса, а для других оно тянется бесконечно долго.
- Управление ресурсом времени на самом деле не что иное, как управление собственной жизнью, а человек в любой момент может сделать выбор: или сидеть, сложа руки, ничего не предпринимая, или взять управление им в свои руки. Возможно, навык управления ресурсом времени станет инструментом для управления собой, окружением, условиями, деньгами.

### • **3.Инвентаризация и анализ временных затрат**



- Поскольку время является невозполнимым ресурсом, каждый человек должен вести его точный учет, чтобы научиться дорожить временем и отдавать себе полный отчет, каким образом оно расходуется. В этом может помочь инвентаризация и анализ временных затрат предложенных вашему вниманию.






- *Карточка ежедневного учета времени А. Гастева*

- В 20-х годах прошлого века знаменитый общественный деятель и ученый Алексей Капитонович Гастев создал Центральный институт труда, главными задачами которого были исследования, разработки и практическое внедрение методов совершенствования организации труда. Одним из этих методов является карточка учета личного времени, которая заводится на один день и делится на несколько этапов. В ее левой части вписывается код и вид деятельности, справа отмечается длительность выполненного вида деятельности (масштаб одной клеточки — 30 минут).
- В течение первой недели учета времени столбец «код» не заполняется, а в «Вид деятельности» вписывается вид работы, отдыха и т.д. Время выполнения любого вида деятельности — заштриховывается клеточка в правой части карточки.

Код	Вид деятельности	8		9		10		11		12	
	Завтрак, обед										
	Транспорт										
	Просмотр бумаг										
	Совещание										
	...										

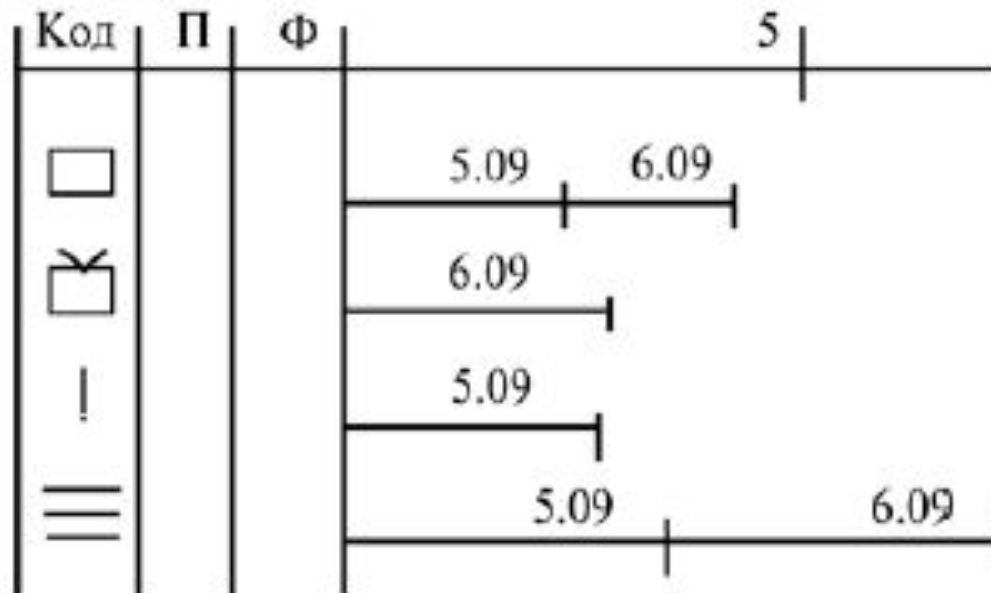
- Рисунок 1 - Карточка учета личного времени А.К. Гастева

- Автор методики предлагает по окончании первой недели в целях удобства анализа каждому виду деятельности присвоить свой код, отображающий ее характер. Аналогичную работу необходимо сгруппировать в один код, их количество должно

-  – составление документов (изображены строчки документа),
-  – чтение художественных книг (изображена книга),
-  – просмотр телевизионных программ,
-  – процедуры умывания (изображено стекло — после умывания стал «чистым как стеклышко») и т.п.
-  – потери времени.

- Рисунок 2 – Примеры кодировки видов деятельности

- Далее все коды вносятся в соответствующий вертикальный столбец карточки учета, а горизонтальная линия отражает масштаб времени (0,5 час/клет.), и проводится анализ



- Рисунок 3 – Фрагмент анализа расхода времени



- После этого в график анализа результатов учета времени переносятся данные с карточек учета, все дни отделяются вертикальными линиями, а над горизонтальными линиями, показывающими длительность представленного вида работы, указывается число месяца. Таким образом, после проведенного анализа становится видна реальная картина затраченного времени.
- После этого в график анализа результатов учета времени переносятся данные с карточек учета, все дни отделяются вертикальными линиями, а над горизонтальными линиями, показывающими длительность представленного вида работы, указывается число месяца. Таким образом, после проведенного анализа становится видна реальная картина

- *Учет времени Платона Михайловича Керженцева*
- Сподвижник А.К. Гастева по внедрению научной организации труда в Россию П. Керженцев предложил вести систематические записи израсходованного времени — составление хронокарт, которые имеют разнообразную форму.
- Он же говорит о том, что всякий учет времени оперирует со следующими группами элементов:
  - 1) элементы времени (предлагается записывать с отклонениями в 5, 10, 15 и более минут);
  - 2) элементы, подлежащие учету (подразделяются на работу и отдых).

- Виды хронокарт:
- 1. Последовательная цифровая запись дня, в которую записываются друг за другом все виды работы и времяпрепровождения за сутки.
- Как отмечает П. Керженцев, недостаток этой записи в том, что нет наглядного представления расхода времени в течение дня.
- 2. Запись на разлинованной карточке, где все последовательные действия вносятся каждый раз в новую строку, получая график в виде нисходящей лестницы. Для большей наглядности можно заносить аналогичный расход времени в одну и ту же строчку, а также сгруппировать по схожим элементам, что даст четкое графическое представление обо всех событиях дня и связи между ними.

Статья расхода	Время окончания (час/мин)	Сумма расхода времени (час/мин)
Сон	8.00	8.20
Самообслуживание	8.35	0.35
Завтрак	9.00	0.25
....	....	....

Рисунок 4 - Бланк учета времени П.М. Керженцева

Дата		Карточка учета времени Ф.И.О.														
номенклатура		7			8			9			...			6		итого
с	сон	■	■											■	■	8
л	самообслуживание			■												1/2
е	еда			■												2
о	отдых															1
																11 1/2
р	обычная работа							■	■							6
ч	чтение															2 1/2
д	доклад															1/2
з	заседание														■	2
п	поезды				■	■										1
																12
н	не производит.															1/2
	потраченное															

Рисунок 5 - Хронокарта П.М. Керженцева

- По мнению автора, ведение хронокарты занимает несколько минут в день и является очень эффективной мерой контроля времени и его правильного распределения. Необходимо систематически использовать хронокарты как одно из средств выработки «чувства времени», что поможет отчетливо представлять себе, как идет работа во времени, а также научит безошибочно определять различные временные промежутки. Однако одной хронокарты недостаточно, так как она отмечает довольно большие временные интервалы, а чувство времени может быть сформировано как раз при определении секунд и

- **Спасибо за внимание!**