

УДК 005.5:331.103

І.В. Зайченко, д-р пед. наук, професор

Чернігівський державний технологічний університет, м. Чернігів, Україна

ПРО ДЕЯКІ ПРАВИЛА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ КЕРІВНИКОМ

Аналізуються деякі помилки в організації праці керівника й окремі правила ефективного використання часу керівником.

Ключові слова: керівник, використання робочого часу, помилки, правила, ефективність.

Анализируются отдельные ошибки в организации работы руководителя и некоторые правила эффективного использования времени руководителя.

Ключевые слова: руководитель, использование рабочего времени, ошибки, правила, эффективность.

Specific mistakes in arrangement of work by the manager and some rules of effective utilization of working time by the manager are analyzed.

Key words: manager, utilization of working time, mistakes, rules, efficiency.

Сьогоднішні випускники спеціальності “Соціальна робота” вищого навчального закладу з часом стануть керівниками окремих підрозділів, служб, галузей тощо. Крім ґрунтовної загальнотеоретичної й фахової підготовки, вже в стінах вищого навчального закладу вони мають отримати належну теоретичну й практичну підготовку у галузі етико-деонтологічних засад соціальної роботи, формування компетентності соціального працівника. Нині в науковій літературі накопичено чимало цікавого й корисного матеріалу, знання якого сприятиме формуванню й удосконаленню різноманітних етичних якостей майбутнього соціального працівника і майбутнього керівника у галузі соціальної роботи.

Як відомо, серед найважливіших якостей і стандартів поведінки, необхідних керівникові, є такі: широта поглядів і глобальний підхід до проблем; перспективне передбачення та гнучкість; ініціативність та рішучість, особливо в умовах ризику; завзятість у роботі та безперервне самовдосконалення. Серед особистісних якостей зазначалися такі: вміння чітко формулювати цілі та установки; готовність вислуховувати думки інших; неупередженість, безкорисливість і лояльність; здатність повністю використовувати можливості підлеглих правильною їх розстановкою та справедливим ставленням до них; особиста привабливість; здатність згуртовувати людей і створювати їм сприятливу атмосферу для роботи.

Якщо керівник пообіцяв щось зробити, то обов’язково і своєчасно мусить це зробити, а якщо щось не виходить, то слід вибачитися і пояснити причину. Керівник має завжди пам’ятати, що недоброзичливе або образливе слово боляче вражає людину і вона ще довго через це страждатиме. Саме образа нерідко провокує виникнення конфлікту. Але якщо це вже сталося, то інтелігентна людина-керівник не забуде вибачитися перед підлеглим. Поведінка керівника, його ставлення до роботи та до людей є прикладом для підлеглих. Добре, якщо керівник вміє посміхнутись іншому, має почуття гумору, вміє гарно вдягатися, говорить чітко і дохідливо. Якщо керівник не береже свого часу, то його підлеглі тим паче не цінують свого та його часу. Зупинимося детальніше на вимогах ефективного використання робочого часу керівником.

Важко вважати себе діловою людиною, не навчившись цінувати свій і чужий час. Людина, що гостро відчуває цінність найменшого проміжку часу встигає багато чого, і здається, що вона не метушиться й не поспішає. Помічено, що в людей, що вміють працювати, часу більше. Згадаємо жартівливу тезу А.П. Чехова: “Якщо прагнеш, щоб у тебе було мало часу, нічого не роби”.

Для видатних керівників характерною є спільна якість: вони свідомо й системно використовують час для виконання саме управлінських функцій.

Час є особливою цінністю: його не можна накопичувати й зберігати, він тече безперервно й щомиті вислизає від нас.

Щоб організувати й використовувати свій час більш ефективно, потрібно позбутися таких помилок в організації своєї праці.

1. *Перенос ухвалення рішення на завтра.* Найпоширеніша помилка, обумовлена нерішучістю, непевністю. Проблему необхідно вирішувати відразу, не відкладаючи. Найважче – почати, подолати сумніви, острах перед невідкладним вирішенням справи. Зазвичай ми відкладаємо вирішення завдання тоді, коли перед нами постають проблеми або завдання, не зовсім зрозумілі для нас. Майже завжди в такій ситуації доцільні: а) письмові формулювання найближчих завдань, визначення суті проблеми, які допомагають сформулювати свої думки й більш чітко визначити проблему; б) побудова “дерев завдань”.

2. *Виконання роботи не до кінця.* З погляду повсякденної результативності праці куди корисніше остаточно вирішувати тільки кілька проблем, ніж одночасно братися за безліч справ, які однаково не вдасться довести до кінця. До того ж невирішені проблеми обтяжують нашу психіку, а кожна закінчена справа приносить почуття задоволення.

3. *Прагнення все зробити відразу.* Це правильний шлях до стресів і неврозів. Багато людей звикли накопичувати на своєму столі багато паперів, у результаті чого думки стрибають із однієї проблеми на іншу.

Потрібно насамперед прибрати всі папки: на столі повинно бути лише те, що безпосередньо стосується цього питання. Якщо ми вирішуємо складну, багатогранну проблему, то корисно написати на спеціальній картці головну мету, до якої ми прагнемо, і поставити картку на видне місце. Це дозволить сконцентрувати свої зусилля на вирішенні головного.

4. *Прагнення зробити все самому.* Це неминуче затягує вирішення проблем, які вимагають компетентності й участі самого керівника.

Завдання керівника – планувати, організовувати, координувати, спрямовувати й контролювати роботу інших, забезпечувати на цій основі вирішення головних завдань. Керівникам платять гроші не за те, щоб вони працювали за своїх підлеглих, а за те, щоб вони ефективно координували їхню діяльність.

5. *Невміння правильно розмежувати функції між підлеглими,* що ускладнює вирішення багатьох проблем і сприяє виникненню непотрібного особистого суперництва.

Найефективніший засіб боротьби з дублюванням функцій – наявність чітких і деталізованих посадових інструкцій, пов’язаних зі структурною схемою організації й мінімальними завданнями її діяльності. Такі інструкції повинні однозначно визначати права, обов’язки й відповідальність кожної служби і кожного працівника в організації.

6. *Бажання у випадку невдачі перекласти провину на підлеглих.* На жаль, це звичка багатьох керівників. Куди корисніше замість цього спрямувати свою діяльність на те, що необхідно зробити негайно. Завдання керівника – установити об’єктивні причини невдачі, а не шукати винних.

7. *Повна зневага до питань організації та планування особистої роботи.* Ця помилка, можливо, є найважливішою. Керівники часто й справедливо скаржаться на всезростаючу в останні роки лавину паперів. Щоб упоратися з нею, потрібно якнайбільше по-новаженень передавати підлеглим, брати на себе вирішення тільки найважливіших питань.

Без дотримання належного порядку в документах, необхідних для керівництва (планування, облік, посадові інструкції, протоколи, ведення архіву та ін.), хаотичний потік інших паперів зростає в десятки разів.

8. *Переконання керівника в тому, що ефективна організація його особистого часу взагалі неможлива, тому що він залежить не від себе, а від інших людей і обставин.*

Відзначимо, що проблема використання свого часу виникла досить давно. На думку Стівена Кові, автора бестселера “Сім навичок високоефективних людей. Повернення до етики характеру”, існують чотири покоління використання часу.

Перше покоління використовувало записки, пам’ятки, спроби впорядкувати й систематизувати все, що вимагає витрат часу й сил.

У *другому* поколінні з’явилися календарі й ділові щоденники, що означало спробу планувати події й свою діяльність.

Третє покоління до спадщини попередніх поколінь додало ідею розміщення пріоритетів, цінностей і порівняння значимості різних справ. Крім цього, третє покоління використовує не тільки щоденне планування – уводяться довгострокове, середньострокове й короткострокове планування, визначення проміжних завдань.

Сьогодні виникає вже *четверте* покоління використання часу, головне завдання якого – не використання власне часу, а управління собою. Плануються не дії й час, а досягнення результатів. Інакше кажучи, нам необхідно не тільки намагатися бути більш організованими й краще розподіляти час, але й по-новому сприймати час.

Відповідно до закону Парето, 80 % усіх результатів досягається нами протягом лише 20 % витраченого часу, що перевертає звичайне уявлення про використання часу. Виявляється, часу в нас може вистачати – адже по-справжньому продуктивно він використовується всього лише на 20 %.

Той, хто наприкінці робочого дня відчуває, що він нічого не встиг зробити, хоча весь день працював, зобов’язаний піддати себе суворій самокритиці й визнати, що роботу свою він організував неправильно.

Щоб підвищити результативність своєї управлінської праці, потрібно виходити з того, що багато чого залежить від нас самих. Першорядне значення мають організованість і самодисципліна. Щоб досягти цих якостей, треба дотримувати таких правил.

1. *Точно визначте свою мету.* Чимало людей даремно витрачають свій час і енергію через те, що чітко не уявляють собі своїх дій. Визначте з самого початку хоча б “пункт призначення”, і ви досягнете його швидше.

2. *Складіть план досягнення мети.* Як говорив Сенека, “хто не знає, у яку гавань він пливе, для того немає попутного вітру”. План змушує нас домагатися тих або інших подій, а не очікувати, поки вони відбудуться, щоб почати реагувати на них. Наприкінці робочого дня складіть список справ на майбутній день – це не тільки гарантує від безпам’ятності, але й звільняє від необхідності запам’ятовувати дріб’язки, дозволяє займатися найбільш важливими справами.

3. *Зосередьтеся на головному.* Запишіть у порядку спадання важливості термінові справи. Назавтра візьміться за справу № 1 і не відступайте від неї, поки не закінчите, потім так само зробіть зі справою № 2, потім зі справою № 3 і т. д. (мова йде про справи, які залежать цілком лише від вас). Неважливо, якщо до кінця дня ви впораєтесь тільки з одним або двома номерами: назавтра ви знову зосередитеся на найголовнішому.

Фахівці невпинно повторюють, що з 10 завдань виконання двох дає 80 % результату. Важливо знайти ці два завдання, надати їм найвищого пріоритету й виконувати насамперед їх. Встановлюючи черговість, необхідно відрізнити “більш важливе” від “більш термінового”, долаючи можливу схильність діяти залежно від терміновості завдання.

4. *Придумуйте собі стимули.* Ми краще робимо те, що нам хочеться робити. Такі завдання ми, як правило, виконуємо в першу чергу. Звідси завдання: перетворюйте свої завдання з “треба” в “хочеться”, і продуктивність діяльності підвищиться майже автоматично.

5. *Встановіть чіткі терміни.* Треба враховувати два моменти: а) терміни повинні бути реальними, інакше вам не вдасться виконати свої зобов’язання; б) ви повинні тве-

рдо дотримуватися встановленого терміну. Не розслабляйте себе думками про те, що термін можна перенести – навпаки, будьте непохитні до себе, як були б непохитні до підлеглого, який пообіцяв щось зробити до певного дня.

6. *Навчайтеся бути рішучим.* Не відкладайте справу від дня на день. Говорять, що успіх полягає в тому, щоб робити правильно принаймні в 51 % випадків. Тому керуючись певними фактами, підставами для прийняття рішень, вирішуйте й дійте, не втрачайте часу на пошуки міркування про мудрість ухваленого рішення. Рухайтесь далі.

7. *Навчайтеся говорити “ні”, порівнювати свої справи й завдання.* Якщо ви не навчитеся цього, то виявитесь залученими в такі справи, якими ніколи не зайнялися б за своєю волею. Частина вашої програми самодисципліни й економії часу повинна складатися з того, щоб відокремлювати другорядне від головного. Уникайте безцільного проведення часу, якщо є можливість провести час із користю.

8. *Не зловживайте телефонними розмовами.* Оберігайте себе від спокуси просто побалакати по телефону – заздалегідь визначайте, заради чого ви знімаєте слухавку й з ким збираєтесь говорити, ведіть розмову на діловому рівні. Багато з людей з почуття такту не зважуються перервати співрозмовника, не вміють швидко зорієнтуватися й з'єднати його з підлеглим, який з не меншим успіхом може дати ту або іншу довідку.

Секретар може відповісти на деякі питання, звернені до керівника, а телефонну розмову можна перервати, пославшись на погану чутиність і доручити продовження цієї розмови кому-небудь із підлеглих.

9. *Використовуйте записну книжку.* Записуйте всі майбутні справи, скороминущі думки, номери телефонів і т. д. Це допоможе вам не забути про необхідність виконати всякі дрібні справи. Олівець із папером може зберегти навіть час, затрачений на обміркування проблем.

Зберігайте час, затрачений на довідки, і записуйте телефони, адреси, не завантажуйте пам'ять, якщо є можливість уникнути цього.

10. *Усувайте прикрі переешкоди.* Друзі й колеги по роботі, що люблять побалакати, можуть провалити найкращі ваші наміри витримати строки. Ви збережете їхню дружбу (і ваш графік), тактовно давши зрозуміти, що ви в цейтноті. Якщо вашу кімнату відвідує багато людей, спробуйте розташувати своє робоче місце так, щоб сидіти обличчям до стіни, або перенести обідню перерву, щоб попрацювати, коли колеги йдуть на обід.

Можна також винести з кабінету всі зайві стільці або доручити настирливому візитеру папку й попросити його розсортувати (скажімо, по датах) газетні вирізки, що перебувають у ній. Результат може бути подвійним: або відвідувач дійсно надасть допомогу, або його візити стануть набагато рідшими, а то й припиняться взагалі.

11. *Навчайтеся слухати.* Ви уникнете серйозних помилок, повторень і переробок, якщо будете прагнути відразу одержати вичерпні вказівки й відомості. Тому, перш ніж щось зробити, уточніть: де, коли, як, що, чому?

12. *Відмовтеся від шаблону.* Будь-яку роботу можна вдосконалити – варто тільки трохи подумати. Якщо ви робите щось у певній послідовності, спробуйте змінити її – може бути, вийде швидше. Чи не передати іншим частину найпростіших функцій, що не вимагають особливих кваліфікацій? Чи не можна скористатися якою-небудь оргтехнікою, щоб зберегти час? Чи не поцікавитись, як інші заощаджують час?

13. *Не упускайте з виду дрібниць.* Ви зможете уникнути невеликих витрат часу, якщо будете по можливості попереджати їх, завжди маючи під рукою достатній запас предметів, часто вживаних у вашій роботі, вашому побуті – будь це якісь запасні деталі або канцелярські товари, дрібні предмети туалету або навіть грошовий дріб'язок. Якщо треба, придбайте другі ключі, окуляри, парасольку, леза для гоління; вирішуйте ввечері, що ви одягнете ранком, відправляючись на роботу.

14. *Приступайте до справи негайно.* Не витрачайте час даремно! Оскільки ви знаєте, що треба робити, відразу беріться за роботу. Ніхто, крім вас самого, не зможе допомогти вам позбутися шкідливої звички тягти зі справами. Беріться за них відразу ж!

15. *Використовуйте час повністю.* Під час поїздок, очікувань транспорту, сніданку можна планувати свій день, обмірковувати майбутні завдання, переглядати записи, які знадобляться в подальшій роботі.

16. *Стежте за тим, на що витрачаєте вільний час.* Якщо гра в м'яч разом із друзями або ранкова пробіжка допомагають вам відпочити й освіжитися – прекрасно! Але не робіть цього тільки тому, що так роблять інші. Ми могли б зберегти багато годин, якби були більш розбірливі при виборі кінокартин, телепередач, книг і журналів.

17. *Мінняйте заняття.* Цим ви зможете побороти відчуття втоми й зробити більший обсяг роботи. Так, якщо кілька годин ви працювали сидячи, переключіться на роботу, яку можна зробити стоячи або при виконанні якої треба рухатися. Ви весь день на ногах? Займіться сидячою роботою. Ви не тільки побачите, що ваш організм здатний на більше, але така зміна зробить вас бадьорішим й більш зацікавленим у роботі.

18. *Починайте раніше.* Починаючи робочий день на 15-20 хв раніше, ніж звичайно, ви задасте тон усьому дню. Щодня контролюйте виконання намічених справ. Спочатку підведіть підсумки того, що зроблене за день, а потім складіть список справ на черговий день. Обов'язково перенесіть на інший день те, що не встигнули зробити сьогодні.

19. *Виховуйте повагу до свого часу.* Набудьте звички подумки давати вашому часу якусь оцінку, і ви станете по-новому ставитися до нього. Такий підхід допоможе вам усвідомити, чи варто займатися не дуже важливими справами, які можуть виникати у ваш робочий час.

Отже, існує чимало способів робити більше в наявний у вас час. Поставтеся до цих способів з увагою, і час перестане бути вашим постійним супротивником. Досвід показує, що види діяльності можна оцінити двома критеріями: *терміновість* і *важливість*.

Термінове – це те, що вимагає негайного вирішення, що можна позначити словом “зараз”.

Важливе має відношення до результатів: важливим є насамперед те, що робить внесок у вашу місію й ваші цінності, у досягнення ваших щонайважливіших завдань.

Важливі й нетермінові справи вимагають від нас набагато більшої ініціативи, ніж термінові. Ми повинні виявити активність, щоб не упустити шанс і отримати хоч якийсь результат. Якщо в нас немає уяви про те, що важливо для нас, і про ті результати, які ми прагнемо одержати, ми починаємо реагувати лише на термінове. Деякі люди день у день займаються “палаючими” проблемами. Єдине полегшення вони бачать у втечі до неважливих і нетермінових справ (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика справ з урахуванням їх важливості й терміновості

Справи	Термінові	Нетермінові
Важливі	Невідкладні проблеми Проекти з “палаючим строком” виконання Критичні ситуації	Профілактичні дії Підтримка ресурсів і засобів Створення зв'язків Пошук нових можливостей Планування Відновлення сил
Неважливі	Відволікання, телефонні дзвінки Кореспонденція, якісь повідомлення Засідання й наради Майбутні невідкладні справи Рутинні види діяльності	Дріб'язки, що віднімають час Кореспонденція Дзвінки Порожня втрата часу Дозвільне проведення часу

Інші люди значну частину часу витрачають на термінові, але неважливі справи (табл. 1). Вони витрачають свій час на термінові справи, вважаючи їх важливими. Але в дійсності терміновість цих справ заснована на пріоритетах і очікуваннях інших людей.

Ефективні керівники уникають справ, зазначених у квадратах 3 і 4 табл. 1, оскільки незалежно від того, термінові вони чи ні, вони неважливі. Крім того, вони зменшують розмір квадрата 1, відводячи більше часу на вирішення справ, зазначених у квадраті 2.

У табл. 2 наведені наслідки діяльності керівника з урахуванням важливості та терміновості справ.

Таблиця 2

Наслідки діяльності керівника з урахуванням важливості й терміновості справ

Справи	Термінові	Нетермінові
Важливі	Стрес “Самоспалення” Управління в умовах кризи Постійна пожежа й “вічний бій”	Бачення перспективи Баланс сил Дисциплінованість Контроль ситуації Мала кількість кризових ситуацій
Неважливі	Концентрація на короткостроковому Управління в умовах кризи Уява про безглуздість завдань і планів Відчуття себе жертвою	Повна безвідповідальність Залежність в основних питаннях від інших осіб, організацій або обставин Звільнення з роботи

Центром ефективного управління часом є справи, зазначені у квадраті 2. Вони вважаються важливими, але нетерміновими: написання особистої місії, планування, профілактика, підготовка – усі ці справи ми вважаємо потрібними, але рідко змушуємо себе взятися за них у зв’язку з уявною нами нетерміновістю. Для правильного й ефективного використання часу необхідно основну увагу приділяти перспективним і найважливішим для вас справам, наведеним у квадраті 2, одночасно скорочуючи діяльність у всіх інших квадратах.

У всіх цих випадках напрошується висновок: спочатку думати, ухвалювати зважене, осмислене рішення, а вже потім братися до роботи. Термінові справи або робити, або передоручати їх виконання іншим, але теж негайно. Для тих справ, які можуть почекаати, слід установити конкретний і точний час, коли вони будуть зроблені, і відзначити це в плані особистої діяльності.

Список використаних джерел

1. *Зайченко І. В.* Етика соціальної роботи : навчальний посібник / І. В. Зайченко. – Чернігів : Видавництво ЧДПСТП, 2008. – 274 с.
2. *Преподаватель вуза: технологии и организация деятельности* : учеб. пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. С. Д. Резника. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 389 с.
3. *Управление высшим учебным заведением* : учебник / под ред. д-ра экон. наук, проф. С. Д. Резника и д-ра физ.-мат. наук В. М. Филиппова. – 2-е изд., перераб. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 768 с.