**Лекція 12**

**Тема: Контроль в тайм-менеджменті**

1.Прийняття рішень

2. Прийняття рішень за відхиленнями

3. Типи рішень в організації

4. Види і методи контролю (1 частина)

1. *Прийняття рішень*

Тайм-менеджмент (втім, як і будь-яке вирішення будь-яких проблем управління на практиці) більшою мірою нагадує вінегрет, де для того, щоб страва вийшла смачною, потрібно змішати різні компоненти. Яскрава ілюстрація до цієї тези – такі функції управління часом, як прийняття рішень та контроль. В економічній науці і прийняття рішень, і контроль є автономними та глибоко працьованими теоретичними розділами, а також окремими спеціалізованими напрямками прикладного менеджменту.

Строго кажучи, весь процес цілепокладання та планування, є не що інше, як ухвалення рішення (точніше, ряду рішень) про характер використання часу власного життя. "Характер використання часу" передбачає як мінімум два ключові аспекти рішення: про напрям (тобто цілі) та об'єм (тобто конкретні терміни, тривалість) витрат часу.

У контексті ТМ можна говорити про прийняття стратегічних рішень, пов'язаних з вибором цінностей та визначенням довгострокових цілей і планів.Також можна говорити і про прийняття оперативних рішень, пов'язаних з короткостроковим цілепокладанням і досягненням поставленої мети (завдань). Як правило, прийняття стратегічних рішень має характер проектувальної діяльності, що реалізується в розумі та на папері.

Прийняття оперативних рішень більшою мірою вольовий і поведінковий акт, коли рішення часто є миттєвою відповіддю на тиск зовнішніх обставин та практично відразу втілюється в конкретних вчинках.

Основними особливостями стратегічних рішень є наступні:

1. Оскільки стратегічні рішення пов'язані з довгостроковим цілепокладанням і плануванням, їх прийняття вимагає значно більше витрат часу на обмірковування та підготовку.

2. Стратегічні рішення повинні прийматися комплексноз урахуванням всієї системи взаємозв'язків, що існують між довгостроковими цілями, щоб забезпечити належну якість цілепокладання. Комплексність також передбачає облік соціально-психологічних «зовнішніх» факторів, зокрема інтересів інших людей, груп, організацій, здатних вплинути на досягнення запланованих вами цілей. Через свою високу значимості, стратегічні рішення повинні по можливості прийматись колегіально.

3. Прийняття стратегічних рішень вимагає від людини максимального залучення. Під залученістю розуміється психологічна ціна рішення — воно має бути емоційно залученим, наповненим змістом, «кристально» зрозумілим, підкріпленим вагомими аргументами. Крім того, той, хто приймає рішення, має бути максимально впевнений у його правильності. Таким чином, психологічна ціна стратегічних рішень завжди дуже висока.

Прийняття оперативних рішень характеризується абсолютно протилежними якостями:

1. Прийняття оперативних рішень має займати якомога менше часу. Найчастіше це наполеглива вимога зовнішньої ситуації (особливо - екстремальної) та діяльності, з процесу якої не можна «випадати» з різних об'єктивних причин.У той же час прийняття рішень у дрібних рутинних справах (наприклад, складання денного плану) не повинно перетворюватися в постановку та вирішення питань «гамлетівського масштабу» і забирати занадто багато часу.

2. Якщо у стратегічних рішеннях найголовнішим є їх якість, то в оперативних рішеннях завжди доводиться йти на компроміс, вибираючи якесь доступне співвідношення швидкості та якості рішення. Саме тому при ухваленні оперативного рішення людина не може дозволити собі «розкоші погоджень» і приймає його одноосібно, директивно.

 На противагу комплексному характеру стратегічного рішення, оперативне рішення завжди є локальним, тобто є конкретна відповідь на конк-

ретне питання (проблему, завдання).

3. Важливо, щоб ухвалення оперативних рішень було пов'язане з малою залученістю. В ідеалі оперативні рішення мають прийматися рутинним чином, не викликаючи значних сумнівів, переживань та роздумів. Надмірна залученість до прийняття оперативних рішень може перетворити будь-яку діяльність на нервотріпання, ґрунтовно підірвавши енергетичний та мотиваційний компоненти ТМ.

2. *Прийняття рішень за відхиленнями*

Передбачається, що результатом цілепокладання являється якісний план, виконання якого має відбуватися як по нотах, без сучка і задирки. План є первинним і головним рішенням, за яким в ідеалі має слідувати лише виконання. Однак на практиці все відбувається далеко не так гладенько: стратегічні рішення та плани можуть і повинні залишатися незмінними, в той час як оперативні плани надзвичайно пластичні і часто при зіткненні з життям вимагають термінового прийняття "свіжих" оперативних рішень. Таке постійне «перегравання» оперативних рішень під тиском зовнішніх життєвих обставин є не чим іншим, як прийняттям рішень щодо відхилень.

Прийняття рішень щодо відхилень пов'язане з ситуаціями, коли розвиток подій починає виходити з-під контролю та відрізняється від наміченого плану. При цьому якщо терміново не прийняти оперативного рішення, пов'язаного зі зміною вашої поведінки в даній ситуації, то запланована мета не буде досягнута, завдання не буде вирішене.

У процесі досягнення запланованих цілей може виникнути три види ситуацій, які потребують рішень.

Ситуація 1. Заплановану мету досягнуто (завдання вирішено). Це ідеальна «штатна» ситуація, коли запланована мета досягається відповідно до плану. Після досягнення мети необхідно ухвалення чергового оперативного рішення про нову мету (завдання). Наприклад, на початку сьогоднішнього дня за допомогою органайзера здійснюється постановка завдань (тобто приймається оперативне рішення) на день; у запланований час поставлені завдання виконуються. Вранці наступного дня здійснюється чергова рутинна постановка завдань на день, тобто знову приймається планове рішення і т.д.

Ситуація 2. Відоме відхилення від запланованої мети (завдання). Друга ситуація пов'язана з порушеннями запланованої дії через виникнення відомих відхилень. У ТМ під «відхиленнями» найчастіше розуміються наші старі знайомі — «пожирачі часу». Слово «відомі» також передбачає, що раніше, при проведенні обліку та аналізу часу, всі характерні для вашої життєдіяльності перешкоди були інвентаризовані.

Також передбачається, що ви вже знаєте причини виникнення цих відхилень (перешкод), а також маєте ряд конструктивних ідей щодо їх нейтралізації.

Проте перешкода виникла, і щоб вона не розвалила вашу діяльність, необхідно терміново приймати рішення про те, що робити у цій «ситуації відомого відхилення».

Один з можливих алгоритмів прийняття рішення в подібних ситуаціях, складається з чотирьох кроків:

1. Перешкода виявила себе, ви впізнали її. Перше, що потрібно зробити це вирішити: чи варто взагалі на неї реагувати? Чи треба взагалі щось робити? Чи треба відволікатися від виконання плану і приймати якісь дії щодо усунення проблеми? Або як жартують медики, «саме минеться»? Щоб відповісти на це питання, необхідно оцінити (або хоча б відчути інтуїтивно) важливість, значимість перешкоди, що виникла. Якщо перешкода оцінюється як серйозно, то реагувати на неї доцільно. Якщо відхилення незначні - «саме пройде».

2. Якщо ухвалено рішення, що реагувати на відхилення (перешкоду) все-таки необхідно, то важливо відповісти на наступне питання: реагувати на перешкоду самому або доручити (делегувати) рішення проблеми комусь іншому? Питання це далеко не пусте, так як виправлення відхилення вимагає непередбачених витрат вашого дорогоцінного часу (виправлення перешкоди допоможе вирішити конкретне завдання, але може запросто з'їсти час, призначений для інших задач) та сил. Критерій відповіді це питання дуже простий: якщо є кому, то все, що можна делегувати, слід делегувати.

3. Якщо ви вирішили виправляти відхилення самостійно (тобто, по суті, поставили перед собою нове, раніше не включене до планів завдання), то слід ухвалити рішення про час її виконання.

Виправляти відхилення негайно, починаючи «війну» за збереження заздалегідь (до появи відхилення) наміченого плану? Або виправити відхилення пізніше, відклавши (перепланувавши термін) виконання завдання? Критерієм відповіді на це питання є важливість (пріорітетність) завдання, виконанню якої помішала перешкода. Якщо задача пріоритетна, то, швидше за все, «воювати» за збереження раніше наміченого терміну виконання необхідно. Якщо важливість завдання низька, а усунення відхилення вимагає великих витрат часу та сил, то виконання можна відкласти.

4. Якщо ухвалено рішення виправляти відхилення негайно, то не зайве буде поставити питання про найбільш ефективний спосіб подолання перешкоди.Зверніть увагу, що навіть за рутинного способу прийняття рішень (наприклад, при щоденному плануванні з використанням системи «Альпи») важливою характеристикою цих рішень є ступінь їх новизни, оригінальності,

раціональності тощо. У ТМ взагалі існують «культ інновацій» і «релігія винаходів» - тобто вітається будь-який нестандартний підхід, який сприяє підвищенню ефективності. При прийняті оперативного рішення про спосіб усунення виниклої конкретної ситуації життєдіяльності відхилення зазвичай відкриваєється величезний простір для винаходу та застосування різних "маленьких хитрощів". Ці маленькі хитрощі часто не відтворюються (тобто спрацьовують тільки в унікальній конкретній ситуації), зате ефективні.

Зрозуміло, що «вимучувати» нові способи подолання старих перешкод не потрібно, але якщо раптом виникла цікава ідея, чому б не перевірити її на практиці?

Ситуація 3. Невідоме відхилення від запланованої мети (задачі). Це найбільш складна та екстраординарна ситуація з усіх можливих, коли ви стикаєтеся з абсолютно новою перешкодою. Ви відчуваєте, що не встигаєте виконати завдання відповідно до запланованого на її виконання часу, але не розумієте, чому це відбувається. Тяжкість такого відхилення часто пов'язана з тим, що ви не тільки не знаєте характеру та причин даної перешкоди, але й не

маєте готового «рецепту» щодо її подолання.

В даному випадку алгоритм прийняття рішення ще більше подовжуєся: спочатку необхідно перешкоду впізнати (з невідомого відхилення зробити відоме), потім необхідно вигадати варіанти рішення проблеми та нарешті прийняти рішення в контексті «вже відомого» відхилення від запланованої мети (тобто повернутися до ситуації 2).

Першим кроком у цій ситуації є конкретизація проблеми, для чого її потрібно сформулювати у вигляді чіткого питання або твердження (дати проблемі визначення, як у словнику), перерахувати елементи проблеми та охопити проблемне поле (контекст, середовище існування проблеми). Проведений таким чином аналіз проблеми, її декомпозиція на окремі елементи дають можливість перекомбінувати виділені елементи. Такий синтез найчастіше дозволяє спроектувати кілька варіантів безпроблемного розвитку ситуації, коли відхилення від плану не виникає.

 Втім, якщо подібний системний підхід (аналіз і синтез) до рішення раніше невідомих відхилень (перешкод) вам незручний, можна знайти цілком дієві варіанти вирішення проблеми за допомогою інтуїції.

Насамкінець слід сказати, що технологія прийняття рішень за відхиленнями найбільш затребувана в ТМ, особливо начальних етапах його впровадження в життєдіяльність людини і організації.

 Навіть найпрекрасніші плани часто виявляються недостатньо точно реалістичними, а список врахованих «пожирачів часу» — далеко не повним. У ТМ-неофітів часто зустрічаються ситуації, коли "все йде не так" (не за планом), і можуть викликати справжню паніку. Насправді впадати в паніку не має сенсу - слід використовувати подібні ситуації як привід для тренування ефективного прийняття рішень щодо відхилень.

3. *Типи рішень в організації*

Якщо говорити про організаційний (соціальний) ТМ, то процедура прийняття рішень в організації є одним з найважливіших елементів усієї системи управління та управління часом зокрема. У разі слабкої ефективності прийняття рішень в органінізації ця процедура може стати серйозною перешкодою, здатною зруйнувати виконання навіть ідеально розроблені плани.

Варто виділити кілька основних типів управлінських рішень в організації. В основі виділення цих типів закладено цілий комплекс критеріїв, головними з яких являються два: необхідна швидкість прийняття даних рішень та рівень

рішення (ступінь управлінської відповідальності).

Можна виділити чотири типи рішень в організації:

1. Інноваційне рішення - приймається довго (у психології творчості добре відомо, що нова ідея може прийти моментально як раптове «осяяння», але на її обґрунтування і доопрацювання зазвичай вимагається багато часу) і, як правило, носить довгостроковий характер (у масштабах управління організацією інноваційні рішення часто є стратегічними рішеннями).

2. Рутинне рішення зазвичай є найбільш стандартним способом прийняття рішень, що склалися в організації, свого роду нормою. Так як рішення подібного роду пов'язані з типовими повсякденними ситуаціями життєдіяльності організації, то на їх прийняття в організації зазвичай відпущено деяку норму часу. Цей тимчасовий норматив (а також пов'язані з прийняттям рішення процедури і регламенти) зазвичай попередньо прописаним стандартом роботи, але може бути і таким, що стихійно склався в організації. Як правило, рутинні рішення носять середньостроковий та короткостроковий характер.

3. Селективне рішення, по суті, є модифікованим варіантом рутинного рішення, призначеним для оптимального прийняття рішень у ситуації напруженої діяльності. Прийняття селективних рішень включає вибір найбільш важливих та термінових завдань (тобто розстановку пріоритетів), а також (у зв'язку із терміновістю) вибір найбільш швидких та ефективних способів розв'язання цих завдань. Якщо рутинні рішення часто є механічними, шаблонними, то прийняття селективних рішень – це активний творчий процес, коли з усіх потенційно можливих варіантів розвитку подій необхідно вибрати оптимальний. Селективні рішення за своїм характером короткострокові, вони знаходяться «на передньому краї» оперативного менеджменту.

4. Адаптаційне рішення. З усіх перелічених чотирьох типів рішень адаптаційне має бути найшвидшим, оскільки воно приймається в кризових і екстремальних ситуаціях, що несподівано виникли, коли виникає безпосередня загроза існуванню організації чи її діяльності. Як правило, адаптаційне рішення є короткостроковим, оскільки ситуація вимагає «невідкладних заходів», але слідом за ним неминуче вживаються інші рішення, пов'язані з більш довгою тимчасовою перспективою (селективні, інноваційні).

*4. Види контролю в ТМ*

Вище вже згадувалося, що добре складений план, особливо за наявності досить високого рівня мотивації, виконується «сам собою», лише зрідка вимагаючи прийняття рішень щодо відхилень. Але навіть ідеальна легкість у виконанні плану не скасовує важливості такої управлінської функції, як кон-

троль. Досягнення мети є тривалим та складним процесом, що не виключає, з одного боку, руйнівної дії зовнішніх перешкод, а з іншого боку, пластичності та мінливості внутрішнього образу мети. Щоб досягнення мети стало реальністю, необхідно постійно стежити за тим, щоб не збитися з курсу.

Підкреслимо, що для керування такою «тонкою матерією», як час, контроль важливий особливо. Нашим зусиллям, спрямованим на досягнення мети у призначений термін (тобто відповідно до плану), протистоїть безліч внутрішніх перешкод і зовнішніх перешкод. Достатньо «прогавити» якусь прикру дрібницю, і ось вже відставання від плану стає катастрофічним.

Можна говорити про різні види контролю, але в ТМ найбільше затребуваними є два види контролю: процесуальний та підсумковий.

Процесуальний контроль в ідеалі пов'язаний із безперервним спостереженням за процесом діяльності. Насправді ж процесуальний контроль здійснюється у певні моменти часу (контрольні точки), через відносно короткі проміжки часу.

Всі контрольні точки при цьому знаходяться «всередині» часового проміжку діяльності, і бажано, щоб вони збігалися з деякими ключовими, переломними моментами у характері діяльності. При цьому відслідковується відповідність діяльності деяких осіб заздалегідь встановленим параметрам якості (наприклад, нормативам витрат часу, енергії та ресурсів та ін.).

Підсумковий контроль проводиться наприкінці діяльності (або після досягнення окремих самостійних завдань у структурі діяльності). При підсумковому контролі перевіряється відповідність отриманого результату раніше запланованому.

Також важливо розрізняти зовнішній контроль та внутрішній (само-контроль).

Внутрішній контроль передбачає різні процедури самоперевірки, тобто зворотний зв'язок про характер діяльності, контур якої повністю замкнений усередині самого суб'єкта контролю. Таким чином, внутрішній контроль можна розуміти як самоконтроль.

Зовнішній контроль передбачає включення в процедуру контролю додаткової ланки - зовнішнього контролера. Причому в ролі такого зовнішнього контролера можуть виступати не лише люди, а й безособові стандарти діяльності.

В рамках індивідуального ТМ існує досить велика різноманітність способів самоконтролю над процесом діяльності:

1. Ведення хронометражу протягом дня. При цьому чим менший (наприклад, 5-10 хвилин) інтервал часу буде використовуватися як одиниця хронометрування, тим вище ступінь контролю за процесом досягнення мети.

2. Позначки в органайзер протягом дня. Навіть якщо ви не ведете докладний хронометраж протягом дня, само собою своєчасне заповнення органайзера (хоча б позначки про час, витрачений на виконання поставлених на день завдань) є ефективним способом процесуального контролю.

3. Хронометраж окремих витрат часу. Якщо у вас немає можливості вести тотальний хронометраж протягом дня, то докладно хронометруйте хоча б деякі найважливіші види діяльності.

4. Фіксація перешкод. Якщо актуальним завданням вашого персонального ТМ є освоєння мистецтва прийняття рішень за відхиленнями, зосередьте вашу увагу на контролі над відхиленнями (перешкодами).

5. Використання інтуїції. Якщо ви старанно пройшли «школу хронометражу», то швидше за все вже відчували, наскільки змінилося ваше внутрішнє почуття часу. Напевне ви значно точніше орієнтуєтесь у часі, ніж цебуло раніше - не зупиняйтеся, продовжуйте перевіряти і розвати свою тимчасову інтуїцію безпосередньо в процесі діяльності!

6. Створення «тимчасового середовища» та пам'яток.Найпростіша пам'ятка, якою напевно користувалася у своєму житті будь-яка людина, — будильник, який ви заводите, щоб вранці не проспати на роботу чи навчання. Строго кажучи, будильник є вже зовнішнім елементом в контурі контролю, але все-таки заводите ви його самі! З розвитку сучасної техніки кількість та різноманітність «будильників» значно зросла: наручний годинник з програмованим будильником, мобільні телефони з функціями будильника та органайзера, комп'ютерні органайзери та спеціалізовані програми-«нагадувачки» та ін.

В ролі пам'яток не обов'язково повинні бути технічні пристрої. Найпростішою та ефективною пам'яткою може стати звичайна записка собі, розміщена у потрібному місці і яка нагадує, що необхідно зробити у визначений час. Сукупність подібних пам'яток і технічних пристроїв може створити свого роду «тимчасове середовище», що полегшує більш виразне розуміння того, що людина робить «тут і тепер» (тобто контроль за процесом).

Як підсумковий самоконтроль (контроль результату) в рамках індивідуального ТМ можна запропонувати такі способи:

1. Щоденний огляд виконаних завдань, досягнутих цілей. Аналіз причин успіхів/невдач.

2. Щоденний експрес-аналіз якості часу.

3. Планове підбиття підсумків по завершенню планового періоду (тижня, місяця та ін).

Для зовнішнього процесуального контролю досягнення цілей можна

використовувати такі способи:

1. Письмова фіксація домовленостей, строків звітів щодо делегованого завдання. Якщо ви виступаєте в ролі виконавця, виконуючи, наприклад, делеговані вам завдання, слід заздалегідь оговорювати і, по можливості, фіксувати письмово точні терміни виконання завдання. Якщо такий термін не відомий, то існує велика спокуса «забути» це завдання. Наявність точного терміну дозволяє оперативно співвідносити з ним процес виконання делегованих завдань, тобто виконує контролюючу роль.

2. Взаємні зобов'язання (договір) під час спільної роботи. Дуже зручним шансом для здійснення зовнішнього контролю є участь у спільній діяльності, що передбачає наявність постійного спілкування з колегами, друзями, знайомими. У даному випадку можна розділити контроль, розподіливши обов'язки та функції, пов'язані з відстеженням процесу діяльності, між його учасниками. Цілком можливо, що в такій ситуації хтось із членів команди буде контролювати (в рамках існуючих домовленостей) характер вашої включеності у спільну діяльність.

3. Використання «нагадувачів», «будильників», «контролерів часу». Ідея використання для контролю за персональними або організаційними витратами часу зовнішнього спостерігача належить А. К. Гастєву, який пропонував, наприклад, в організаціях ввести посаду контролерів часу.У найпростішому випадку ви просите якусь знайому вам людину (друга, колегу, члена сім'ї і т. п.) простежити за вашим часом і за необхідності внести корективи у процес вашої діяльності. В даному випадку слова «нагадувач» або «будильник» використовуються як синоніми, що визначають приватні функції ваших персональних контролерів часу. Наприклад, завдання «нагадувача» — у певний час нагадати про зміну характеру діяльності, необхідність дотримуватись певних стандартів діяльності тощо.

Для зовнішнього підсумкового контролю можуть бути використані наступні методи:

1. Усна чи письмова звітність перед зацікавленими особами відповідно до договору (домовленості).

2. Використання консультантів; презентація перед зацікавленою групою, отримання оцінки та зворотного зв'язку. У найпростішому разі ви просите побути в ролі «консультанта» будь-якої людини, думка якої є для вас значущою. Ви розповідаєте їй про досягнутий вами результат, можливо, включаючи опис самого процесу руху до мети, вашу думка про ціну досягнутого результату і т. п. «Консультант» не просто вислуховує ваш звіт, а й висловлює власну думку про отриманий вами результат, що дозволяє більш глибоко та якісно здійснити підсумковий контроль.

В організаційному ТМ можна використовувати відкриті презентації будь-яких більш-менш масштабних результатів діяльності перед будь-якою зацікавленою та компетентною групою. Відкритість презентації передбачає можливість плідного обговорення отриманого результату, що також дозволяє підвищити якість підсумкового контролю.

МЕТОД «П'ЯТИ ПАЛЬЦІВ» (за Л. Зайвертом)

Лотар Зайверт пропонує дуже простий і зручний метод щоденного підсумкового ТМ-контролю (втім, метод можна використовувати і для проміжного контролю за виконанням окремих задач протягом дня) - так званий метод "п'яти пальців".

Метод є елементарною мнемотехнікою, в якій за кожним з пальців руки закріплений один із контрольованих параметрів якості досягнення мети. Достатньо лише подивитися на долоню правої руки та по перших буквах назв пальців згадати параметри, на підставі которих здійснюється контроль.

Ось ці параметри (у дещо модифікованому, порівняно-

ню із запропонованими Л. Зайвертом, вигляді):

М (мізинець) - Думки, знання, інформація. Що нове сьогодні дізнався? Які важливі знання набув? У чому зросла моя компетентність, посилився професіоналізм? Які нові і важливі ідеї цього дня мене «осяяли»? Чи дізнався я щось нове про свій час? Чи вигадав нові «хитрощі», щоб краще керувати ним?

Б (безіменний) - Близькість до мети. Якіоперативні завдання, що наближають мене до досягнення важливих цілей (довгострокових стратегічних), я сьогодні вирішив? І навпаки, досягнення яких цілей було недостатньо точним, неуспішним?

С (середній) - Стан. Які справи були особливо цікавими? Що було пов'язано з позитивними емоціями та високою мотицією? Навпаки, які справи були нудними, суб'єктивно важкими, робилися «через силу»?

В (вказівний)- Послуга, допомога, співпраця. Які досягнення у сфері спілкування та людських відносин були сьогодні? Кому я допоміг, кому надав ланцюгову послугу, з ким порозумівся, з ким разом добре працював? Чи я познайомився з новими людьми? Чи покращилися мої стосунки зі старими знайомими? Або навпаки, з ким виник конфлікт? З ким досвід співпраці був невдалим і через які причини?

В (великий) - Бадьорість. На які завдання я витратив найбільше енергії, фізичних сил? Що дозволило відпочити, відновити сили? Чи оптимально я розпоряджався своїми індивідуальними енергетичними ресурсами протягом дня? Що зроблено мною цього- дня для підтримки здоров'я та фізичної форми?

«П'ятипальцевий» метод підсумкового контролю зручний, перш за все, своєю компактністю — він дає можливість швидко та якісно проконтролювати найбільш значні підсумки дня. При цьому відповіді на пов'язані з кожним із критеріїв питання можуть бути як максимально короткими, так і розгорнутими. Таким чином, при всій його простоті, метод «п'яти пальців» може бути цілком серйозним аналітичним інструментом, глибина застосування якого залежить лише від бажання суб'єкта контролю.

САМОМЕНЕДЖМЕНТ: ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ У ВАШІЙ РОБОТІ

1. Я резервую на початку робочого дня час для підготовчої роботи, планування.

2. Я передоручу все, що може бути передоручено.

3. Я письмово фіксую завдання та цілі із зазначенням термінів їх реалізації.

4. Кожен офіційний документ я намагаюся опрацьовувати за один раз і остаточно.

5. Щодня я складаю список майбутніх справ, упорядкований за пріоритетами. Насамперед я роблю те, що найважливіше.

6. Свій робочий день я намагаюся, по можливості, звільнити від сторонніх телефонних розмов, незапланованих відвідувачів та несподіваних нарад.

7. Своє денне завантаження я намагаюся розподілити відповідно до графіка моєї працездатності.

8. У моєму плані часу є вікна, що дозволяють реагувати на актуальні проблеми.

9. Я намагаюся направити свою активність таким чином, щоб насамперед концентруватися на небагатьох "життєво важливих" проблемах.

10. Я вмію говорити "ні", коли на мій час претендують інші, а мені необхідно виконати важливіші справи.

Самооцінка в балах: 0 – майже ніколи; 1 - іноді; 2 - часто; 3 - майже завжди.

Якщо ви підсумуєте бали, набрані вами в результаті перевірки вашого робочого стилю, то отримаєте наступні результати:

0-15 балів - ви не плануєте свій час і перебуваєте у владі зовнішніх обставин. Деякі цілі ви досягаєте, якщо складаєте список пріоритетів і дотримуєтеся його; 16 -20 балів - ви намагаєтеся опанувати свій час, але не завжди досить послідовні, щоб мати успіх;

21 -25 балів - у вас хороший самоменеджмент; 26-30 балів - ви можете служити зразком кожному, хто хоче навчитися раціонально використати свій час.