Содержание

Введение

1. Теоретико-методологические основы изучения рабочего времени

1.1 Рабочее время: понятие, структура и значение

1.2 Принципы эффективного использования рабочего времени

1.3 Методы учета и измерения использования времени

2. Анализ процесса использования и потери рабочего времени

2.1 Оценка процесса использования рабочего времени в зарубежных и отечественных организациях

2.2 Анализ эффективности использования рабочего времени на примере отделов аппарата Совета Нижнекамского муниципального района

3. Технологии эффективного использования рабочего времени

3.1 Мероприятия по эффективному использованию рабочего времени, применяемые отечественными организациями

3.2 Меры по оптимизации использования рабочего времени

Заключение

Ссылки на использованные источники

Список использованных источников

Приложение А Программа социологического исследования использования рабочего времени в организации

Приложение Б Инструментарий социологического исследования

Приложение В Матрица ответов

Приложение Г Матрица управления временем и шкала наблюдения

Введение

Актуальность темы. Сколько способных, а нередко и талантливых людей мало чего добивались в жизни по одной причине – они не смогли достаточно разумно использовать свое время. А оно – бесплатное добро, и каждый имеет его в равном количестве. При этом время – один из самых дорогих ресурсов [1, c. 5].

В самом деле, времени мы имеем столько же, сколько и американцы, шведы, англичане… Но результаты его использования у разных людей различны.

Но сопоставимы ли наши социально-экономические результаты с их аналогичными результатами? Почему мы занимаем 77-е место в мире по уровню потребления на душу населения? Что, нам не хватает материальных и человеческих ресурсов?

Более чем хватает. Даже другим одалживаем. Но нас постоянно подводит неумение, а порой и просто нежелание, рационально распорядиться своим временем. Но зато многие из нас хорошо усвоили, что нет ничего более легкого, чем быть занятым, и нет ничего трудного, чем быть результативным.

"И куда только ушло мое время?" - стонет иной руководитель под бременем работы и стресса. Мы все знаем эту проблему. Но не столько перегрузка работой, сколько неумение планировать свое время вынуждает многих менеджеров проводить за письменным столом 60 часов в неделю (или, может быть, больше).

Успех каждого руководителя зависит не только от материально-экономических величин, но и от того, как он распоряжается самым ценным достоянием – временем.

Надо жить осознанно во времени и находить время для важных дел: для работы, это – условие успеха; для размышлений, это – источник силы; для игры, это – секрет молодости; для дружбы, это – условие счастья; для мечты, это – путь к звездам; для любви, это – истинная радость жизни; для веселья, это – музыка души [2, c. 263].

Проблема недостающего времени заботит всех. Как часто мы возвращаемся с работы с ощущением непонятно на что потраченного дня… Слова "текучка заела!" - одно из наиболее частых оправданий за несделанное.

Итак, есть все основания не проходить мимо неиспользуемого резерва рабочего времени – возможности повысить на 1/3 эффективность его использования. Но не является ли химерой достижение 100%-го использования времени? Есть ли (реально) деловые люди, которые успевали сделать все (и сделать хорошо) в основное рабочее время?

Такие люди (причем, преуспевающие) есть. Техника их личной работы, организация ими своего времени вызывает, естественно, большой интерес, тщательно изучается и анализируется специалистами в силу того, что высокая личная организованность есть один из важнейших факторов преуспевания, а также большей отдачи обществу [3, c. 237].

Первый директор Центрального института труда Алексей Капитонович Гастев отмечал: "Мы проводим на работе лучшую часть своей жизни. Важно же научиться так работать, чтобы работа была легка. И чтобы она была постоянной жизненной школой".

Руководитель должен уметь ценить фактор времени. К сожалению, в любой сфере труда можно увидеть, что немало рабочего и нерабочего времени расходуется непродуктивно. Можно сказать, что нередко еще мы попросту растрачиваем время.

Работа в учреждениях часто начинается лишь после 30-минутной раскачки, много времени уходит на перекуры, личные телефонные разговоры. Заседания и совещания нередко начинаются и заканчиваются с опозданием.

Постоянный недостаток времени при напряженном трудовом ритме — явление, наблюдаемое у большинства людей во всем мире. Поэтому перед каждой страной стоит сегодня вопрос: как научиться экономить время деловых людей, и, прежде всего руководителей [4, c. 175]?

Степень разработанности темы. Острый интерес к проблеме времени зародился еще в глубокой древности. Многие философы, писатели, ученые исследовали данную проблему. В нашем бывшем СССР к изучению проблемы времени ученые обратились сразу же после окончания гражданской войны. 20-е годы характеризовались проведением исследования бюджета времени трудящихся, созданием "Лиги времени", а также возникновением всемирной Службы времени. С тех пор интерес к фактору времени все более увеличивается и одновременно как бы специализируется.

В ракурсе данной проблемы, интересными являются исследования Е. Т. Молли по распределению рабочего времени руководителями среднего звена строительных организаций, исследования А. Г. Белоконской и П. И. Гавриловой (1975 г.) показали, что рабочий день начальника и главных инженеров строительных управлений составляет 10-11,5 часов. Проведенная через 15 лет после этих исследований проверка показала, что положение изменилось незначительно. Интересные исследования были проведены Е. С. Чепко по изучению производительности труда строительно-монтажных работ в течение смены [5].

В. Патрушев изучил бюджеты времени различных социальных групп и территориальных общностей. По мнению П С. Кови, автора бестселлера "Семь навыков высокоэффективных людей. Возврат к этике характера", существует уже четыре поколения, занимавшихся управлением временем.

Профессор Лотар Й. Зайверт – руководитель Института рационального использования времени, ведущий эксперт по рационализации труда менеджеров. Одна из его лучших книг – "Ваше время – в ваших руках". В книге идет деловой разговор о том, как организовать время, чтобы работать в оптимальном деловом режиме, не утрачивая разнообразных человеческих радостей, сберегая свое здоровье, указывается пути и возможности достижения цели – иметь время для всего существенного, время для продуктивного творчества, время для личной жизни, для семьи.

Изречение древних мореплавателей гласит: "Плыву не так, как ветер дует, а как парус поставлю!" По справедливому выражению В.И. Редина, многие менеджеры слишком ориентированы на процесс деятельности (полезность действия) и недостаточно – на ее цель, т.е. результативность, о чем свидетельствует следующее противопоставление.

Многие менеджеры предпочитают:

* правильно делать дела вместо того, чтобы делать правильные дела;
* решать проблемы вместо того, чтобы создавать творческие альтернативы;
* сберегать средства вместо того, чтобы оптимизировать использование средств;
* исполнять долг вместо того, чтобы добиваться результатов;
* снижать издержки вместо того, чтобы повышать прибыль.

Чтобы в этом не ошибиться, автор разработал концепцию самоменеджмента. Ее суть – это индивидуальная технология использования рабочего времени, основанная на испытанных методах организации жизнедеятельности и управленческого труда. Чтобы убедиться в актуальности самоменеджмента, автор предлагает провести самопознавательное экспресс-тестирование.

Видный теоретик управления П. М. Керженцев подчеркивал, что время для нас является ценностью особого рода. Время нельзя скапливать и сберегать, оно течет беспрерывно и ежесекундно ускользает от нас. Время неиспользованное погибает безвозвратно. По данным автора, от 50% до 80% своего времени менеджеры проводят на различных конференциях и совещаниях, что, прежде всего, наносит экономический ущерб предпринимательству. Автор приводит пример, как у нас в свое время проводились съезды Советов. В ожидании начала одного из заседаний у П.М. Керженцева завязался диалог с сидящим рядом американским журналистом. Последнего удивляло, что, хотя после назначенного времени прошло около часа, работа съезда не начиналась. Он подсчитал, сколько человек находилось в зале. Оказалось, что в совокупности было уже потеряно столько времени, сколько нужно, чтобы построить два аэроплана. П.М. Керженцев заключает: "Мы прождали еще "с пол-аэроплана", и только тогда заседание началось" [6, c. 35].

Таким образом, большинство научных работ написаны об использовании рабочего времени в организациях, предприятиях, государственной структуре, а в органах местного самоуправления эта проблема еще не исследована.

Цель дипломной работы – изучить с помощью научно-методического инструментария процесс использования рабочего времени в организации, предложить практические рекомендации для эффективного использования рабочего времени.

В соответствии с поставленной целью решаются следующие задачи:

1. изучить теоретико-методологические основы рабочего времени в организации;

2. проанализировать современный процесс использования рабочего времени на примере зарубежных и отечественных организаций;

3. рассмотреть основные пути повышения эффективного использования рабочего времени в российских компаниях;

4. внести предложения по повышению эффективного использования рабочего времени.

Объектом работы является эффективное использование рабочего времени в организации, а предметом – принципы использования и методы учета и измерения времени, пути эффективного использования времени.

Методологические основы – посредством изучения теоретико-методологической основы при написании данной работы применялись различные общенаучные и частнонаучные методы исследования. Был применен системный подход, который применяется к рассмотрению объекта, т.е. рабочему времени, как к системе, в которой выделены элементы, внутренние и внешние связи, наиболее существенным образом влияющие на исследуемые результаты его функционирования, а цели каждого из элементов определены исходя из общего предназначения объекта; исторический подход к изучению использования рабочего времени; с помощью нормативно-правового подхода было сформулировано определение рабочего времени; функциональный метод, который позволяет определить динамические характеристики системы путем исследования процессов изменения ее состояний с течением времени на основе принятых алгоритмов (способов, методов, принципов, концепций) управления, объектом которого являются функции управления, методы и алгоритмы управления, фазы, формирование цели управления, сбор и обработка информации, принятие решений, планирование, организация, контроль, выполнение решений; ситуационный подход использовался для оперативного изучения сложившейся ситуации и проведение исследовательских работ на основе использования преимущественно типовых процедур исследования; с помощью сравнительного метода были проанализированы данные исследований, проведенных в зарубежных и отечественных организациях, в сравнении с данными исследовании в отделах аппарата Совета Нижнекамского муниципального района.

Новизна дипломной работы состоит в том, что эмпирическое исследование проблемы эффективного использования рабочего времени было проведено впервые в отделах аппарата Совета Нижнекамского муниципального района и предлагаются меры по оптимизации использования времени.

Практическая значимость – накопленный материал дипломной работы может быть использован для дальнейшего изучения, для написания дипломной работы. Меры по оптимизации использования рабочего времени, предложенные в дипломной работе, могут быть применены в практике муниципального управления.

Эмпирической базой работы служат результаты собственного исследования, подобные исследования этой проблемы из журнала "Управление персоналом", интернет-источники.

Дипломная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников в количестве 21 штук и приложений на 16 листах.

1. Теоретико-методологические основы изучения рабочего времени

1.1 Рабочее время: понятие, структура и значение

Каким, интересно, образом русские создали великую империю, выиграли две мировые войны, совершили ряд великих научных открытий? В век Обломова и Штольца численность государственного аппарата была невелика, но позволяла решать вопросы, с которыми сейчас справляются силами десятков тысяч человек. А задачи тогда были не менее масштабные и решались своевременно. В XIX веке были весьма популярны адрес-календари, в которых были расписаны имена, должности, круг решаемых вопросов всех значимых чиновников – с часами приема, адресами, днями рождений. Было принято тщательно планировать свою деятельность, любой просвещенный человек знал, как разумно, бережно и эффективно распоряжаться своим временем [7, c. 16].

Мало кому известно, что в 1923 г., во время НЭПа, в Советском Союзе действовала так называемая "Лига Времени", на всех предприятиях страны внедрявшая технологии управления временем. Когда Гэлбрейт, классик научной организации труда, приехал в Советский Союз на конференцию, он сказал: "Русские позже нас занялись менеджментом, но гораздо глубже вникли в эту тему". Алексей Гастев, один из классиков отечественной науки организации труда, был лично знаком с Генри Фордом, и тот именно у него позаимствовал соцсоревнование, лозунги, висящие над конвейером, доски почета. Если говорить конкретно о русском вкладе, то нужно отметить в первую очередь хронометраж – это отечественная технология еще с 1920-х гг., которой в российской традиции уделяется значительно больше внимания, чем в западной.

Определить термин "рабочее время" и рассмотреть его структуру дает возможность нормативно-правовой подход. В связи с чем, рабочее время – время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка организации и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами относятся к рабочему времени [8, ст. 91].

Рабочее время еще называют временем труда. Измеряется оно также как и обычное время: часами, днями, неделями, месяцами, годами. Но в трудовом праве принято использовать в качестве измерителя рабочий день и рабочую неделю, а также рабочую смену. Рабочий день – это продолжительность рабочего времени в часах и возможно в минутах в течение суток в соответствии с законодательством, трудовым договором. Рабочая неделя – это установленная законом продолжительность рабочего времени в течение календарной недели, охватывающее число рабочих дней в неделю. Рабочая смена – продолжительность рабочего времени в сутки, установленная правилами трудового распорядка. Режим рабочего времени – это распределение времени работы в пределах суток или другого календарного периода [9].

Согласно статье 91 Трудового кодекса РФ, в нашей стране установлено, что продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю. По мере создания необходимых экономических условий возможен переход к сокращению этой продолжительности. Когда же был впервые введен восьми часовой рабочий день? Для выяснения этого вопроса был применен исторический подход к изучению использования рабочего времени в России.

Рабочий день продолжительностью 8 часов впервые был введен в России в 1917 г. Ограничение законом рабочего времени было одним из первых требований возникшего в начале прошлого века рабочего движения [10, c. 258].

Обращение к историческому подходу позволяет выявить тенденции в изменениях рабочего времени. В России с 1928 года была сделана попытка перевести промышленность на 7-часовой рабочий день и 5-дневную рабочую неделю. Но угроза военного нападения вынудила вернуться в июне 1940 г. опять к 8-часовому рабочему дню и 6-дневной рабочей неделе. В 1977 г. Конституция СССР закрепила 41-часовую рабочую неделю. В 1991 г. она была сокращена до 40 часов.

Ограничение законом продолжительности рабочего времени является не только всеобщей мерой труда, получаемой от каждого работника обществом, производством, но и всеобщей гарантией права на отдых от чрезмерного переутомления в процессе труда.

Нормой рабочего времени является установленная законом для данного работника продолжительность его рабочего времени за определенный календарный период – день, неделю, месяц.

Если работником затрачено время сверх нормы, то оно считается сверхурочным и должно оплачиваться по повышенным расценкам.

В зависимости от характера производственного процесса рабочее время может быть неполным, гибким или скользящим и определяется методами организации рабочего дня или недели.

Непосредственно к самому рабочему времени относится основное, вспомогательное, подготовительно-заключительное время и время обслуживания рабочего места. Кроме того, в структуре рабочего времени выделяется время технологических и организационных перерывов.

К основному времени относится такой вид работ, как непосредственная обработка деталей или изготовление продукта и т.д. Вспомогательное рабочее время связано с обеспечением возможности осуществления основной работы. Вместе с основным оно составляет оперативное время. В течение вспомогательного времени может происходить работа по сбору необходимой информации, например, для отчета, доклада, составления документа, выполнения производственной операции и т.д.

Время обслуживания рабочего места тратится на организационные и технологические процессы. В это время проводятся работы по уборке рабочего места, наведению порядка, сортировке материалов и подготовке оборудования к работе.

В производственных условиях некоторые операции требуют подготовительно-заключительного времени. Это относится и к медицине, где врачу перед осмотром больного и после этого необходимо мыть руки.

Время перерывов также неоднородно. Прежде всего, это время на отдых и естественные надобности. Технологические перерывы связаны с особенностями технологического процесса. Например, для высушивания покрашенных деталей. Организационные перерывы могут быть вызваны сбоями, неполадками, происходящими как по вине работников, так и независимо от них.

Далее рассмотрим значение фактора времени. Трудно воспитать делового человека, если он не научится ценить время. Человек, остро чувствующий ценность даже самого крошечного промежутка времени, успевает многое, и кажется, что он не суетится и не спешит. Замечено, что людям, умеющим работать, времени хватает, его у них больше, чем у других. Вспомним шутливый тезис А. Чехова: "Если хочешь, чтобы у тебя было мало времени, ничего не делай". Власть над временем дается только тому, кто обрел власть над собой, овладел умением управлять собой, с уважением относится ко времени [11, c. 85].

Несколько высказываний разных авторов о значении менеджмента времени: "Тот, кто позволяет ускользать своему времени, выпускает из рук свою жизнь; тот, кто держит в своих руках свое время, держит в руках свою жизнь" (Алан Лэкейн). "Время – самый ограниченный капитал, и если не можешь им распоряжаться, не сможешь распоряжаться ничем другим" (Бетер Друккер). "Время – это наименее гибкий элемент в нашем существовании" (Тед В.Энгстрем). "Умение распоряжаться временем наряду с правильным руководством и техникой влияния на людей выступает фактором, который предопределяет Ваш успех или неудачу" (Ульрих Зиверт) [2, c. 264].

Вместе с тем каждый человек постоянно своей жизнью подтверждает величайший парадокс времени: сколько бы его ни было отпущено, почти всем его не хватает. Парадокс времени гласит: "Мало кто имеет достаточно времени, и все же каждый располагает всем временем, которое у него есть".

Именно в деловом мире наиболее часто употребляют поговорку "Время — деньги", однако:

1. время — это не только деньги;
2. время дороже денег;
3. время — это сама жизнь.

Для того чтобы осознать значение времени, представьте себе, что "время" - самое употребляемое имя существительное в немецком языке!

О значении времени можно сказать и следующее:

1. время необратимо;
2. время нельзя умножить;
3. время нельзя накопить;
4. время нельзя передать;
5. время проходит безвозвратно.

Удачливые руководители обладают различными чертами характера и качествами, но одно качество объединяет их всех: они сознательно и системно используют свое время и высвобождают себя для выполнения истинно управленческих функций и для досуга [11, c. 86].

Таким образом, чтобы сформулировать понятие рабочего времени, рассмотреть его структуру и значение были применены нормативно-правовой, исторический, структурный, системный подходы.

Из выше указанного можно сделать вывод, что в XXI веке исключительную важность приобретает управление таким неосязаемым и при этом невосполнимым ресурсом, как время. Старинная поговорка "Время – деньги" уже потеряла свою актуальность – время давно уже стало дороже денег. В условиях постоянно изменяющейся конъюнктуры рынка и постоянно усиливающейся конкуренции умение эффективно организовывать время на всех уровнях – индивидуальном, командном, корпоративном – является исключительно важным. Для этого нужно рассмотреть основные принципы эффективного использования рабочего времени, речь о которых пойдет в следующем подразделе.

1.2 Принципы эффективного использования рабочего времени

Опыт показывает, что каждый, кто пожелает организовать и использовать свое время более эффективно, может осуществить и свое желание [4, c. 177].

Для этого нужно избавиться от некоторых привычек в организации своего труда. Ведь даже самые квалифицированные руководители, вполне заслуженно пользующиеся высокой репутацией, часто допускают ошибки в организации личного труда. Вот некоторые из таких типичных ошибок:

1. Перенос принятия решения проблемы назавтра. Эта ошибка — самая распространенная. Главная причина такой ситуации наша несобранность, нерешительность, неуверенность. Проблему необходимо решать сразу, не откладывая ее на потом;

2. Выполнение работы не до конца. Быть до предела занятым и работать хорошо, наверное, не одно и то же. Человек может заниматься множеством дел, но успевать решать лишь малую часть их;

3. Стремление сделать все сразу. Одновременное решение нескольких проблем — это самый верный путь к стрессам и неврозам;

4. Стремление сделать все самому. Очень часто руководящие работники тратят свое время и силы на выполнение той работы, которую они вполне могли бы поручить своим подчиненным. Из-за этого неизбежно затягивается решение тех проблем, которые требуют компетентности и участия самого руководителя;

5. Неумение правильно разграничить функции между подчиненными. Отсутствие четкого разграничения задач, ответственности и служебных функций, беспорядок в системе управления часто подкашивают организацию. В результате не только затрудняется решение многих проблем, но и возникает ненужное личное соперничество;

6. Желание в случае неудачи переложить вину на подчиненных. К сожалению, многие руководители имеют привычку во всех проблемах винить своих подчиненных, тем самым, занимаясь делом совершенно бесполезным. Типичный пример — перекладывание вины на других в случае неудачи;

7. Полное пренебрежение вопросами организации и планирования личной работы. Эта ошибка, возможно, самая основная. Руководители часто и справедливо жалуются на все возрастающую в последние годы лавину бумаг;

8. Руководитель считает, что эффективная организация его личного времени в принципе невозможна. Это мотивируется тем, что он, руководитель, зависит не от себя, а от других людей и обстоятельств.

По этому поводу Зайверт выделяет тридцать самых главных причин потерь времени:

1. Нечеткая постановка цели;
2. Отсутствие приоритетов в делах;
3. Попытка слишком много сделать за один раз;
4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения;
5. Плохое планирование трудового дня;
6. Личная неорганизованность, "заваленный" письменный стол;
7. Чрезмерное чтение корреспонденции;
8. Скверная система досье;
9. Недостаток мотивации (безразличное отношение к работе);
10. Поиски записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров;
11. Недостатки кооперации или разделения труда;
12. Отрывающие от дела телефонные звонки;
13. Незапланированные посетители;
14. Неспособность сказать "нет";
15. Неполная, запоздалая информация;
16. Отсутствие самодисциплины;
17. Неумение довести дело до конца;
18. Отвлечения (шум и др.);
19. Затяжные совещания;
20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям;
21. Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь;
22. Болтовня на частные темы;
23. Излишняя коммуникабельность;
24. Чрезмерность деловых записей;
25. Синдром "откладывания";
26. Желание знать все факты;
27. Длительные ожидания (например, условленной встречи);
28. Спешка, нетерпение;
29. Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел;
30. Недостаточный контроль за перепорученными делами [1, c. 12].

Мы, казалось бы, теряем минуты, а незаметно проходит вся жизнь. И поэтому так важно уделять внимание в наше стремительно летящее время разумному использованию этого, так быстро ускользающего ресурса.

Отметим, что люди достаточно давно были озабочены управлением своим временем. По мнению С. Кови, автора бестселлера "Семь навыков высокоэффективных людей. Возврат к этике характера", существует уже четыре поколения, занимавшихся управлением временем [4, c. 181].

Первая волна характеризовалась записками, памятками, попытками упорядочить и систематизировать все, что требует от нас затрат времени и сил.

Во втором поколении появились самые разные календари и деловые дневники. Это отражало попытку смотреть вперед, планировать события и свою деятельность на будущее.

Третье поколение отражает современный этап управления временем. К наследию предыдущих поколений добавляется идея расстановки приоритетов, ценностей и сравнения значимости различных дел. Кроме этого, третье поколение сосредотачивается не только на ежедневном планировании. Вводится долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование, постановка промежуточных целей.

Сегодня возникает уже четвертое, совсем иное поколение управления временем. Стало понятным, что главная задача теперь — не управление временем, а управление собой. Планируются не действия и время, а достижение результатов. Другими словами, нам следует не только пытаться быть более организованными и лучше распределять время. Следует начать по-новому мыслить о времени.

Новое мышление заставляет нас посмотреть на время с другой стороны. И, в соответствии с законом Парето, 80% всех результатов достигается нами в течение 20% потраченного времени. И это переворачивает все обыденные представления. Оказывается, времени у нас может хватать. Ведь по-настоящему продуктивно оно используется лишь на 20%.

Суть четвертого поколения, занимающегося управлением временем, по мнению С. Кови, можно уяснить по матрице, приведенной в таблице 1(см. Приложение В – таблица 1). Исходная идея заключается в том, что мы расходуем время одним из четырех способов.

Как показывает матрица, виды деятельности характеризуются двумя факторами: срочностью и важностью.

Срочное — это то, что требует немедленного внимания. То, что можно обозначить словом "Сейчас". А какие дела можно назвать важными?

Важное имеет отношение к результатам. Важным является то, что вносит вклад в вашу миссию, ваши ценности и в ваши важнейшие цели.

Важные и несрочные дела требуют от нас гораздо большей инициативы, чем срочные, которые просто толкают нас: "Делаем!" Мы должны проявлять активность, чтобы не упустить возможность и получить результат. Если у нас нет представления о том, что важно для нас, о тех результатах, которых мы хотим достичь в жизни, то легко переходим к реагированию на срочное.

Некоторые люди изо дня в день оказываются буквально бомбардируемыми "горячими" проблемами. Единственное облегчение видят они в бегстве к неважным и несрочным делам (квадрат 4). Так живут люди, управляемые кризисными ситуациями.

Другие люди значительную часть времени тратят на срочные, но не важные дела (квадрат 3). Они тратят свое время на срочное, считая это также и важным. Но в действительности срочность этих дел основана на приоритетах и ожиданиях других людей.

Руководители эффективные держатся в стороне от дел, обозначенных в квадратах 3 и 4, поскольку срочные они или нет — прежде всего они неважные. Кроме того, они уменьшают размер дел в квадрате 1, отводя больше времени решению дел в квадрате 2.

Сердцем эффективного управления временем, а значит, и собой являются дела квадрата 2. Они связаны с тем, что считается важным, но несрочным. Включают в себя такую деятельность, как строительство отношений, написание личных обязанностей, планирование, упражнения, профилактика, подготовка — все те дела, которые мы считаем нужными, но редко заставляем себя за них взяться, так как они несрочные.

Возможные последствия сосредоточения вашей деятельности и решении дел, обозначенных в каком-либо из квадратов, показаны в табл.2(см. Приложение В – таблица 2).

Для правильного и эффективного использования времени необходимо основное внимание уделять перспективным и самым важным для вас делам квадрата 2, одновременно сокращая деятельность по выполнению дел, обозначенных во всех остальных квадратах.

Вывод во всех случаях напрашивается один: вначале думать, принимать взвешенное, осмысленное решение, а уже потом браться за дело. Срочные дела следует либо делать, либо передоверять их исполнение другим, но тоже немедленно, не затягивая с их решением. Те дела, которые могут подождать, должны быть не просто отложены в сторону, но следует установить время, конкретное и точное, когда они будут сделаны, и соответствующий пункт об этом должен быть записан в плане личной деятельности.

Таким образом, резервы времени абсолютно ограничены, поэтому встает вопрос о его рациональном использовании, экономии. От способности это делать во многом зависит успех любого работника. Чтобы справиться с такой задачей, необходимо точно знать, на что время тратится, тратить на то, что нужно, и делать все как можно быстрее. Первым шагом на этом пути является "инвентаризация" времени, осуществляемая несколькими методами, изложенные в следующем подразделе.

1.3 Методы учета и измерения использования времени

Существует несколько методов учета и измерения времени, выбор которых зависит от ее задач и масштабов. Рассмотрим их подробнее:

1) Хронометраж – наблюдение и измерение затрат рабочего времени на осуществление повторяющихся элементов операции или ее в целом. Используется для анализа приемов труда, разработки нормативов или определения причин отклонения от норм и играет важную роль в деле научной организации труда, в том числе управленческого. Он может быть непрерывным, выборочным (для отдельных элементов операций) и цикловым (применяется при наблюдении за сверхкороткими элементами – 3-5 с. путем объединения их в разной комбинации в группы).

При подготовке к хронометражу исследуемую операцию разделяют на элементы (комплексы приемов, действия, движения), устанавливают границы между ними с помощью "фиксажных точек" - резко выраженных моментов ее начала и окончания, определяют необходимое количество наблюдений. Последние фиксируются в специальном листе и обрабатываются с целью исключения дефектных замеров и определения средней продолжительности каждого элемента операции. Также знания помогают совершенствовать ее структуру, оптимизировать затраты времени.

2) Упрощенные наблюдения, в отличие от хронометража, предполагают применение обычных часов. Если отклонения затрат времени от среднего уровня превышают 10% и нужно выяснять их причины, используется фотохронометраж [12, c. 530].

3) Фотографирование рабочего дня (индивидуальное и групповое; сплошное и выборочное) происходит с помощью фиксации всех без исключения полезных затрат и потерь времени на протяжении дня или какой-либо его части. Оно проводится два-три раза в год в течение двух-трех недель при участии специальных людей – нормировщиков, мастеров и т.п.

Фотографирование осуществляется планово для установления структуры затрат времени на протяжении смены или ее части. Оно требует значительной подготовки и больших затрат труда, поэтому целесообразно при больших масштабах исследований или их специальной направленности.

Анализ результатов позволяет определить:

* величину и удельный вес полезных затрат времени, зависящих и не зависящих от исполнителей потерь;
* продолжительность движения изделий в рамках технологического процесса;
* время, необходимое для выполнения определенных операций (творческих, логических, вспомогательных и пр.) [13, c. 149].

4) Моментные наблюдения (являются разновидностью фотографирования) фиксируют не затраты времени, а то, чем работник занимался в определенные случайно выбранные моменты. Такой метод часто применяется руководителем в порядке контроля при обходе рабочих мест подчиненных.

5) Самофотографирование также является разновидностью фотографирования. Оно состоит в том, что работник самостоятельно фиксирует свои действия. Самофотографирование экономично, но не дает точных результатов, а его данные трудно обрабатывать.

6) Дневник рабочего времени руководителя или специалиста представляет собой специфическую форму самофотографирования. Работы (затраты времени на них) фиксируются в нем в той последовательности, в которой выполняются. Существует книжная, реестровая и карточная форма ведения такого дневника.

7) Опросы (предназначены для анализа отдельных видов работ) могут быть устными и анкетными; последние сложнее, но позволяют получить более надежные ответы.

Для официального учета отработанного времени применяется табель, который представляет собой именной список персонала подразделения (раздельно по рабочим, служащим и т.п.). Он составляется в порядке алфавита или присвоенных работникам табельных номеров, приводящихся во всех документах по труду и заработной плате.

Табель составляется за 2-3 дня до начала расчетного периода, исходя из табеля за прошлый месяц и заполняется только на основе соответствующих документов. В конце периода по нему определяется число отработанных дней. Заполненный табель в конце месяца сдаются в бухгалтерию для начисления заработной платы.

Выявление видов деятельности, на которые время тратится впустую, которые могут выполнять другие лица, которые отнимают время у других (к ним относятся визиты, встречи, телефонные разговоры, посетители, работа с подчиненными и др.), - называется диагностикой времени.

С их помощью:

* определяются факторы, вызывающие потери времени;
* осуществляется анализ затрат времени на выполнение свойственных и не свойственных должностным обязанностям работ;
* рассчитываются коэффициенты творческой, организационно-административной, формально-логической и исполнительской деятельности по отдельным группам исполнителей и на этой основе оценивается рациональность разделения труда внутри структурных подразделений [14, c. 105].

Нужно иметь в виду, что с повышением уровня руководства снижается время, затрачиваемое на управление основной деятельностью, и растет время на административную, организационную работу, представительство, решение социальных проблем.

Таким образом, арсенал принципов использования времени и методов нормирования и учета деятельности персонала достаточно широк. Выбор метода должен производиться в зависимости от поставленных задач, требуемой точности и возможностей.

Подводя итог вышесказанному, рабочее время – время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка организации и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами относятся к рабочему времени [8, ст. 91].

Измеряется оно также как и обычное время: часами, днями, неделями, месяцами, годами. Но в трудовом праве принято использовать в качестве измерителя рабочий день, рабочую неделю и рабочую смену.

Необходимо всегда помнить, что время - это жизнь. Оно необратимо и невосполнимо. Растрачивать свое время - значит, растрачивать свою жизнь. Взять свое время под контроль - значит, овладеть своей жизнью, быть хозяином собственной судьбы. Об этом писал еще известный римский философ и писатель Сенека в "Письмах к Луцилию": "Все у нас, Луцилий, чужое, одно лишь время наше. Только время, ускользающее и текущее, дала нам во владение природа... Поступай же так, мой Луцилий, как пишешь: не упускай ни часу. Удержишь в руках сегодняшний день - меньше будешь зависеть от завтрашнего. Не то, пока будешь откладывать, зря жизнь и пройдет". Организация рабочего времени играет огромную роль в эффективном управлении персоналом, так как руководители заинтересованы в том, чтобы их подчиненные работали усердно во благо получить больше прибыли для организации. Для этого они используют функции планирования, организации, контроля, мотивации, координации. При этом создается совершенно особый климат эффективности в компании, людям становится работать более комфортно, вся деятельность сотрудников более осознанной и предсказуемой, заметно вырастает мотивация персонала, значительно улучшается взаимодействие людей внутри команды и между различными подразделениями. Тем самым рационально используется время, рационально распределяются производственные и человеческие ресурсы, в итоге – рациональная и эффективная работа всей организации.

Основные последствия неэффективного использования рабочего времени заключаются в том, что страдает эффективность организации из-за неправильного распределения времени сотрудников, происходят постоянные торможения работы из-за нехватки времени, возрастают вероятности "потери" задач или их несвоевременного выполнения, снижается "управленческая мощность" подразделения, отдела, повышается стресс у персонала, который приводит к заболеваниям, а это, в свою очередь, больничные дни. Поэтому необходимо рационализировать рабочий день в компании, в отделе или у отдельных сотрудников.

2. Анализ процесса использования и потери рабочего времени

2.1 Оценка процесса использования рабочего времени в зарубежных и отечественных организациях

Сущность менеджерской деятельности – достижение цели предприятия "руками других людей". Осуществляя основные управленческие функции, руководитель опирается на определенные ресурсы: люди, финансы, сырье. В то же время он живет и работает в трех измерениях - настоящее, прошедшее и будущее. Следовательно, в распоряжении руководителя есть еще один уникальный ресурс - время. Время – самый ценный капитал и самый дефицитный ресурс. Современный человек наращивает скорости, внедряет новые технологии, автоматизирует свою деятельность, а времени у него становится все меньше. Отношение ко времени – один из показателей организованности, деловитости человека, а закон экономии времени – это всеобщий экономический закон всех эпох и способов производства.

Острый интерес к проблеме времени зародился еще в глубокой древности. Многие философы, писатели, ученые исследовали данную проблему. В нашем бывшем СССР к изучению проблемы времени ученые обратились сразу же после окончания гражданской войны. 20-е годы характеризовались проведением исследования бюджета времени трудящихся, созданием "Лиги времени", а также возникновением всемирной Службы времени. С тех пор интерес к фактору времени все более увеличивается и одновременно как бы специализируется.

В ракурсе данной проблемы, интересными являются исследования Е. Т. Молли по распределению рабочего времени руководителями среднего звена строительных организаций. Так, работа непосредственно на строительных объектах занимает 35% рабочего времени, совещания - 17%. Изучению документации, работе со штатными службами, приему посетителей, разговору по телефону отводится 28% рабочего времени. 20% идет на так называемые непроизводственные затраты (дорогу до строительных объектов). Отличие руководителей строительных организаций заключается в том, что они больше половины рабочего дня, то есть почти 55% своего рабочего времени, не доступны для большинства подчиненных и руководства. В то же время, завышение времени объездов объектов строительства, как показали исследования, имеет свое психологическое объяснение. По оценкам самих же руководителей, они значительно меньше устают от посещения строительных объектов, чем от проведения совещаний, приема посетителей, анализа бумаг и т.д. В свою очередь, управленческие действия осуществляются в условиях острого дефицита времени, что резко снижает продуктивность работы. Как видим, экспериментальные данные показывают всю актуальность проблемы времени для руководителей строительных организаций, особенно сегодня. Условия рыночной экономики требуют от каждого руководителя высокой производительности в каждую минуту рабочего дня. И как тут не вспомнить слова пришельца из фантастического рассказа Кира Булычева "Копилка": "Время - самая большая ценность во Вселенной". От его недостатка гибнут цивилизации. Я агент по сбору времени. То, что не нужно вам, в ином месте стоит бешенных денег". А сколько есть этого времени у руководителя? 7 дней в неделю и в каждом дне 24 часа. Разобьем все это время на блоки: поддержание жизнеспособности (питание, сон и т.д.); восстановление работоспособности; вспомогательное время (покупки, уборка и пр.); прямое рабочее время; приобретение жизненного опыта (чтение, посещение выставок и т.д.); время на семью; потеря времени. Для повышения результативности деятельности часто увеличивают рабочее время за счет других блоков. А какой продолжительности рабочий день у руководителей строительных организаций?

Исследования А. Г. Белоконской и П. И. Гавриловой (1975 г.) показали, что рабочий день начальника и главных инженеров строительных управлений составляет 10-11,5 часов. Проведенная через 15 лет после этих исследований проверка показала, что положение изменилось незначительно. Ежедневно рабочий день начальника или главного инженера управления превышает нормальный на 15-20%, управляющих трестом и других руководителей - на 35%. Иногда руководители вынуждены задерживаться на работе и до 14 часов. Подобное положение не позволяет за оставшееся на отдых время восстановить работоспособность, следовательно, снижает эффективность. Даже уменьшение времени сна и питания в течение нескольких дней требует больших временных затрат на компенсацию [5].

По данным фирмы "Esselte Leitz", опросившей 2500 руководителей высшего звена Европы и США, немецкие менеджеры проводят на работе 70 часов в неделю, английские - 60 часов, американские - 58, французские - 56, шведские - 54 часа. 23% опрошенных немецких менеджеров работают по 80 часов в неделю, 24% - по 100 часов. Для 75% опрошенных рабочая неделя превратилась в семидневку. Самым страшным "киллером" времени стали заседания, конференции, совещания, планерки и пр., занимающие до 65% рабочего времени. При этом 80% менеджеров выражают недовольство организацией подобных мероприятий и считают, что теряют на этом до 30% своего времени. Исследования международной консультационной компании "Chipin&Partner" показывают, что 36% (78 дней в году) рабочего времени тратится впустую. Главными причинами эксперты называют недостаточное планирование и недостаточный контроль. 43% своего времени руководители высшего звена тратят не на руководство, а на администрирование и бумажную работу [15].

Недавнее исследование, проведенное интернет-компаниями AOL и Salary.com, показало, что среднестатистический американский служащий тратит более двух часов в день на переписку по ICQ и пользование Интернетом в личных целях. В российских компаниях потери рабочего времени намного больше, пишут сегодня "Ведомости". По результатам исследования компании "Организация времени", участвовавшей в проекте по оценке эффективности персонала в крупной госструктуре, некоторые сотрудники этой организации тратили до пяти часов в день на непроизводственные нужды. Суммарные масштабы потерь настолько велики, что многие российские работодатели озабочены проблемой эффективного использования рабочего времени. В качестве одной из главных причин столь больших потерь Юлия Кристова, директор Института организационного консультирования, называет низкую культуру организации труда [16].

Российское представительство Microsoft объявило результаты интернет-опроса "КПД моей работы в офисе", проводившегося с сентября 2004 года по январь 2005 года на веб-сайте Microsoft Office среди работников в разных странах для того, чтобы работники смогли оценить свой привычный стиль работы и получить советы по увеличению продуктивности выполняемых ими повседневных задач. Тест для этого проекта был составлен доктором Ларри Бейкером (Larry Baker), президентом корпорации "Центр управления доктора Ларри Бейкера" в Атланте и доцентом колледжа Шортнера (Shorter College) в городе Мариотта (штат Джорджия).

Нечеткие задачи, отсутствие коммуникаций между членами команд и неэффективные рабочие встречи опрошенные назвали одними из основных факторов, снижающих результативность их труда в течение недели в среднем на треть. Также участники исследования отметили, что, поскольку им приходится находить баланс между необходимостью работать большее количество часов и желанием улучшить условия своего труда, они в большой степени зависят от технологических инструментов, которые помогут оптимизировать их личную и командную производительность.

В рамках глобального онлайнового проекта по оценке личной производительности в повседневной работе с персональным компьютером "КПД моей работы в офисе" (Personal Productivity Challenge) были получены ответы от более чем 38000 людей из 200 стран. По ним оценивалась индивидуальная производительность сотрудника на основе заполненного им теста из 18 пунктов, касающихся рабочих процедур работы в офисе. В России в опросе приняли участие 4269 человек. Участники тестирования по всему миру пришли к некоторым интересным выводам о природе производительности на рабочем месте. Вот некоторые из этих выводов (в скобках приведены результаты, полученные в России и США):

* Средняя продолжительность рабочего дня составляет 9 часов и только 63% времени, согласно участникам опроса, является производительным (в США: 9 / 65%; в России 9.1 часа и 58% соответственно).
* Еженедельно сотрудники тратят 5,6 часа на встречи и совещания, которые 69% опрошенных считают непродуктивными (в США: 5,5 часов при 71%, считающем их непродуктивными; в России 4.7 часа и 74% соответственно).
* Ежедневно сотрудники получают около 42 писем по электронной почте (в США: 56, в России — 38).
* Среди основных причин потери времени, влияющих на производительность, 32% всех опрошенных отметили нечетко поставленные цели, по мнению 31%, на их продуктивность влияет неясность приоритетов, по мнению 29% — откладывание выполнения заданий на более поздний срок (в США: откладывание работы — 42%, неэффективность проводимых совещаний — 34%, неясные приоритеты — 32%; в России: нечетко поставленные цели — 49%, откладывание работы — 45%, незаданные/нечеткие приоритеты — 40%).
* Респонденты, умеющие более эффективно использовать рабочее время, лучше организуют и упорядочивают свою информацию, чем менее производительные работники. Так, среди российских участников опроса, эффективно использующих более половины своего рабочего времени, по сравнению с менее продуктивными, на 22% больше тех, у кого хорошо организованы документы и файлы (в США: 29%), на 19% больше тех, кто быстро находит электронные документы (в США: 30% ) и на 11% — тех, у кого удобно организована электронная почта (в США: 19%).

"При том, что мы видим только первые признаки информационной перегрузки в России, хорошие навыки организации информации, планирования времени и командной работы будут решающими факторами для повышения производительности россиян", — сказал Сергей Одинец, руководитель отдела по продвижению продуктов Office System. — "Подводя итоги опроса, мы видим, что наши российские респонденты ниже всего оценивают свои навыки командной работы. В то же время увеличение внимания к командной работе со стороны руководства компаний подтверждается большим интересом к технологиям SharePoint, с которыми тесно интегрирована последняя версия Microsoft Office. Таким образом, у Microsoft есть прекрасная возможность уже сейчас предоставить инструменты, чтобы помочь работающим в офисе людям быстро и эффективно решать поставленные задачи".

Продукты семейства Microsoft Office System разработаны для решения широкого спектра задач, в том числе и в области повышения личной и командной производительности. Такие инструменты, как рабочие области и области собраний SharePoint, интеллектуальные механизмы, инструменты управления электронной почтой и борьбы со спамом, средства создания и упорядочивания электронных заметок, а также поддержка работы мобильных пользователей позволяют бороться со многими информационными "недугами" современных профессионалов. Каким образом Microsoft Office System обеспечивает высокую продуктивность труда, можно увидеть на web-сайте Microsoft Office Experience. Здесь посетители могут найти советы по улучшению командной работы и повышению личной производительности, статьи и рекомендации по использованию приложений Office System, а также информацию о ближайших мероприятиях, проводимых Microsoft и партнерами компании в России.

"Я работаю над изучением факторов, обеспечивающих продуктивную работу людей, уже 30 лет и за это время выявил, что самыми важными качествами работников являются их способность эффективно выстраивать общение через любые границы, обмениваться важными документами и управлять возрастающими объемами информации, — говорит Бейкер. — Новые результаты, полученные по итогам проведенного исследования, подтверждают эти тенденции и указывают на важность проведения для сотрудников более продвинутых тренингов и предоставления рекомендаций по максимально эффективному использованию имеющихся в их распоряжении программных продуктов. Очевидно, что Microsoft необходимо сосредоточить свои усилия именно в этом направлении, чтобы помочь людям работать более продуктивно, используя программные продукты Office".

Сведения для исследования были получены на 29 языках от участников проекта Microsoft Office Personal Productivity Challenge через местные web-сайты Microsoft Office Experience Web разных стран за период с сентября 2004 года по январь 2005. Результаты исследования обрабатывались независимой исследовательской аналитической компанией ConStat Inc. Всего были использованы ответы 38112 участников со всего мира. В России проект проходил при информационной поддержке издательства "Открытые системы" [17].

Таким образом, по результатам исследования можно выяснить, что на эффективность использования рабочего времени может повлиять множество факторов — как позитивных, так и негативных. Среди основных отрицательных моментов можно выделить проблемы управленческого характера: нечетко поставленные цели и приоритеты, а также организационного — систематическое откладывание выполнения работ на более поздний срок или отсутствие коммуникаций между членами команды. Из результатов видно, что продуктивность использования рабочего времени объективно связана с организацией хранения и доступа к информации — хорошая организация файлов, документов и электронной почты, а также наличие развитых средств доступа к данным являются значимыми факторами эффективного использования рабочего времени.

2.2 Анализ эффективности использования рабочего времени на примере отделов аппарата Совета Нижнекамского муниципального района

Умение эффективно организовывать свое время, умение искусно согласовывать свои действия с действиями окружающих для выполнения поставленных рабочих задач в наши дни – одна из важнейших компетенций современного профессионала, менеджера, руководителя, поэтому для изучения проблемы неэффективного распоряжения рабочего времени было проведено исследование среди сотрудников отделов аппарата Совета Нижнекамского муниципального района.

Наблюдение проводилось в отделе организации деятельности Совета района, а анкетирование – в отделе организации деятельности городского Совета и района, отделе по работе со СМИ и общественными формированиями, отделе делопроизводства и работы с обращениями граждан, принимал участие и руководитель аппарата Совета района.

В рамках исследования опрашивалось 7 сотрудников в возрасте от 25 до 62 лет, занимающие должности: начальников отдела, руководителя подразделения и специалистов отдела.

Анализ результатов наблюдения.

Работа в отделе организации деятельности Совета района занимает 8 часов рабочего времени, осуществление руководства и организации деятельности отдела и организация разработки планов работы Совета – весь период работы, совещания – 1-1,5 часов, изучению документации - от 20 минут до 1 часа, оформлению – от 4 до 6 часов, осуществление работы по подготовке и проведению организационно-технических мероприятий – от 1 до 2 часов, работе со штатными службами – 30-40 минут, приему посетителей – 10-20 минут, время на перерыв и отдых на работе отводится 5-15 минут рабочего времени (см. Приложение В – таблица 3). Специалисты проводят на работе 40 часов в неделю, но, по их словам иногда приходится выходить на работу и в субботу.

Таким образом, большое количество рабочего времени тратится на осуществление работы по подготовке и проведению сессий, заседаний, собраний, на участие в подготовке проектов нормативных правовых актов, проектов решений и экспертных заключений по нормативным актам, т.к. эти виды деятельности являются основными функциями отдела согласно Положению об отделе; подготовка и разработка нормативных актов требует много времени и усилия, а их содержание должно быть грамотно сформулировано.

В результате суммирования времени "дневных помех" можно выяснить, что в день более 2-х часов рабочего времени тратится впустую (на чаепитие – 5-15 минут, чтение газеты – до 30 минут, время привезти себя в порядок перед зеркалом – 5-10 минут), более 20-40 минут в день на пользование Интернетом в личных целях и разговор по телефону с семьей – 10-15 минут несколько раз в день. Заседания и совещания нередко начинаются и заканчиваются с опозданием (см. приложение В – таблица 4).

В результате анализа списка, состоящий из самых существенных "ловушек" времени, можно сказать, что самыми встречающимися "поглотителями" времени являются: нечеткая постановка цели (было отмечено 2 раза), отсутствие приоритета в делах (3 раза), попытка слишком много сделать за один раз (2 раза), отрывающие от дел телефонные звонки (2 раза), незапланированные посетители (2 раза), неспособность сказать "нет" (3 раза), неполная, запоздалая информация (2 раза), излишняя коммуникабельность (2 раза), синдром "откладывания" (2 раза) и желание знать все факты (2 раза).

Но были еще отмечены такие "ловушки" времени, как отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях решения, чрезмерное чтение, недостатки кооперации или разделения труда, затяжные совещания, недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям, слишком редкое делегирование (перепоручение) дел.

По поводу возможных причин возникновения таких "ловушек" времени сотрудников отделов можно отметить:

1) эффективная организация личного времени в принципе невозможна, т.к. это мотивируется тем, что начальник или специалист зависит не от себя, а от других людей, обстоятельств и от поручений и приказов вышестоящих руководителей;

2) одновременное решение нескольких проблем;

3) иногда "мучает" любознательность;

4) телефонные разговоры на отвлекающие темы, которые выбивают из колеи, мешают снова сосредоточиться на вопросе;

5) берутся за любые поручения, сделать все, что поручают и сразу. Необходимость частого "переключения" с одного вида деятельности на другой. Не могут отказать никому, кто обращается к ним по разным вопросам;

6) откладывание на последний момент дела, которые или очень сложны или не очень приятны. В итоге – делают все бегом, в состоянии стресса;

7) порой на самое простое дело тратят очень много времени, т.к. начинают углубляться в суть, анализировать мелочи, которые для решения данной конкретной проблемы и не нужны;

8)стремление сделать все самим, т.к. считают, что сами все равно сделают лучше и т.д.

Анализ результатов анкет.

В результате суммирования баллов по ответам первого теста, разработанного Весниным В.Р., полученный средний балл варьируется от 27 до 39, что показывает использование своих возможностей и умение распоряжаться своим временем только на удовлетворительно. Это можно объяснить:

1) нехваткой средств оргтехники. Этот факт можно определить по ответам на вопрос "Достаточно ли у Вас средств оргтехники?", на который положительный ответ дали всего лишь 2 человека; хорошо, что в распоряжении всех отделов есть служебный телефон, который помогает экономить время;

2) выполнить поставленные в плане задачи им не всегда хватает подчиненных и не всегда могут найти такого помощника, который в нужный момент сможет их заменить. Об этом заявили 3 человека. При ответе на вопрос "Планируете ли Вы заранее дела на предстоящую неделю?" и "Осуществляете ли Вы перспективное планирование своего рабочего времени?" респонденты были практически единогласны во мнении. Но не все опрошенные критикуют себя за невыполнение намеченного на неделю, на день. Об этом говорят 6 человек;

3) среди опрошенных никто не пользуется услугами секретаря, но у руководителей высших должностей и их заместителей при себе имеется секретари, которые назначают время для деловых встреч, поездок, выполняют порученные задания и т.д.;

4) не всегда пресекаются факты безделья подчиненных, так как формулировка содержания и оформление нормативных актов и иных документов требует усилия и наличия необходимой информации, отсутствие которой и вынуждает постоянно откладывать принятие решений;

5) постоянные перерывы на чаепитие и отдых. Однако работа без перерывов может привезти к повышению стресса у персонала, а такие виды отдыха на 5-10 минут значительно улучшают взаимодействие людей внутри отдела и между различными подразделениями. Что касается подчиненных, они ритмично работают и достаточно компетентны и подготовлены.

Чтобы определить пунктуальность и точность при деловых встречах, при приходе на собрания, совещания, заседания, опрашиваемым были заданы такие вопросы, как: "Пунктуальны ли Вы в служебных делах?" "Насколько Вы точны при деловых встречах, при приходе на собрания, совещания, заседания?" все участники исследования были единогласны во мнении и приходят раньше на 5-7 минут (об этом сказали 5 человек, во время к началу совещания или собрания приходят 2 человека). Однако рекомендуется приходить желательно чуть раньше и иметь достаточно времени для осмотра места проведения собраний, совещаний, заседаний, где лучше занять место, чтобы было слышно и видно, привыкнуть к расположению трибуны, если будет необходимым выступить с докладом, конечно же, уделяя в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада.

Основными формами системы привлечения членов коллектива к принятию решений являются совещания, планерки, индивидуальные беседы. Большинство опрошенных стараются минимизировать число проводимых совещаний, даже если это не в их полномочиях, так как за это время можно успеть сделать многое и выполнить все поручения. Об этом отметили 4 человека. Но мнения большинства опрошенных разделились, когда отвечали на вопрос "Каковы Ваши действия, когда на совещании, на собрании начинается переливание из пустого в порожнее?": предлагают обратить внимание на существо вопроса всего лишь 4 человека; любое совещание или собрание представляет собой сочетание как "полного", так и "пустого", когда наступает "пустое", то ждут "полного", когда приходит полоса "полного", то немного 2 респондента утомляются и для разрядки… ждут "пустое"; 1 человек начинает заниматься теми делами, которые взяли с собой в расчете "на переливание". Из вышесказанного становится ясно, что большинство опрошенных обращают внимание на количество и существо проводимых совещаний, стараются минимизировать их. Это показывает, что сотрудники в этой области стараются эффективно использовать свое рабочее время.

Эти же результаты можно получить, проанализировав второй тест, разработанный Щекиным Г.В. [18, с. 341]. Полученный средний балл варьируется от 37 до 62 баллов. По этим результатам можно выяснить, что в действиях сотрудников организованность то проявляется, то исчезает. Это признак отсутствия четкой системы самоорганизации.

По поводу самоорганизации респондентов можно отметить, что всего лишь 1 сотрудник по истечении дня не только хорошо представляет, где, сколько и почему было потеряно время, но и изыскивает приемы сокращения потерь в тех же самых местах или ситуациях. 4 человека стараются использовать буквально каждую минуту для выполнения задуманного, но не всегда получается в силу личных причин (например, упадка сил, настроения), 2 опрошенных вообще не устремляются к этому, так как считают, что не нужно быть мелочным в отношении времени. 3 человека считают, что своевременность – это один из важных показателей их умения работать, это своего рода триумф организованности. Однако кое-что им не всегда удается выполнить вовремя. Предпочитают поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручения в срок всего лишь 4 человека.

А на вопрос "Как Вы ведете свою записную книжку с номерами телефонов деловых людей, знакомых, родственников, приятелей и т.д.?" 2 респондента ответили, что они хозяева своих записных книжек: как хотят, так и ведут записи номеров телефонов, фамилий, имен. Если понадобиться чей-то номер телефона, то обязательно найдут его и 5 опрошенных используют общепринятую систему – в соответствии с алфавитом записывают фамилию, имя, отчество, номер телефона, а если нужно, то и дополнительные сведения (адрес, место работы, должность). Но не нужно забывать, что упорядоченная, любая хорошо спланированная деятельность ведет к сокращению времени, а неупорядоченная - к его расточительности.

Исходя из вышеизложенного, можно констатировать, что рабочее время в отделах аппарата Совета используется неэффективно. Главной из причин больших потерь рабочего времени является неумение персонала организовывать свой труд и неэффективное распоряжение рабочим временем, отсутствие четкой системы самоорганизации. Нужно научиться быть организованным, потому что это дает наибольший эффект тому, кто считает ресурсы организации неисчерпаемыми.

Таким образом, изучив особенности эффективного использования рабочего времени, можно говорить о том, что большинство научных работ написаны об использовании рабочего времени в организациях, предприятиях, государственной структуре, а в органах местного самоуправления эта проблема еще изучена недостаточно и требует дальнейшего изучения. Этому направлению еще предстоит богатое научной и практически ценной информацией будущее.

3. Технологии повышения эффективного использования рабочего времени

3.1 Мероприятия по эффективному использованию рабочего времени, применяемые отечественными организациями

Методы борьбы с потерянным временем разные компании предлагают свои: в одних введены жесткие ограничения на использование Интернета и ICQ, другие работодатели объявляют войну бесцельным блужданиям по офису, или заставляют отрабатывать часы, проведенные в курилке. Впрочем, больше в этом смысле повезло представителям творческих профессий, в этом случае, по мнению работодателей, гораздо проще и эффективнее контролировать не сам процесс, а результат.

Существует множество причин, препятствующих повышению эффективности организации сотрудников. Основными являются нехватка времени, отсутствие навыков работы в команде, неэффективное планирование и, как следствие, использование рабочего дня. Более того, с каждым годом развитие высоких технологий требует от человека ускорения темпов работы. На взгляд Тамары Басария, генерального директора кадрового агентства "ЛРБ-Персонал", самое важное оружие в борьбе с недостатком самодисциплины – грамотное распределение задач и выделение приоритетов в течение всего дня. Немаловажными являются эффективная система мотивации персонала, поощрение наиболее активных сотрудников, проведение тренингов за счет организации. Сегодня множество компаний предлагают различные тренинги по тайм-менеджменту. Очень важно подобрать для своего персонала наиболее подходящую программу обучения.

Большинство руководителей по-прежнему не придают особого значения тренингам по тайм-менеджменту. Основная причина – дороговизна подобных мероприятий.

Тайм-менеджмент, т.е. управление временем – технология, позволяющая невосполнимое время жизни тратить в соответствии с личными целями и ценностями. В последние годы ситуация значительно изменилась к лучшему благодаря распространению и востребованности семинаров и тренингов по тайм-менеджменту в корпоративной среде. На рубеже XX-XXI веков сформировалась отечественная школа тайм-менеджмента, впитавшая лучшие классические западные подходы и предложившая ряд российских разработок, адаптированных к современным реалиям нашей жизни. Основоположником российской школы тайм-менеджмента является Глеб Алексеевич Архангельский, автор фундаментальной монографии "Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы" и делового бестселлера "Тайм-драйв", руководитель консалтинговой компании "Организация Времени". Среди клиентов компании – такие корпорации, как "РУСАЛ", РАО "ЕЭС России", "PriceWaterhouseCoopers", "Вимм-Билль-Данн". Применение инструментария тайм-менеджмента согласно исследованиям компании помогает сэкономить время на одном рабочем месте 2 часа в день, создается особый климат эффективности в компании.

Как руководитель Тамара может сказать, что лучше один раз "разорить" бюджет компании – и желанные плоды не заставят себя долго ждать. К примеру, в ее организации очень результативным оказалось проведение тренинга по повышению личной эффективности, на котором всем участникам было предложено поделить ежемесячную зарплату на 30 дней и подсчитать "убытки", возникшие из-за неплодотворно потраченного времени. Результаты оказались серьезной мотивацией к повышению производительности труда персонала, что привело к увеличению личных доходов и возрастанию прибыли компании. Не исключено, что такой аргумент может оказаться бесполезным для крупной компании. Тогда руководству стоит искать другие подходы. В любом случае, тренинги по тайм-менеджменту дают неоценимое руководство по управлению рабочим временем и помогают воспитывать внутреннюю дисциплину.

Пожалуй, самой главной проблемой нехватки времени является отсутствие самоорганизации и неумение расставлять приоритеты в работе. В течение дня человек вынужден решать множество задач. Неорганизованный работник, как правило, начинает хвататься одновременно за сто дел, а в итоге ни одного не доводит до конца. Причем львиную долю рабочего времени съедают текущие дела: разборка бумаг на столе, звонки, подшивка документов и пр. В конце дня на важные и требующие больших затрат времени дела не остается времени. Как следствие – выговор от начальника, стресс, недовольство собой, упущенные возможности. Владение искусством управления временем позволяет избежать такого рода неприятностей.

Сегодня часто приходится сталкиваться с проблемой незаменимости одного сотрудника. Выходом является, как ей кажется, работа в команде, чтобы в случае непредвиденных обстоятельств быть информированным о состоянии дел коллеги и владеть ситуацией. В данном случае она имеет в виду маленькие компании или отдельно взятые отделы крупных предприятий [19, c. 50].

По мнению Оксаны Левиной, руководителя службы персонала "Квазар-Микро.Ру", особое внимание нужно уделять анализу процесса планирования, в частности тому, четко ли определены цели и задачи. Разбив большую задачу на более мелкие шаги, выполнить ее гораздо проще. Очень важно максимально упростить все мелкие процедуры и бизнес-процессы, разработать готовые шаблоны и бланки стандартных документов, автоматизировать стандартные нетворческие операции. Не проведя анализа, трудно представить, сколько времени распыляется на рутину, а ведь за это время организация платит! И главное – объяснить сотрудникам причины и реальные выгоды этих нововведений, научить пользоваться новыми инструментами. А сэкономить время на решении новых задач позволят инструменты, позволяющие повторно использовать накопленный организацией опыт. Один из таких инструментов – базы знаний организации и подразделений. И конечно, настоящая эффективность возможна тогда, когда люди работают с удовольствием, осознают свой вклад в общее дело компании и имеют достаточную мотивацию – моральную и финансовую [20, c. 24].

По-мнению Анны Китасовой, HR-менеджера LETA IT-Company, практически в любой организации есть резерв эффективности, связанный с совершенствованием системы мотивации и с более эффективным управлением временем. В основе решения последней задачи лежат три основных принципа:

1) правильная постановка целей, определение приоритетных задач;

2) эффективное планирование рабочего дня (делегирование, автоматизация бизнес-процессов);

3) борьба с так называемыми "пожирателями времени".

Марина Зырянова, директор КА "Любимое дело" (г. Новосибирск) предлагает, чтобы увеличить эффективность организации и сотрудников, в первую очередь необходимо регулярно прописывать и озвучивать текущие долгосрочные и краткосрочные цели и задачи, доносить их до сотрудников и убеждаться в том, что сотрудники их так же четко осознают и способны сформулировать. Кроме того, при отборе персонала помимо профессиональных и личностных качеств необходимо выявлять истинную мотивацию сотрудников и использовать этот фактор при принятии управленческих решений. В аспекте отдыха, переключения после работы, в выходные и во время отпуска необходимо "отпускать" рабочие проблемы, тренировать свое тело, занимать ум вещами, не имеющими прямого отношения к работе, а лучше всего – не нагружать интеллект вообще.

Любовь Майорова, директор ООО "Агентства "ПРОФИ", эксклюзивного представителя КА "МЕТРОПОЛИС" (г. Новгород) думает, что эффективность организации и сотрудников можно увеличить следующими способами:

1) сделать работу технологичной;

2) провести мероприятия по улучшению организации труда;

3) анализ оргструктуры, должностных инструкций и использования рабочего времени;

4) провести обучение сотрудников рациональным методом работы.

На практике можно использовать матрицу Эйзенхауэра, которая позволяет разбить текущие дела на категории "срочные - важные", "несрочные – важные", "неважные – срочные", "неважные – несрочные".

По ее мнению, необходимо:

1) проводить хронометраж использования рабочего времени – особенно это актуально для руководителей любого уровня, специалистов отдела продаж, маркетинга, служб по работе с персоналом, офис-менеджеров – и выявлять ресурсы в использовании времени;

2) требовать соблюдения порядка на рабочих местах (периодически избавляться от мусора, ненужных и отвлекающих от рабочего процесса вещей);

3) требовать от себя (как руководителя) и от подчиненных точных формулировок целей и задач, сроков и критериев их исполнения;

4) соблюдать баланс жесткого регламента (правила, должностные инструкции и т.д.);

5) необходимо научиться управлять собой: своим телом (его реакции, самочувствие, состояние здоровья, ощущения).

Подводя итог вышесказанному, можно отметить, что каждая компания озабочена проблемой потери рабочего времени и эффективного его использования, поэтому работодатели стремятся выработать свои методы борьбы с потерянным временем.

3.2 Меры по оптимизации использования рабочего времени

Для того чтобы правильно организовать свое время, нужно уметь его учитывать и анализировать. Упорядоченная, хорошо спланированная деятельность ведет к сокращению времени, а неупорядоченная - к его расточительности. Как же научиться управлять временем?

Чтобы успевать делать больше в меньшее время, требуется все го два качества: организованность и самодисциплина. Для того чтобы их выработать у себя, необходимо следовать ряду правил:

1) точно определить свою цель;

2) составить план ее достижения;

3) сосредоточиться на главном;

4) придумывать себе стимулы;

5) установить твердые сроки;

6) научиться быть решительным;

7) научиться говорить "нет";

8) не увязать в телефонных разговорах;

9) приобрести привычку записывать все самое важное;

10) ликвидировать досадные помехи;

11) научиться слушать, отказаться от шаблонных подходов;

12) не упускать из виду мелочи;

13) приступать к делу сразу же;

14) полнее использовать время;

15) следить за использованием свободного времени;

16) ежедневно контролировать выполнение намеченного;

17) менять занятия;

18) уважать свое время.

19) не загружать свой рабочий день больше, чем на 60%, поскольку каждый день любому руководителю приходится заниматься непредвиденными заранее вопросами;

20) если ехать на работу в городском транспорте, то не стоит зря тратить время, а можно обдумать план работы на текущий день. Если же привыкли думать о делах только на работе, то рекомендуется начинать свой день со спокойного обдумывания предстоящих дел в течение 10-15 минут.

21) не рекомендуется, придя на работу, раскачиваться пол часа – это дестабилизирует деятельность в течение всего дня.

22) не стоит привыкать и к тому, чтобы начинать свой день с ознакомления с почтой. Эта работа уводит человека от неотложных дел.

23) если же в подчинении у руководителя есть секретарь, то начинать рабочий день рекомендуется с беседы с ним.

Лучше всего начать с системного анализа всей организации: выяснить, куда утекает время, где те резервы, которые можно использовать. Затем найти "узкие места" в работе организации и устранить их.

Большое количество времени экономиться в использовании бланков, формы документов и т.д. Главное – обучить всех сотрудников автоматически использовать в работе общепринятую документацию и определенный порядок действий.

Каждый сотрудник в организации должен занимать свое место и выполнять функциональные обязанности, соответствующие его квалификации и свойствам личности.

Не должно быть двойного смысла или разночтений в словах и распоряжениях руководителей.

Необходимо правильно определять последовательность выполнения всех работ. Рекомендуется начинать с выполнения самых трудных заданий и не поддаваться соблазну: "Сначала надо убрать с дороги мелочи". После выполнения каждого задания можно мысленно проговорить: "Еще одно дело сделано". Такая фраза, как правило, придает силы для новых дел. Так называемые мелкие работы следует группировать при планировании. Еще Анатоль Франс писал: "Человек только тогда хозяин времени, когда он разбивает время на часы, минуты и секунды, то есть на частицы, соответствующие кратковременности самой жизни человека". Умение экономно расходовать время, правильно планировать свою деятельность и деятельность других - признак высокой культуры и грамотности человека. Не зря говорят: "дефицит времени - удел шефа, время - привилегия хорошего менеджера".

Лучше принять меры, направленные на предупреждение неэффективного использования рабочего времени. Конечно же, можно установить какое-нибудь программное обеспечение или даже оборудование для "слежения" за сотрудниками, однако это не самое лучшее решение проблемы.

Сотрудники должны самостоятельно планировать свои действия по решению поставленных перед ними задач, ежедневно отчитываясь о выполненной работе. А для более эффективного использования рабочего времени нужно использовать компьютерную систему учета выполненной работы.

В некоторых компаниях избегают установления каких-либо санкций, а вместо этого в компании действует система премий и поощрений. Например, предусмотрена ежемесячная премия некурящим сотрудникам, каждый квартал проводится конкурс "Лучший сотрудник", победители которого получают премии. Такая система намного эффективнее стимулирует работников к своевременному и качественному выполнению работы, нежели запреты и санкции, порождающие безразличие работника к результатам его труда.

Одной из возможных мер предотвращения неэффективного использования сотрудниками рабочего времени также может быть целенаправленное создание условий для регламентированного отдыха, который способствует разрядке и восстановлению работоспособности сотрудников.

Сотрудники отделов аппарата Совета предложили при отрывающих от дел телефонных звонков постараться окончить разговор в самые короткие сроки, сославшись на занятость, совещание, вызов к руководителю. Научиться сказать "нет", но мягко и этично. При желании знать все факты – структурировать проблему, выделить самое главное, правильно расставлять приоритеты. Необходимо более смело делегировать полномочия коллегам и подчиненным. Чтобы много времени не тратилось при чрезмерном чтении, нужно проверять только почту, газеты читать дома, использовать только обзоры прессы. Когда сотрудники излишне коммуникабельны, то ограничивать в общении или выделять им для этого обеденный перерыв.

Таким образом, соблюдая эти правила, можно оказаться в том мире, где время перестанет быть нашим противником. Но нельзя забывать, что наилучший эффект будет достигнут в том случае, когда сотрудники работают с удовольствием, чувствуют полезность своей работы и получают за это соответствующее вознаграждение. Существуют объективные законы и принципы. Нужно научиться их использовать, постараться проанализировать свои действия, расходы времени, технику работы. Чтобы стать организованным человеком, нужно преодолеть себя, нужно иметь волю и упорство.

Заключение

Таким образом, рабочее время – время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка организации и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами относятся к рабочему времени.

В трудовом праве принято использовать в качестве измерителя рабочий день, рабочую неделю и рабочую смену. Конечно же, право не может и не должно регулировать все то время, которое человек может и посвящает труду. Бывают случаи, когда человек сам решает, сколько ему работать, а сколько отдыхать. И, конечно же, бессмысленно устанавливать продолжительность рабочего времени людям так называемых свободных профессий: художнику, писателю и прочим. Таким образом, правовая регламентация рабочего времени, конечно же, необходима, но там где имеют место трудовые отношения, там, где работа осуществляется по трудовому договору. Ведь осуществляется она с определенной целью, что влечет за собой закрепление необходимой меры труда, и в то же время необходимости его ограничения, для того чтобы у работника было время для отдыха, для восстановления сил, затраченных на работе.

Время - одна из форм богатства человека, социальной группы и общества. Оно распределяется и используется в соответствии с достигнутым уровнем развития экономики и характером социальных отношений. Временное пространство - необходимое условие осуществления всей совокупности деятельности людей, удовлетворения их общественных и личных потребностей.

Научно-технический прогресс ведет к тому, что не только производительный труд, но и другие виды деятельности (прежде всего связанные с домашним трудом) требуют меньших по продолжительности затрат времени, вследствие чего растет их социально-экономическая эффективность, обогащается комплекс видов деятельности в свободное время. Чтобы справиться с такой задачей, необходимо точно знать, на что время тратится, тратить на то, что нужно, и делать все как можно быстрее. В связи с этим время, как любая другая форма богатства, требует учета, изучения и контроля за его распределением и использованием. Первым шагом на этом пути является "инвентаризация" времени, осуществляемая несколькими методами, применением принципов использования времени и методов нормирования и учета деятельности персонала. Выбор метода и принципа должен производиться в зависимости от поставленных задач, требуемой точности и возможностей.

На эффективность использования рабочего времени может повлиять множество факторов – как позитивных, так и негативных. Среди основных отрицательных моментов можно выделить проблемы управленческого характера: нечетко поставленные цели и приоритеты, а также организационного – систематическое откладывание выполнения работ на более поздний срок или отсутствие коммуникаций между членами команды. Из результатов видно, что продуктивность использования рабочего времени объективно связана с организацией хранения и доступа к информации – хорошая организация файлов, документов и электронной почты, а также наличие развитых средств доступа к данным являются значимыми факторами эффективного использования рабочего времени.

Исходя из результатов исследования, можно констатировать, что рабочее время в отделах аппарата Совета используется неэффективно. Главной из причин больших потерь рабочего времени является неумение персонала организовывать свой труд и неэффективное распоряжение рабочим временем, отсутствие четкой системы самоорганизации.

Человек, остро чувствующий ценность даже самого крошечного промежутка времени, успевает многое, и кажется, что он не суетится и не спешит. Для эффективного использования не только рабочего времени, но и своего личного времени существуют объективные организационные законы и принципы. Нужно постараться проанализировать свои действия, расходы времени, технику работы. Чтобы стать организованным человеком, нужно преодолеть себя, нужно иметь волю и упорство.

Как говорится, то, как мы используем наше время, говорит о том, кто мы, и те же факторы, которые снижают эффективность использования времени, подрывают общую эффективность нашей деятельности.

Управлять своим временем может каждый. Научившись этому, человек сможет к лучшему изменить не только собственную карьеру, но и жизнь.

Таким образом, изучив особенности эффективного использования рабочего времени в организации, можно говорить о том, что большинство научных работ написаны об использовании рабочего времени в организациях, предприятиях, государственной структуре, а в органах местного самоуправления эта проблема еще изучена недостаточно и требует дальнейшего изучения. Этому направлению еще предстоит богатое научной и практически ценной информацией будущее.

Ссылки на использованные источники

1. Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках: (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время): Пер. с нем. / Авт. предисл. В.М. Шепель. – М.: Экономика, 1991. – 232 с.
2. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учебное пособие для экономических колледжей и вузов. – М.: ГЕЛАН, 2001. – 411 с.
3. Добротворский И.Л. Менеджмент. Эффективные технологии. Учебное пособие. – М.: "Издательство ПРИОР", 2002. – 464 с.
4. Персональный менеджмент: Учебник / С.Д. Резник и др. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА –М, 2002. – 622 с. – (Серия "Высшее образование")
5. Время – ресурс руководителя /http://www.nestor.minsk.by/sn/1999/08/sn90817
6. Керженцев П.М. Принципы организации. М.: Экономика, 1968. – 336 с.
7. Архангельский Г. От личной эффективности к корпоративному стандарту // Управление персоналом. – 2006. - №17. – С.9-15
8. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Изд-во Эксмо, 2005.- 192 с.
9. Понятие рабочего времени /http://www.refstar.ru/data/r/print.file/id.24404\_1.html
10. Основы менеджмента: Учеб. для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; Под ред. Д.Д. Вачугова. – М.: Высш. школа, 2001. – 367 с.
11. Введение в специальность "Менеджмент организации": Учебное пособие для вузов / С.Д. Резник, И.А. Игошина, В.С. Резник. Под общ. ред. Э.М. Короткова и С.Д. Резника. – М.: "Логос", 2004. – 320 с.
12. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – М.: ТД "Элит-2000", 2003. – 546 с.

13. Пашуто В.П. Организация и нормирование труда на предприятии: Учеб. пособие. – Мн.: Новое знание, 2001. – 304 с. – (Экономическое образование).

14. Бычин В.Б., Малинин С.В. Нормирование труда: Учебник. / Под ред. Ю.Г. Одегова. – М.: Издательство "Экзамен", 2003. – 320 с.

15. Время – бесценный и невозобновляемый ресурс /http://www.src-master.ru/ seminar/detail.php?SID=927

16. "Ведомости": на личные дела, перекуры и ICQ в российских компаниях теряется до 60% рабочего времени

17. Результаты исследования говорят, что сотрудники в среднем работают продуктивно только три дня в неделю /http://www.microsoft.com/Rus/News

18. Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. Пособ. / Авт.-сост. Г.В. Щекин. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.: ил.

19. Басария Т. Главной проблемой нехватки времени является отсутствие самоорганизации // Управление персоналом. – 2006. - №18. – С.50

0. Левина О., Китасова А., Головин С., Зырянова М., Анненкова Т., Майорова Л. Управление временем – управление собой // Управление персоналом. – 2006. - № 17. – С.24-31

21. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. – 2-е изд. доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 1997. – 864 с.

Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Изд-во Эксмо, 2005.- 192 с.

2. Архангельский Г. От личной эффективности к корпоративному стандарту // Управление персоналом. – 2006. - №17. – С.9-15

3. Басария Т. Главной проблемой нехватки времени является отсутствие самоорганизации // Управление персоналом. – 2006. - №18. – С.50

4. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учебное пособие для экономических колледжей и вузов. – М.: ГЕЛАН, 2001. – 411 с.

5. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. – 2-е изд. доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 1997. – 864 с.

6. Бычин В.Б., Малинин С.В. Нормирование труда: Учебник. / Под ред. Ю.Г. Одегова. – М.: Издательство "Экзамен", 2003. – 320 с.

7. Введение в специальность "Менеджмент организации": Учебное пособие для вузов / С.Д. Резник, И.А. Игошина, В.С. Резник. Под общ. ред. Э.М. Короткова и С.Д. Резника. – М.: "Логос", 2004. – 320 с.

8. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – М.: ТД "Элит-2000", 2003. – 546 с.

9. Добротворский И.Л. Менеджмент. Эффективные технологии. Учебное пособие. – М.: "Издательство ПРИОР", 2002. – 464 с.

10. Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках: (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время): Пер. с нем. / Авт. предисл. В.М. Шепель. – М.: Экономика, 1991. – 232 с.

11. Керженцев П.М. Принципы организации. М.: Экономика, 1968. – 336 с.

12. Левина О., Китасова А., Головин С., Зырянова М., Анненкова Т., Майорова Л. Управление временем – управление собой // Управление персоналом. – 2006. - № 17. – С.24-31

13. Основы менеджмента: Учеб. для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; Под ред. Д.Д. Вачугова. – М.: Высш. школа, 2001. – 367 с.

14. Пашуто В.П. Организация и нормирование труда на предприятии: Учеб. пособие. – Мн.: Новое знание, 2001. – 304 с. – (Экономическое образование)

15. Персональный менеджмент: Учебник / С.Д. Резник и др. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА –М, 2002. – 622 с. – (Серия "Высшее образование")

16. Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. Пособ. / Авт.-сост. Г.В. Щекин. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.: ил.

17. "Ведомости": на личные дела, перекуры и ICQ в российских компаниях теряется до 60% рабочего времени

18. Время – бесценный и невозобновляемый ресурс /http://www.src-master.ru/ seminar/detail.php?SID=927

19. Время - ресурс руководителя /http://www.nestor.minsk.by/sn/1999/08/sn90817

20. Понятие рабочего времени /http://www.refstar.ru/data/r/print.file/id.24404\_1.html

21. Результаты исследования говорят, что сотрудники в среднем работают продуктивно только три дня в неделю /http://www.microsoft.com/Rus/News

Приложение А

Программа социологического исследования использования рабочего времени в организации

Обоснование проблемы исследования. Как известно, деятельность человека, сфера применения его труда весьма и весьма разнообразны. Работа по трудовому договору, творческая и предпринимательская деятельность, в конце концов, работа по дому, по уходу за детьми и на приусадебном хозяйстве весьма разнообразны, и отличны друг от друга. Но у всех перечисленных и ряде не упомянутых видов труда есть все же общая черта, которой выступает категория рабочего времени.

Организация рабочего времени играет огромную роль в эффективном управлении персоналом, так как руководители заинтересованы в том, чтобы их подчиненные работали усердно во благо получить больше прибыли для организации. Для этого они используют функции планирования, организации, контроля, мотивации, координации. При этом создается совершенно особый климат эффективности в компании, людям становится работать более комфортно, вся деятельность сотрудников более осознанной и предсказуемой, заметно вырастает мотивация персонала, значительно улучшается взаимодействие людей внутри команды и между различными подразделениями. Тем самым рационально используется время, рационально распределяются производственные и человеческие ресурсы, в итоге – рациональная и эффективная работа всей организации.

Основные последствия неэффективного использования рабочего времени заключаются в том, что страдает эффективность организации из-за неправильного распределения времени сотрудников, происходят постоянные торможения работы из-за нехватки времени, возрастают вероятности "потери" задач или их несвоевременного выполнения, снижается "управленческая мощность" подразделения, отдела, повышается стресс у персонала, который приводит к заболеваниям, а это, в свою очередь, больничные дни. Поэтому необходимо рационализировать рабочий день в компании, в отделе или у отдельных сотрудников.

Для того чтобы выяснить эффективность распоряжения рабочего времени в органах местного самоуправления, было решено провести социологическое исследование.

Целью исследования является анализ механизмов использования персоналом своего рабочего времени и организации труда.

Объектом исследования выступает персонал отделов аппарата Совета Нижнекамского муниципального района.

Предметом является виды деятельности, временные затраты, "поглотители" времени.

Гипотеза – главной из причин больших потерь рабочего времени является неумение персонала организовывать свой труд и неэффективное распоряжение рабочим временем.

Задачи исследования:

* + - 1. Выяснить, умеет ли персонал организации организовывать свой труд;
      2. Определить, умеют ли сотрудники эффективно распоряжаться своим рабочим временем;
      3. Выявить причины, влияющие на эффективное использование рабочего времени.

Логический анализ основных понятий:

|  |  |
| --- | --- |
| Интерпретация основных понятий | Операционализация основных понятий |
| 1. Рабочее время - время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка организации и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами относятся к рабочему времени [8, ст. 91]. | 1) время, затрачиваемое на производство материальных и духовных благ и выполнение определенного объема работ;  2) период времени, в течение которого наемный работник обязан выполнять требуемую нанимателем работу. |
| 2. Использование – пользование чем-нибудь, употребление с пользой [21, c.223]. | 1) эффективный – дающий определенный эффект, действенный;  2) неэффективный – не дающий определенного эффекта, безрезультатный, нерациональный. |

Методы исследования. Анализируемый эмпирический материал получен в ходе выборочного исследования, проведенного в отделах аппарата Совета, при помощи анкетирования и наблюдения, в форме тестов, разработанных Щекиным Г.В., Весниным В.Р., а также по методике Зайверта Л. Анкетирование проводилось в форме прямого опроса (раздаточное анкетирование).

Определение выборочной совокупности. В рамках исследования методом сплошного опроса опрашивалось 7 сотрудников в возрасте от 25 до 62 лет, занимающие должности: начальников отдела, руководителя подразделения и специалистов отдела. Наблюдение проводилось в отделе организации деятельности Совета района (2 человека), а анкетирование – в отделе организации деятельности городского Совета и района (4 человека), отделе по работе со СМИ и общественными формированиями (1 человек), отделе делопроизводства и работы с обращениями граждан (1 человек), принимал участие и руководитель аппарата Совета района.

Рабочий план исследования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятия | Срок исполнения | Исполнитель |
| 1 Обсуждение и утверждение программы | 6-13 марта | Исмагилова Г. М. Рафикова Р. С. |
| 2 Обсуждение и утверждение методического инструментария | 14-20 марта | Исмагилова Г. М. Рафикова Р.С. |
| 3 Тиражирование методического инструментария для проведения исследования | 21 - 27 марта | Исмагилова Г. М. |
| 4 Проведение анкетирования | 2-22 апреля | Исмагилова Г. М |
| 5 Анализ результатов исследования и подготовки предварительного отчета | 23-30 апреля | Исмагилова Г. М |
| 6 Разработка и утверждение окончательного отчета, выводов и рекомендаций по итогам исследования | 1-10 мая | Исмагилова Г. М. Рафикова Р. С. |

Логическая структура инструментария:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Операциональные понятия | Индикаторы | Тип шкалы измерения | Номер вопроса в анкете |
| Логическая структура инструментария для теста, разработанного Весниным:  1. Выяснить, умеет ли персонал организации организовывать свой труд | | | |
| Наличие целей в жизни | Факт наличия | номинальная | 1 |
| Составление плана работы | Наличие еженедельника, спецблокнота | номинальная | 2 |
| Невыполнение намеченного | Индивидуальная оценка | номинальная | 3 |
| Правильное ведение записных книжек | Факт правильности заполнения | номинальная | 4 |
| Расположение вещей | Принципы расположения вещей | номинальная | 5 |
| Потеря времени | Где, сколько и причины потери | номинальная | 6 |
| Действия на совещании | Виды действий | номинальная | 7 |
| Выступление с докладом | Внимание на содержание и продолжительности | номинальная | 8 |
| Выполнение задуманного | Факт выполнения | номинальная | 9 |
| Поручения, задания, просьбы | Система фиксаций | номинальная | 10 |
| Пунктуальность | Точность при приходе на собрания | номинальная | 11 |
| Выполнение заданий, поручений, просьб | Своевременность | номинальная | 12 |
| Обещание что-то сделать | Факт выполнения обещанного | номинальная | 13 |
| Логическая структура инструментария для теста, разработанного Щекиным Г. В.:  2. Определить, умеют ли сотрудники эффективно распоряжаться своим рабочим временем | | | |
| Планирование дел | Факт планирования | ранговая | 1 |
| Необходимое количество подчиненных | Факт наличия | ранговая | 2 |
| Распределение работы между подчиненными | Факт распределения | ранговая | 3 |
| Ритмичность работы персонала | Уровень ритмичности | ранговая | 4 |
| Компетентность и подготовленность подчиненных | Уровень компетентности и подготовленности | ранговая | 5 |
| Наличие помощника, который может заменить руководителя | Факт наличия | ранговая | 6 |
| Наличие средств оргтехники | Факт достаточности | ранговая | 7 |
| Подготовленность помощника к решению сложных проблем | Уровень подготовленности | ранговая | 8 |
| Минимизация числа совещаний | Факт минимизации | ранговая | 9 |
| Пользование услугами секретаря | Факт пользования | ранговая | 10 |
| Назначение секретарем времени встреч и поездок | Факт назначения | ранговая | 11 |
| Знание секретаря | Факт знания | ранговая | 12 |
| Определение заданий для секретаря | Факт определения задания | ранговая | 13 |
| Пользование диктофоном | Факт пользования | ранговая | 14 |
| Понятность задач для сотрудников | Уровень понятности | ранговая | 15 |
| Возможность подчиненных обращаться с консультацией руководителю | Уровень возможности | ранговая | 16 |
| Пунктуальность в служебных делах | Точность в делах | ранговая | 17 |
| Начало работы с неотложных дел | Факт начала | ранговая | 18 |
| Перерывы и время отдыха | Факт наличия | ранговая | 19 |
| Оперативность принятия решений | Факт оперативности | ранговая | 20 |
| Пресечение факта безделья персонала | Факт пресечения | ранговая | 21 |
| Оценка эффективности работы подчиненных | Объективность оценки | ранговая | 22 |
| Оценка эффективности работы руководителя | Критерии оценки | ранговая | 23 |
| Эффективность использования рабочего времени | Факт оценки | ранговая | 24 |
| Планирование своего рабочего времени | Факт осуществления планирования | ранговая | 25 |
| Демографические характеристики респондентов: | | | |
| Пол | Наименование пола | Номинальная | 1 |
| Возраст | Число лет | Интервальная | 2 |
| Занимаемая должность в организации | Наименование должности | Номинальная | 3 |

Приложение Б

Уважаемый сотрудник!

Целью данных тестов и методики является исследование умений распорядиться рабочим временем и выяснить причины, влияющие на эффективное использование рабочего времени в организации. Просим Вас принять участие в анкете потому, что нам важно мнение каждого из Вас. Ответы будут использоваться только для дипломной работы. Анонимность гарантирована. Вам нужно ответить на 2 теста и методику, варианты Вашего ответа обведите в кружочек.

Заранее благодарим за участие!

Тест №1 "Умение распорядиться своим временем".

1. Планируете ли Вы заранее дела на предстоящую неделю?
2. Хватает ли Вам Ваших подчиненных для решения поставленных задач?
3. Планируете ли Вы заранее распределение работы между ними?
4. Ритмично ли работают Ваши подчиненные?
5. Достаточно ли они компетентны и подготовлены?
6. Есть ли у Вас помощник, который в нужный момент сможет Вас заменить?
7. Достаточно ли у Вас средств оргтехники?
8. Подготовлен ли Ваш помощник к решению сложных проблем?
9. Стараетесь ли Вы минимизировать число проводимых совещаний?
10. Пользуетесь ли Вы услугами секретаря для назначения деловых встреч?
11. Назначает ли Вам секретарь время Ваших деловых встреч и поездок?
12. Знает ли секретарь, кого он Вам может связать непосредственно с Вами?
13. Готовите ли Вы для секретаря задания заранее, чтобы он мог их своевременно выполнить?
14. Пользуетесь ли Вы диктофоном?
15. Достаточно ли понятные задачи Вы ставите перед персоналом?
16. Могут ли подчиненные при необходимости, консультации без труда связаться с Вами?
17. Пунктуальны ли Вы в служебных делах?
18. Начинаете ли Вы свой рабочий день с неотложных дел?
19. Удается ли Вам делать перерывы в работе и немного расслабиться?
20. Всегда ли Вам удается оперативно принимать решения?
21. Пресекаете ли Вы факты безделья персонала?
22. Объективно ли Вы оцениваете эффективность работы подчиненных?
23. Знаете ли Вы, по каким критериям подчиненные определяют эффективность Вашей работы?
24. Оцениваете ли Вы эффективность использования своего рабочего времени?
25. Осуществляете ли Вы перспективное планирование своего рабочего времени?

Тест №2"Умение организовать свой труд".

Выберите только один варианта ответа.

1. Имеются ли у Вас главные, основные цели в жизни, к достижению которых Вы стремитесь?

А. У меня есть такие цели;

Б. Разве нужно иметь какие-то цели? Ведь жизнь так изменчива…

В. У меня есть главные цели, и я подчиняю свою жизнь их достижению;

Г. Цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению;

2. Составляете ли Вы план работы, дел на неделю, используя для этого еженедельник, спецблокнот и т.д.

А. Да;

Б. Нет;

В. Не могу сказать ни "да", ни "нет", так как намечаю главные дела в голове, а план на текущий день – в голове или на листе бумаге;

Г. Пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но понял, что это ничего не дает;

Д. Составлять планы – это лишь игра взрослых людей в организованность;

3. Отчитываете ли Вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?

А. Отчитываю в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неторопливость;

Б. Отчитываю, несмотря ни на какие субъективные и объективные причины;

В. Сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще отчитывать самого себя?

Г. придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня – хорошо, а что не удалось – выполню, может быть, в другой раз;

4. Как Вы ведете свою записную книжку с номерами телефонов деловых людей, знакомых, родственников, приятелей и т.д.?

А. Я хозяин (хозяйка) своей записной книжки: как хочу, так и веду записи номеров телефонов, фамилий, имен. Если понадобиться чей-то номер телефона, то обязательно найду его;

Б. Часто меняю записные книжки с записями телефонов, так как нещадно их "эксплуатирую". При переписки телефонов стараюсь все сделать "по науке", однако при дальнейшем пользовании вновь сбиваюсь на произвольную запись;

В. Записи телефонов, фамилий, имен веду "почерком настроения", считаю, что был бы записан номер телефона, фамилия, имя, отчество, а на какой странице записано, прямо или криво, это не имеет особого значения;

Г. использую общепринятую систему – в соответствии с алфавитом записываю фамилию, имя, отчество, номер телефона, а если нужно, то и дополнительные сведения (адрес, место работы, должность);

5. Вас окружают различные вещи, которыми Вы часто пользуетесь. Каковы Ваши принципы расположения вещей?

А. Каждая вещь лежит там, где ей хочется;

Б. Придерживаюсь принципа: каждой вещи – свое место;

В. Периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов. затем кладу их туда, куда придется, чтобы не загружать голову "расположением". Спустя некоторое время опять навожу порядок и т.д.;

Г. Считаю, что данный вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации;

6. Можете ли Вы по истечении дня сказать, где, сколько и по каким причинам вам пришлось напрасно потерять время?

А. Могу сказать о потерянном времени;

Б. Могу сказать только о месте, где было напрасно потеряно время;

В. Если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал(а);

Г. Всегда хорошо представляю, где, сколько и почему было напрасно потеряно;

Д. Не только хорошо представляю, где, сколько и почему было потеряно время, но и изыскиваю приемы сокращения потерь в тех же самых местах или ситуациях;

7. Каковы Ваши действия, когда на совещании, на собрании начинается переливание из пустого в порожнее?

А. Предлагаю обратить внимание на существо вопроса;

Б. Любое совещание или собрание представляет собой сочетание как "полного", так и "пустого". Когда наступает "пустое", то ждешь "полного". Когда приходит полоса "полного", то немного утомляешься и для разрядки… ждешь "пустое";

В. Погружаюсь в "небытие";

Г. Начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой в расчете " на переливание";

8. Предположим, что Вам предстоит выступить с докладом. Будете ли Вы уделять внимание не только содержанию доклада, но и его продолжительности?

А. Буду уделять самое серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять лишь приблизительно. Если доклад будет интересен, то всегда дадут время, чтобы закончить его;

Б. Уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени;

9. Стараетесь ли Вы использовать буквально каждую минуту для выполнения задуманного?

А. Стараюсь, но не всегда получается в силу личных причин (упадка сил, настроения и др.);

Б. Не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени;

В. Зачем стремиться, если время все равно не обгонишь;

Г. Стараюсь и пытаюсь несмотря ни на что;

10. Какую систему фиксации поручений, заданий и просьб Вы используете?

А. Записываю в своем еженедельнике, что выполнить и к какому сроку;

Б. Фиксирую в своем еженедельнике наиболее важные поручения, просьбы, задания. "Мелочи" пытаюсь запомнить. Если забываю о них, то не считаю это недостатком;

В. Стараюсь запоминать поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако должен (должна) признаться, что память часто подводит меня;

Г. Придерживаюсь принципа "обратной памяти": пусть помнит о поручениях и заданиях тот, кто их дает. Если поручение нужное, то о нем не забудут и вызовут меня для срочного исполнения;

11. Насколько Вы точны при деловых встречах, при приходе на собрания, совещания, заседания?

А. Прихожу раньше на 5-7 минут;

Б. Прихожу вовремя: к началу собрания, совещания или заседания;

В. Как правило, опаздываю;

Г. Всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя;

Д. Если бы было издано научно-популярное пособие "Как не опаздывать", то я, вероятно, научился (научилась) бы не опаздывать;

12. Какое значение Вы придаете своевременности выполнения заданий, поручений, просьб?

А. Считаю, что своевременность – это один из важных показателей моего умения работать, это своего рода триумф организованности. Однако кое-что мне не всегда удается выполнить вовремя;

Б. Своевременность выполнения – это зверь, который может укусить именно в ту минуту, когда задание выполнено. Лучше немного затянуть выполнение задания;

В. Предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручения в срок;

Г. Своевременно выполнить задание или поручение – это верный шанс получить новое. Исполнительность всегда своеобразно наказывается;

13. Предположим, Вы пообещали что-то сделать или в чем-то помочь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обещание обещанное довольно затруднительно. Как Вы будете себя вести?

А. Сообщу человеку об изменении обстоятельств и о невозможности выполнить обещанное;

Б. Постараюсь сказать человеку, что обстоятельства изменились и выполнение обещания затруднительно. Одновременно скажу, что не нужно терять надежды на обещанное;

В. Буду стараться выполнить обещанное. Если выполню – хорошо, если не выполню – тоже не беда, так как я довольно редко не сдерживаю своих обещаний;

Г. Ничего не буду сообщать человеку. Выполню обещанное во что бы то ни стало.

Методика, разработанная Зайвертом Л.

Шкала наблюдения "Анализ видов деятельности и расхода времени" в отделе организации деятельности Совета

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Вид деятельности, занятий | Интервал времени (от - до) | Продолжительность (мин.) | А | Б | В | Г |

Листок наблюдения "дневных помех"

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Помехи. Интервал времени (от - до) | Продолжительность (мин.) | Телефонный разговор или посетитель | Кто? | Пометки, например причины помех |

Просмотрите следующий список, состоящий из 30 самых существенных "поглотителей", или "ловушек", времени, и наметьте "свои" пять важнейших:

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритета в делах.
3. Попытка слишком много сделать за один раз.
4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях решения.
5. Плохое планирование трудового дня.
6. Личная неорганизованность, "заваленный" письменный стол.
7. Чрезмерное чтение.
8. Скверная система досье.
9. Недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе).
10. Поиски записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.
11. Недостатки кооперации или разделения труда.
12. Отрывающие от дел телефонные звонки.
13. Незапланированные посетители.
14. Неспособность сказать "нет".
15. Неполная, запоздалая информация.
16. Отсутствие самодисциплины.
17. Неумение довести дело до конца.
18. Отвлечение (шум).
19. Затяжные совещания.
20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
21. Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь.
22. Болтовня на частные темы.
23. Излишняя коммуникабельность.
24. Чрезмерность деловых записей.
25. Синдром "откладывания".
26. Желание знать все факты.
27. Длительные ожидания (например, условленной встречи).
28. Спешка, нетерпение.
29. Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел.

30. Недостаточный контроль за перепорученными делами.

Проанализируйте в тезисном порядке Ваши "поглотители" времени и найдите способы их устранить, затем заполните таблицу:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| "Поглотители" времени | Возможные причины потерь времени | Меры по устранению |
|  |  |  |

Немного о Вас:

1. Ваш пол:

а) мужской;

б) женский.

2. Возраст:

а) до 25 лет;

б) 25 – 29 лет;

в) 30 – 35 лет;

г) 36 – 40 лет;

д) 40 – 50 лет;

е) 51 и старше.

3. Занимая должность в организации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

Приложение В

Матрица ответов

Тест №1 "Умение распорядиться своим временем".

1. Планируете ли Вы заранее дела на предстоящей неделе?

а) да - 7;

б) иногда - 0;

в) нет - 0;

1. Хватает ли Вам Ваших подчиненных для решения поставленных задач?

а) да - 0;

б) иногда - 4;

в) нет - 3;

1. Планируете ли Вы заранее распределение работы между ними?

а) да - 9;

б) иногда - 1;

в) нет - 0;

1. Ритмично ли работают Ваши подчиненные?

а) да - 6;

б) иногда - 1;

в) нет - 0;

1. Достаточно ли они компетентны и подготовлены?

а) да - 7;

б) иногда - 0;

в) нет - 0;

1. Есть ли у Вас помощник, который в нужный момент сможет Вам заменить?

а) да - 4;

б) иногда - 0;

в) нет - 3;

1. Достаточно ли у Вас средств оргтехники?

а) да - 2;

б) иногда - 0;

в) нет - 5;

1. Подготовлен ли Ваш помощник к решению сложных проблем?

а) да - 6;

б) иногда - 0;

в) нет - 1;

1. Стараетесь ли Вы минимизировать число проводимых совещаний?

а) да - 5;

б) иногда - 2;

в) нет - 0;

1. Пользуетесь ли Вы услугами секретаря для назначения деловых встреч?

а) да - 1;

б) иногда - 0;

в) нет секретаря - 6;

1. Назначает ли Вам секретарь время Ваших деловых встреч и поездок?

а) да - 1;

б) иногда - 0;

в) нет секретаря - 6;

1. Знает ли секретарь, кого он Вам может связать непосредственно с Вами?

а) да - 1;

б) иногда - ;

в) нет секретаря - 6;

1. Готовите ли Вы для секретаря задания заранее, чтобы он мог их своевременно выполнить?

а) да - 1;

б) иногда - 0;

в) нет секретаря - 6;

1. Пользуетесь ли Вы диктофоном?

а) да - 0;

б) иногда - 1;

в) нет - 6;

1. Достаточно ли понятные задачи Вы ставите перед персоналом?

а) да - 6;

б) иногда -1;

в) нет - 0;

1. Могут ли подчиненные при необходимости, консультации без труда связаться с Вами?

а) да - 7;

б) иногда - 0;

в) нет - 0;

1. Пунктуальны ли Вы в служебных делах?

а) да - 7;

б) иногда - 0;

в) нет - 0;

1. Начинаете ли Вы свой рабочий день с неотложных дел?

а) да - 6;

б) иногда - 1;

в) нет - 0;

1. Удается ли Вам делать перерывы в работе и немного расслабиться?

а) да - 2;

б) иногда - 5;

в) нет - 0;

1. Всегда ли Вам удается оперативно принимать решения?

а) да - 1;

б) иногда - 6;

в) нет - 0;

1. Пресекаете ли Вы факты безделья персонала?

а) да - 2;

б) иногда - 5;

в) нет - 0;

1. Объективно ли Вы оцениваете эффективность работы подчиненных?

а) да - 7;

б) иногда - 0;

в) нет - 0;

1. Знаете ли Вы, по каким критериям подчиненные определяют эффективность Вашей работы?

а) да - 2;

б) иногда - 2;

в) нет - 3;

1. Оцениваете ли Вы эффективность использования своего рабочего времени?

а) да - 4;

б) иногда - 3;

в) нет - 0;

1. Осуществляете ли Вы перспективное планирование своего рабочего времени?

а) да - 5;

б) иногда - 2;

в) нет -0.

Тест №2"Умение организовать свой труд".

1. Имеются ли у Вас главные, основные цели в жизни, к достижению которых Вы стремитесь?

А. У меня есть такие цели - 4;

Б. Разве нужно иметь какие-то цели? Ведь жизнь так изменчива… - 0;

В. У меня есть главные цели, и я подчиняю свою жизнь их достижению - 2;

Г. Цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению - 1;

2. Составляете ли Вы план работы, дел на неделю, используя для этого еженедельник, спецблокнот и т.д.

А. Да - 4;

Б. Нет - 0;

В. Не могу сказать ни "да", ни "нет", так как намечаю главные дела в голове, а план на текущий день – в голове или на листе бумаге - 3;

Г. Пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но понял, что это ничего не дает - 0;

Д. Составлять планы – это лишь игра взрослых людей в организованность - 0;

3. Отчитываете ли Вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?

А. Отчитываю в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неторопливость - 4;

Б. Отчитываю, несмотря ни на какие субъективные и объективные причины - 2;

В. Сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще отчитывать самого себя? - 0;

Г. придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня – хорошо, а что не удалось – выполню, может быть, в другой раз - 2;

4. Как Вы ведете свою записную книжку с номерами телефонов деловых людей, знакомых, родственников, приятелей и т.д.?

А. Я хозяин (хозяйка) своей записной книжки: как хочу, так и веду записи номеров телефонов, фамилий, имен. Если понадобиться чей-то номер телефона, то обязательно найду его - 2;

Б. Часто меняю записные книжки с записями телефонов, так как нещадно их "эксплуатирую". При переписки телефонов стараюсь все сделать "по науке", однако при дальнейшем пользовании вновь сбиваюсь на произвольную запись - 0;

В. Записи телефонов, фамилий, имен веду "почерком настроения", считаю, что был бы записан номер телефона, фамилия, имя, отчество, а на какой странице записано, прямо или криво, это не имеет особого значения - 0;

Г. использую общепринятую систему – в соответствии с алфавитом записываю фамилию, имя, отчество, номер телефона, а если нужно, то и дополнительные сведения (адрес, место работы, должность) - 5;

5. Вас окружают различные вещи, которыми Вы часто пользуетесь. Каковы Ваши принципы расположения вещей?

А. Каждая вещь лежит там, где ей хочется - 0;

Б. Придерживаюсь принципа: каждой вещи – свое место - 5;

В. Периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов. затем кладу их туда, куда придется, чтобы не загружать голову "расположением". Спустя некоторое время опять навожу порядок и т.д. - 2;

Г. Считаю, что данный вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации - 0;

6. Можете ли Вы по истечении дня сказать, где, сколько и по каким причинам вам пришлось напрасно потерять время?

А. Могу сказать о потерянном времени - 0;

Б. Могу сказать только о месте, где было напрасно потеряно время - 3;

В. Если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал(а) - 0;

Г. Всегда хорошо представляю, где, сколько и почему было напрасно потеряно - 3;

Д. Не только хорошо представляю, где, сколько и почему было потеряно время, но и изыскиваю приемы сокращения потерь в тех же самых местах или ситуациях - 1;

7. Каковы Ваши действия, когда на совещании, на собрании начинается переливание из пустого в порожнее?

А. Предлагаю обратить внимание на существо вопроса - 4;

Б. Любое совещание или собрание представляет собой сочетание как "полного", так и "пустого". Когда наступает "пустое", то ждешь "полного". Когда приходит полоса "полного", то немного утомляешься и для разрядки… ждешь "пустое" - 2;

В. Погружаюсь в "небытие" - 0;

Г. Начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой в расчете " на переливание" - 1;

8. Предположим, что Вам предстоит выступить с докладом. Будете ли Вы уделять внимание не только содержанию доклада, но и его продолжительности?

А. Буду уделять самое серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять лишь приблизительно. Если доклад будет интересен, то всегда дадут время, чтобы закончить его - 1;

Б. Уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени - 6;

9. Стараетесь ли Вы использовать буквально каждую минуту для выполнения задуманного?

А. Стараюсь, но не всегда получается в силу личных причин (упадка сил, настроения и др.) - 4;

Б. Не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени - 2;

В. Зачем стремиться, если время все равно не обгонишь - 0;

Г. Стараюсь и пытаюсь несмотря ни на что - 1;

10. Какую систему фиксации поручений, заданий и просьб Вы используете?

А. Записываю в своем еженедельнике, что выполнить и к какому сроку - 6;

Б. Фиксирую в своем еженедельнике наиболее важные поручения, просьбы, задания. "Мелочи" пытаюсь запомнить. Если забываю о них, то не считаю это недостатком - 1;

В. Стараюсь запоминать поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако должен (должна) признаться, что память часто подводит меня - 0;

Г. Придерживаюсь принципа "обратной памяти": пусть помнит о поручениях и заданиях тот, кто их дает. Если поручение нужное, то о нем не забудут и вызовут меня для срочного исполнения - 0;

11. Насколько Вы точны при деловых встречах, при приходе на собрания, совещания, заседания?

А. Прихожу раньше на 5-7 минут - 5;

Б. Прихожу вовремя: к началу собрания, совещания или заседания - 2;

В. Как правило, опаздываю - 0;

Г. Всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя - 0;

Д. Если бы было издано научно-популярное пособие "Как не опаздывать", то я, вероятно, научился (научилась) бы не опаздывать - 0;

12. Какое значение Вы придаете своевременности выполнения заданий, поручений, просьб?

А. Считаю, что своевременность – это один из важных показателей моего умения работать, это своего рода триумф организованности. Однако кое-что мне не всегда удается выполнить вовремя - 3;

Б. Своевременность выполнения – это зверь, который может укусить именно в ту минуту, когда задание выполнено. Лучше немного затянуть выполнение задания - 0;

В. Предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручения в срок - 4;

Г. Своевременно выполнить задание или поручение – это верный шанс получить новое. Исполнительность всегда своеобразно наказывается - 0;

13. Предположим, Вы пообещали что-то сделать или в чем-то помочь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обещание обещанное довольно затруднительно. Как Вы будете себя вести?

А. Сообщу человеку об изменении обстоятельств и о невозможности выполнить обещанное - 3;

Б. Постараюсь сказать человеку, что обстоятельства изменились и выполнение обещания затруднительно. Одновременно скажу, что не нужно терять надежды на обещанное - 1;

В. Буду стараться выполнить обещанное. Если выполню – хорошо, если не выполню – тоже не беда, так как я довольно редко не сдерживаю своих обещаний - 1;

Г. Ничего не буду сообщать человеку. Выполню обещанное во что бы то ни стало - 2.

Список, состоящий из 30 самых существенных "поглотителей", или "ловушек", времени, и наметьте "свои" пять важнейших:

1. Нечеткая постановка цели – 2 человека.
2. Отсутствие приоритета в делах – 3 человека.
3. Попытка слишком много сделать за один раз – 2 человека .
4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях решения – 1 человек.
5. Плохое планирование трудового дня – 0 .
6. Личная неорганизованность, "заваленный" письменный стол – 0.
7. Чрезмерное чтение – 1 человек.
8. Скверная система досье – 0.
9. Недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе) - 0.
10. Поиски записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров - 0.
11. Недостатки кооперации или разделения труда – 1 человек.
12. Отрывающие от дел телефонные звонки – 2 человека.
13. Незапланированные посетители – 2 человека.
14. Неспособность сказать "нет" – 3 человека.
15. Неполная, запоздалая информация – 2 человека.
16. Отсутствие самодисциплины - 0.
17. Неумение довести дело до конца - 0.
18. Отвлечение (шум) - 0.
19. Затяжные совещания – 1 человек.
20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям – 1 человек.
21. Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь - 0.
22. Болтовня на частные темы - 0.
23. Излишняя коммуникабельность – 2 человека.
24. Чрезмерность деловых записей - 0.
25. Синдром "откладывания" –3 человека.
26. Желание знать все факты – 2 человека.
27. Длительные ожидания (например, условленной встречи) - 0.
28. Спешка, нетерпение - 0 .
29. Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел – 1 человек.

30. Недостаточный контроль за перепорученными делами. Задумайтесь над этим - 0.

Немного о Вас:

1. Ваш пол:

а) мужской – 0;

б) женский – 7.

2. Возраст:

а) до 25 лет - 0;

б) 25 – 29 лет - 1;

в) 30 – 35 лет - 1;

г) 36 – 40 лет - 2;

д) 40 – 50 лет - 2;

е) 51 и старше - 1.

3. Занимая должность в организации – начальник отдела – 3;

– специалист отдела – 3;

– руководитель подразделения – 1.

Приложение Г

Таблица 1. Матрица управления временем

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Дела | Срочные | Несрочные |
| Важные | 1 | 2 |
|  | Критические ситуации  Неотложные проблемы  Проекты с "горящим сроком" исполнения | Профилактические действия  Поддержание ресурсов и средств  Создание связей  Поиск новых возможностей  Планирование  Восстановление сил |
| Неважные | 3 | 4 |
|  | Отвлечения, некоторые телефонные звонки  Корреспонденция, какие-то сообщения  Некоторые заседания  Предстоящие неотложные дела  Распространенные виды деятельности | Мелочи, отнимающие время  Корреспонденция  Звонки  Пустая потеря времени  Праздное времяпровождение |

Таблица 2. Последствия деятельности руководителя

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Дела | Срочные | Несрочные |
| Важные | 1 | 2 |
|  | Стресс | Видение перспективы |
| Самосожжение | Баланс сил |
| Управление в условиях кризиса  Постоянный пожар и "вечный бой" | Дисциплинированность  Контроль  Малое количество кризисных ситуаций |
| Неважные | 3 | 4 |
|  | Концентрация на краткосрочном  Управление в условиях кризиса  Репутация хамелеона  Представление о бессмысленности целей и планов  Ощущение себя жертвой, не владеющей собой  Слабые или разорванные отношения | Полная безответственность  Зависимость в основных вопросах от других лиц, организаций или обстоятельств  Увольнение с работы |

Таблица 3 - Шкала наблюдения видов деятельности и расхода времени в отделе организации деятельности Совета в течение 7 дней

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Вид деятельности, занятий | Интервал времени (от - до) | Продолжительность (мин.) |
| 1 | осуществление руководства и организации деятельности отдела | весь период | - |
| 2 | организация разработки планов работы Совета | весь период | весь период |
| 3 | осуществление работы по подготовке и проведению сессий Совета, его комиссий, рабочих групп и иных депутатских формирований, депутатских слушаний, а также проведению других организационно-технических мероприятий, связанных с обеспечением их деятельности | с 9до 9.30, с 14.00 до 16.00 | от 1 до 2 часов |
| 4 | участие в подготовке проектов нормативных правовых актов, проектов решений и экспертных заключений по нормативным актам | - | от 4 до 6 часов в день |
| 5 | координация и обеспечение деятельности постоянных комиссий Совета, оказание им необходимой помощи в подготовке заседаний, реализации принятых решений, заключений, рекомендаций | весь период | - |
| 6 | запрос по поручению Совета, его постоянных комиссий и структурных подразделений Совета от других учреждений и организаций материалов, необходимые для подготовки вопросов, | - | от 30 до 45 минут |
|  | вносимых для рассмотрения на сессиях и заседаниях |  |  |
| 7 | оформление протоколов заседаний постоянных комиссий и сессий | - | от 1 до 2 часов |
| 8 | осуществление организационно-технического обеспечения сессий Совета и заседаний постоянных комиссий | - | до 20 минут |
| 9 | оповещение депутатов о предстоящих сессиях Совета, заседаниях постоянных комиссий с помощью факса и телефона | с 10.00 до 11.30 | до 1,5 ч. |
| 10 | рассылка исходящей документации с помощью факса | с 14.00 до 14.30 | до 30 минут |
| 11 | совещания, собрания | с 8.00 до 9.00, с 14.00 до 15.30 | от 1 до 1,5 часов |
| 12 | работе со штатными службами | - | от 30 до 40 минут |
| 13 | прием посетителей | - | от 10 до 20 минут |
| 14 | время на перерыв и отдых | с 9.50 до 10.05, с15.30 до 15.40 | от 5 до 15 минут |

Таблица 4 – Листок наблюдения "дневных помех"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Помехи. Интервал времени (от - до) | Продолжительность (мин.) | Телефонный разговор или посетитель | Кто? |
| 1 | чаепитие 2 раза в день | от 5 до 15 | - | с коллегами и подчиненными |
| 2 | чтение периодики | до 30 | - | - |
| 3 | пользование Интернетом в личных целях | от 20 до 40 | - | - |
| 4 | разговор по телефону несколько раз в день | от 10 до 15 | телефонный разговор | с семьей |
| 5 | время привезти себя в порядок перед зеркалом | от 5 до 10 | - | - |
| 6 | разговоры на свои личные темы | до 5 | - | с коллегами и подчиненными |
| 7 | посещение городских мероприятий в рабочее время (например, посвященное ко дню русского фольклора, ко дню Победы) | до 3 часов | - | - |
| 8 | незапланированные посетители | от 5 до 10 | посетитель | - |
|  | В итоге: | более 125 минут = 2 часа 5 минут | - | - |