# Федеральное агентство по образованию

# Государственное образовательное учреждение

# высшего профессионального образования

# ПЕТРОЗАВОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра туризма

Сервисная деятельность

**Эффективный тайм-менеджмент для офисного работника**

Контрольная работа

#### Студентка кафедры туризма

#### 3 курс заочная форма обучения

группа 013-З

Леонтьева Кристина Сергеевна

#### Руководитель:

преподаватель

Пулькин Максим Викторович

Оценка \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_201\_\_г

Петрозаводск

2010

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

Введение

Глава 1. Тайм-менеджмент: необязательно, но необходимо

Глава 2. Корпоративный тайм-менеджмент - на пути к становлению нового корпоративного стандарта

Глава 3. Основные принципы тайм-менеджмента

Глава 4. Десять заповедей тайм-менеджмента

Заключение

Библиографический список

**ВВЕДЕНИЕ**

«*Задача менеджмента в XXI веке — научиться управлять эффективностью управленческого и творческого труда».*

*П. Друкер[[1]](#footnote-1)*

Для любой развивающейся системы (от организма до организации) существует проблема недостатка ресурсов, и время являлось таким дефицитным ресурсом всегда; сегодня управление становится своеобразным искусством опережать время, причем в любой форме: от предвосхищения событий и умения предугадывать ситуацию, до построения и планирования сложных систем тайм-менеджмента.

В условиях постоянно изменяющейся конъюнктуры рынка и постоянно усиливающейся конкуренции исключительно важно умение эффективно организовывать время на всех уровнях - индивидуальном, командном и корпоративном.

Актуальность моей контрольной работы обусловлена очевидностью необходимости эффективного управления временем в современной динамичной экономике. Тайм-менеджмент (или самоорганизация) - это эффективная технология организации личной работы, с одной стороны. С другой стороны, это жизненная концепция человека убежденного, что нельзя напрасно тратить невозобновимые ресурсы своего времени, а в конечном итоге – своей жизни.

Целью данной курсовой работы является изучение основных концепций тайм-менеджмента и выяснение основных проблем нехватки как личного, так и рабочего времени.

Для достижения поставленных целей в работе будут решаться следующие задачи:

- выяснить корень проблемы - откуда появляется нехватка времени и как с ней бороться;

- определить степень необходимости тайм-менеджмента на предприятии;

- разобрать этапы внедрения тайм-менеджмента и выяснить, каким образом осуществляется диагностика результатов;

- разобраться в том, какие именно правила следует помнить, чтобы избежать искусственной нехватки времени.

**Глава 1. Тайм-менеджмент – необязательно, но необходимо**

Тайм-менеджмент исходит из того, что в информационном обществе время дороже и важнее денег. Жизненные циклы товаров измеряются месяцами, а иногда и неделями. В информационном обществе побеждает тот, кто вывел товар на рынок в срок, даже если и вдвое превысил бюджет проекта. Тот, кто уложился в деньгах, но опоздал на неделю, имеет все шансы узнать, что поезд уже ушел…

Многие руководители сталкиваются с дефицитом рабочего времени, который незаметно перестает в отсутствие у них свободного времени. Классические признаки дефицита времени у руководителя: постоянная спешка - всегда нахватает одного часа, одного дня, чтобы выполнить задуманную работу; большой поток рутинных дел и срочных вопросов, работа над которые отнимает много времени; постоянно дописывает бумаги дома и, как правило, по ночам; окружают «пожиратели времени» : телефоны, которые звонят не вовремя; сотрудники, отвлекающие внимание; руководство, вызывающее на незапланированные и длительные заседания.

В каждой организации можно обнаружить названные проблемы, в которые вовлечен весь персонал организации. Поэтому тайм-менеджмент необходимо распространить на всю организацию, так как отдельные островки его применения пользы ощутимой никогда не дают.

Тайм-менеджмент в классическом понимании этого слова включает в себя всю совокупность технологий планирования, которые применяются сотрудником организации самостоятельно для повышения эффективности использования рабочего времени. При этом применение тайм-менеджмента не является обязательным.

Тайм-менеджмент первоначально сложился как практическая дисциплина, развиваемая в большей степени консультантами по управлению, нежели учеными. Ряд отечественных и западных специалистов по управлению разрабатывали практические технологии планирования, предлагая их менеджерам-практикам в форме книг и учебных курсов.

Как правило, применение либо неприменение технологий тайм-менеджмента оставлялось руководством организации на собственное усмотрение сотрудника. Поэтому в научном менеджменте сравнительно редко затрагивались вопросы самоменеджмента и персональной организации труда. Классики научного менеджмента, например, Ф. У. Тейлор, впервые поставили вопрос о централизованном внедрении технологий персональной организации труда, рассматривая при этом в основном физический труд.

В 20-е годы XX в. директор Центрального Института Труда А. К. Гастев механистическому подходу в таком внедрении «сверху» противопоставил идею «организационно-трудовой бациллы», побуждающей сотрудника организации самостоятельно совершенствовать рабочие процессы. Председатель Лиги «Время» П. М. Керженцев с общей организации труда перенес акцент на время, стал рассматривать его как один из важнейших ресурсов организации и сотрудника.

Наконец, классик западной теории менеджмента П. Друкер, обратив внимание на сложность управления творческим и управленческим трудом «сверху» без задействования самостоятельной инициативы сотрудника, обозначил задачу повышения эффективности управленческого и творческого труда как ключевую для менеджмента в XXI в.

Таким образом, в истории вопроса об управлении временем сотрудника организации можно выделить две основные ветви исследований: классический тайм-менеджмент и направления общего менеджмента, так или иначе затрагивающие вопросы персональной организации труда. Эти ветви в ходе развития сближаются, что делает закономерным постановку вопроса о разработке методов встраивания тайм-менеджмента в корпоративный менеджмент.

**Глава 2. Корпоративный тайм-менеджмент: на пути к становлению нового корпоративного стандарта**

*Корпоративный тайм-менеджмент* — совокупность технологий «встраивания» методов тайм-менеджмента в систему управления организацией.

Таким образом, если корпоративный менеджмент — путь «сверху вниз», от построения системы к эффективности входящих в нее элементов, в частности, эффективному использованию времени сотрудника, то личный тайм-менеджмент — путь «снизу вверх», от персональной эффективности сотрудников к повышению эффективности подразделения или организации.

Первым шагом корпоративного внедрения тайм-менеджмента, как правило, является обучение. Но обычный тренинг не дает максимального результата, если его не сопроводить определенными пред- и пост-тренинговыми мероприятиями, не сделать логичным элементом системы корпоративного обучения. Приведем технологию такого встраивания тайм-менеджмента в программу корпоративного университета или учебного центра на примере реального проекта.

Обучение тайм-менеджменту в курсе корпоративного университета проходит по следующей схеме:

1) участники тренинга заполняют профилирующие анкеты, позволяющие оценить уровень их ТМ-компетенции и сделать обучение более индивидуализированным;

2) проводится двухдневный тренинг по программе «Тайм-менеджмент: гибкие методы», адаптированной к специфике деятельности компании.

3) в ходе тренинга участники начинают работу с авторским пособием «Учебный органайзер», являющимся своеобразным «самоучителем по тайм-менеджменту». В нем даны простые упражнения и пустографки, позволяющие закрепить материал тренинга. Участник после тренинга не оставлен «один на один» с тайм менеджментом, у него есть четкий алгоритм действий;

4) через месяц после тренинга проводится 4-часовой пост-тренинг. На нем анализируются успехи и неудачи первого этапа применения тайм-менеджмента.

5) через несколько месяцев после курса участники пишут эссе, отражающие изменения в организации их работы.

Такая схема позволяет существенно повысить эффективность обучения. На каждом этапе корпоративный университет активно взаимодействует с сотрудником, его руководителем и ТМ-тренером, для того чтобы все изучаемые техники находили реальное применение. Одним из любопытных побочных эффектов обучения становится то, что руководители более высоких уровней, видя явные успехи подчиненных в организации времени, сами выражают желание поучаствовать в аналогичных тренингах.

Следующий шаг после организации системы обучения тайм-менеджменту — диагностика тайм-менеджмента в подразделениях и аттестация ТМ-навыков сотрудников.

Диагностика проводится в форме анкетирования по нескольким ключевым критериям. Результатом является построение ТМ-профиля — простой диаграммы, которая отражает ситуацию в компании или подразделении по всем аспектам тайм-менеджмента (рис. 1)

Профиль строится на основе данных, полученных от анкетирования команды менеджеров по трем основным направлениям внедрения тайм-менеджмента в компании:

личный тайм-менеджмент — степень владения навыками тайм-менеджмента в среднем по данной группе менеджеров;

командный тайм-менеджмент — качество ТМ-взаимодействия по горизонтали внутри команды;

корпоративный тайм-менеджмент — качество ТМ-взаимодействия менеджера со своими подчиненными.

Анализ построенного ТМ-профиля позволяет выявить проблемные ТМ-составляющие ежедневной деятельности каждого сотрудника, подразделения и организации в целом. Проведение повторного анкетирования (после завершения обучения) позволяет оценить его эффективность.

Вообще, теме корпоративного внедрения тайм-менеджмента всего несколько лет. Впервые она заявлена в монографии Г. А. Архангельского «Организация времени: От личной эффективности к развитию фирмы», первое издание которой вышло в 2003 г. Естественно, в столь молодом направлении тайм-менеджмента существует масса интересных возможностей для исследователя.

Одно из ключевых таких направлений — оценка экономической эффективности внедрения тайм-менеджмента в зависимости от характера деятельности подразделения, в котором он внедряется. Можно наметить несколько направлений такого рода исследований. Например, в подразделениях, непосредственно «продающих время» сотрудников (аудитора, консультанта, юриста), экономия времени, напрямую выражается в деньгах в зависимости от размера стоимости часа этого специалиста для клиента.

1. Отделы продаж. При уменьшении расходов времени менеджеров по продажам на вспомогательные операции и увеличении — на непосредственное общение с потенциальными клиентами можно прогнозировать практически прямо пропорциональное увеличение объемов продаж (возможны исключения, обусловленные рыночной ситуацией). Также целесообразна оценка скорости реагирования на запросы потенциальных клиентов и сравнение ее с аналогичными параметрами работы конкурентов, как одного из ключевых факторов конкурентоспособности.

2. Сервисные подразделения, непосредственно взаимодействующие с клиентом. В данном случае при эффективной организации времени увеличивается качество сервиса для клиента, которое может быть связано с финансовыми показателями через ценовую политику, политику скидок, сравнение с ценовой политикой и уровнем сервиса конкурентов.

3. Внутренние подразделения, не взаимодействующие с клиентом. В данном случае связь временных показателей с финансовыми может быть проведена через размеры фонда оплаты труда либо уровень лояльности персонала (более организованная и предсказуемая деятельность, меньшее количество стрессов и «переработок» повышают лояльность сотрудника, которую нетрудно связать с финансовыми показателями в условиях недостаточного качества предложения на рынке труда).

Отдельного исследования заслуживает тайм-менеджмент в работе топ-менеджеров и ключевых специалистов. Здесь возможна двоякая оценка:

1. Непосредственная оценка стоимости сэкономленного времени через размер компенсации топ-менеджера.

2. Оценка скорости продвижения ключевых проектов через установление связи увеличения еженедельного бюджета времени, которое топ-менеджер может уделять руководимому им проекту, со снижением сроков реализации этого проекта. Скорость реализации проектов, направленных на развитие компании (внедрение новых систем управления, запуск новых продуктов и т. п.), как правило, допускает прямое либо косвенное связывание с финансовыми показателями работы компании.

**Глава 3. Основные принципы тайм-менеджмента**

Будет заблуждением считать, что природа нехватки времени у сотрудника организационная. Нехватка времени – проблема скорее психологическая – человек недостаточно уверен в себе, у него нет четкого представления о своих целях, он не в состоянии расставить приоритеты, поэтому у него ни на что не хватает времени.

По сему, сэкономить время можно, правильно расставив приоритеты. Матрица Эйзенхауэра, или Принцип Эйзенхауэра - техника расстановки приоритетов, использование которой позволяет выделить важные и существенные дела и решить, что делать с остальными. Считается, что именно 34й президент США Дуайт Эйзенхауэр предложил ее и сделал стандартом своей работы. Эйзенхауэр выделил следующие 4 категории дел по критериям – важности и срочности:

A) Важные и срочные. Нужно сделать немедленно, если такие дела у вас есть.

B) Важные и несрочные. Самые «обиженные», наиболее ущемляемые дела, связанные с собственным развитием, обучением сотрудников и т. п. Часто дела типа А появляются из-за пренебрежения делами типа В.

C) Неважные и срочные. Эти дела очень любят маскироваться под дела А. Человеку свойственно путать срочность и важность: всякое срочное он автоматически считает важным. В основном именно дела С создают в фирмах атмосферу непрерывного кризис-менеджмента, аврала, суматохи.

D) Неважные и несрочные. Эти дела нужно «финансировать по остаточному принципу». Но они часто приятны и интересны, поэтому с них начинают трудовой день, убивая ими лучшие рабочие часы**.**

«Поглотители времени» у сотрудников достаточно стандартны: чрезмерная трата времени на совещания, выяснение мелочей, заваленный бумагами стол, запутанная система рабочих папок, постоянные прерывания (звонки, беседы). От офиса к офису эти проблемы одинаковы, но порой в ходе тренинга или семинара рождаются интересные идеи, которые потом приживаются и становятся стандартом. Например, система флажков, когда красный флажок на столе означает «занят» и предполагает, что сотрудника не следует отрывать от работы, кроме неотложных вопросов. Иногда сотрудники фирмы приходят к необходимости создания собственного «языка» внутри компании, когда размытые понятия «сегодня», «завтра», «вечером» и «скоро» означают конкретное время (сегодня – до 18.00), это помогает избежать многих проблем.

*Хронометраж* - метод изучения затрат времени с помощью фиксации и замеров продолжительности выполняемых действий. Относится к отечественной традиции в истории развития тайм-менеджмента. Хронометраж позволяет провести «аудит» и «инвентаризацию» времени, выявить «поглотителей времени». Для того, чтобы провести хронометраж рекомендуется записывать все свои дела с точностью до 5-10 минут в течение хотя бы 2х недель. [[2]](#footnote-2)

Диаграмма Ганта - это один из наиболее удобных и популярных способов графического представления времени выполнения задач. Каждая линия в диаграмме представляет один процесс, наложенный на шкалу времени. Задачи и подзадачи, составляющие план, размещаются по вертикали, по горизонтали задается временная шкала. Начало, конец и длина отрезка на шкале времени соответствуют началу, концу и длительности задачи. На некоторых диаграммах Ганта также показывается зависимость между задачами. Диаграмма может использоваться для представления текущего состояния выполнения работ: часть прямоугольника, отвечающего задаче, заштриховывается, отмечая процент выполнения задачи; показывается вертикальная линия, отвечающая моменту «сегодня». Диаграмма Ганта дает возможность:

- Увидеть и визуально оценить последовательность задач и их относительную длительность;

- Сравнить планируемый и реальный ход выполнения задач;

- Детально проанализировать реальный ход выполнения задач. На графике отображаются интервалы времени, в течение которых задача: выполнялась, была приостановлена, возвращалась на доработку и т.д.

**Глава 4. «Десять заповедей тайм-менеджмента»**

Диагностический ТМ-профиль строится на основании оценок по десяти основным критериям, охватывающим все ключевые аспекты тайм-менеджмента.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | ТМ- критерии | ТМ-заповеди |
| 2 | Материализованность и обозримость задач и информации | Материализуй мысли и задачи, находясь «в голове», они не контролируемы |
| 3 | Измеримость результатов, времени и эффективности | Хотите управлять — измерьте. Управляйте на основе фактов, а не мнений. |
| 4 | Системность, согласованность, скоординированность работы | Систематизируйте работу: объединяйте по смыслу, структурируйте. Нет системы — нет результата |
| 5 | Гибкость деятельности, простота планирования, оперативность реагирования | Планируйте максимально просто и гибко. Повышайте скорость реагирования на изменения |
| 6 | Целеориентированность, определенность направления | Формулируйте цели. Оценивайте любое действие по вкладу, который оно вносит в достижение целей |
| 7 | Приоритезированность, сфокусированность на главном | Выделяйте важнейшее. Начинайте с него, уделяйте ему лучшее время и силы |
| 8 | Инвестиционность, ориентация на развитие | Инвестируйте время в будущее. Это очень трудно делать, но это окупается |
| 9 | Своевременность исполнения | Ловите удачные возможности. План — средство это делать, но не самоцель |
| 10 | Контролируемость исполнения | Создавайте обзор делегированных задач и мониторинг исполнения. Все должны знать, что вы «ничего не забываете» и всегда добиваетесь своего |
| 11 | Легкость работы | Управляйте рабочей нагрузкой, работайте меньше, но « умнее». Загнанный как лошадь менеджер - профнепригоден |
| 12 | Внимание к эффективности | Выработайте « чувство времени» и « чувство эффективности» |

Вкратце остановимся отдельно на каждом критерии.

1. *Материализованность*. Эффективный тайм-менеджмент начинается с материализации задач, мыслей, планов, договоренностей. Наличие всех задач на внешних носителях (желательно электронных) позволяет в личной работе освободить мышление для приоритетных вопросов и сократить расходы времени на поиск информации. В командном тайм-менеджменте материализация помогает избежать «незаменимости от неорганизованности», легко передавать задачи по горизонтали. В частности, грамотно налаженная материализация задач снижает ряд рисков, связанных с увольнением сотрудников. Уволившийся сотрудник может унести с собой бумажный ежедневник с полезными контактами, но он не сможет унести налаженную в MS Outlook систему обзора задач, структурированную по определенным, всем известным правилам.

2. *Измеримость.* Необходимость количественного измерения показателей в общем менеджменте — практически аксиома. То же самое верно в отношении и личного, и командного тайм-менеджмента. Только введение объективных количественных показателей позволяет по-настоящему системно управлять временем. Как правило, показатели применяются при хронометраже для анализа расходов времени. Например, «доля времени на приоритетные задачи», «расход времени на задачи, которые выполнял сам, хотя мог бы делегировать».

В ходе корпоративного проекта в группе компаний «MC-Bauchemie-Russia», входящей в тройку лидеров российского рынка строительных смесей, руководитель одного из департаментов искал способ «замотивировать» подчиненных на самостоятельное внедрение тайм-менеджмента, преодолеть естественное недоверие к новой технологии. Сработал простой прием. На видном месте был повешен лист бумаги, на котором в ходе рабочего дня отмечались основные задачи, решенные за день. В конце дня красным отмечались «авральные» задачи, которых нередко бывало более 50%. Этот простой измеритель позволил наглядно продемонстрировать сотрудникам важность планово-предупредительных работ, время на которые до того выделялось с трудом. Более того, сотрудники сами составили график планово-предупредительных работ и сами распределили между собой обязанности по его выполнению. Благодаря простому измерителю люди поняли: выгоднее сегодня вложить час в предотвращение пожара, чем завтра потратить неделю героических усилий на его тушение.

3*. Системность.* В личной работе этот критерий оценивает согласованность задач и проектов, «синергетический эффект» их взаимодействия. В командном тайм-менеджменте это один из ключевых критериев, отвечающий на вопрос: «Является ли команда единым целым, результативность работы которого выше суммы результатов каждого входящего в команду менеджера?»

*4. Гибкость.* Тайм-менеджмент часто отождествляют с жестким планированием, «расписыванием себя по минутам». Но план — не самоцель. Планы как в личной, так и в командной работе должны быть максимально простыми, гибкими, позволяющими легко «ловить» возникающие возможности.

5*. Целеориентированность*. Деятельность может быть суматошной реакцией на внешние раздражители или четкой логической последовательностью задач, каждая из которых работает на ясно сформулированные цели. В командной работе этот критерий оценивает понятность целей для всех членов команды и согласованность их движения в едином направлении.

*6. Приоритезированность.* Этот критерий позволяет оценить степень «загруженности текучкой», долю времени, выделяемую на приоритетные задачи. Как правило, именно в направлении приоритезированности лежат самые результативные действия на ранних этапах внедрения тайм-менеджмента. Ведь практически любой организации хорошо знакома проблема «текучки», которая по какому-то непонятному закону природы всегда растет в объемах.

7*. Инвестиционность.* Любая выполняемая в личной или командной работе задача может давать результаты. Но она же может в большей или меньшей степени работать на развитие, создавать новые возможности для будущих результатов. В идеале все задачи работают на развитие, создают «инвестиции в будущее».

*8. Своевременность*. Этот критерий оценивает как своевременность в плане соблюдения сроков выполнения задач, так и своевременность осуществления проектов, не привязанных к жесткому времени, что возможно только при гибкой системе планирования, оперативно реагирующей на возникающие благоприятные возможности.

*9. Контролируемость.* Если вы поставили задачу подчиненному или договорились о чем-то с коллегой, насколько вы можете быть уверены в исполнении? Потребуется ли много раз напомнить об этой задаче?

В ходе ТМ-проекта в коммерческом отделе компании Comstar Telecommunications были разработаны простые Excel-формы контроля задач секретарем, включающие регламент для секретаря, формы контроля задач, формы мониторинга проектов (процессов). Внедрена процедура сбора информации секретарем — задействуются e-mail, устные распоряжения коммерческого директора, расшифровка диктофонных записей, сделанных в ходе совещаний и в нерабочее время. С определенной периодичностью секретарь в соответствии с регламентом собирает информацию о статусе задач и проектов с исполнителей для доклада топ-менеджеру. Коммерческий директор компании по итогам очередного этапа ТМ-проекта назвала «Excel-систему для секретаря» одним из трех лучших результатов, наряду с внедрением диктофона и системы обзора стратегических задач.

*10. Легкость.* Этот критерий оценивает степень напряженности как личной работы, так и взаимоотношений в команде и с подчиненными. При идеально налаженном личном, командном и корпоративном тайм-менеджменте личная работа и взаимодействие с коллегами перестают быть «напрягом», не требуют постоянных мучительных усилий.

Дополнительно к оценке по десяти критериям ситуация оценивается по одному интегральному критерию — «Внимание к эффективности», описывающему уровень уважения к своему и чужому времени в целом, осознание важности вопроса, его «внедренность» на уровне само собой разумеющихся принципов командного взаимодействия.[[3]](#footnote-3)

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Сегодня одной из самых частых проблем, с которой приходится сталкиваться большинству офисных сотрудников, - это проблема нехватки времени. Я полагаю, что эту проблему в большинстве случаев можно решить с помощью грамотного управления временем – системы персонального тайм-менеджмента. Поскольку время – практически единственный невосполнимый ресурс из тех, что находятся в нашем распоряжении, его неэффективное расходование может обходиться нам слишком дорого.

Сегодня существует множество курсов и тренингов по тайм-менеджменту, которые помогают планировать работу без простоев, расставляя приоритеты в текущих задачах, обучая различным методикам и приемам по рационализации рабочего процесса. Можно научиться этому и самостоятельно. Как показывает практика, даже у хорошего менеджера при применении систем тайм-менеджмента можно найти дополнительные временные ресурсы или возможность повысить эффективность труда.

Итак, в качестве основных рекомендаций тайм-менеджмента можно вынести следующее:

* Материализуйте мысли и задачи.
* Хотите управлять — измеряйте. Управляйте на основе фактов, а не мнений.
* Систематизируйте работу: объединяйте по смыслу, структурируйте. Нет системы — нет результата.
* Планируйте максимально просто и гибко. Повышайте скорость реагирования на изменения.
* Формулируйте цели. Оценивайте любое действие по вкладу, который оно вносит для достижения результата.
* Выделяйте важнейшее. Начинайте с него, отводите ему лучшее время и силы.
* Инвестируйте время в будущее.
* Ловите удачные возможности. План — средство это делать, но не самоцель.
* Создавайте обзор всех делегированных задач и мониторинг исполнения. Все должны знать, что вы «ничего не забываете» и всегда добиваетесь своего.
* Управляйте рабочей нагрузкой
* Выработайте «чувство времени» и «чувство эффективности». Остальное приложится.

- 60% рабочего времени — планировать.

- 40% оставлять в качестве резерва:

20% — на незапланированное (безотлагательные дела, форс-мажор),

20% — на спонтанное (возможности для творчества или проявления инициативы).

Грамотно выстроенная система тайм-менеджмента помогает во-первых, провести анализ рабочего дня, чтобы понять, насколько критична ситуация с организацией времени. А во-вторых, сделать свой день максимально эффективным, разгрести накопившиеся завалы в кратчайшие сроки, избежать новых. И, наконец, успешно встроенная в жизнь система тайм-менеджмента поможет сделать ее сбалансированной, так что всегда найдется место работе, и отдыху.

**БИБЛИОГРАФЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Архангельский, Г. А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы / Г. А. Архангельский. - 2-е изд. - Санкт-Петербург : Питер, 2005. - 442 с.
2. Архангельский, Г. Тайм-менеджмент для офисных работников / Глеб Архангельский // Секретарское дело. - 2008. - N 8. - С. 6-8
3. Зайверт, Лотар. Ваше время - в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время / Пер.с нем. Л.И.Цедилина. - М.: Экономика, 1990
4. Глеб Архангельский: «Тайм-менеджмент позволяет выделить время на главное в жизни». [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.ubo.ru/articles/?cat=118&pub=1037
5. Корпоративный тайм-менеджмент . [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/people/corp\_tm.shtml
6. Необходимость внедрения тайм-менеджмента.
7. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.megap.ru/site.aspx?STID=293100&SECTIONID=423099&IID=430737
8. Тайм-менеджмент: время назад. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://rusabout.ruwww.financialfamily.ru/index.php?s\_id=articles&e\_id=413
9. Тайм-менеджмент как инструмент развития фирмы. [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.b-seminar.ru/article/show/65.htm
10. Управление временем. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://ru.wikipedia.org/wiki/Тайм-менеджмент
11. Четыре принципа эффективного тайм-менеджмента. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.ubo.ru/articles/?cat=118&pub=2617&srb=1
1. Архангельский, Г. А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы / Г. А. Архангельский. - 2-е изд. - Санкт-Петербург : Питер, 2005. - 442 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. http://ru.wikipedia.org/wiki/Тайм-менеджмент [↑](#footnote-ref-2)
3. http://www.cfin.ru/management/people/corp\_tm.shtml [↑](#footnote-ref-3)