Администрация городского округа Самара

АМОУ ВПО САГМУ

Факультет «Управление и информационные технологии»

Специальность «Управление персоналом»

Курсовая работа по дисциплине «Управление трудовыми ресурсами», на тему:

# **Особенности организации труда**

# **управленческого персонала на предприятии**

Выполнила студентка 761-Д гр.,

ВВВ

Научный руководитель:

НТП к.пс.н., доцент

Самара 2010

**Содержание**

Введение……………………………………………………………………………...3

Глава 1. Организация труда управленческого персонала

1.1. Понятие управленческого персонала, содержание и характер работы……..5

1.2. Необходимость управления временем……………………………………….13

Глава 2. Анализ затрат времени руководителя в ООО «xxx»

2.1. Описание существующей ситуации в организации…………………………23

2.2. Анализ и рекомендации для эффективного использования рабочего времени руководителя……………………………………………………………...26

Заключение………………………………………………………………………….29

Список используемой литературы………………………………………………...31

**Введение**

В настоящее время эффективность работы организации во многом определяется эффективностью повседневной работы персонала управления. Очевиден тот факт, что в коллективе трудно наладить работу, когда руководитель и его подчиненные не обладают современными приемами и методами работы, не совершенствуют свой индивидуальный рабочий стиль.

Целью курсовой работы является изучение организации труда управленческого персонала на предприятии.

В соответствии с поставленной целью предлагается решение ряда задач:

1. изучить содержание управленческого труда;

2. рассмотреть характер работы управленческого персонала;

3. определить основные проблемы потери времени;

4. проанализировать затраты времени руководителя в ООО «xxx»;

5. дать рекомендации по улучшению эффективности использования времени.

Объектом курсовой работы является управленческая деятельность. Предметом – современные особенности организации управленческой деятельности.

Актуальность выбранной темы в том, что на современном этапе развития все больше внимания уделяется управленческому персоналу, поскольку от эффективности его работы зависит производительность предприятия. Для современных управленцев важно умение планировать свой день. Поэтому в рамках своей темы я рассмотрела основной инструмент работы руководителя – управление своим собственным рабочим временем.

В первой главе мной рассматриваются содержание и характер работы, требования, выдвигаемые перед управленцами, рассматриваются типичные ошибки в планировании своего времени, так же отдельно мной выделяется необходимость управления руководителем собственным временем – а именно самоменеджментом. Известно, что только тот, кто может управлять собой и своим временем – сможет эффективно управлять предприятием в целом.

Практической составляющей второй главы курсовой работы стал анализ затрат времени руководителя, являющегося руководителем среднего звена и выполняющего все управленческие функции на небольшом предприятии, именуемом ООО «xxx» в г.о. Самаре. Так же даны рекомендации для эффективного использования рабочего времени руководителем компании.

Изучив теоретическую и практическую литературу по тематике курсовой работы всю источниковую базу можно условно разделить на несколько подтем. Вопросы, касающиеся планирования деятельности рассматривают Леонтьев А.Н., Павлюченко В.И., Кричевский Р.Л. Содержание и характер труда рассматриваются такими авторами, как Вачугов Д.Д. и Венегин. В.Р., Уткин Э.А., Толочек А.В. Необходимость организации труда управленческого персонала рассматриваются Киблером А.Е., Леонтьевым А.Н.. Вопросы планирования рабочего дня рассматривают такие авторы как Лапуста М.Г. и Моисеева А.П.

**Глава 1. Организация труда**

**управленческого персонала**

Организация труда руководителя – использование эффективной системы приемов и методов личной работы на базе рациональной организации рабочего места, создания оптимальных условий труда и отдыха, планирования рабочего дня и ликвидации нерациональных этапов выполнения работ и операций.

**1.1. Управленческий персонал,**

**содержание и характер его работы**

Управленческий персонал – это особая категория трудовых ресурсов, поскольку от организации их работы зависит эффективность работы целого предприятия. В эту категорию включают руководителей, директоров предприятий, менеджеров различных уровней, начальников отделов.

На организацию труда руководителей влияют: стиль работы, используемые формы и методы управления коллективом, уровень руководства, техническое оснащение рабочего места и др. Из общего круга вопросов организации труда руководителей особое значение имеют: планирование и распределение рабочего времени. Планирование труда руководителей осуществляется в форме разработки плана работы на определенный период времени либо путем формирования планов выполнения конкретных работ и мероприятий. Результаты во многом зависят не только от деятельности возглавляемых ими производственных коллективов и аппарата управления, но и от организации их собственного труда.

Деятельность руководителей складывается обычно из отдельных этапов процесса управления. Исходя из этого, получаем следующий перечень задач управления[[1]](#footnote-1):

1. Принятие решений.

2. Составление плана деятельности, куда входит постановка задач на предстоящий период работы и программирование необходимых для их выполнения мероприятий.

3. Организация деятельности, как в масштабе всего предприятия, так и в рамках их функциональных подразделений.

4. Планирование ресурсов рабочей силы, ее подбор, ознакомление с производством и обучение.

5. Управление персоналом, его мотивирование, информирование и сотрудничество с ним.

6. Контроль за выполнением поставленных задач, за эффективностью трудовой деятельности.

7. Совершенствование деятельности организации в целом.

Следует обратить внимание, что в задачи управления не включена важнейшая составная часть деятельности – выполнение запланированных мероприятий. Естественно, их тоже следует планировать, но задача управления не содержит в себе функций руководителей, которые предусматривали бы их практическое участие в непосредственном осуществлении работ. Другое дело, если руководители сами в рамках своего рабочего времени пожелают принять участие в той или иной практической работе. Время, используемое разного уровня руководителями на управление и личное участие в выполнении заданий, может в зависимости от ситуации колебаться. Однако удельный вес времени, используемого на задачи управления, возрастает по мере перехода к высокому уровню производства.

Названные выше задачи, входящие в должностные обязанности менеджеров, направлены на управление деятельностью организации и людьми. Сами руководители указывают следующий перечень своих задач[[2]](#footnote-2):

1. Планирование своей работы по управлению и выполнению заданий.

2. Планирование использования своего рабочего времени.

3. Контроль и совершенствование своей эффективности.

4. Поддержание своей мотивированности.

5. Самосовершенствование для выполнения задач сегодня и в будущем.

6. Поддержание и совершенствование качества своей жизни.

По своему характеру работа руководителей является управлением действиями людей с целью получения конкретного результата. Работа по управлению людьми предполагает, что руководители хорошо знают себя, свои способности и возможности. Они должны хорошо знать и своих подчиненных, их интересы не только выполняя ими свой функционал, но и то, что для них важно в жизни в целом. Чем лучше руководители знают своих подчиненных как по работе, так и вне ее, тем больше у них возможностей для успеха.

Работа управленцев заключается в том, что они оказывают свое влияние на других индивидуально или в составе группы. В настоящее время все больше распространяется форма управления группой, что предполагает готовность и умение руководителя действовать в качестве члена группы[[3]](#footnote-3). Управление группой – это более сложное дело, чем индивидуальное руководство. Поэтому руководителям следует развивать себя, прежде всего как руководителей группы.

К основным качествам руководителей относится необходимость быть примером и опорой для других, именно с них подчиненные берут пример, как надо планировать свое рабочее время и действовать эффективно. Руководители не могут самоизолироваться от других, они работают у всех на виду и вместе со всеми. Управленцы, которые сторонятся руководимой ими группы, не способны оказывать эффективное влияние на результаты работы. Управленческий персонал должен быть досягаемым. Когда и в какое время – это целиком зависит от принятого способа управления.

В обязанности персонала управления, особенно в небольших организациях и на невысоких уровнях управления, входит готовность при необходимости выполнять работу своих подчиненных. В этом отношении менеджеры должны быть хорошим примером гибкости для других. Они могут, например, выполнять временно работу своих подчиненных в пиковых ситуациях и во время отпусков персонала. Усвоение трудовых операций, выполняемых подчиненными, может происходить, например, во время ознакомления с производством.

Работа руководителей представляет собой составную часть всей работы по управлению. В приведенном выше мною перечне задач отсутствуют те, которые касаются непосредственно управления деятельностью, производства, поскольку основное внимание уделено управлению людьми. Исходя из этого, важнейшими задачами руководителей являются[[4]](#footnote-4):

1. Забота о мотивации персонала. Эту задачу с точки зрения достижения высоких результатов следует считать ключевой и базовой, так как мотивированность и эффективность находятся в прямой зависимости друг от друга.

2. Управление деятельностью персонала, в частности путем постановки задач, оказания поддержки и контроля. При выполнении этой задачи руководители многих организаций прибегают к проводимым регулярно встречам-беседам со своими работниками.

3. Сотрудничество и информация. Руководители должны позаботиться о том, чтобы их подчиненные знали о перспективах своего участка, а также о том, что делается в других подразделениях организации. Положение руководителя группы само по себе подчеркивает важность сотрудничества.

4. Определение потребности своего предприятия в рабочей силе, ее найм и тщательный подбор.

5. Обучение и совершенствование персонала.

6. Вопросы трудовых отношений и заработной платы.

7. Вопросы охраны труда на своем участке, в частности безопасность труда и охрана здоровья.

8. Совершенствование планирования, разделения труда, улучшение психологического микроклимата на производстве, методов труда и других вопросов, оказывающих влияние на эффективность работы организации.

Исходя из сказанного, содержание работы руководителей является весьма многогранным. На практике удельный вес каждой из перечисленных задач может быть различным, что зависит от целей организации и от положения самих управленцев. Для каждого серьезного руководителя, который стремится к эффективным результатам и который намерен реально учесть стремления и личные планы своих подчиненных, большинство из перечисленных задач являются обязательными.

На основе перечисленных выше задач можно определить и требования, выдвигаемые перед персоналом управления. Они несут ответственность за само предприятие, что и налагает на них соответствующие обязанности. Они должны уметь направлять деятельность не только отдельных людей, но и целых групп. Руководители должны уметь ладить с людьми и проявлять интерес и стремление к сотрудничеству. От них требуются умение наладить работу своих подчиненных в соответствии с целями организации. Им надлежит разбираться в мотивах поведения людей, а также знать те факторы, порой весьма многосложные, которые лежат в основе поведения коллектива.

Многие из задач руководителей близко соприкасаются с проблемами штата работников[[5]](#footnote-5). Поэтому от руководителей требуются хорошие знания и в этой области. Они должны решать в сфере деятельности предприятия все вопросы, даже самые сложные, связанные, в частности, с заработной платой и подбором работников. Для этого они должны быть хорошо знакомы с трудовым законодательством.

От руководителей требуется умение обнаруживать и решать противоречия. Всякие менеджеры, которые пытаются уйти от противоречий или скрыть их, рано или поздно оказываются в тупике. Здоровая организация воспринимает противоречия с пониманием и использует их для своего совершенствования. Современный руководитель должен быть умелым организатором работы своей группы. Авторитет руководителей ныне опирается не на традиционный статус начальника, прежде всего на него самого, как на человека со всеми его качествами. Он повышается, если руководители компетентны в работе своих подчиненных. Однако руководители должны сознательно избегать излишнего вмешательства в работу подчиненных, так как в таком случае может возникнуть слишком большая зависимость работников от своего начальника.

Многолетний опыт теории и практики управления показывает, что каждый, кто пожелает организовать и использовать свое время более эффективно, может осуществить это желание. Для этого нужно избавиться от некоторых привычек в организации управленческого труда[[6]](#footnote-6).

Многие руководители в повседневной управленческой деятельности совершают характерные ошибки. Перечислим типичные ошибки управления и рекомендации по их устранению.

1. Перенос решения на завтра.

Этот недостаток – самый распространённый, и огромная кипа бумаг на столе – его первый признак. Как правило, руководители прибегают к оттягиванию решения в том случае, когда стоящие перед ними задачи, проблемы или цели довольно туманны, если нет ясного и чёткого представления о том, чего же хотят добиться. Почти всегда в такой ситуации помогает письменная формулировка ближайших задач. Письменное изложение помогает сформулировать мысли и более отчетливо увидеть проблему. Так же можно обсудить проблему с некоторыми сотрудниками, с опытными людьми, установить жёсткие сроки решения вопросов, разделить проблему на части.

2. Выполнение работы на половину или не до конца.

Быть до предела занятым и работать творчески – вовсе не одно и то же. Человек может заниматься множеством дел, но решать лишь малую их часть. С точки зрения повседневной производительности труда и сохранения собственной нервной системы полезнее ограничиться окончательным решением только нескольких проблем, чем одновременно начинать множество дел, которые всё равно не удастся довести до конца. Необходимо помнить, что не решённые до конца проблемы тяжким грузом ложатся на психику человека, тогда как каждое законченное дело даёт чувство морального удовлетворения.

3. Стремление сделать всё сразу.

Одновременное решение нескольких проблем – самый верный путь к стрессу и неврозам. Многие управленцы привыкли громоздить на своем столе целую груду папок с бумагами. Эти папки постоянно перед глазами, а в результате мысли все время скачут с одной проблемы на другую. Большинство из людей может интенсивно заниматься решением только одной проблемы, поэтому переходить к новой задаче можно только тогда, когда предыдущая уже полностью решена или хотя бы получено ясное представление о характере её решения.

4. Стремление сделать всё 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 участия самого руководителя[[7]](#footnote-7).

Руководство – это деятельность персонала управления, которую никоим образом нельзя совместить со стремлением сделать все лично. Задача управленцев состоит не в том, чтобы загрузить себя работой, а в том, чтобы планировать, организовывать, координировать, направлять и контролировать работу других, обеспечить на этой основе решение главных задач. Руководители обязаны создавать такие условия, чтобы в их группе, отделе, в организации в целом сотрудники работали наиболее эффективно, они же направляют и контролируют ход запланированных работ.

5. Убеждение, что руководитель знает всё лучше других.

Если встает какая-то особая, нестандартная задача – необходимо отбросить ложный стыд. Ведь просьба помочь не «уронит» авторитета. В жизни всегда есть специалисты, разбирающиеся в той или иной области больше, чем сам управленец.

6. Неумение разграничить функции.

Отсутствие чёткого разграничения задач, ответственности и служебных функций очень часто подводит организацию дела. Необходимо точно определить задания, обязанности, информационные каналы и степень ответственности каждого. Тогда в коллективе будут исключены как возможность перекладывания ответственности за невыполнение работы одним сотрудником на другого, так и дублирование управленческих операций. Самое эффективное средство борьбы с дублированием функций и претензиями на всестороннюю компетентность – ясные и детализированные должностные инструкции, увязанные с постоянно модернизируемой схемой организации и меняющимися целями её деятельности

7. Попытки переложить вину на других.

Некоторые руководители часто занимаются делами совершенно бесполезными и абсолютно излишними. Типичный пример – перекладывание вины на других в случае неудачи. Полезная энергия в этом случае направляется в прошлое, хотя исправить уже ничего нельзя. Куда полезнее вместо этого нацелить свою деятельность в будущее – на то, что необходимо сделать незамедлительно.

**1.2. Необходимость управления временем**

Готовность руководителей к успешной деятельности определяется знаниями, умениями, навыками и качествами личности. Однако немаловажную роль играет изучение причинно-следственного механизма имеющих место недостатков и проблем, а также поиск путей совершенствования своей работы.

Решающее значение для устранения недостатков в практике повседневной деятельности имеет рациональное использование руководителями своего рабочего времени.

Важным шагом при создании эффективной системы управления собственным временем для управленческого персонала является определение целей деятельности, как на короткий, так и на длительный период. Управление на основе целей не связано с дополнительными усилиями, так как базируется на процессе планирования с определением предельных сроков выполнения намеченных действий или мероприятий.

Цели, намеченные руководителями, не только определяют те действия, которые следует осуществить, но и стимулируют их исполнение. Постановка целей означает для руководителей сознательное осуществление своих действий. Целеполагание для управленцев действует как движущая сила, энергия которой исчезает лишь тогда, когда цель достигнута.

Цели, определяемые руководителями, должны быть[[8]](#footnote-8):

* реалистичными и конкретными;
* ориентированными не на осуществление деятельности, а на достижение конкретного результата;
* измеримыми и ограниченными по времени конкретными сроками.

Определение целей есть лишь начальный этап. Необходимо преобразовать цель в план действий по ее достижению. Необходимо определить степени важности и решить, какие цели и задачи важнее всего, а какие могут подождать. Успешное решение задачи выделения степеней важности оказывает сильное влияние на рост эффективности работы управленческого персонала.

Предпосылкой достижения целей руководителями является использование рабочего времени на реализацию мероприятий, которые ведут к этим целям. Многими руководителями «управляют» случайности. У них нет ясной базы для принятия решений при планировании времени. Последовательность их действий часто управляется внешними факторами. Причинами этого является недостаток хорошо организованной базы для принятия решений, а также выработанная привычка планировать время в недостаточной связи с желанием достичь поставленных целей.

Очевидным является факт, что готовность руководителей к эффективной работе во многом определяется практикой их повседневной деятельности, а решающее значение для формирования стиля руководства имеет рациональное использование рабочего времени.

Введение периодов планирования способствует более точной оценке обстановки в целом, облегчает выделение главного, повышает уровень исполнения и помогает руководителям принимать правильные решения, как наиболее целесообразно использовать рабочее время.

Чтобы получить как можно лучшие результаты при планировании рабочего времени, руководителям необходимо использовать такое понятие, как «периоды планирования»: день, неделя, месяц, год. Каждый период планирования должен рассматриваться отдельно. В этой связи рекомендуется иметь отдельный план для каждого периода.

Главное преимущество, достигаемое путем планирования работы, состоит в том, что планирование рабочего времени приносит выигрыш во времени. В этой связи у управленцев появляется возможность использовать имеющееся у них рабочее время для плодотворной и успешной деятельности и достичь поставленных целей с возможно меньшим расходом времени. Планирование как важнейшая составная часть организации личного труда означает подготовку к реализации намеченных целей и структурирование (упорядочение) рабочего времени.

При разработке плана каждого периода руководители должны ответить на следующие вопросы:

Какова основная цель данного периода?

Каким количеством времени они располагают?

В какой очередности должны быть выполнены основные задачи периода?

Какие подготовительные мероприятия должны быть выполнены?

Чтобы правильно выполнять свои обязанности и достичь поставленных целей, руководители должны ясно представлять себе, насколько ограничен их бюджет рабочего времени. Это объясняется тем, что разрабатываемый план рабочего периода представляет собой проект процессов труда на предстоящий временной период.

При разработке плана конкретного периода рекомендуется использовать основные принципы и правила планирования рабочего времени[[9]](#footnote-9):

1. Правило основного соотношения (правило 60:40). Рекомендуется составлять план только на определенную часть рабочего времени. Практика показывает, что планируемая часть не должна превышать 60% общего планового бюджета времени руководителей; она носит название период запланированной активности. Оставшиеся 40%, планируемого периода времени, условно следует разделить на два блока по 20% каждый. Первый блок представляет собой резерв рабочего времени, отводимый на выполнение действий и работ, не включенных в формируемый план, и носит название период непредвиденной активности. Второй блок резервного времени отводится на управленческую деятельность и творческую активность – это период спонтанной активности;
2. Анализ ранее выполненных работ и структуры затрат рабочего времени прошлых периодов;
3. Регулярность и системность планирования;
4. Реалистичность планирования;
5. Письменная форма формируемого плана;
6. Перенос несделанного. Невыполненные рабочие действия и мероприятия текущего планового периода должны быть перенесены в рабочий план следующего планового периода в том случае, если они не потеряли своей актуальности;
7. Установление временных норм и планируемых сроков исполнения работ, включенных в план рабочего периода. В плане следует задавать точные временные нормы на планируемые действия;
8. Установление приоритета (степени важности) для каждой из работ, включенных в план;
9. Делегирование (перепоручение) работ. В плане должны найти отражение и те работы, которые делегируются для исполнения другим сотрудникам. Применительно к данной категории работ должно быть запланировано время для осуществления руководителями контроля сроков, качества решения и т. д.

Важнейшим из всех периодов планирования для руководителей является день[[10]](#footnote-10). Планирование дня включает в себя определение конкретного действия в заданный момент времени, а не ограничивается только выявлением цели, желания или намерений, как это может быть применительно к прочим периодам планирования. Планирование на день создает предпосылки для того, чтобы жить в настоящем. План на день должен создать обзор всех дел дня и помочь управленческому персоналу наиболее эффективно использовать рабочее время. План на день определяет конечные цели работы в порядке их значимости. Формируется план преимущественно в конце предыдущего дня или в начале планируемого дня.

Для разработки плана рабочего дня можно воспользоваться методом «Альпы», который предполагает реализацию следующих пяти стадий, базирующихся на использовании основных принципов и правил планирования рабочего времени (данный метод может быть использован и для разработки плана рабочей недели)[[11]](#footnote-11):

1. Составление полного перечня планируемых работ на текущий день. Этот перечень должен быть составлен с учетом предварительного распределения работ по приоритетности их выполнения.
2. Определение планируемой продолжительности каждой из намеченных к выполнению работ и общего бюджета рабочего времени.
3. Резервирование рабочего времени с учетом соотношения 60:40.
4. Принятие решений по делегированию работ, намеченных руководителями к исполнению.
5. Контроль и перенос несделанного. Контроль выполнения заданий и использования рабочего времени является последним пунктом в системе индивидуального планирования. Осуществление контрольных мероприятий позволяет руководителям получить необходимую информацию для проведения анализа структуры фактических затрат рабочего времени и приступить к поиску возможных путей совершенствования своей работы.

Важнейшим звеном ежемесячного (годового) планирования является определение ключевых направлений деятельности. На основе данных направлений руководители должны разработать личный план деятельности и бюджет на предстоящий месяц (год). При этом имеющееся в распоряжении руководителей время индивидуализируется в календарном плане работы настолько точно, насколько это возможно на месяц (год) вперед.

Важной составляющей эффективной деятельности персонала управления является их умение принять решение о том, каким из задач, стоящих перед ними, следует придавать первостепенное, а каким второстепенное значение в практике повседневной работы. Каждый день руководителям приходится принимать решение об установлении приоритетов решаемых задач и проблем. В этой связи актуальным для любого руководителя является умение сознательно устанавливать однозначные приоритеты, последовательно и системно выполнять задачи, включенные в план, с соответствующей очередностью выполнения.

В практике повседневной работы управленцам не рекомендуется первоначально браться за решение самых простых и легких задач, которые требуют минимальных затрат рабочего времени. Следует приступать к решению задач, сообразуясь с их значением и важностью.

Это положение подтверждается известным принципом Парето или принципом 80:20[[12]](#footnote-12). В общем виде данный принцип свидетельствует о том, что внутри данной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой группе. Перенесение содержания принципа на рабочую ситуацию означает, что в процессе работы за первые 20% расходуемого времени управленцами достигается 80% итогового результата. Остальные 80% затраченного времени приносят им лишь 20% общего итога работы. Следовательно, руководителям рекомендуется первоначально решать немногочисленные «жизненно важные» проблемы, а затем – многочисленные «второстепенные».

Принцип Парето лежит в основе так называемого анализа ABC, согласно которому доли в процентах более важных и менее важных дел в их общем количестве остаются в целом неизменными. Это положение позволяет условно разделить весь объем работы руководителей на три группы задач: А, B и C – в соответствии с их значимостью с точки зрения достижения поставленных целей.

Группа задач А составляет приблизительно 15% общего количества задач и дел, намеченных руководителем к выполнению. Значимость задач данной группы в достижении поставленных целей составляет, в свою очередь, 65%. Таким образом, в эту группу должны входить только важнейшие задачи и мероприятия руководителей.

Группа задач В составляет 20% общего количествами также 20% составляет их итоговая значимость. В данную группу входят, как правило, задачи важные.

Группа задач С составляет 65% общего числа задач, но они имеют незначительную долю – 15% в общей значимости дел руководителей. В данную группу входят задачи менее важные и несущественные[[13]](#footnote-13).

Согласно практике применения анализа АВС руководителям рекомендуется группу задач А, приносящую наибольший итоговый результат, решать самостоятельно в первую очередь.

На следующем этапе работы внимание руководителей должно быть сосредоточено на группе задач В, решение которых также обеспечивает существенную часть совокупного итога. По данной группе руководителям рекомендуется определить возможность частичного делегирования задач другим исполнителям. В этом случае управленец оставляет за собой контроль сроков и качества решения делегируемых задач. Делегируя решение задач данной группы, руководители разгружают свое рабочее время, освобождая его для решения более важных дел. С другой стороны, они способствуют повышению мотивации в работе своих подчиненных и росту их квалификации, доверяя им ответственные дела. Если задача не может быть делегирована другому исполнителю, то руководители должны взяться за ее решение сами.

Основная опасность задач группы В для руководителей состоит в том, что рано или поздно они переходят в состав задач группы А и должны решаться ими лично в кратчайшие сроки.

Задачи группы С должны быть делегированы другим исполнителям. Необходимость их делегирования объясняется тем, что успешное решение задач группы С не требует наличия у исполнителей специальных знаний и особых качеств. Руководители при этом оставляют за собой только контроль сроков решения задач данной группы.

Принятие руководителями правильного решения по приоритетности выполнения намеченных мероприятий обеспечивает:

* работу только над действительно важными и необходимыми задачами;
* решение задач в соответствии с их неотложностью;
* достижение поставленных целей наилучшим образом (с наименьшими ресурсными потерями) с учетом складывающихся обстоятельств;
* исключение работ, которые могут быть выполнены другими исполнителями.

Своевременно принять руководителям правильное решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение, могут помочь предложенные американским генералом Дуайтом Эйзенхауэром правила[[14]](#footnote-14). Согласно этим правилам приоритетность выполнения намеченных к исполнению работ определяется с учетом таких критериев, как их важность и срочность. В зависимости от степени важности и срочности все задачи могут быть подразделены на четыре группы:

Группа задач А — срочные/важные;

Группа задач Б — срочные/менее важные;

Группа задач В — менее срочные/важные;

Группа задач Г — менее срочные/менее важные.

Задачи группы А руководители должны решать сами в первую очередь.

Задачи группы Б должны быть делегированы другим исполнителям. Основная опасность задач данной группы для руководителей состоит в том, что если они не будут делегированы, то руководители рискуют попасть под «тиранию» их срочности. Необходимость делегирования этих задач вытекает и из того, что для их успешного решения не требуется наличия у исполнителя специальных знаний. За руководителями остается только контроль сроков решения задач данной группы.

Задачи группы В следует делегировать другим исполнителям, разгружая свое рабочее время и заботясь о повышении мотивации труда сотрудников. Однако следует помнить о том, что управленческий персонал обязан проконтролировать сроки и качество решения делегированных задач.

Задачи группы Г представляют собой задачи несущественные и несрочные. От их решения в текущий момент времени должны воздерживаться как руководители, так и другие сотрудники.

Последовательно применяя в практике работы метод АBC и принцип Эйзенхауэра, руководитель может значительно повысить производительность, продуктивность и результативность своей повседневной деятельности.

Существуют следующие проблемы организации рабочего времени руководителями:

Первая проблема – управленческий цикл не имеет завершения.

Работа персонала управления отличается от обязанностей, например, рабочего на производстве, который должен просто выполнить дневную норму выработки, после чего спокойно может идти домой. Работа руководителей, особенно высшего звена, не имеет четкого завершения, им приходится отслеживать ситуацию и принимать решения практически постоянно, в связи с этим они всегда чувствуют, что должны сделать что-то еще.

При переработке информации руководители вынуждены отсеивать менее важную, с их точки зрения, информацию, что иногда приводит к потере и нужных сведений.

Вторая проблема – информационные перегрузки.

Весьма актуальной для менеджеров является и проблема информационных перегрузок. Элвин Тоффлер в книге «Шок будущего» пишет[[15]](#footnote-15): «Вполне может случиться так, что волны информации, захлестывающие восприятие, могут заметно подавить способность думать и действовать у руководителей, терзаемых необходимостью принимать неотложные, непрерывные, срочные решения».

Третья проблема – переработка информации.

Руководители, поглощенные переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, просто не в состоянии эффективно реагировать на все сообщения.

Чтобы преодолеть все эти трудности и проблемы, чтобы у руководителей к концу рабочего дня не оставалось ощущения, что, проделав огромную работу, они так и не сделали главных, наиболее срочных дел, всем руководящим работникам необходимо проводить анализ использования своего рабочего времени.

Проблема дефицита времени часто возникает вовсе не от того, что в сутках только 24 часа, а от неумения эти часы рационально распределить.

Человек, умеющий эффективно распоряжаться своим временем, всегда более успешен, большего добьется в жизни и в конечном итоге сможет полнее реализовать себя.

Причины, вызывающие нехватку времени в работе менеджеров, можно подразделить на внешние и внутренние.

Внешние причины дефицита времени обусловлены воздействиями окружающей среды и не зависят от личных качеств и способностей руководителей. Сюда в первую очередь относятся следующие: нагромождение работ, неэффективный информационный обмен, слабая мотивация труда.

Необходимость выделения управления временем в отдельную область исследований обусловлена постоянно нарастающими темпами изменений во внешней среде, увеличением информационных потоков, которые приходится отслеживать управленческому персоналу и ростом в связи с этим требований к мобильности и организованности менеджеров.

**Глава II Анализ затрат рабочего времени**

**руководителя в ООО «xxx»**

ООО «xxx» – поставщик и продавец импортной бумаги и картона. Они специализируются на продаже материалов для полиграфии и рекламы, таких как мелованная, дизайнерская, этикеточная бумага, графический картон, самоклеящиеся материалы, бумага для цифровой печати, конверты и т.д. Их основная клиентская база – это типографии, издательства, рекламные агентства, дизайн-студии и все, кто прямо или косвенно связан с полиграфией и нуждается в полиграфических материалах. Работают как оптом, так и в розницу. «Акварель» молодая фирма, но по результатам деятельности за последний год – интенсивно развивается в Самаре и планирует открыть филиалы в таких городах, как Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Екатеринбург. Директор – xxx любезно разрешила мне понаблюдать за своей деятельностью в течении недели и подготовить материал для курсовой работы.

**2.1. Описание существующей ситуации в организации**

Анализ работы данного предприятия сразу показывает, что рано или поздно руководителю придется столкнуться с необходимостью использования различных методик тайм-менеджмента. В связи с тем, что предприятие молодое, еще четко не выработаны функциональные обязанности сотрудников, взаимодействие во многом осуществляется на основе неформального общения.

Рабочий день директораа ненормированный, то есть при необходимости она остается на работе допоздна и часто задерживает сотрудников, чтобы решить какой-либо важный вопрос. Довольно часто она лично присутствует при приеме заказа, чтобы лично убедится, что работники ее фирмы грамотно оформляют заказ и работают с клиентами. Фирма работает без перерыва на обед, работники могут перекусить в то время, пока не пришел следующий клиент. В настоящий момент наблюдается большое количество клиентов. Руководителю часто приходится уезжать из офиса с целью решения различных вопросов с налоговыми органами, другими организациями, поставками товара.

Как говорит xx, у нее не остается времени не только на какое-либо совершенствование деятельности фирмы и разработку стратегий ее развития, но и на дела личного характера. Однако она надеется, что со временем многие проблемы будут решены, поскольку с недавних пор в организации появилась должность заместителя, что значительно освобождает от нагрузки. Но все же по привычки, функции дублируются и контролируются путем ведения дел самостоятельно.

Мною была проанализирована одна рабочая неделя руководителя. Так как изо дня в день картина повторяется, то для удобства представлю набор действий и затраченное время виде таблицы в течении одного рабочего дня:

|  |  |
| --- | --- |
| Действие | Затраченное время |
| Предварительная утренняя проверка явки работников | 10 мин |
| Работа с почтой, корреспонденцией, журналами и газетами | 35 мин |
| Работа с бумагами | 30 мин |
| Перевозка собственным транспортом первой партии продукции | 150 мин |
| Обед на рабочем месте | 20 мин |
| Работа с клиентами | 45 мин |
| Заключение договоров по поставке продукции | 120 мин |
| Беседа с сотрудником на личные темы | 20 мин |
| Подготовка документов для ежедневной отчетности | 25 мин |
| Отдых на рабочем месте | 10 мин |
| Организация совещания | 15 мин |
| Совещание | 20 мин |
| Доставка товара крупным предприятиям | 60 мин |

Исходя из таблицы – становиться видно, что директор фирмы работает 560 мин или чуть больше 9ти часов, однако считается нормальным режимом работы 8 часов или 480 минут, что и оговорено как максимальное рабочее время в трудовом законодательстве России. Следовательно, руководителю для качественной работы необходимо дополнительное время, что говорит о желательности рационального использования времени. Из этих данных работы также можно сделать вывод, что руководитель данной организации является человеком, который иногда расходует время непроизводительно. Также в некоторые дни недели получалось, что Наталья Валентиновна приходила раньше на полчала и уходила позже из-за пересмотра отчетности бухгалтера для налоговой инспекции.

Действительно, фирма «xxx» – молодая организация и в целях экономии средств в штатном расписании не предусмотрены должности для доставки продукции как в офис, так и из офиса. Однако со временем при расширении фирмы, открытии филиалов в других городах вопрос о введении этих должностей станет более актуальным.

Так же необходимо сокращение рабочего дня может за счет оптимизации графика работы. Оптимальный рабочий день составляет 480 минут, а 60% от этого времени – 290 минут или 4 часа 40 минут. Остальное время следует оставить незапланированным.

К обязательным мероприятиям в рабочем графике руководителя следует относить: подготовку и проведение совещаний (около 75 минут), работу с корреспонденцией и почтой (более 30 минут при передаче сортировки подчиненным), обед (около 20 минут), отдых (около 40 минут в день), изучение и работа с бумагами (более 75 минут). Иные дела могут быть переданы другим сотрудникам или могут быть сделаны в оставшиеся 40% времени. Наиболее благоприятным будет являться такой распорядок дня, при котором работа с корреспонденцией будет запланирована на утро, проведение совещаний на вечер, а обед – на обеденное время. Кроме того, необходимо научится делегировать полномочия и не перепроверять работу других сотрудников, а в случае сомнений по поводу качества выполняемой им работы – провести аттестацию конкретного сотрудника.

**2.2. Анализ и рекомендации для эффективного использования рабочего времени руководителя**

## Существуют различные классификации поглотителей времени, я воспользовалась «30 причинами потери времени» и выявила те, которые существуют в ООО «xxx»:

1. Отсутствие приоритетов в делах.

2. Попытка слишком много сделать за один раз.

3. Чрезмерное чтение корреспонденции.

4. Поиски записей, памятных записок, адресов, телефонных, номеров.

5. Недостатки кооперации или разделения труда.

6. Отрывающие от дела телефонные звонки.

7. Незапланированные посетители.

8. Неспособность сказать «Нет».

9. Затяжные совещания.

10. Болтовня на частные темы.

11. Излишняя коммуникабельность.

12. Желание знать все факты.

13. Длительные ожидания (например, условленной встречи).

14. Спешка, нетерпение.

15. Недостаточный контроль за перепорученными делами.[[16]](#footnote-16)

Исходя из сказанного, можно выделить основные причины, из-за которых директор испытывает трудности с использованием и распределением своего времени.

1. Не имеется детального расписания работ на предстоящий день –руководитель неясно представляет себе, что именно необходимо сделать сегодня, какие дела являются важными и неотложными, а какие могут подождать, какова очередность предстоящих дел.

2. Постоянное запаздывание с ответами на деловые письма, потому что никак не может сосредоточиться на просмотре корреспонденции и, едва взявшись за очередное письмо, тут же отвлекается на какое-то другое занятие.

3. Часто сталкивается с мелкими помехами в работе – когда то и дело тревожат то телефонные звонки, то неожиданные посетители, и стремление самостоятельно решать все сиюминутные проблемы, даже если они не обладают большой значимостью и их решение можно перепоручить кому-то другому.

4. Директору часто приходится решать задачи за своих подчиненных и выполнять их работу – нет желания передавать свои полномочия другим сотрудникам, считая, что лучше и надежнее будет, если она сделает эту работу сама и, не замечая, что потери во времени обходятся ей гораздо дороже, чем предполагаемые потери в качестве.

5. При выполнении поручений высшего руководства часто возникают проблемы со временем – когда менеджеры среднего звена, не умея рационально организовывать свое время, слишком поздно приступают к выполнению поручений высшего руководства, в результате чего возникает боязнь не успеть к сроку и приходится торопиться и работать в авральном режиме.

Анализируя деятельность организации, у меня появились предложения для эффективного использования рабочего времени руководителем:

1. Сначала, необходимо составить ежедневный план деятельности в котором директор сама опишет те функции, которые она выполняет каждый день постоянно.
2. Приходя утром на работу, необходимо в первую очередь взяться за разрешение ключевых задач, имеющих определяющее значение для успешности и эффективной работы предприятия в целом.
3. Необходимо своевременно делать паузу, чтобы сохранять одинаково высокую работоспособность в течение всего рабочего дня. Перерывы должны быть заранее внесены в распорядок рабочего дня и соотноситься с выполнением намеченных задач таким образом, чтобы не стать помехой в достижении целей.
4. Соблюдать размеренный темп работы, не спешить там, где требуется полностью погружаться в проблему.
5. Таким же незыблемым правилом и ритуалом, как, например, ежеутренняя и ежевечерняя чистка зубов, у руководителя должны стать определенные постоянные действия, которые он производит в начале и в конце рабочего дня.
6. Необходимо соблюдать следующее правило: утром обязательно нужно просмотреть письма и документы, подготовить рабочее место к новому дню, чтобы не приходилось искать необходимые бумаги в самый неподходящий момент, а вечером подвести краткий итог тому, что сделано, и наметить план на следующий день, тем самым руководитель научится распределять свое время гораздо эффективнее и будет больше успевать.
7. Делегировать полномочия своему заместителю.
8. Контроль за результатами, служит улучшению и оптимизации трудового процесса.

**Заключение**

В настоящее время нет необходимости доказывать, что менеджмент – это профессия, но для того, чтобы отбирать, назначать, оценивать руководителей, рекомендовать им стиль и методы руководства, нужно ответить на вопрос о природе, сущности, содержании и значении труда управленческого персонала.

Для эффективного функционирования современного производства, основанного на применении сложной техники и технологий, характеризуемого большим количеством внутрипроизводственных связей и информационных потоков в сфере управления, необходима четкая организация труда управленческого персонала.

Управленческий труд по сравнению с трудом рабочих имеет свои существенные особенности. Прежде всего, это преимущественно умственный труд.

Мировая практика управления показывает, что в общей сложности 65% руководителей, менеджеров и начальников отделов могли бы с толком использовать 20% и более (до 100%) дополнительного времени – а это один или два дополнительных рабочих дня в неделю.

Известный эксперт по рационализации труда А. Макензи опросил в течение своей консультационной деятельности тысячи менеджеров и пришел к следующим выводам:

Из каждых ста менеджеров:

* лишь один имеет достаточно времени;
* десятерым требуется на 10% больше времени;
* сорока менеджерам нужно 25% дополнительного времени;
* остальным не хватает 50% времени.

Именно исходя из этого, говоря об организации труда управленческого персонала, следует особое внимание уделять рабочему времени, и соответственно уметь им управлять для эффективного использования. По своему характеру работа управленческого персонала является управлением действиями людей с целью получения конкретного результата. Работа по управлению людьми предполагает, что руководители хорошо знают себя, свои способности и возможности.

Поскольку от организации труда руководителей зависит успешность всего предприятия, то к вопросу организации труда управленческого персонала нужно подходить со всей серьезностью и полным пониманием дела. Ведь только тот, кто может управлять собой – может управлять другими.

**Список используемой литературы**

1. Источники и монографии

1. Горбачев А.Г. Тайм-менеджмент. Время Руководителя. 24+2. М.: Издательский дом «ДМК-пресс», 2007 г.
2. Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках: (Советы деловым людям как эффективно использовать рабочее время): Пер. с нем. М.: Интерэксперт, ИНФРА-М, 2005 г.
3. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель… Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: «Дело», 2006 г.
4. Леонтьев А.Н. Психология руководителя. М.: «Наука» 2006 г.
5. Моисеева А.П. Коммуникационный менеджмент. Томск: Изд-во ТПУ, 2007г.
6. Павлюченко В.И. Управление эффективностью экономических процессов. М.: «Мысль», 2008г.
7. Соловьев К.Г. Анализ затрат труда персонала. ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2009г.
8. Уткин Э.А. Управление компанией. М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», «ЭКМОС», 2007г.

2. Периодические издания, журналы

1. Вачугов Д.Д., Венегин. В.Р. Менеджер и стиль руководства. // «Народный журнал», №7, 2005г.

Киблер А.Е. Все о принципе Д. Эйзенхауэра. // «HR-менеджер», №2, 2008 г.

1. Королёв В.А. О природе принципа Парето. // «Психология управления», №3, 2008г.
2. Лапуста М.Г. Планирование и распределение рабочего времени руководителя. // «Кадровик», №8, 2009г.
3. Толочек А.В. Стилевые характеристики и взаимодействия руководителей в управленческой структуре. // «Вестник Московского университета», №3, 2005г.
4. Шеметкова Н.О. Нужно ли управлять временем руководителю? // «Управление персоналом», №7, 2007г.
1. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель… Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: «Дело», 2006 г. С.150 [↑](#footnote-ref-1)
2. Павлюченко В.И. Управление эффективностью экономических процессов. М.: «Мысль», 2008 г. С.98 [↑](#footnote-ref-2)
3. Леонтьев А.Н. Психология руководителя. М.: «Наука» 2006 г. С.78 [↑](#footnote-ref-3)
4. Толочек А.В. Стилевые характеристики и взаимодействия руководителей в управленческой структуре. // «Вестник Московского университета», №3, 2005 г. С.11 [↑](#footnote-ref-4)
5. Уткин Э.А. Управление компанией. М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», «ЭКМОС», 2007 г. С.31 [↑](#footnote-ref-5)
6. Вачугов Д.Д., Венегин. В.Р. Менеджер и стиль руководства. // «Народный журнал», №7, 2005 г. С.99 [↑](#footnote-ref-6)
7. Вачугов Д.Д., Венегин. В.Р. Менеджер и стиль руководства. // «Народный журнал», №7, 2005 г. С.99 [↑](#footnote-ref-7)
8. Леонтьев А.Н. Психология руководителя. М.: «Наука» 2006 г. С.103 [↑](#footnote-ref-8)
9. Лапуста М.Г. Планирование и распределение рабочего времени руководителя. // «Кадровик», №8, 2009г. С.16 [↑](#footnote-ref-9)
10. Лапуста М.Г. Планирование и распределение рабочего времени руководителя. // «Кадровик», №8, 2009г. С.17 [↑](#footnote-ref-10)
11. Горбачев А.Г. Тайм-менеджмент. Время Руководителя. 24+2. М.: Издательский дом «ДМК-пресс», 2007г. С.58 [↑](#footnote-ref-11)
12. Королёв В.А. О природе принципа Парето. // «Психология управления», № 3, 2008 г. С. 63 [↑](#footnote-ref-12)
13. Королёв В.А. О природе принципа Парето. // «Психология управления», № 3, 2008 г. С. 64 [↑](#footnote-ref-13)
14. Киблер А.Е. Все о принципе Д. Эйзенхауэра. // «HR-менеджер», № 2, 2008г. С.15 [↑](#footnote-ref-14)
15. Моисеева А.П. Коммуникационный менеджмент. Томск: Изд-во ТПУ, 2007 г. С.22 [↑](#footnote-ref-15)
16. Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках: (Советы деловым людям как эффективно использовать рабочее время): Пер. с нем. – М.: Интерэксперт, ИНФРА-М, 2005г. С. 43 [↑](#footnote-ref-16)