

Государственное автономное профессиональное образовательное учреждение  
Самарской области  
«Поволжский строительно-энергетический колледж им. П. Мачнева»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**  
по выполнению практических занятий по

**МДК.03.01. Управление деятельностью структурных подразделений при  
выполнении строительно-монтажных работ, эксплуатации, ремонте и  
реконструкции зданий и сооружений**

программы подготовки специалистов среднего звена  
по специальности

08.02.01 Строительство и эксплуатация зданий и сооружений

***Раздел ПМ 1.***

***Организация управленческих решений в строительных организациях***

*Тема 1.2. Особенности менеджмента в области профессиональной  
деятельности*

Самара  
2017

ОДОБРЕНО

МК технологии строительства, электроэнергетики и прикладных искусств

Протокол заседания МК № 1 от «28» августа 2017 г.

Председатель МК \_\_\_\_\_ / Е.А.Безбородова /

АВТОР-СОСТАВИТЕЛЬ

*Кирюшина Татьяна Николаевна, преподаватель*

Методические указания по выполнению практических занятий по МДК.03.01.Управление деятельностью структурных подразделений при выполнении строительно-монтажных работ, эксплуатации, ремонте и реконструкции зданий и сооружений, составлены по теме 1.2. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности и предназначены для студентов. Методические указания являются частью ППССЗ ГАПОУ «ПСЭК им. П. Мачнева» по специальности 08.02.01 Строительство и эксплуатация зданий и сооружений и разработаны на основе ФГОС СПО и рабочей программы.

РЕКОМЕНДОВАНО

к использованию в образовательном процессе

на заседании методического совета

Протокол № \_\_\_\_\_ от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**Раздел ПМ 1.**  
**Организация управленческих решений в строительных  
организациях**  
*Раздел ПМ 1. Организация управленческих решений в строительных  
организациях*

*Тема 1.2. Особенности менеджмента в области профессиональной  
деятельности*

**Практическое занятие**

*Планирование деятельности структурных подразделений при  
строительстве с целью эффективного использования имеющихся ресурсов*

**Практическое занятие**

*Планирование деятельности структурных подразделений при проведении  
строительно-монтажных работ, текущего содержания и реконструкции  
строительных объектов*

**Практическое занятие**

*Составление оперативно-производственного плана для структурного  
подразделения*

Цель занятия: осуществлять оперативное планирование деятельности структурных подразделений при проведении строительно-монтажных работ, текущего содержания и реконструкции строительных объектов.

1 этап: Ознакомившись с материалом, предложенным преподавателем, определить типы организационных структур.

2 этап: Рассмотреть возможные способы оптимизации предложенных организационных структур.

**Задание для оценки сформированности**

ПК 3.1. Осуществлять оперативное планирование деятельности структурных подразделений при проведении строительно-монтажных работ, текущего содержания и реконструкции строительных объектов

**Задание:**

Вы работаете прорабом в строительно-монтажной организации ООО «САМСТРОЙ». Ваш новый строительный объект – двухэтажный дом с подвалом и гаражом по адресу: Самарская область, п. Красный Яр, ул. Лесная, д.26. Дата начала строительства - 27.04.2015 г. Выходные и праздничные дни – нерабочие.

На основании календарного плана производства работ по объекту (Приложение 1) и ведомости объемов работ по объекту (Приложение 2) подготовьте оперативно-производственный план для структурного подразделения - Бригады каменщиков на

месяц Май 2015 г. При подготовке оперативно-производственного плана следует воспользоваться производственным календарем на 2015 год (Приложение 3).

Оформите оперативно-производственный план по предложенному бланку (Приложение 4).

**Условия выполнения практического задания:**

Расходные материалы в расчете на одного кандидата:

1. Бумага формата А4 – 1 л.
2. Ручка, карандаш

Оборудование, инвентарь в расчете на одного кандидата:

1. Персональный компьютер.
2. Принтер.

Норма времени на одного кандидата: 2 академических часа

Место выполнения задания:

Помещение, оснащенное персональным компьютером и принтером

**Приложения:**

Приложение 1	Календарный план производства работ по объекту
Приложение 2	Ведомость объемов работ по объекту
Приложение 3	Производственный календарь на 2015 год
Приложение 4	Бланк для заполнения результатов выполнения практического задания №1



## Ведомость объемов работ по объекту

№ пп	Наименование	Ед. изм.	Кол-во
1	Планировка площадей бульдозерами мощностью 59 (80) кВт (л.с.)	1000 м2 спланированной поверхности за 1 проход бульдозера	0,804
2	Разработка грунта с погрузкой на автомобили-самосвалы экскаваторами с ковшом вместимостью 0,25 м3, группа грунтов 2	1000 м3 грунта	0,271
3	Разработка грунта в отвал экскаваторами "драглайн" или "обратная лопата" с ковшом вместимостью 0,25 м3, группа грунтов 2	1000 м3 грунта	0,135
4	Разработка грунта вручную в траншеях шириной более 2 м и котлованах площадью сечения до 5 м2 с креплениями, глубина траншей и котлованов до 3 м, группа грунтов 2	100 м3 грунта	0,4
5	Засыпка вручную траншей, пазух котлованов и ям, группа грунтов 2	100 м3 грунта	1,35
6	Устройство бетонной подготовки	100 м3 бетона в деле	0,125
7	Устройство ленточных фундаментов железобетонных при ширине поверху до 1000 мм	100 м3 железобетона в деле	0,64
8	Устройство стен подвалов и подпорных стен железобетонных высотой до 3 м, толщиной до 1000 мм	100 м3 железобетона в деле	0,805
9	Гидроизоляция боковая обмазочная битумная в 2 слоя по выравненной поверхности бутовой кладки, кирпичу, бетону	100 м2 изолируемой поверхности	1,714
10	Гидроизоляция стен, фундаментов горизонтальная цементная с жидким стеклом	100 м2 изолируемой поверхности	1,12
11	Кладка стен кирпичных внутренних из керамического одинарного при высоте этажа до 4 м (цокольный этаж)	1 м3 кладки	27,5
12	Кладка перегородок из кирпича армированных толщиной в 1/2 кирпича из керамического одинарного при высоте этажа до 4 м (цокольный этаж)	100 м2 перегородок (за вычетом проемов)	0,085
13	Устройство перекрытий ребристых на высоте от опорной площади до 6 м (лестницы цокольного этажа)	100 м3 в деле	0,04
14	Укладка плит перекрытий площадью до 5 м2 при наибольшей массе монтажных элементов до 5 т (на отм. -0.300)	100 шт. сборных конструкций	0,15
15	Устройство перекрытий безбалочных толщиной более 200 мм, на высоте от опорной площади до 6 м (на отм. -0.300)	100 м3 в деле	0,011
16	Кладка стен кирпичных наружных простых из керамического одинарного (силикатного одинарного при высоте этажа до 4 м (1 этаж)	1 м3 кладки	63

№ пп	Наименование	Ед. изм.	Кол-во
17	Кладка стен кирпичных внутренних из керамического одинарного при высоте этажа до 4 м (1 этаж)	1 м3 кладки	28,5
18	Кладка перегородок из кирпича армированных толщиной в 1/2 кирпича из керамического одинарного при высоте этажа до 4 м (1 этаж)	100 м2 перегородок (за вычетом проемов)	0,263
19	Устройство перекрытий ребристых на высоте от опорной площади до 6 м (лестницы 1 этажа)	100 м3 в деле	0,077
20	Укладка плит перекрытий площадью до 5 м2 при наибольшей массе монтажных элементов до 5 т ( на отм. +2.700)	100 шт. сборных конструкций	0,15
21	Устройство перекрытий безбалочных толщиной более 200 мм, на высоте от опорной площади до 6 м (на отм. +2.700)	100 м3 в деле	0,011
22	Кладка стен кирпичных наружных простых из керамического одинарного (силикатного одинарного при высоте этажа до 4 м (2 этаж)	1 м3 кладки	61
23	Кладка стен кирпичных внутренних из керамического одинарного при высоте этажа до 4 м (2 этаж)	1 м3 кладки	30,8
24	Кладка перегородок из кирпича армированных толщиной в 1/2 кирпича из керамического одинарного при высоте этажа до 4 м (2 этаж)	100 м2 перегородок (за вычетом проемов)	0,139
25	Устройство перекрытий ребристых на высоте от опорной площади до 6 м (лестницы 2 этажа)	100 м3 в деле	0,032
26	Укладка плит перекрытий площадью до 5 м2 при наибольшей массе монтажных элементов до 5 т ( на отм. +5.700)	100 шт. сборных конструкций	0,12
27	Устройство перекрытий безбалочных толщиной более 200 мм, на высоте от опорной площади до 6 м (на отм. +5.700)	100 м3 в деле	0,011
28	Кладка стен кирпичных наружных простых из керамического одинарного (силикатного одинарного при высоте этажа до 4 м (мансарда)	1 м3 кладки	34,2
29	Кладка стен кирпичных внутренних из керамического одинарного при высоте этажа до 4 м (мансарда)	1 м3 кладки	20,1
30	Устройство перекрытий с укладкой балок по стенам каменным с несущей подшивкой из досок	100 м2 перекрытий	0,48
31	Устройство кровель из оцинкованной стали с настенными желобами	100 м2 кровли	2,45
32	Устройство карнизов	100 м2 разв. поверхн. карнизов	0,3
33	Устройство мелких покрытий (свесы и т.п.) из листовой оцинкованной стали	100 м2 покрытия	0,3
34	Устройство колпаков над шахтами в два канала	1 колпак	2
35	Устройство колпаков над шахтами на каждые последующие два канала сверх двух добавлять <i>дополнительно 5 каналов ПЗ=2,5; ОЗП=2,5; ЭМ=2,5; ЗПМ=2,5; МАТ=2,5; ТЗ=2,5; ТЗМ=2,5</i>	1 колпак	1
36	Монтаж опорных конструкций для крепления арок, массой до 0,1 т	1 т конструкций	0,5

№ пп	Наименование	Ед. изм.	Кол-во
37	Монтаж арок полигонального и криволинейного очертания из листовой стали и проката	1 т конструкций	0,45
38	Монтаж кровельного покрытия из сотового поликарбоната при высоте здания до 25 м	100 м2 покрытия	0,59
39	Установка в жилых и общественных зданиях блоков оконных металлопластиковых в стенах каменных площадью проема до 2 м2	100 м2 проемов	0,536
40	Установка блоков в наружных и внутренних дверных проемах в каменных стенах площадью проема до 3 м2	100 м2 проемов	0,349
41	Уплотнение грунта щебнем	100 м2 площади уплотнения	1,22
42	Устройство стяжек бетонных толщиной 20 мм	100 м2 стяжки	1,22
43	Устройство стяжек бетонных на каждые 5 мм изменения толщины стяжки добавлять или исключать к норме 11-01-011-03 <i>На изменение толщины слоя ( 150 - 20 ) / 5 = 26 ПЗ=26; ОЗП=26; ЭМ=26; ЗПМ=26; МАТ=26; ТЗ=26; ТЗМ=26</i>	100 м2 стяжки	1,22
44	Устройство стяжек легкогобетонных толщиной 20 мм	100 м2 стяжки	3,34
45	Устройство стяжек легкогобетонных на каждые 5 мм изменения толщины стяжки добавлять или исключать к норме 11-01-011-05 <i>На изменение толщины слоя ( 50 - 20 ) / 5 = 6 ПЗ=6; ОЗП=6; ЭМ=6; ЗПМ=6; МАТ=6; ТЗ=6; ТЗМ=6</i>	100 м2 стяжки	3,34
46	Устройство стяжек цементных толщиной 20 мм	100 м2 стяжки	3,34
47	Устройство стяжек цементных на каждые 5 мм изменения толщины стяжки добавлять или исключать к норме 11-01-011-01 <i>На изменение толщины слоя ( 30 - 20 ) / 5 = 2 ПЗ=2; ОЗП=2; ЭМ=2; ЗПМ=2; МАТ=2; ТЗ=2; ТЗМ=2</i>	100 м2 стяжки	3,34
48	Устройство гидроизоляции клеечной рулонными материалами на мастике первый слой	100 м2 изолируемой поверхности	1,3
49	Устройство гидроизоляции клеечной рулонными материалами на мастике последующий слой	100 м2 изолируемой поверхности	1,06
50	Устройство покрытий на цементном растворе из плиток бетонных, цементных или мозаичных	100 м2 покрытия	0,25
51	Устройство покрытий на цементном растворе из плиток керамических для полов многоцветных	100 м2 покрытия	2,53
52	Устройство покрытий из щитов паркетных (ламинированного паркета)	100 м2 покрытия	1,79
53	Оштукатуривание поверхностей цементно-известковым или цементным раствором по камню и бетону улучшенное стен	100 м2 оштукатуриваемой поверхности	7
54	Гидроизоляция боковая обмазочная битумная в 2 слоя по выравненной поверхности бутовой кладки, кирпичу, бетону	100 м2 изолируемой поверхности	0,815



№ пп	Наименование	Ед. изм.	Кол-во
55	Наружная облицовка по бетонной поверхности керамическими отдельными плитками на цементном растворе стен	100 м2 облицованной поверхности	0,815
56	Окраска поливинилацетатными вододисперсионными составами простая по штукатурке и сборным конструкциям, подготовленным под окраску стен (грунтовка)	100 м2 окрашиваемой поверхности	6,18
57	Окраска поливинилацетатными вододисперсионными составами улучшенная по штукатурке стен	100 м2 окрашиваемой поверхности	2,6
58	Оклейка стен моющимися обоями обоями на тканевой основе по штукатурке и бетону	100 м2 оклеиваемой поверхности	3,58
59	Облицовка стен блокхаусом по деревянной обрешетке	100 м2 облицовки	1,34
60	Подшивка потолков досками обшивки (блокхаусом)	100 м2 потолков	1,94
61	Устройство потолка натяжного из пленки полиэтиленовой	100 м2	2,09
62	Оштукатуривание поверхностей цементно-известковым или цементным раствором по камню и бетону улучшенное потолков	100 м2 оштукатуриваемой поверхности	0,74
63	Оштукатуривание поверхностей цементно-известковым или цементным раствором по камню и бетону высококачественное потолков	100 м2 оштукатуриваемой поверхности	0,74
64	Окраска поливинилацетатными вододисперсионными составами высококачественная по штукатурке потолков	100 м2 окрашиваемой поверхности	0,74
65	Наружная облицовка по бетонной поверхности фасадными плитками на цементном растворе стен	100 м2 облицованной поверхности	0,7
66	Изоляция изделиями из пенопласта на битуме стен и колонн прямоугольных	1 м3 изоляции	23,7
67	Отделка фасадов мелкозернистыми декор. покрытиями из минеральных составов по подгот. поверхности с лесов и земли (размер зерна до 5 мм)	100 м2 отделываемой поверхности	3,95
68	Окраска фасадов с лесов с подготовкой поверхности поливинилацетатная	100 м2 окрашиваемой поверхности	3,95

Производственный календарь на 2015 год

I квартал																
	январь					февраль					март					
Пн		<b>5</b>	12	19	26		2	9	16	<b>23</b>		2	<b>9</b>	16	23	30
Вт		<b>6</b>	13	20	27		3	10	17	24		3	10	17	24	31
Ср		<b>7</b>	14	21	28		4	11	18	25		4	11	18	25	
Чт	<b>1</b>	<b>8</b>	15	22	29		5	12	19	26		5	12	19	26	
Пт	<b>2</b>	<b>9</b>	16	23	30		6	13	20	27		6	13	20	27	
Сб	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>24</b>	<b>31</b>		<b>7</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>28</b>		<b>7</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>28</b>	
Вск	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>25</b>		<b>1</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>22</b>		<b>1</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>29</b>	
II квартал																
	апрель					май					июнь					
Пн		6	13	20	27		<b>4</b>	<b>11</b>	18	25		1	8	15	22	29
Вт		7	14	21	28		5	12	19	26		2	9	16	23	30
Ср	1	8	15	22	29		6	13	20	27		3	10	17	24	
Чт	2	9	16	23	30*		7	14	21	28		4	11*	18	25	
Пт	3	10	17	24		<b>1</b>	8*	15	22	29		5	<b>12</b>	19	26	
<b>Сб</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>25</b>		<b>2</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>23</b>	<b>30</b>		<b>6</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	
<b>Вск</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>26</b>		<b>3</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>24</b>	<b>31</b>		<b>7</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>28</b>	
III квартал																
	июль					август					сентябрь					

Пн		6	13	20	27		3	10	17	24	31		7	14	21	28
Вт		7	14	21	28		4	11	18	25		1	8	15	22	29
Ср	1	8	15	22	29		5	12	19	26		2	9	16	23	30
Чт	2	9	16	23	30		6	13	20	27		3	10	17	24	
Пт	3	10	17	24	31		7	14	21	28		4	11	18	25	
<b>Сб</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>25</b>		<b>1</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>29</b>		<b>5</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>26</b>	
<b>Вск</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>26</b>		<b>2</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>23</b>	<b>30</b>		<b>6</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	

**IV квартал**

	октябрь					ноябрь						декабрь				
Пн		5	12	19	26		2	9	16	23	30		7	14	21	28
Вт		6	13	20	27		3*	10	17	24		1	8	15	22	29
Ср		7	14	21	28		<b>4</b>	11	18	25		2	9	16	23	30
Чт	1	8	15	22	29		5	12	19	26		3	10	17	24	31*
Пт	2	9	16	23	30		6	13	20	27		4	11	18	25	
<b>Сб</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>24</b>	<b>31</b>		<b>7</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>28</b>		<b>5</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>26</b>	
<b>Вск</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>25</b>		<b>1</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>29</b>		<b>6</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	

\* - Укороченный и предпраздничные рабочие дни при 40-часовой рабочей неделе (сокращение на 1 час.)

**Оперативно-производственный план**  
**бригады \_\_\_\_\_**

**на \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.**

<b>Наименование объекта</b>	
<b>Задание бригаде (перечень работ)</b>	
<b>Срок исполнения</b>	
<b>Объем работ</b>	
<b>Количество рабочих</b>	

## Практическое занятие

### Планирование рабочего времени. Тайм-менеджмент

**Цели занятия:** обучить навыкам эффективного использования рабочего времени.

#### Теоретические положения



Современный деловой человек становится все больше похожим на героя фильма «Осенний марафон». Если еще четверть века назад бегущий с будильником в кармане профессор казался смешным растерянным чудачком, то теперь его образ жизни донельзя близок сегодняшнему поколению «белых воротничков». Как умудриться все успеть? Специально для тех, кто старается, но никак не может поймать время за хвост, существует целая наука **управления временем - тайм менеджмент**.

Успешный, эффективный менеджер должен знать свое дело, уметь управлять, уметь ставить цели и добиваться их. Но все эти качества бесполезны, если руководитель не умеет правильно организовать свое рабочее время. Нереально добиться успеха, если человек не может планировать свое время. Время – это такой же ресурс, как и люди, сырье, финансовые средства. Но оно безвозвратно – его нельзя накопить, передать или взять в кредит, поэтому важно научиться использовать его с максимальной выгодой. Руководитель должен сознательно и системно использовать свое время, чтобы добиваться поставленных целей.

Как и всяким ресурсом, временем необходимо управлять. Разумное и рациональное использование времени может привести к сокращению сроков производства, улучшению качества сервиса, экономии финансов, улучшению производительности труда сотрудников и производительности и технологичности компании в целом.

Для того, чтобы понять: на что и какое в точности время необходимо затратить это новый уровень взаимоотношений с расписанием и загрузкой, временем в целом, путь к высокой эффективности в деятельности.

Преимущества владения искусством самоменеджмента (**тайм менеджмента**) состоят в следующем:

- работа выполняется с меньшими затратами времени.
- правильная организация труда приносит более эффективные результаты в работе.

**Время** – продукт очень дефицитный. Однако, вполне реально сделать так, чтобы за определенный промежуток времени успевать намного больше. Чтобы не упускать время, нужно тратить его рационально. Руководитель всегда находится в трёх измерениях: в настоящем, прошлом и будущем. Но вот время, к сожалению, необратимо. Его нельзя накопить, умножить или передать. Оно проходит безвозвратно. И пока руководитель «бьется» над одной насущной проблемой, на смену ей приходит новая. Для того, чтобы понять всю подноготную данной ситуации, необходимо выяснить причины дефицита времени. На тренинге по тайм менеджменту так и ставят задачу. Зачастую причины дефицита времени заключаются в следующем:

- постоянная спешка.
- бесплановость работы.
- доработка отдельных рабочих моментов дома, вне рабочего времени.
- переутомление.
- суетливость.
- частая смена незаконченных частей разных дел.

При спешке руководитель не успевает даже сосредоточиться на том деле, которое он выполняет в данный момент. Следовательно, он не думает о других способах его эффективного выполнения, которые возможно лучше, чем тот, который пришёл на ум первым. При бесплановой работе руководитель начинает заниматься различными мелкими и не столь важными делами. Планирование рабочего времени у него нет чёткого распределения работ по степени важности, и он не занимается анализом ключевых, перспективных вопросов. Часто руководители берут «работу на дом». При этом время, отведённое на отдых, расходуется на работу. Руководитель не успевает отдыхать, что сказывается на его работоспособности на следующий день и, в конечном итоге, ведёт к упадку здоровья. Переутомление является результатом плохой организованности дня, но также иногда зависит от импульсивности и особенностей человека. Низкая **мотивация персонала** «на планирование времени» является «рваный» график и переутомление.

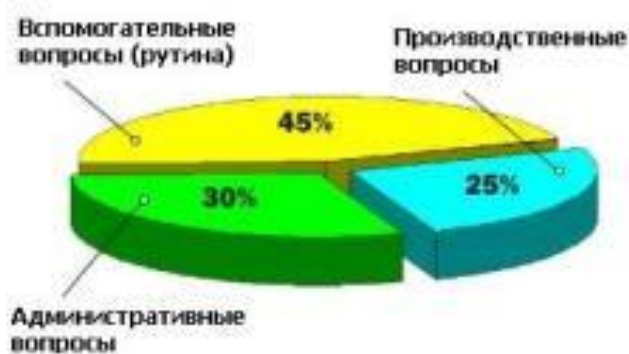


Рис. 1. Фотография рабочего дня руководителя

Следовательно, каждому руководителю следует проводить **инвентаризацию** своего времени за несколько рабочих дней, чтобы проанализировать свой рабочий стиль и вскрыть причины возникающего дефицита времени (рис.1).

Инвентаризация времени включает в себя:

- анализ используемого времени.
- анализ временных потерь.
- разбор «поглотителей» времени.

Но ничто так не повышает рациональное использование времени как его планирование. Планирование начинается с цели. Если у руководителя есть осознанная цель, то все его действия будут неосознанно направляться на достижение этой цели. Случайные успехи хороши, но редки. Запланированные успехи лучше, поскольку они управляемые и случаются чаще.

**Для того чтобы добиться успеха, необходимо правильно выбрать цели.**

Путём анализа своих способностей руководитель определяет, что вообще он может совершить, т.е. каким личным потенциалом для достижения своих целей располагает. Возможно также составление списка крупнейших неудач и поражений с краткой характеристикой и не предвзятой оценкой таковых. Знать свои слабости – значит укреплять свои сильные стороны.

Формулирование целей - это последняя ступень постановки целей, необходимая для последующей стадии планирования. Доказано, что если уделять планированию своего рабочего дня хотя бы 10 минут в день, то можно сэкономить до двух часов.

Начать следует с составления плана на несколько лет вперед. Следующим этапом – составить план на период времени равный году. При реализации плана желательно придерживаться заданной хронологии выполнения дел. Квартальный план детализирует и дополняет годовой. Он в свою очередь, является основой для составления плана на месяц. Далее - декадный план. Это ещё более детальный, точный прогноз планируемого периода. Дневной план представляет собой последнюю и одновременно самую важную ступень в системе планирования времени. План на день обычно составляется в форме так называемого «Дневника времени».

«**Дневник времени**» – важнейшее рабочее средство самоменеджмента. Это и календарь-памятка и записная книжка. Он является хорошим инструментом планирования, справочником и инструментом контроля.

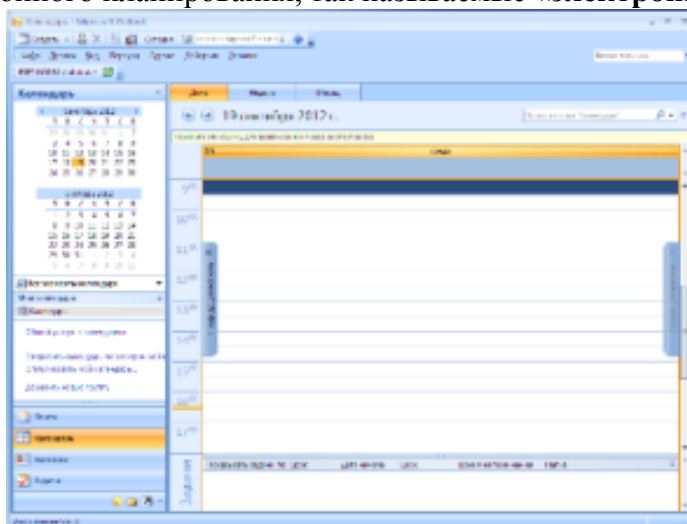
Необходимо всегда перепроверять свои планы и изменять их, если они оказываются не выполнимыми или не позволяют достичь поставленной цели к сроку.

Важнейшим аспектом экономии времени является то, что руководитель должен заниматься строго своими обязанностями. Он не должен заниматься непосредственной деятельностью других сотрудников в следствие недоверия к ним или по другим причинам. Идя дальше, следует отметить, что руководителю, в силу своей занятости, просто необходимо делегировать часть своих полномочий другим лицам.

Руководитель в течение своего рабочего дня и всего рабочего времени имеет дело с множеством документов. Это самая важная фаза, так как все остальные фазы нуждаются в ней. Информация составляет сердцевину самоменеджмента, вокруг которой постоянно вращаются другие функции. В реальной жизни руководитель обрабатывает намного больше информации, чем это необходимо. Для того чтобы экономить своё время руководителю необходимо разработать рациональный подход к овладению информацией. Он подразумевает под собой рациональное чтение, которое включает в себя определение какую именно информацию необходимо получить, краткое ознакомление с материалом через его содержание и выяснение, присутствует ли она в нем. Не лишним будет познать различные методики чтения, которые убаыстряют этот процесс.

Что касается инструментов планирования, средств, при помощи которых руководитель фиксирует свои планы на день, квартал, месяц... то, в зависимости от предпочтений, это могут быть:

1. Инструменты электронного планирования, так называемые «электронные ежедневники»:



- персональные информационные программные менеджеры, такие как Microsoft Outlook, содержащие в себе не только почтовый сервис но и календарь, содержащий удобные инструменты организации рабочего времени.

- электронные календари глобальной информационной сети Интернет со встроенным сервисом напоминаний обо всех мероприятиях по SMS и e-mail, а также возможностью синхронизации календаря с мобильным телефоном. Например, календарь Google.

2. Инструменты для планирования на бумажном носителе:

- бумажный ежедневник. В него удобно заносить долгосрочные цели и задачи, которые следует выполнить в перспективе от одного до нескольких месяцев или же лет.

- стикеры. Служат напоминанием для первоочередного совершения определенных действий.

Руководитель, при планировании личного и рабочего времени, по своему усмотрению, может использовать одновременно как несколько инструментов планирования, так и один, наиболее удобный для себя метод планирования.

### **Самое главное — определить главное**

Задача тайм-менеджмента заключается в том, чтобы вовремя определить главное дело. Расстановка приоритетов позволяет эффективно управлять списком намеченных дел, присваивая каждой задаче свой уровень важности.

После определения важного дела оцените последствия в случае его выполнения или невыполнения. Важная задача имеет серьезные последствия, если не будет выполнена в срок.

Для расстановки приоритетов хорошо подходит метод АБВГД. Это очень простой способ планирования, и заключается он в том, чтобы каждой задаче в списке дел присвоить приоритет ее выполнения.

Так, задача, отмеченная буквой А, указывает на самое важное дело с самыми серьезными 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 т.д.

Буква Д означает «долгой!». Этой буквой стоит отмечать малосущественные задачи, которые ни на что не влияют. Для расстановки приоритетов в каждой группе задач, используйте цифры, которые будут указывать на последовательность выполнения дел. Таким образом, самое важное дело в Вашем списке должно быть обозначено как А1.

### **Закон принудительной эффективности**

Основной секрет управления временем заключается в сосредоточенности и целенаправленности. Начните с решения первоочередных задач и делайте все последовательно, то есть что-то одно в определенный период времени. Бросая дело и возвращаясь к нему снова и снова, Вы снижаете свою эффективность в 5 раз.

Моцарт мог работать над тремя композициями сразу и создавать настоящие шедевры. Но это скорее исключение, чем правило. Бах, Гайдн или Верди могли работать только над одним произведением в какой-то период времени. Они не начинали работать над следующим произведением, не закончив предыдущее.

Используйте закон принудительной эффективности, который говорит о том, что на все времени никогда не хватает, но его всегда достаточно для самого важного. Поэтому важно собраться и заставить себя сделать в первую очередь то, что принесет наибольшую выгоду и результат.

Все дела можно разделить на 4 группы:

1. Срочные и важные;
2. Важные, но не срочные;
3. Срочные, но не важные;
4. Не срочные и не важные.

Такая классификация носит имя американского президента и называется методом (окном, принципом) Эйзенхауэра.

1. Первостепенные задачи — это дела срочные и важные. Попытка отложить такие дела на потом создаст Вам ненужные проблемы — за них нужно приниматься самому и немедленно.
2. Далее идут дела важные, но не срочные. Такие задачи можно отложить, однако они могут оказать сильное влияние в долгосрочной перспективе. Несрочные и важные дела имеют привычку становиться срочными и важными, если их постоянно откладывать. Для того, чтобы такого не произошло, заранее предусмотрите для них временной резерв.
3. Срочные, но не важные задачи мало сказываются на Вашем успехе. Занятие срочными, но не важными делами не дает результата и может сильно отразиться на Вашей эффективности. Такие дела отнимают большую часть Вашего временного резерва. Это как раз те задачи, которые по возможности нужно перепоручать или уменьшать их количество.
4. Логично предположить, что несрочные и неважные дела не имеют никакого значения в принципе и не несут никаких последствий при их невыполнении. Такие дела можно смело вычеркивать из Вашего списка.

### **Что значит «съесть лягушку»?**

Старая притча гласит: если первым делом с утра Вы должны съесть живую лягушку, утешением может служить то, что это самое плохое, что может случиться с Вами за весь день.

Брайан Трейси, успешный бизнес-консультант, сравнивает лягушку с самым неприятным и важным делом, которое следует сегодня сделать. Откладывая его, Вы создаете лишнее эмоциональное напряжение и нежелательные последствия. Нужно действовать без лишних раздумий и промедлений — просто взять и сделать. Это даст Вам заряд бодрости на целый день.

### **Слово «нет» экономит неожиданно много времени**

Самое главное слово для организации собственного времени — это вежливое «нет». Учитесь отказывать и говорить «нет» задачам, не входящим в число избранных Вами приоритетов. Будьте тактичны и отказывайте так, чтобы человек понял, что Вы отвергаете не его лично, а задачу.

Следите за тем, на что Вы тратите свое рабочее и свободное время. Отмечайте занятия, которые являются пожирателями Вашего времени (например, обсуждение новостей с коллегами, бесцельное переключение каналов телевизора или чтение рекламных листовок и газет).



Составьте рейтинг таких никчемных занятий, назвав его «Я больше никогда не буду этого делать», и заносите туда те дела, которые не приносят Вам никакой пользы и не приближают Вас к цели.

### **3 вопроса для Вашей эффективности**

Всегда задавайтесь вопросом о том, какие долгосрочные последствия имеет та или иная задача, и что произойдет, если Вы ее вообще не выполните. Задавайте себе 3 следующих вопроса в течение дня:

1. Какие дела самые важные и ценные?
2. Что могу сделать я и только я, что значительно улучшит положение?
3. Как использовать свое время с наибольшей пользой?

Ответы на эти вопросы позволят удвоить Вашу производительность.

### **На что способна корзина для мусора?**

Люди, 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.

### **Принцип равновесия**

Самый простой способ избежать паники при виде все увеличивающегося объема работы — это сделать глубокий вдох и сказать: «Я могу только то, что могу», и начать спокойно составлять список. Анализируя стоящие перед Вами задачи, Вы всегда увидите, что Вам хватает времени, чтобы решать жизненно важные вопросы.

Внимательно следите за тем, чтобы в Вашей жизни сохранялось равновесие. Работая до изнеможения, Вы не сможете обмануть организм, он все равно возьмет свое, и если Вы не остановитесь, он сделает это принудительно. А это явно не входит в Ваши планы.

Но для того, чтобы быть эффективным, просто тайм-менеджмента мало. Важно следить за своим здоровьем и поддерживать себя в хорошей физической форме. Ваша жизнь должна быть насыщенной, в ней всегда должно находиться время для Вашей семьи и отдыха.

Основной принцип равновесия: важно количество времени дома и качество времени на работе.

На первом месте всегда должны быть Вы и главные люди Вашей жизни, — ради этого и стоит работать над собственной эффективностью.

### **Задания для обучающихся:**

1. Составьте график регистрации времени по форме, предложенной преподавателем (таблица).
2. Проанализируйте Ваше поведение, отметьте, что Вы хотели бы изменить?

<i>Время начала деятельности</i>	<i>Время завершения деятельности</i>	<i>Описание деятельности</i>	<i>Эффективность</i>

### *3. Предлагаемый тест дает возможность получить оценку индивидуальной компетентности во времени*

Инструкция к тесту: «Вашему вниманию предлагается тест, позволяющий оценить сформированность у вас основных навыков управления временем и вашу компетентность во времени в целом.

На каждый из вопросов можно дать один из трех возможных ответов: „Да“, „Иногда“, „Нет“. Отвечайте искренне!»

Вопросы:

1. В любой работе я стараюсь иметь запас (резерв) времени, выделяю своего рода «неприкосновенное время» на всякий случай.

2. Я четко знаю свои долгосрочные цели, постоянно держу их в уме и периодически обдумываю способы их достижения.

3. Я регулярно использую делегирование, поручая другим людям выполнение важных для меня задач.

4. Я подробно планирую шаги, этапы достижения своих целей.

5. Я понимаю, что общение с друзьями в рабочее время — помеха, и стараюсь избегать таких ситуаций.

6. Я уважаю и ценю собственное время и стараюсь добиться уважения к своему времени и от других людей.

7. Для планирования своего времени я использую записи.

8. Каждый рабочий день я начинаю с определения того, что нужно сделать в первую очередь.

9. В своих делах я строго придерживаюсь установленных мною же сроков.

10. Я хорошо знаю собственные биоритмы и планирую свои дела с учетом своих «внутренних часов».

11. Я умею и стараюсь коротко говорить по телефону.

12. Я довольно настойчивый человек и обычно, несмотря на помехи и отвлечения, продолжаю работать по плану.

13. Перед началом любой работы я тщательно обдумываю ее, планирую, что мне может понадобиться, сроки и этапы работы и т. п.

14. Я умею говорить «нет» неожиданным делам и людям.

15. В конце рабочего дня я анализирую все, что произошло, обдумываю, что мне мешало, а что помогало вовремя выполнить работу.

16. Рутинные дела я стараюсь делать крупными блоками, быстро, словно «поток».

17.

Я регулярно работаю с органайзером, записной книжкой и т. п. средствами, помогающими мне лучше управлять своим временем.

18. Я умею браться за любую работу быстро и решительно, без лишней «раскачки».

19. Даже случайные потери времени (вроде стояния в очереди) я стараюсь использовать с пользой.

20. Я считаю, что отдых — это смена деятельности, его также надо планировать и продумывать.

21. Мне легко попросить помощи у других людей, в особенности, если это поможет мне лучше распределить и спланировать мое время.

22. Обычно я легко понимаю, какие из моих дел являются наиболее важными, и их нужно выполнить в первую очередь.

23. Я имею четкое представление о своей будущей карьере.

24. Я ранее уже интересовался различными системами и методами управления временем.

25. У меня есть собственная система управления личным временем.

#### *Обработка результатов теста:*

1. За каждый ответ «Да» вы получаете 2 балла, за ответ «Иногда» — 1 балл, за ответ «Нет» — 0 баллов.

2. Сложите (просуммируйте) полученные вами за каждый вопрос баллы.

3. Если ваш результат от 40 до 50 баллов — вы имеете высокую личностную компетентность в управлении временем.

Если ваш результат от 29 до 39 баллов — у вас средняя (нормальная) компетентность в управлении временем.

334

#### *Тайм-менеджмент*

Если ваш результат от 18 до 28 баллов — низкая компетентность в управлении временем.

Результат меньше 17 баллов указывает на то, что вы недостаточно компетентны в управлении собственным временем. Скорее всего, вы непродуктивно теряете драгоценные минуты и часы своей жизни, или их разворовывают окружающие.

#### *4. Ознакомьтесь с Матрицей Эйзенхауэра*

#### *5. Составьте матрицу для приоритетов собственных дел дня по образцу*

Матрица Эйзенхауэра - один из методов тайм-менеджмента для определения приоритетов дел дня. Выглядит матрица как четыре квадрата, которые получаются при пересечении осей "Важно - Неважно" по горизонтали и "Срочно - не Срочно" по вертикали.



- 
- Как использовать эту матрицу? Просто распределите туда свои дела (например, дела дня) в соответствии с их важностью и срочностью. Со временем это станет совсем просто, а пока дадим немного пояснений.
- **Важные и срочные дела** - те, которые очень важны и не терпят отлагательств. Без них все порушится, и сделать их завтра - будет уже поздно. Эти дела нужно делать сегодня, в первую очередь - и обязательно. Примеры важных и срочных дел: выполнение задачи по проекту, срок сдачи которой вот-вот наступит; внеплановый поход к дантисту, травматологу или другому специалисту; срочный телефонный звонок клиенту или контрагенту. В теории квадрат важных и срочных дел должен быть пустым, но на практике иногда у каждого человека бывают важные и срочные дела, часть из них порождается ленью, часть - недостатком профессионализма, а часть - форс-мажорами.
- **Важные, но не срочные дела** - это то важное, что срочным станет в скором времени. Если вы не планируете этого дожидаться и устраивать себе ненужную гонку, то обратите на эти дела самое пристальное внимание. Примеры таких дел: текущая (плановая) работа по вашим проектам; планирование новых проектов; оценка полученных результатов по проектам; посещение спортивного зала для поддержания физической формы.
- **Дела не важные, но срочные.** Как правило, в этот квадрат попадают дела никак не приближающие вас к цели, какой бы она ни была, это дела, которые надо делать, но исключительно для того, чтобы их делать. Поздравить с днем рождения (оказывается, Вася родился именно сегодня), неожиданный приход гостей и другие не запланированные, навязанные встречи, от которых нельзя отказаться. Если из этого можете что-то делегировать, кому-то поручить - сделайте это обязательно.
- **Не важные и не срочные дела** - это самая противная категория дел. Они не важны, они не срочны, но именно их хочется делать. Это ваши пожиратели времени - чтение глянцевого журнала, компьютерные игры, просмотр телепрограмм и лазить в интернете.
- Важно: многие начинают заниматься фигней, когда просто устают. Когда хочется-хочется. Так вот, это ошибочное решение. Правильно - запланировать качественный отдых (это категория Важно, но не срочно) и отдохнуть качественно.
- Итого - как инструмент, матрица Эйзенхауэра работает и, более того, хорошо организует, если ей следовать. Можете собой гордиться, если квадрат "Важно и Срочно" будет у вас чаще пустым: а это вполне реально, если вы чаще будете заниматься делами квадрата "Важно, но не Срочно".