Федеральное агентство по образованию

ГОУ ВПО "Уральский федеральный университет

имени первого Президента России Б.Н. Ельцина"

Факультет дистанционного образования

Кафедра социальной психологии и антропологии

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине: Основы менеджмента

на тему: Планирование и эффективность рабочего времени руководителя

Екатеринбург 2010

Содержание

Введение

1 Анализ и учет использования времени в работе менеджера

1.1 Биологический ритм работы менеджера

1.2 Анализ использования времени

2 Тайм-менеджмент как система управление временем

2.1 Тайм-менеджмент

2.2 Причины дефицита времени

2.3 Основные методы тайм-менеджмента

3 Практическая часть

3. 1 Анализ эффективности использования рабочего времени Кушпатовой Евгении Вадимовны

Заключение

Список использованных источников

Введение

Время – это специфический ресурс, который необратим. Оно уходит, поэтому его эффективное использование актуально, особенно при сегодняшнем темпе жизни.

В век информационный все сложнее успевать быть в курсе всего, а это очень важно любому руководителю. Сегодня цена времени становится дороже, чем деньги. Руководить организацией или небольшим отделом, да или просто работать, выполняя поручения, и одновременно полноценно уделять время семье, отдыху – задача любого менеджера.

По мнению специалистов, время в организации стоит на одном месте с основными фондами, рабочей силой, сырьем. Но, если оборудование можно купить, сырье и материалы тоже не являются редким товаром, который необходимо долго разыскивать, то потерянное время невозможно вернуть, невозможно вернуть упущенные в это время возможности, невозможно дорешать дела, если условия, в которых они решаются, поменялись. При этом специфичность времени заключается еще и в том, что каждый человек наделен им в равной мере, а именно, 1440 минут или 86400 секунд в день – не больше и не меньше.

В свое время Ницше сказал, что "человек, который не может потратить более 16 часов в сутки лично на себя должен быть назван рабом".

Рабочее время большинства современных руководителей уплотнено до предела, рабочий день не нормирован, и все же часто не удается завершить все намеченные дела к заданному сроку. При этом нарастает такое ощущение беспомощности перед лавиной проблем, срочно требующих твоего вмешательства и чувство того, что нехватка времени как нехватка воздуха ведет к тому, что проблемы просто-напросто задавят человека. Все это ведет к стрессовому состоянию, еще более усугубляющему положение.

Такая ситуация в современном обществе носит массовый характер и не только среди руководителей. Наверняка каждый человек может вспомнить немало случаев, когда в один день он должен был решить массу проблем, побывать во множестве мест, при этом он никак не мог решить, в какой очередности лучше всего все это сделать и осознание того, что невозможно сразу и быстро решить проблему распределения времени, что из-за этого можно не успеть или пропустить что-то важно очень сильно угнетает, заставляет нервничать, портит настроение, что в конечном итоге отрицательно сказывается на самочувствии, работоспособности и уменьшает вероятность того, что все задуманное на день будет реализовано. Наверняка почти каждый человек может вспомнить и массу дел, отложенную им "на потом", а, по сути "в долгий ящик", которые вроде бы нужно сделать, но вот все "никак руки не доходят".

В такой ситуации единственным решением может стать только применение специальных приемов и методов, имеющих общее название тайм-менеджмент. Само слово "тайм-менеджмент" переводится с английского языка как "управление временем", однако следует заметить, что временем управлять невозможно. Действительно, каждый человек имеет строго определенное количество времени, и у всех людей оно одинаковое. Невозможно как-то повлиять на его количество или скорость его течения. "Управление временем" - это просто громкое название того, что по сути своей является управление самим собой, организацией, людьми с целью ускорения решения проблем, осуществления мероприятий, выполнения работ, действий. Это управление по наиболее рациональному использованию времени.

Данная проблема имеет большое практическое значение, как для руководителей, так и для любого человека.

Цель курсовой работы: изучить планирование и эффективность рабочего времени руководителя.

Гипотеза: Кушпатова Евгения Вадимовна, руководитель магазина ООО"СуперСтрой Нт" - Качканар, эффективно планирует и использует рабочее время.

В качестве основных задач будут выступать:

* рассмотрение теоретических основ использования рабочего времени;
* нахождение порядка осуществления различных этапов методики тайм-менеджмента;
* выявление причин дефицита времени;
* анализ использования рабочего времени руководителя магазина ООО "СуперСтрой" Кушпатовой Евгении Вадимовны.

Методы анализа: хронометраж и интервью.

1 Анализ и учет использования времени в работе менеджера

1.1 Биологический ритм работы менеджера

В нашей жизни наблюдается ритмичность, как и во многих процессах, происходящих на Земле и в нашем организме в частности. Это приливы и отливы в морях и океанах, восход и закат солнца, смена времен года и многое, многое другое. Наша задача — зная свои биологические ритмы, составлять расписание с учетом индивидуальности.

Работоспособность человека в течение суток обычно изменяется по физиологически обусловленной М-образной кривой, на которой имеются два четко выраженных пика активности. Эти пики соответствуют максимальной работоспособности в период между 10 и 12 часами и 16 и 18 часами. Минимальная работоспособность, как правило, приходится на 14 часов, а после 18 часов наблюдается спад деловой активности.

Но это общие тенденции, которые наблюдаются у большинства, однако каждый человек индивидуален и имеет свою кривую М.

Кроме того, давно известно, что почти все люди могут быть отнесены либо к "жаворонкам", либо к "совам". "Жаворонки" просыпаются рано утром, в первой половине дня чувствуют себя бодрыми и энергичными. Работоспособность в этот интервал времени у них высокая, но вечером падает, затем наступает сонливость, и они рано ложатся спать. "Утро вечера мудренее" — это их главный девиз.

"Совы" засыпают, как правило, довольно поздно и просыпаются, естественно, поздно. Они встают с трудом, поскольку глубокий сон у них наступает утром. Работоспособность "сов" нарастает постепенно в период от обеда к вечеру.

Ученые выделяют и третий тип людей — это аритмики, работоспособность которых практически одинакова в течение дня. К этому типу в основном относятся люди, занимающиеся физическим трудом.

Индивидуальный ритм может значительно отличаться от начала и окончания рабочего дня, установленного обеденного перерыва на производстве или в фирме. Поэтому необходимо разработать программу исследования личных биоритмов, которая позволяет выяснить, как изменяются работоспособность, производительность, внимание в течение дня, по дням в неделю и по месяцам. Самым простым способом будет включение этих замеров в ежедневный план проведения хронометража. Как проводить хронометраж, рассмотрим позже. После проведения недельных замеров построить свою кривую М. Сравнить индивидуальные результаты с той зависимостью, которая наблюдается у большинства людей.

Полученные результаты очень важны, поскольку теперь можно адаптироваться к режиму работы производства или фирмы. Некоторые руководители подстраивали или подстраивают работу подчиненных под свой биологический ритм. Например, Сталин организовывал совещания поздно ночью, а некоторые современные руководители фирм на Западе начинают работу со своими топ менеджерами в пять часов утра.

Равномерность загрузки по часам. Зная общие законы движения в природе, в том числе и выполнения запланированных дел, целесообразно работать равномерно. Здесь уместно провести аналогию с движением автомобиля. Усилия, творческие или физические, будут иметь максимальную эффективность, если в течение дня трудиться без "ускорений" и "торможений". Поэтому практической рекомендацией является по возможности равномерная загрузка по часам.

"Уплотнение" расписания. Когда формулируется план работ, то, возможно, а скорее всего наверняка, остается часть дел, которые не попадут в расписание. В этих случаях рекомендуется "уплотнить" расписание.

Рекомендуется рассмотреть варианты совмещения двух и более дел. Например, во время уборки, наведения порядка, и т. п. прослушивать курс иностранного языка. Однако если в течение каждого дня выполнять несколько дел одновременно, то рано или поздно наступит психологическая усталость. Поэтому рекомендуется не злоупотреблять этим приемом.

Составляя расписание на ближайший день, целесообразно учитывать накопленный опыт многих бизнесменов, менеджеров и руководителей среднего звена. Например, нельзя планировать больше 3-4 встреч, можно провести максимально 10-15 телефонных разговоров, либо 1-2 совещания, либо беседы не более чем с четырьмя подчиненными (от 10 до 45 минут на каждую беседу).

1.2 Анализ использования времени

1.2.1 Классификация методов и способов исследования рабочего времени

Классификация методов и способов исследования использования рабочего времени проводится по нескольким признакам:

- по цели исследования,

- по количеству наблюдаемых объектов, по форме проведения исследования,

- по форме фиксации данных,

- по виду наблюдения, по наблюдателю,

- по форме записи.

1.2.2 Фотография рабочего дня

Фотографией рабочего дня (ФРД) называется исследование трудового процесса, имеющие целью выявить затраты рабочего времени в течение изучаемого периода (часто целой смены), определить резервы повышения производительности труда. Она позволяет вскрыть причины потерь рабочего времени и, устраняя их, улучшать использование рабочего времени на протяжении смены. При проведении ФРД измеряются и фиксируются все без исключения затраты рабочего времени и особенно тщательно - потери времени по различным причинам. ФРД является важным средством изучения организации труда и производства, а также одним из методов установления нормативов времени подготовительно-заключительной работы, обслуживания рабочего места и отдыха. С помощью фотографии рабочего дня изучают использование рабочего времени лучшими рабочими с целью распространения их опыта: проектируют наиболее рациональное (принимаемое за норму) распределение времени рабочей смены по классификационным группам (категориям) затрат времени: анализируют потери рабочего времени и организационно-технические причины, вызывающие их, с целью выработки мероприятий по устранению неполадок и улучшению использования рабочего времени: определяют необходимое количеств рабочих, обслуживающих агрегаты и машины, т.е. устанавливают нормы обслуживания: учитывают фактическую выработку продукции и темп ее выпуска.

Этапы проведения фотографии рабочего дня

1) подготовка к наблюдению;

2) проведение самих наблюдений за выбранным объектом;

3) обработка и анализ данных наблюдения;

4) разработка мероприятий по устранению потерь рабочего времени и проектирование нормального баланса рабочего дня.

При проведении непосредственно ФРД в наблюдательном листе на протяжении целой смены (или части ее) непрерывно фиксируются все без исключения затраты рабочего времени.

Форма 1.1. Наблюдательный лист ФРД

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п\п | Что наблюдалось | Текущее время | Продолжительность | Индекс |

На основании проведенных фотографий рабочего времени составляется сводная таблица одноименных затрат рабочего времени, определяются средние величины по одноименным затратам и потерям рабочего времени, проводится анализ необходимости и целесообразности этих затрат и перерывов в работе.

Форма 1.2 Сводная таблица одноименных затрат рабочего времени и перерывов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  категории, затрат и потерь рабочего времени | Время по наблюдениям ФРД, мин. | | | | | Затраты  времени по нормативам, мин. |
| №1 | №2 | №3 | Суммарное время  по одноименным  затратам | Среднее время по одноименным затратам |

После составления сводки одноименных затрат, необходимо составить фактический баланс рабочего времени и представить его в виде таблице по форме 1.3.

Форма 1.3 Баланс рабочего времени

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование затрат времени | Индекс | Продолжительность | |
| Минуты | %% |

Затем сопоставляется фактический баланс рабочего времени с нормативным в таблице по форме 1.4.

Форма 1.4 Сопоставление фактического и нормативного балансов рабочего времени

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Индекс затрат | Затраты времени, мин. | | Отклонения, мин. | |
| Нормативные | Фактические | Излишек | Недостаток |

Сопоставление данных фактического и нормального баланса рабочего времени позволяет определить следующие показатели: коэффициент использования сменного времени, коэффициент потерь рабочего времени по организационно-техническим причинам, коэффициент потерь рабочего времени в связи с нарушениями трудовой дисциплины, коэффициент возможного уплотнения рабочего дня, коэффициент возможного повышения производительности труда за счет устранения выявленных потерь времени.

1.2.3 Хронометраж

Хронометраж - это метод изучения затрат оперативного времени путем наблюдения и замеров длительности отдельных, повторяющихся при производстве каждого изделия элементов операции. Хронометражные наблюдения позволяют выявить резервы связанные со временем выполнения оперативной работы.

Основные этапы хронометража:

1. подготовка к наблюдению - ознакомление с операцией и расчленение трудового процесса, определение фиксажных точек;

2. наблюдение - заполнение листа наблюдений в таблице по форме 5.1

3. Обработка, анализ данных наблюдения - проверка длительности каждого элемента операции, проверка устойчивости хронометражных рядов, сравнение с действующими нормативами; определение с учетом передового опыта и внедренных оргтехмероприятий рационального состава операции, продолжительности ее элементов и операции в целом [1, стр. 276].

Форма 1.5. Лист хронометражных наблюдений

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Элементы операции | Текущее время по номерам наблюдателя | | | | | Сумма | Среднее  значение |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1.3 Условия и факторы сокращения потерь рабочего времени

Условиям сокращения потерь рабочего времени является обеспечение эффективного сочетания элементов производственного процесса - средств, предметов труда и самого труда. Этому будет способствовать высокий уровень организации рабочего места и его обслуживания, о так же устранение факторов оказывающих негативное влияние на эффективное использование рабочего времени, которые представлены ниже.

Факторы, оказывающие влияние на использование эффективного фонда рабочего времени:

1. Наличие сверхплановых необоснованных целодневных невыходов.

2. Неэффективное использование сменного времени в результате нарушений трудовой дисциплины, плохой организации обслуживания рабочих мест и др. нарушений, приводящих к внутрисменным простоям.

3. Нарушение технологической дисциплины, отвлечение работников на выполнение непредусмотренной работы, что приводит к непроизводительным затратам рабочего времени.

4. Неритмичная работа производства, в результате отсутствия действенного календарно-оперативного планирования и учета производства, приводящего к недостаткам в управлении производством и непринятия своевременных мер к сглаживанию сезонных колебаний, что приводит к неравномерной загрузке рабочих и к потерям в производительности их труда.

Направления улучшения использования рабочего времени:

* обеспечение оптимальной и равномерной загрузки исполнителя;
* оснащение рабочего места всем необходимым и его рациональное размещение;
* обеспечение всем необходимым бесперерывного трудового процесса;
* совершенствование приемов и методов труда;
* комплексное обоснование необходимых затрат труда;
* создание благоприятных условий труда и сохранения здоровья работающего;
* использование рабочих в соответствии с их способностями и квалификацией;
* соответствие количества и качества труда его оплате.

Все выше перечисленные условия могут прямо или косвенно повлиять на улучшение использования рабочего времени [4, стр. 72-74].

2 Тайм-менеджмент как система управление временем

2.1 Тайм-менеджмент

Тайм-менеджмент как система управления временем включает в себя ряд элементов, которые, будучи использованными, в совокупности дают значительное сокращение времени, необходимого для осуществления различных производственных процессов. К этим элементам относятся, анализ использования рабочего времени, постановка целей, которые хочет достигнуть руководитель в ходе использования тайм-менеджмента, планирование рабочего времени, выработка различных методов борьбы с причинами нерационального использования временного ресурса. Однако, несмотря на такую довольно стройную систему тайм-менеджмента не следует воспринимать его как аксиому, потому, что каждый человек является единственным, кто может решить для него проблему рационального использования времени наилучшим образом и поэтому наиболее эффективным является личный тайм-менеджмент, который в каждом отдельном случае индивидуален. Однако в общем случае можно применять указанные выше элементы тайм-менеджмента.

Анализ – это такой процесс, который позволяет выявить нерациональное использование рабочего времени, его причины, а также вычленить из всех причин основные, которые оказывают наиболее неблагоприятное воздействие на использование времени.

Постановка целей – необходимый этап в тайм-менеджменте, в ходе которого необходимо ответить на вопрос, зачем тайм-менеджмент вообще нужен для конкретного человека или на конкретном предприятии. Постановка целей помогает в дальнейшем ориентироваться в том, какие методы управления временем следует применять, а какие применять не следует.

Планирование – это такой процесс, в ходе которого осуществляется составление перечня задач, которые необходимо выполнить за определенный промежуток времени. Планирование рабочего времени имеет некоторые свои специфические особенности.

Выработка методов борьбы с причинами потерь времени предполагает, что в ходе предварительного анализа эти причины были выявлены, и необходимо ликвидировать их. Для типичных причин существуют различные типичные способы борьбы с ними, однако следует помнить, что каждый конкретный случай индивидуален и необходимы индивидуальные подходы к каждой причине в каждом случае.

Тайм-менеджмент представляет из себя целостную структуру и применять его следует не исключая никаких его элементов. Применение тайм-менеджмента предполагает, что человек будет творчески подходить к его использованию [9, 11].

2.2 Причины дефицита времени

Можно выделить большое количество различных факторов, приводящих к потерям времени. Часть из этих факторов являются следствием неграмотных действий руководителя, часть происходят независимо от него, а часть связана непосредственно с личностью руководителя, однако на большинство из них руководитель имеет возможность повлиять или хотя бы снизить потери времени, происходящие из-за воздействия этих факторов. Рассмотрим эти группы факторов.

1 причины, которые являются следствием неграмотных действий руководителя

К ним относятся бесплановость работы, плохо налаженный в организации обмен информацией, отсутствие четкого распределения работ по степени их важности, выполнение задач, которые вполне могут быть выполнены подчиненными, слабая мотивация труда. Руководитель может выявить эти факторы и попытаться их устранить каким-либо образом.

Рассмотрим эти факторы.

1) Бесплановость работы. Является результатом образа жизни не только самого руководителя, но и общего стиля жизни данной организации. Бесплановость работы ведет к постоянным перерывам для различного рода "уточнений", разъяснений, необходимых для дальнейшей работы различных отделов, подразделений и отдельных работников. При этом отвлекаются не только те, кто обращается за информацией, но и те, к кому обращаются за информацией.

2) Плохо налаженный в организации обмен информацией. Передавая информацию, любой человек всегда уверен, что ее получатель полностью осознает и понимает ее смысл, однако это не всегда так. Каждый имеет свои рамки восприятия, которые могут искажать полученную информацию. Далеко не все современные руководители решили эту задачу для себя и своих сотрудников и ввели на своих фирмах унифицированную систему приема и передачи информации. Во многих организациях обмен информацией между подразделениями происходит в виде испорченного телефона, часто в процессе неформального общения. Также примером отсутствия стандартов передачи информации может служить отсутствие единого стандарта объяснения клиенту по телефону местоположения организации – "каждый объясняет, как может".

3) Отсутствие четкого распределения работ по степени их важности. Это зачастую приводит к тому, что руководитель сначала делает дела, которые на самом деле не имеют большого значения. При этом на них расходуется значительное время, необходимое для решения действительно важных проблем.

4) Выполнение задач, которые вполне могут быть выполнены подчиненными. Чаще всего руководитель выполняет подобные задачи в случае, если он не доверяет подчиненным, считая, что они смогут выполнить данную задачу так же качественно, как и он, сам, то есть речь идет об отсутствии уверенности в должной квалификации сотрудников организации. В качестве примера можно привести прием клиентов именно менеджером, а не наделение какого-либо сотрудника полномочиями работы с клиентами, личный разбор почты, а не поручение секретарю сортировки входящей корреспонденции.

5) Слабая мотивация труда. Слабая мотивация труда приводит к низкой производительности труда, в большей степени это касается не руководителя организации, а его подчиненных, однако на предприятии эта проблемы может иметь место и низкая производительность труда будет вести к дефициту времени.

2 причины, которые не зависят от руководителя

Это работа с корреспонденцией, большой поток рутинных дел, часто срочных, работа над которыми занимает много времени, а также "воры времени". Руководитель не может избавиться от этих факторов и может лишь попытаться максимально уменьшить их влияние на потери времени.

Рассмотрим эти факторы:

1) Работа с корреспонденцией. Исследования свидетельствуют, что 20 - 30% своего времени руководитель тратит на разбор корреспонденции, просматривая в день до 100 документов, из которых лишь 30 по настоящему нужны. Подсчитано, что в деловой переписке объем ненужных сведений доходит до 15-20%, а по всем каналам из внутренних источников сведений поступает на 30%, а из внешних - на 40%.

2) Большой поток рутинных дел, часто срочных, работа над которыми занимает много времени. Примерами могут служить такие дела, как оформление помещений, в которых проводится ремонт, выбор мебели, необходимость лично проверять различные параметры деятельности организации, зачастую это связано с некомпетентностью подчиненных или нежелание их брать на себя ответственность, когда они сами обращаются к руководителю с "просьбами помочь".

3) "Воры времени". "Воры времени" – это непредвиденные дела, большинство из которых требуют срочного решения и не могут быть перепоручены подчиненным. Все это отнимает много времени и отвлекает от действительно важных дел. Существует много различных видов "воров времени":

а) телефонные звонки;

б) заглядывающие к нам люди;

в) проблемы с компьютерным оборудованием;

г) изменение очередности работ, навязываемое коллегами;

д) недостаток организационного планирования;

е) неумение слушать других людей;

ж) неудовлетворительная организационная структура;

з) исправление ошибок, которых можно было бы избежать;

и) нерешительность в деловых вопросах;

к) плохо организованные и скоординированные собрания;

л) отвлекающие факторы на рабочем месте;

м) чрезмерная офисная бюрократия;

н) бесполезные дискуссии о своей работе и работе других;

3. причины, непосредственно связанные с личностью руководителя

Это постоянная спешка, постоянные доработки дома, суетливость. Чтобы снизить влияние этих факторов на рабочее время руководитель должен постараться измениться, иначе, эти факторы не позволят рационально использовать ему свое рабочее время. На мой взгляд, это самая серьезная группа факторов, так как чтобы эффективно управлять своим мнением, необходимо сначала измениться самому, а потом уже пытаться изменить окружающую действительность, а изменить самого себя – это очень тяжело, особенно человеку, который уже видит себя независимым, грамотным и зрелым во всех отношениях.

Рассмотрим эти факторы:

1) Постоянная спешка. В состоянии постоянной спешки руководитель не успевает сосредотачиваться на той задаче, которую он выполняет в данный момент. Он идет по тому пути, который первым пришёл на ум, вместо того, чтобы подумать о других, возможно более рациональных способах решения данной задачи.

2) Постоянные доработки дома. Постоянные доработки дома порождают замкнутый круг, когда человек не успевает в рабочее время выполнить свои дела и решить все проблемы, в итоге он вынужден решать их дома за счет своего свободного времени, отдыха и личной жизни. Человек не имеет возможность полноценно жить, отдыхать и в результате у него снижается работоспособность, что приводит к недоработкам и снова к необходимости дорабатывать дома. Этот замкнутый круг является следствием неправильно организованного рабочего времени, и разрушить его бывает очень даже тяжело.

3) Суетливость. Суетливость является результатом плохой организации рабочего дня, она также зависит от импульсивности и особенностей человека. Суетливому человеку тяжело выбрать, а какое дело взяться, он часто "мечется" между двумя делами, одинаково срочными и одинаково длительными в решении, он никак не может выбрать, за какое из них взяться, и из-за этого происходит трата времени [7, 10].

2.3 Основные методы тайм-менеджмента

Для решения проблем, связанных с рациональным использованием рабочего времени существует множество методик, имеющих общее название "тайм-менеджмент". Однако нельзя сказать, что тайм-менеджмент – это такая строгая совокупность правил, следуя которым человек сможет максимально рационализировать свой рабочий день и рабочее время своих подчиненных. Тайм-менеджмент – это совокупность общих методов и рекомендаций, и для каждого человека и организаций следует подбирать их отдельно, индивидуально.

Одним из родоначальников тайм-менеджмента считается основатель школы научного управления Фредерик Тейлор, который осуществил хронометраж трудовой деятельности рабочего. Также можно упомянуть знаменитого Генри Форда, который ввел на своих предприятиях конвейер и тем самым сократил время сборки автомобилей и расходы времени рабочих, сделав их деятельность более специализированной.

В настоящее время в России одним из известных специалистов в области тайм-менеджмента является Глеб Архангельский, который занимается научными разработками данной проблемы [8].

2.3.1 Анализ использования временного ресурса

Рассмотрим методики классического тайм-менеджмента. Первым шагом любого руководителя, который серьезно занялся данной проблемой, должен стать анализ использования временного ресурса. Анализ использования времени поможет выявить временные потери, показать сильные и слабые стороны практикуемого рабочего стиля. Такой анализ просто необходим, если не известно, на что вообще расходуется время, не известно, сколько времени требует выполнение тех или иных дел, не известно, какие факторы стимулируют или ограничивают работоспособность.

Чтобы анализировать проблему, нужен достоверный учет времени. Самый эффективный способ учета времени – это ведение записей. При использовании с этой целью компьютера можно использовать такие программы как Visual TimeAnalyzer. С ее помощью можно сэкономить время и получить графическое изображение своей работы. Также расходуемое время можно учитывать в таблицах, в которых должны быть указаны следующие параметры:

- вид деятельности – для определения вида деятельности;

- время начала и окончания соответствующего вида деятельности;

- длительность соответствующего вида деятельности – для определения необходимого для данного вида деятельности времени.

Наиболее благоприятным является ведение учета времени в процессе работы, так как при учете времени "потом" можно забыть некоторые важные детали.

В процессе анализа выявляются сильные и слабые стороны использования временного ресурса. Для этого необходимо ответить на некоторые вопросы, такие как:

- была ли работа необходима? (если более 10 % рабочего времени было потрачено не на необходимую работу, это говорит о проблемах с определением приоритетов);

- были ли оправданы затраты времени? (если более 10% рабочего времени составляли дела, затраты времени на которые не оправданы, нужно проанализировать причины, по которым расход времени был слишком велик и постараться учитывать их в будущей работе);

- было ли целесообразно выполнение работы? (если более 10% рабочего времени пошло на задачи, выполнение которых было нецелесообразно, значит нужно уделить внимание планированию, организации)

- был ли сознательно определен временной интервал для выполнения работы? (если более 10% рабочего времени было потрачено на задачи, временной интервал выполнения которых определялся спонтанно, значит, существуют проблемы с планированием рабочего времени).

В результате анализа выявляются "воры времени", различные ошибки использования рабочего времени, необходимо определить их причины, выработать методы борьбы с ними, наиболее подходящие для конкретного работника [7].

2.3.2 Планирование времени

Основным же методом, помогающим эффективно использовать рабочее время, является планирование времени. Планирование есть структурирование времени для наиболее хозяйственного его использования при достижении каких-либо целей и задач, стоящих перед руководителем или организацией. Планирование может быть долгосрочным, среднесрочным и краткосрочным.

Главное преимущество, достигаемое путем планирования работы, состоит в том, что планирование приносит выигрыш во времени. Опыт показывает, что увеличение затрат времени на планирование приводит в конечном счете к экономии времени в целом.

Очевидно, затраты времени на планирование не могут бесконечно увеличиваться, существует оптимум, после которого дальнейшее увеличение времени на планирование становится неэффективным. Не следует тратить на планирование более 1% общего планового времени.

Планирование всегда осуществляется исходя из целей. Основой для любого планирования служит долгосрочная цель или долгосрочные цели. На основе долгосрочных целей устанавливаются цели среднесрочные и краткосрочные. Это происходит следующим образом: исходя и цели жизни или миссии организации, выделяются ряд подцелей, достижение которых должно способствовать достижению основной цели жизни. Это цели долгосрочного характера. В каждой из этих целей выделяется ряд подцелей, желательно по временному признаку (которые должны быть осуществлены в ближайшие годы), достижение которых должно способствовать достижению целей долгосрочного характера. Таким же образом на основе целей на год выделяются цели на месяц, декаду, день. Далее осуществляется анализ сильных и слабых сторон человека или организации, которые могут иметь отношение к достижению целей. Это делается для того, чтобы поощрять сильные стороны и работать над слабыми. Этот анализ служит основой для среднесрочного и краткосрочного планирования.

Сам процесс планирования заключаются в том, что формулируются результаты и устанавливаются сроки, которые отводятся для их достижения. Результаты должны соответствовать целям. При этом желательно соблюдать некоторые правила планирования.

1. Следует осуществлять планирование в письменном виде. Чтобы план был не просто перечнем дел, которые необходимо выполнить за день, стоит его делать еще и мотивирующим инструментом – ориентировать его на результат. Например, писать в списке не "сделать то-то", а "то-то сделано", чтобы по окончанию дела можно было поставить рядом с это записью жирную галочку. Это одно из сильных мотивирующих средств.

2. Следует учитывать результаты предшествовавшего анализа использования рабочего времени. В процессе данного анализа выявляются ошибки, присущие данному руководителю в планировании своего рабочего времени и способы нейтрализации последствий этих ошибок.

3. Не следует планировать полностью весь свой рабочий день. Считается, что следует планировать не более 60% своего времени, а 40% оставить незапланированным: 20% непредвиденное время и 20% спонтанное время.

4. Следует устанавливать четкие временные нормы на выполнение дел и решение проблем, которые не допускали бы доделку недоделанного и решение недорешенного в незапланированное время. Если эти дела и вопросы должны были быть решенными в запланированное время. Практика показывает, что на любое дело тратится ровно столько времени, сколько его есть в распоряжении, поэтому следует устанавливать четкие временные рамки, которые бы позволяли выполнить необходимое, и при этом не превышали необходимое для выполнения время.

5. Для решения вопроса, о перепоручении дел следует разделить дела по степени их срочности и важности. При этом наиболее срочные и важные задачи следует решать руководителю немедленно. Важные, но не срочные можно отложить, остальные же 2 категории дел (неважные, но срочные и неважные и несрочные) следует передавать для решения подчиненным. Несрочные дела следует проранжировать по времени, необходимому для каждого из них и при появлении свободного времени можно заняться сокращением этого списка – для этого желательно всегда иметь его под рукой.

6. Следует регулярно пересматривать планы, так как в виду постоянного изменения окружающей среды может оказаться так, что некоторые планы руководства организации и менеджера уже не будут соответствовать целям организации и соответственно будут нуждаться в корректировке.

7. Планы должны быть реалистичными и согласованными, причем согласованными не только друг с другом, но и с планами коллег, подчиненных, более высокого уровня руководства [10].

2.3.3 Тайм-менеджмент в масштабах организации

Это все касалось личного тайм-менеджмента. А как же быть в случае организационного, или корпоративного тайм-менеджмента? Тайм-менеджмент в масштабах организации - это движение с нижних слоев иерархии. Действительно, невозможно заставить работников экономить собственное время и таким образом увеличить их производительность труда. У организационного менеджмента есть ряд возможностей для оптимизации временного ресурса, однако это связано с такими понятиями как управление проектами, технологиями производства и т. п., оно не относится к тайм-менеджменту. Тайм-менеджмент же должен начинать свое движение по организации снизу. Для этого следует заинтересовать людей. Работники рассматривают свое рабочее время как "проданное" работодателю время, однако можно внушить им, что хотя оно, и "продано" работодателю, но это по-прежнему невосполнимый ресурс жизни человека. После этого в сотруднике компании достаточно быстро пробуждается понимание, что его ценнейший и невосполнимый ресурс безвозвратно тратится из-за окружающего беспорядка – отсутствия должностных инструкций, нормального корпоративного планирования, и т.п. Поняв и прочувствовав на себе значение организации и планирования, человек гораздо более спокойно и конструктивно воспринимает новации в этой области, исходящие от руководства. Теперь для него внедрение управления проектами, или корпоративной информационной системы, или системы менеджмента качества – не "блажь начальства", а вполне понятный и естественный шаг развития. Даже если первоначально таких людей в организации мало, 5-10%, они вполне способны заразить своим пониманием данной проблемы и энтузиазмом большую часть персонала организации. Глеб Архангельский называет подобную технологию внедрения тайм-менеджмента "бациллой", объясняя сходство действия подобных единичных сотрудников с действиями, производимыми бациллами.

Глебом Архангельским также предложен интересный метод стимулирования человека к использованию тайм-менеджмента в своей деятельности. Этот метод демонстративен и заставляет самого человека задуматься о том, как много быстро течет его время и о том, что огромное количество его времени тратится впустую. Обычно осознание этого заставляет человека серьезно задуматься о том, что время следует беречь, использовать рационально. Суть этого метода в следующем. Необходимо изготовить настольный календарь - "пинарик", который выглядит как обычный настольный календарик, но со следующими отличиями: над графиком текущего года изображен список цифр – годы от рождения человека примерно до текущего; под графиком – от текущего где-нибудь до 2030-2050, в зависимости его возраста и уровня оптимизма. Заведя "пинарик", человек берет карандаш и с толком, с чувством, с расстановкой, один за другим вычеркивает прожитые годы. Можно – с лирическими воспоминаниями. Затем таким же образом вычеркивает прожитые дни текущего года. "Пинарик" готов к употреблению.

Каждое утро, приступая к работе, человек должен зачеркивать половину наступившего дня. Вечером – вторую половину. Желательно держать "пинарик" на видном месте, заглядывать в него почаще, особенно в нижнюю строчку. Можно где-нибудь поблизости прописать стратегические цели, и соотносить реальный ресурс времени с процессом их достижения. Как показывает практика, больше двух-трех недель такой жизни не выдерживает никто: когда время "материализовано", когда каждый день своими руками человек отмечает его ход – появляется стимул, как следует задуматься о проблеме "самого невосполнимого ресурса", и начать что-то делать в этом направлении. Работа с "пинариком" занимает 30 секунд утром и 30 секунд вечером, он был изобретен Дмитрием Литваком, вице-президентом московского отделения Института проектного менеджмента [9].

3 Практическая часть

3. 1 Анализ эффективности использования рабочего времени Кушпатовой Евгении Вадимовны

3.1.1 Характеристика ООО "СуперСтрой"

СуперСтрой – это сеть магазинов, продающих товары для ремонта: строительные, отделочные материалы, сантехнику, инструменты, садовый инвентарь и т.д. Сеть магазинов расположена по всей России. Магазин СуперСтрой Качканар – это подразделение ООО "СуперСтрой НТ". В сеть входит 5 магазинов, которые располагаются в Серове, Качканаре и Нижнем Тагиле. В Качканаре работает 30 сотрудников. В штаб входят: директор, зам директора по логистике, учетная группа (2 человека), кассиры (3), администраторы (2), товаровед, бухгалтер, кладовщик, грузчики и продавцы консультанты. Средний возраст сотрудников составляет 30 лет. Директор Кушпатова Евгения Вадимовна, 24 года. Магазин в г. Качканар работает с 2007 г. Евгения начала работать с основания магазина, продавцом консультантом. Далее, поднимаясь по карьерной лестнице, через 2,5 года стала директором.

3.1.2 Хронометраж рабочего времени

Анализ использования рабочего времени руководителя помогает выявить временные потери, показать сильные и слабые стороны практикуемого рабочего стиля, позволяет определить на что расходуется время, сколько времени требует выполнение тех или иных дел, факторы стимулирующие или ограничивающие работоспособность [1]. Для подобного анализа будем использовать таблицу анализов видов деятельности и расхода времени – хронометраж.

Таблица 1. Хронометраж рабочего времени Кушпатовой Е.В.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид деятельности | Интервал времени | Длительность |
| Планерка с сотрудниками | 900 – 930 | 30 минут |
| Разбор почты (срочно/не срочно) | 930 – 940 | 10 минут |
| Подготовка документов для работы | 940 - 1000 | 20 минут |
| Делегирование обязанностей сотрудникам | 1000 – 1030 | 30 минут |
| Получение заданий из Нт и их выполнение (ICQ) | 1030 - 1200 | 1 час 30 минут |
| Дорога | 1200 – 1210 | 10 минут |
| Дела в городе (личные) | 1210 – 1540 | 3 час 30 минут |
| Обеденный перерыв | 1540 – 1600 | 20 минут |
| Сбор и проверка делегированных заданий | 1600 – 1800 | 2 часа |
| Отчет (ICQ) руководителям управлений по результатам выполненной работы | 1800 - 1900 | 1 час |
| Просмотр и разбор документов | 1900 – 1930 | 30 минут |

В таблице даны наиболее часто осуществляемые виды деятельности и средний интервал времени, требуемый для выполнения операции, но не является "ежедневным фиксированным расписанием": деятельность и время на её осуществление может изменяться. Помимо анализа использования рабочего времени руководитель должен учитывать факторы, которые помешали выполнить работу быстрее. Для этого составляется листок возможных "дневных помех".

Таблица 2. Листок возможных "дневных помех"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Помехи, интервал | Время | Пометки (причины) |
| Беседы с подчиненным по работе, не относящейся к работе | 30 минут | Проблемы по выполнению работы |
| Решение вопросов с руководством в Нижнем Тагиле по ICQ | 2 часа | Долгий набор текста |

На основе интервью (Приложение А), хронометража (Таблица 1) и наблюдений, можно сделать следующие выводы, сильные стороны:

* сортировка почты (рационально разделить письма на более и менее важные);
* планирование рабочего времени и распределение его по срочности;
* делегирование обязанностей позволяет освободиться от мелких задач, которые могут решить другие сотрудники.

Слабые стороны:

* В работе присутствует ICQ, который отнимает много времени на набор текста, когда быстрее было бы позвонить;
* причины, непосредственно связанные с личностью руководителя - это постоянная спешка, постоянные задерживания, суетливость. Чтобы снизить влияние этих факторов на рабочее время руководитель должен постараться измениться, иначе, эти факторы не позволят рационально использовать ему свое рабочее время. Это самая серьезная группа факторов, так как чтобы эффективно управлять своим мнением, необходимо сначала измениться самому, а потом уже пытаться изменить окружающую действительность, а изменить самого себя – это очень тяжело, особенно человеку, который уже видит себя независимым, грамотным и зрелым во всех отношениях.

Рекомендации для улучшения продуктивности рабочего дня Кушпатовой Евгении Вадимовны:

* Четко планировать цели и задачи на месяц, а не только на текущий день;
* Планировать задачи не только по срочности, но и по сложности;
* Делить сложные и объемные задачи на мелкие;
* Стараться не решать личные вопросы в течение рабочего дня;
* Сосредотачиваться на текущем деле, не торопиться и не суетиться, переключаясь с одного дела на другое.

Заключение

В курсовой работе была изучена одна из актуальных проблем современных руководителей: эффективное планирование и использование рабочего времени.

Были решены, следующие задачи:

* Рассмотрены теоретические основы использования рабочего времени;
* найден порядок осуществления различных этапов методики тайм-менеджмента;
* выявлены основные причины дефицита времени;
* проанализированы интервью с руководителем магазина ООО"СуперСтрой" Кушпатовой Евгенией Вадимовной и хронометраж её рабочего времени. Выявлены слабые и сильные стороны, а также даны рекомендации по повышению эффективности использования рабочего времени.

Гипотеза о том, что Кушпатова Евгения Вадимовна эффективно использует и планирует свое время, не принята. Так как анализ хронометража и интервью показывает, что ей не достаточно времени на отдых, личные увлечения и приходится задерживаться на работе и рабочий день длится 10-12 часов, когда должен 8-10. Однако Евгения Вадимовна считает, что эффективно использует время и не хочет следовать советам и что-то менять.

Так хочется все успеть: и работу выполнить, и поспать, и пообщаться с родными, друзьями. Когда мы торопимся, суетимся, время летит незаметно, поэтому необходимо правильно планировать и использовать его. Ведь время – это необратимый ресурс нашей жизни. Но, к сожалению, многие, понимая, что времени не хватает, так и не хотят ничего менять.

Список использованных источников

1. Архангельский Г. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. – М.: АиСТ-М, 2003. – 455 с.

2. Веснин В. Р. Основы менеджмента. - М.: "Элит-2000", 2001. – 472 с.

3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. – М.: Гардарики, 2003г. 528 с.

4. Гамидуллаев Б.Н. Экономия времени и показатели ее оценки в процессах управления предприятием. – Пенза, 2000. – 253 с.

5. Герчикова И. Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, Банки и биржи, 1994г. 480 с.

6. Завельский М.Г. Экономика и социология труда. – М.: Логос, 2001. – 208 с.

7. Материалы сайта www.akmr.ru

8. Материалы сайта www.e-xecutive.ru

9. Материалы сайта www.improvement.ru

10. Материалы сайта www.top-manager.ru

11. Материалы сайта www.zarplata.ru

12. Ричард Л. Дафт. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2001. – 832 с.

13. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. – М.: Дело, 2002. – 272 с.

Приложение А

Интервью с Кушпатовой Евгенией

Я: Сколько времени вы уделяете в сутки на работу(в среднем)?

-Евгения: часов 10-12

-Приходится ли вам брать работу на дом, или задерживаться?

-Конечно

-Как вы считаете, эффективно ли вы используете время рабочего дня?

-Да

-Планируете ли вы свое время, задачи на месяц, неделю, день?

-Да

-Хватает ли вам времени на выполнение запланированных задач на день?

-Чаще всего нет

-Какие методы или технологии вы используете: ежедневник, стикеры, телефон, компьютер?

-Ежедневник, перекидной календарь, стикеры, записки, телефон, компьютер

-Используете ли вы какие-нибудь программы?

-Word, exel, adobe reader - это основные, плюс почта и аська

-Как распределяете задачи на день? Какие вначале рабочего дня, в середине и в конце? По сложности, по срочности?

-По срочности

-Опаздываете ли вы на совещания, встречи, беседы и т.д.?

-Иногда, если знаю, что мне это позволительно

-Часто ли вы отвлекаетесь в течение дня от рабочего процесса?

-Да, на разговоры по аське, телефону, в целом от получаса до часа за полный рабочий день

-Делегируете (распределяете) ли вы обязанности на других сотрудников?

-Да

-Приходится ли переделывать за них, порученные дела?

-Очень редко, чаще их контролируешь и все

-Как много времени отнимает разговоры по телефону и проверка почты(@)?

-Почта - час, телефон - часа полтора - два

-Как вы считаете, достаточно ли времени уделяете отдыху, семье, родным?

-Нет

-Есть ли у вас какие-нибудь увлечения, которые требуют дополнительного времени, если да, то хватает ли вам времени на них?

-Да, силовой тренинг и стрип-пластика, но последние два месяца времени на них нет

-Если вы заболеете, придется ли вам идти на работу?

-Да

-Хотели бы вы более эффективно и рационально использовать свое время?

-Да

-Знаете ли вы какие-нибудь методы повышения эффективности?

-Планирование и делегирование обязанностей

-Могу посоветовать почитать Глеба Архангельского

-Ок, спасибо, но у меня нет на это времени