* ***Содержание***

# Введение с.3

*Причины дефицита времени с.4*

*Инвентаризация времени с.5*

*Организационные принципы распорядка дня с.6*

## Составление планов дня с помощью различных методов с.9

*Естественный дневной ритм с.12*

*Вывод с.13*

*Список литературы с.14*

# Введение

*Ценен тот руководитель, который знает своё дело, умеет хорошо управлять и добиваться поставленных целей, независимо от его внешности и образования. Это главный стандарт настоящего руководителя. Но даже при наличии всех выше перечисленных навыков руководитель не будет успешным, если он не будет правильно организовывать своё время и рабочий день. Ведь такой ресурс как время стоит на ряду со многими другими ресурсами: людьми, финансами и сырьём. Менеджер всегда находится в трёх измерениях в настоящем, прошлом и будущем. Время – необратимо. Его нельзя накопить, умножить или передать. Оно проходит безвозвратно. К сожалению, в России с давних времён сложилось представление о руководителе, как о человеке с минимальным количеством свободного времени, и чем меньше времени имел руководитель, тем более значительной персоной он казался. Но на самом деле это лишь говорит о низком уровне самоменеджмента, который представляет собой последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать своё время.*

*Здесь было бы уместно процитировать высказывания разных авторов о значении времени: Алан Лэкейн: “Тот, кто позволяет ускользать своему времени, выпускает из рук свою жизнь; тот, кто держит в руках своё время, держит в руках свою жизнь”; Питер Друкер: “Время – самый ограниченный капитал, и если не можешь им распоряжаться, не сможешь распоряжаться ничем другим”; Ульрих Зиверт: “Умение распоряжаться временем наряду с правильным руководством и техникой влияния на людей выступает фактором, который предопределяет Ваш успех и неудачу”.*

*Таким образом, мы можем смело сказать, что успех каждого руководителя зависит не только от материально-экономических величин, но и от того, как он распоряжается самым ценным достоянием – временем.*

* ***Причины дефицита времени***

*Для того, чтобы понять всю глубину проблемы необходимо понять, прежде всего, причины дефицита времени, которые заключаются в следующем:*

1. *Постоянная спешка. При спешке руководитель не успевает даже сосредоточиться на той проблеме, которую он выполняет в данный момент. Следовательно, он не думает о других способах решения, которые возможно лучше, чем тот способ, который пришёл на ум первым.*
2. *Нагромождение работ. При этом руководитель начинает заниматься различными мелкими и не столь важными делами. У него нет чёткого распределения работ по степени важности и он не занимается анализом ключевых, перспективных вопросов.*
3. *Постоянные доработки дома. При этом время, отведённое на отдых расходуется на работу, руководитель не успевает отдыхать, что сказывается на его работоспособности на следующий день и в конечном итоге ведёт к упадку здоровья.*
4. *Переутомление. Следствие длительной работы в условиях постоянной спешки.*
5. *Суетливость. Это результат плохой организованности дня, а также иногда зависит от импульсивности и особенностей человека.*
6. *Бесплановость работы. Является результатом образа жизни не только самого руководителя, но и общего стиля жизни данной организации.*

*Слабая мотивация труда. Следствием является низкая производительность, а соответственно она порождает хроническую нехватку времени.*

* ***Инвентаризация времени***

*Необходимо проводить инвентаризацию времени за несколько рабочих дней, чтобы проанализировать свой рабочий стиль и вскрыть причины возникающих дефицитов времени. Симптомы тревожащей руководителя временной проблемы можно определить по следующим признакам:*

1. *отсутствие чёткого расписания работы на текущий день (руководитель не знает, что ему сегодня предстоит сделать в первую очередь, что – во вторую);*
2. *секретарь не в курсе дел своего шефа (секретарь – прежде всего помощник своего руководителя);*
3. *несвоевременность ответа на деловые письма (потому что руководителю всё как-то некогда);*
4. *продолжение работы над деловыми бумагами дома, по вечерам (в служебные часы не хватает времени);*
5. *непрерывные помехи в работе, вызванные частыми телефонными звонками и наплывом посетителей (руководитель стремится со всеми разговаривать сам);*
6. *постоянное выполнение работы за своих подчинённых (в частности, и потому, что руководителю кажется: так надёжней);*
7. *большой поток всевозможных рутинных дел (руководитель буквально “тонет” в мелочах);*
8. *частая спешка при выполнении заданий со стороны вышестоящего руководства (очень часто вызвана несвоевременностью начала работы над ними).*
* ***Организационные принципы распорядка дня***

*Разобрав причины дефицита времени и инвентаризацию времени, можно поговорить и об основных организационных принципах распорядка дня. Самый главный принцип: “Работа должна подчиняться мне, а не наоборот”.*

*Самое главное в работе – это найти свой* ***личный стиль****, он будет самым лучшим. А следующие правила и принципы могут послужить импульсами для составления распорядка дня, но они не носят характера обязывающих рекомендаций.*

*Все организационные принципы можно условно разделить на три группы:*

1. *НАЧАЛО ДНЯ:*

*а) Начинать день с позитивным настроением (для каждого дня нужно находить какое-нибудь позитивное начало, т.к. тот настрой, с которым приступаете к предстоящим задачам, имеет немаловажное значение для будущих успехов и неудач).*

*б) Хорошо позавтракать и без спешки - на работу (старт с точностью до наоборот очень легко может испортить настроение на целый день).*

*в) Начинать работу нужно в одно и то же время (человек – пленник привычек, а таким образом можно поддерживать себя “в кондициии” и приступать к работе в определенное время дня).*

*г) Перепроверка плана дня (это нужно для того, чтобы переоценить степень важности и срочности, поставленных накануне целей и задач, т.к. план на день должен быть реалистичным).*

*д) В начале – ключевые задачи (начинать нужно с дел, имеющих больший приоритет).*

*е) Приступать без “раскачки” (различные социальные контакты, типа приветствий, обсуждения последних новостей, нужно перенести на менее напряженное время).*

*ж) Согласовывать план дня с секретарем (т.к. секретарь является важнейшим партнером менеджера, (когда речь идет о создании оптимальных условий для деятельности), то с ним нужно согласовать все сроки, приоритеты, цели, и тогда он будет эффективнее работать и оградит от всех ненужных помех).*

*з) Утром заниматься сложными и важными делами (когда возникнут текущие дела и разного рода отвлечения, уже не получится уделить достаточно времени на важнейшие вопросы).*

1. *ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ДНЯ:*

*а) Хорошая подготовка к работе (ею можно существенно рационализировать и сэкономить общее рабочее время).*

*б) Влиять на фиксацию сроков (установленные ранее сроки принимаются безоговорочно; но нужно стараться, обговаривая сроки, которые плохо*

*укладываются в собственные планы, приспосабливать их к своим интересам, тем самым получая альтернативные варианты).*

*в) Избегать действий, вызывающих обратную реакцию (перепроверяйте все свои акции(согласование сроков, визиты, письма, телефонные разговоры) с точки зрения их необходимости и опасности ответной реакции).*

*г) Отклонять дополнительно возникающие неотложные проблемы (отвлечение на так называемые срочные обстоятельства приводит к забвению на более или менее длительное время первостепенных задач, а это влечет за собой дополнительные затраты времени и средств).*

*д) Избегать незапланированных импульсивных действий (импульсивное отклонение от разработанного плана снижает производительность, поскольку не соблюдаются установленные приоритеты).*

*е) Своевременно делать паузы/соблюдать размеренный темп (нужно рассматривать паузы не как трату времени, а как подзарядку энергией во время отдыха; но злоупотреблять ими тоже нельзя, может исчезнуть способность к концентрации).*

*ж) Небольшие однородные задачи выполнять сериями (необходимо расправляться с мелочами (телефонные звонки, “летучки”, диктовка писем, чтение корреспонденции), объединяя однородные задачи в блоки).*

*з) Рационально завершать начатое (отвлечение от основной задачи стоит немало времени, т.к. по возвращении к ней приходится вновь повторять уже проделанное; вследствие такого нарушения систематичности в работе существенно ограничиваются способности к творчеству и решению проблем).*

и) Использовать временные промежутки (не оставляйте незаполненными незапланированные промежутки времени, уходящие на ожидания и на “холостые ходы”, используйте их с наибольшей пользой).

*к) Работать антициклично (в течение более спокойного дообеденного периода старайтесь решать самые важные из запланированных задач; “беспокойный” период используйте для выполнения дел, запланированных “про запас”; ниже приведен график, на котором показано течение типичного рабочего дня в конторе).*

 *Частота помех*

 *Время (часы дня)*

 л) Выкраивать спокойный час (необходимо каждый день резервировать одного спокойного, или закрытого, часа, в течение которого никто не будет беспокоить – это время для себя; используйте это время для важных, но не срочных, носящих долговременный характер, например для повышения уровня квалификации).

м) Контролировать время и планы (наряду с отслеживанием своего времени, необходимо перепроверять свои планы дня с точки зрения выполненных задач, установления новых приоритетов).

1. КОНЕЦ ДНЯ:

а) Завершать несделанное (завершение небольших начатых дел, отсрочка которых может привести к дополнительным затратам труда, например просмотр корреспонденции).

б) Контроль за результатами и самоконтроль (сравнение намеченного в распорядке дня объема работы с реально выполненной).

в) План на следующий день (нужно разработать план на следующий день с установлением целей, приоритетов и т.п.).

г) Домой с хорошим настроением (Нужно радоваться предстоящему заслуженному отдыху после трудового дня).

д) Каждый день должен иметь свою кульминацию (в смысле позитивного образа жизни важно осознать, какое качество и какую ценность имеет каждый день для жизни менеджмента; нужно каждый прожитый день по возможности делать в целом удавшимся днем).

## Составление планов дня с помощью различных методов

Дневной план представляет собой последнюю и одновременно самую важную ступень в системе планирования времени, конкретное воплощение поставленных целей. В нем устанавливается, какие задачи и дела должны быть выполнены в течение соответствующего рабочего дня, причем к предусмотренным ранее, запланированным прибавляются непредусмотренные.

 ***1.Метод “Альпы”.***

*Этот метод относительно прост, и после некоторых упражнений потребуется в среднем не более 10 минут для составления ежедневного плана. Его относительно легко запомнить, поскольку он основывается на мемотехнике: начальные буквы символизируют предметные понятия.*

*Метод включает 5 стадий:*

1. *Составление заданий (записать под соответствующими рубриками формуляра “План дня” все то, что нужно сделать на следующий день: задачи из списка дел или из недельного плана; невыполненное накануне; добавившиеся дела; сроки, которые надо соблюсти; периодически возникающие задачи. При этом нужно употреблять сокращения, соответствующие виду деятельности или рубрикам в формуляре “План дня”. Немного тренировки и можно научиться составлять список заданий так, чтобы в первом приближении распределять их по приоритетности; подразделять их на затяжные и краткие, непродолжительные; перепроверять задания, связанные с личным контактом на предмет возможности выполнения их более рациональным путем).*
2. *Оценка длительности акций (напротив каждого задания нужно проставить приблизительное время для его выполнения, а также просуммировать и определить ориентировочно общее время. Конечно продолжительность отдельных дел невозможно оценить достаточно точно, но после накопления достаточного опыта, можно положить его в основу планирования времени. Также нужно учесть то, что работа зачастую требует столько времени, сколько его есть в распоряжении, поэтому, устанавливая для отдельных дел конкретные сроки, необходимо укладываться именно в данное время).*
3. *Резервирование времени (при составлении плана нужно придерживаться основного правила планирования времени, согласно которому планом должно быть охвачено не более 60% рабочего времени и примерно 40% должно быть оставлено в качестве резервного времени для неожиданных дел).*
4. *Принятие решений по приоритетам и перепоручению (цель: сократить время, отведенное на выполнение заданий дня, до 5-6 часов .Для этого нужно установить однозначные приоритеты для своих дел и уточнить в соответствии с ними задачи дня; перепроверить посчитанную потребность*

*во времени и сократить время на все дела до совершенно необходимого, стараясь при этом оставаться на почве реальности; рассмотреть каждую акцию с точки зрения возможности ее перепоручения и рационализации).*

1. *Контроль или учёт несделанного (не все задачи удается выполнить и не все телефонные переговоры могут состояться, поэтому их приходится переносить на следующий день. Но если что-то переносится многократно, то оно становится обузой, и тогда существуют две возможности: решительно за него взяться и решить до конца или отказаться от него, т.к. проблемы иногда решаются сами собой).*

*Можно еще больше рационализировать составление плана, если наряду с буквенными сокращениями для обозначения важнейших элементов использовать другие сокращения и графические символы, так называемую* ***бюрографию****.*

*Ежевечерние затраты сначала 20, затем 10, а потом лишь 5 минут по методу “Альпы” приносят многократный выигрыш во времени.*

***2.Метод с помощью дневника времени.***

*Не зная метода планирования рабочего времени при помощи дневника времени, многие планируют свое время – только не так осознанно, методично и системно, как следовало бы. При этом большинство пользуются обычным календарем-памяткой в виде карманной записной книжки или большого, возможно, настольного календаря и т.п. Но польза от подобных календарей лишь в том, что они помогают ориентироваться в сроках и датах. То, что действительно должно быть завершено, зачастую не записывается, хотя за каждой акцией кроются цели, которые нужно достичь. Можно найти много недостатков, с точки зрения техники планирования, в обычных календарях-памятках.*

*Дневник времени представляет собой личную рабочую картотеку, в которой сшиты отдельные листы и которая благодаря рациональному подразделению должна быть удобна своей наглядностью (обозрительностью). Это рабочий накопитель всех планов дня, формуляров, листков, используемых в повседневной практике.*

*Дневник времени – важнейшее вспомогательное средство планирования времени. Он способствует успешному планированию личных целей, лучшему использованию драгоценного времени. С помощью него можно получить полное представление не только обо всех ближних и дальних сроках, но и обо всех планах, диспозициях, более-менее крупных проектах. А значит получить возможность гибко реагировать на всякое изменение ситуации и в любое время актуализировать свои планы.*

***Структура*** *дневника времени.*

1. *Календарная часть:*
	* *Сюда можно “зашить” различные формуляры для месячных, декадных и дневных планов с промежуточными регистрами.*
	* *Особое значение придается плану на день. Основной принцип: один лист на день.*
	* *Листки для заметок по соответствующим месяцам и декадам, которые облегчат перенос сроков и целеустановок на отдельные недели и дни.*
	* *Отдельные дневные листки можно после сброшюировать в соответствующем порядке, и по прошествии времени получить архив времени и успехов жизни – надежное вспомогательное средство для осознанного планирования будущих успехов.*
	* *Новые “входящие” дневные листки должны быть снабжены всеми сроками и заданиями из декадных и месячных листков. С соответствующих листков переносятся такие даты, как дни рождения, юбилеи, уход в отпуск и т.д., таким образом все свои дела можно интегрировать, и ничего не будет утеряно при условии регулярного заполнения и контроля.*

*2. Раздел служебных и частных дат:*

*на соответствующих листках и формулярах можно записывать и постоянно иметь при себе важнейшую информацию такую, как сроки проведения ярмарок, список дней рождения, тарифы зарплаты, почтовые тарифы и т.п.*

*3. Раздел адресов и телефонов:*

*запись наиболее часто употребляемых и особо важных телефонных номеров адресов.*

1. *Общая часть:*

различные отделения, как в бумажнике позволяют разместить здесь почтовые марки, фотографии, кредитные и чековые карточки, служебный пропуск, денежные купюры и т.п.

*Дневник времени повышает качество работы и приносит успех.*

*Планирование рабочего дня означает подготовку к реализации целей, поэтому принципиально важно составлять план дня в письменном виде, ведь планы, которые держатся в голове, легко отвергаются. Также письменные планы дня обеспечивают разгрузку памяти. Письменно фиксируемый план имеет психологический эффект самомотивации к работе. Деловая активность становится более целенаправленной и ориентированной на строгое следование программе дня.*

* ***Естественный дневной ритм (график работоспособности)***

*У разных людей разная психология и организм. Вследствие этого работоспособность людей различна в различные периоды времени. Некоторые люди продуктивнее работают утром, некоторые днём, а некоторые вечером. Но при этом нельзя сказать, что одни из них работают лучше, а другие хуже. Просто пик работоспособности у этих людей приходится на разные периоды дня. Абсолютные значения пика и спада продуктивности индивидуально различаются, но что одинаково для всех людей – так это относительные, ритмичные колебания.*

*Среднестатистические колебания работоспособности в течение суток можно описать с помощью следующей кривой:*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

 *Работоспособность*

 *Время суток*

Ось “100%” на графике задает среднее значение дневной физиологической работоспособности, причем зоны сверху и снизу от оси примерно одинаковы по площади.

Самое главное, не нужно пытаться работать против своего естественного дневного ритма, а следует использовать эти закономерности в своем распорядке дня.

*Наряду с регулярными колебаниями дневной работоспособности наблюдаются другие биологические закономерности в течение более длительных периодов времени* ***– биоритмов****.*

## Вывод

*Если подытожить всё выше сказанное, то можно пожалуй остановиться на следующем:*

* + *Время – это уникальнейший ресурс человека.*
	+ *Время – это не только количество часов и минут, это ещё насыщенные полезной работой часы и минуты.*
	+ *Необходимо внимательно относится к тому, что мы делаем. Кое-какие дела вообще не стоить делать.*
	+ *Необходимо делегировать работу другим людям.*
	+ *Необходимо отдавать отчёт себе в том, как мы тратим своё время.*
	+ *Не надо огорчаться тем, что в жизни менеджера много неупорядоченности.*
	+ *Необходимо делать всё в своё время!*
	+ *Необходимо ставить правильные цели!*
	+ *Необходимо постоянно следить за распорядком дня!*
	+ *Нельзя забывать о поставленной цели и идти к ней наикротчайшим путём!*
	+ *Необходимо планировать свой день.*
	+ *Нельзя забывать о контролировании сделанного.*

*Многое не затронуто в этой работе. На данную тему можно говорить очень и очень много, но основные выводы можно сделать и из освещенного мною. Из написанного выше можно понять, что от каждого человека требуется серьёзно и добросовестно подходить к организации своего рабочего дня, распределению времени, иначе человек рискует угодить в ловушку, которую готовят ему время и сам же человек если не серьёзно относится к распределению времени. Таким образом, очевидно что распределять дела и время потраченное на них следует так, чтобы этого самого времени хватало на все дела, и конечно же не следует забывать об отдыхе. Следующее на что следует обратить внимание это классификация дел по степени важности а также распределению и расчленению каждого серьёзного мероприятия, т.е. мероприятия, обладающие определённой степени важности для вас. Не следует обходить внимание различные вспомогательные средства помогающие организации своего времени, такие например как: различного рода органайзеры, электронные записные книжки, карманные компьютеры, и секретарь. Несмотря на то, что на эту тему написано много книг и опубликовано множество статей каждый человек должен сам сказать себе: "Я не хочу больше тратить время в пустую и я не хочу не успевать", тогда человек сделает самый трудный первый шаг по дороге к организованной жизни.*

* *Список литературы.*
1. *Виханский О.С., Наумов А.И. “Менеджмент”. М., 1998*
2. *Зайверт Л. “Ваше время – в Ваших руках”. М.: Интерэксперт, 1995*
3. *Кричевский Р.Л. “Если вы руководитель…”. М.: Дело 1996*
4. *Ладанов И.Д. “Практический менеджмент”. М.: Элник, 1995*