**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
МОСКОВСКАЯ АКАДЕМИЯ РЫНКА ТРУДА   
И ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

(МАРТИТ)

**КУРСОВОЙ ПРОЕКТ**

по дисциплине

**«ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА»**

**Тема:** **”Исследование содержания труда  
 и структуры затрат рабочего времени руководителя»  
(на примере ГОУ СПО БК № 45)**

**Выполнила:**

Студентка 3 курса, группа УП

Куликова Р.С.

**Проверил:**

Кандидат социальных наук, доцент

Е.М.Токарева

**Москва, 2009**

СОДЕРЖАНИЕ

[Введение 3](#_Toc73114593)

[Глава 1.Методологическая характеристика проблемы рациональной организации труда руководителя 4](#_Toc73114594)

§ 1 Современное состояние проблемы 8

§ 2 [Значение](#_Toc73114595) фактора времени 14

§ 3 [Время](#_Toc73114596) и содержание труда руководителя 16

§ 4 [Характер и содержание работы руководителя 18](#_Toc73114597)

§ 5 [Требования к руководителю 20](#_Toc73114598)

§ 6 [Типичные ошибки руководителя 21](#_Toc73114599)

§ 7 [Причины](#_Toc73114600) потерь времени 24

§ 8 [Принципы](#_Toc73114601) эффективного использования времени 25

[Глава 2. Исследование содержания труда и структуры затрат рабочего   
времени 30](#_Toc73114603)

§ 1 Анкета 30

Выводы 43

Рекомендации 44

Заключение 45

Список использованной литературы 46

Приложение № 1

# ВВЕДЕНИЕ

Цель данной курсовой работы является анализ труда руководителя и структуры затрат его рабочего времени. В результате данной работы я собираюсь обозначить основные проблемы, преодоление которых позволит повысить эффективность использования рабочего времени руководителя. А так же постараюсь сформулировать рекомендации по решению этих проблем.

Объектом исследования в данной курсовом проекте является содержание труда и структура затрат рабочего времени руководителя ГОУ СПО Банковского колледжа № 45.

Предметом исследования в данном курсовом проекте являются эффективные и рациональные затраты рабочего времени руководителя ГОУ СПО БК № 45.

Гипотеза исследования: на эффективное использование рабочего времени руководителя влияют личные и психологические характеристики руководителя, а так же факторы внутренней и внешней среды организации.

Актуальность выбранной темы определяется тем, что на сегодняшний день экономика и общество в нашей стране период реформ и преобразований. Непрерывная перестройка организационных структур, децентрализация управления, модернизация технологий, стилей и методов руководства усиливают значение роли руководителя. Сегодня эффективный труд руководителя – это органический сплав науки и искусства, тесное сочетание мастерства, которому можно и нужно научить, и таланта организатора, с которым нужно родиться и который нужно развивать и совершенствовать.

Постоянный дефицит времени при возрастающей интенсивности труда - явление, характерное для большинства руководителей во всем мире. И сегодня, как никогда, актуален вопрос – как научиться экономить и эффективно организовывать время тех, кто реализует функции управления.

В рамках сформулированной цели были определены следующие задачи:

- проанализировать содержание труда руководителя и структурировать затраты его рабочего времени;

- подготовить рекомендации по улучшению рационального использования рабочего времени руководителя.

# Глава 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОБЛЕМЫ РАЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ

Всякий труд помимо, собственно, мыслительной деятельности содержит в себе чисто организационные, технические элементы. Область знаний, изучающая организацию труда работника, называется персональным менеджментом.

Персональный менеджмент (самоменеджмент) — это целенаправленное и последовательное использование практических методов менеджмента в повседневной деятельности для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время.

Сколько способных и даже талантливых людей не достигли вершин и серьезных успехов в жизни, не сделали хорошей карьеры по одной лишь причине: не смогли наилучшим образом распорядиться ни своим временем, ни своими способностями. И как следствие, правильно организовать свою жизнь и свою деятельность.[[1]](#footnote-1)

Временем как ресурсом любой человек располагает изначально в равном количестве. Но результаты его использования у различных людей различны.

Постоянный дефицит времени при возрастающей интенсивности труда - явление, характерное для большинства руководителей во всем мире. И перед каждой экономически развитой страной сегодня стоит вопрос: как научиться экономить время тех, кто реализует функции управления.

Как показывают многочисленные исследования, руководители из-за нехватки времени увеличивают свой рабочий день. В итоге им не остается времени и сил на повышение своей квалификации, рост культуры, отдых и сохранение здоровья, семью, личностное развитие. Следует иметь в виду, что нехватка времени - не причина, а следствие плохой самоорганизации руководителя.

Если руководитель постоянно занят «горящими делами», поддается стихийному ходу событий, не управляет собственным временем, а зависит от обстоятельств, то со временем он теряет способность отличать главное от второстепенного, выделять из множества конкретных ситуаций важные проблемы. Его действия все больше приобретают авральный характер оперативного гашения конфликтов, ликвидации сбоев, а в общем – «латания дыр».

В силу огромной перегруженности наиболее важные, проблемные задачи он уже не решает. Остаются в стороне перспективные вопросы, а это, в свою очередь, порождает массу новых текущих проблем, которыми приходится заниматься, тратя на это большое количество времени.

Можно смело утверждать: организация процесса жизнедеятельности руководителя — не только его личное дело. Если подчиненные не знают, когда смогут попасть на прием к руководителю, то стремятся попасть к нему как со срочными, так и с менее срочными делами. Никто не уверен; что для рассмотрения его дел у руководителя найдется время, поэтому вопросы не выносятся заранее на рассмотрение руководителю, а «пробиваются». Никто заранее не знает, когда его вызовут для доклада о проделанной работе, и поэтому постепенно утрачивается потребность в планировании своей работы. Система беспорядочного использования рабочего времени нередко исходит от самого руководителя и возвращается к нему в виде необходимости непрерывно тратить время на решение горящих проблем.[[2]](#footnote-2)

Организация личного труда руководителя не может не учитывать индивидуальные особенности людей. Тут нельзя руководствоваться жесткими правилами и нормами.

Вместе с тем, и наука, и практика управления убедительно доказывают возможность и необходимость эффективной организации личного труда руководителей. Ведь в деятельности успешно работающих руководителей есть общие черты, которые можно выявить, сформулировать в виде принципов, практических советов, целесообразных для данной сферы менеджмента.

Опыт показывает: жизнь, личный труд руководителя на работе и в собственном доме могут и должны быть организованы в систему.

Систему персонального менеджмента можно образно представить в виде модели требований к качествам менеджера, способного управлять собой. Эта модель складывается из семи блоков:

1 — способность формулировать и реализовывать жизненные цели;

2 — личная организованность;

3 — самодисциплина;

4—знание техники личной работы;

5 — способность делать себя здоровым;

6 — эмоционально-волевой потенциал;

7 — самоконтроль.

Многие выдающиеся хозяйственные, военные, научные, политические руководители добивались и добиваются успехов в своей работе во многом благодаря четкой организации своей жизнедеятельности.

Главные потери времени мы несем из-за нашего собственного промедления, нерешительности, отсутствия самодисциплины, неумения вовремя сказать «нет», неправильного делегирования части своих полномочий подчиненным, из-за неумения отделить главное от второстепенного, от постоянной жизненной расхлябанности и неорганизованности, неспособности поддерживать свою работоспособность, незнания техники личной работы.

Мы естественно, не можем управлять самим временем. Но мы можем управлять своими делами с учетом фактора времени. Отметим, что в управлении самим собой нужны те же умения, что и в руководстве другими людьми, — планировать, организовывать, делегировать, стимулировать, координировать и контролировать.

Без этого невозможно эффективно работать. Максимально использовать отпущенное время поможет специальный набор управленческих приемов и навыков. Необходимо продумать заранее, что делать, как делать и кому поручить дело. По существу, «количество» времени у всех одинаково, только одни используют его лучше, а другие хуже.

Еще Питер Друкер - гуру менеджмента - в одной из своих последних работ замечает: в XX веке менеджмент в совершенстве овладел искусством повышения эффективности физического труда. Задача менеджмента в XXI веке – научиться управлять эффективностью управленческого и творческого труда.

Отчасти эту задачу решает тайм-менеджмент (управление временем, организация времени). Термин «тайм-менеджмент» (ТМ) происходит от английского time-management, что в переводе означает «управление временем». Под ТМ подразумевается технология учета времени и планирования рабочего дня. Она требует серьезных волевых усилий и постоянного внимания. Руководители прибегают к таким суровым мерам не от хорошей жизни, а лишь столкнувшись со снижением эффективности или цейтнотом. [[3]](#footnote-3)

Таким образом, с учетом всего вышесказанного, мы приходим к выводу, что современному руководителю необходимо овладеть наукой управления собственным временем, научиться использовать этот невосполнимый уникальный ресурс с наибольшей эффективностью.

Далее я рассмотрю один из важнейших методологических аспектов рациональной организации труда руководителя – эффективное управление, организация и использование времени руководителя. Исследуя данную проблему, я опиралась на несколько литературных источников, в которых я нашла характеристику интересующего меня аспекта рациональной организации личного труда руководителя. Для наглядности степени проработанности рассматриваемой проблемы в источниках я привожу ссылки на литературу и почерпанный в ней материал в виде таблицы.

Таб.1.1.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Рассмотренные в литературном источнике вопросы по эффективной организации времени руководителя | Наименование литературного источника | | |
| Персональный менеджмент: Учебник/ С.Д. Резник, С.Н. Соколов, Ф.Е. Удалов, В.В. Бондаренко – М: ИНФРА-М, 2002 | Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках: (Советы деловым людям как эффективно использовать рабочее время): Пер. с нем. – М.: Интерэксперт, ИНФРА-М, 1995. | Ниссинен И. Время руководителя: эффективность использования. – М.: Экономика, 1988. |
| * Значение фактора времени * Типичные ошибки руководителя * Принципы эффективного использования времени | * Причины потерь времени | * Время и содержание труда руководителя * характер и содержание работы руководителя * Требования к руководителю |

А теперь я подробно изложу материал, который я изучила по данной теме.

# 

# *§ 1 Современное состояние проблемы*

Итак, в предыдущем разделе я рассмотрела различные теоретические аспекты, связанные с организацией времени руководителя. Как уже неоднократно подчеркивалась, сегодня проблема управления и организации времени очень актуальна среди руководителей. Далее я хотела бы представить различные примеры того, каким образом и с помощью каких методик в современной России руководители крупных компаний решают проблему эффективного использования такого важнейшего и невосполнимого ресурса как время и организации своей деятельности.

***Сколько стоит время***

Принципиальный вопрос управления временем (тайм-менеджмента) заключается в том, можно ли перевести время в деньги.

«Я по образованию математик и уверена, что пересчитывать время в деньги — разумный подход, — считает Ольга Курбатова, президент корпорации «Хэппилэнд». — Свой «рабочий час» я перевела в деньги очень давно, и получилась, кстати, весьма внушительная сумма, что заставляет более взвешенно подходить к распределению времени. Например, я могу поехать на встречу с кем-нибудь из поставщиков, но знаю, что смогу добиться максимум 5-процентной скидки. Время на переговоры, плюс время на дорогу — четыре часа. Умножаю на стоимость своего рабочего часа и понимаю, что эффективнее отправить на встречу топ-менеджера, отвечающего за это направление, и поставить ему задачу: без пяти процентов не возвращаться! Но все крупные сделки, например, по оборудованию для завода, я провожу лично».

Столь жесткий подход к собственному времени характерен далеко не для всех управленцев. «Я считаю, что переводить время в деньги бессмысленно, — утверждает Сергей Недорослев из компании «Каскол» (проекты в авиастроении). — Лет десять назад у меня был друг-бизнесмен, пожилой уважаемый человек. Как-то раз он выходит из моего кабинета, а в приемной другой посетитель говорит секретарше: записывайте меня побыстрее, а то у нас время — деньги, сами понимаете. «Э, голубчик, а может, вам тогда и спать надо перестать?» — говорит мой знакомый. Тогда я понял, что пересчитывать время на деньги — занятие надуманное».

Впрочем, некоторых директоров это не останавливает. «Лично я экономлю время на собственном сне, — говорит Марина Голованова из «Русагро». — Больше шести часов спать не получается».

Некоторых топ-менеджеров останавливает количество операций, которые приходится производить при расчете долларо-часов. «Далеко не каждое дело поддается переводу в денежные единицы, — говорит Константин Попов, вице-президент «Русской винно-водочной компании». — Если заниматься этим целенаправленно, можно утонуть в расчетах».

Можно, впрочем, автоматизировать процесс, переводя время в безналичные деньги. Так поступил Сергей Недорослев, вроде бы противник пересчета времени в денежный эквивалент. «Год назад я заметил, что большая часть моего времени тратится на тех, кто хочет общаться со мной, а не на тех, с кем хочу общаться я, — рассказывает президент «Каскола». — Сначала поставил обычный замок, чтобы кабинет не превращался в проходной двор, а потом меня осенила идея установить электронный замок. Открыть его можно только с помощью карточки, информация с которой заносится в компьютер. Такая система позволяет мне видеть, сколько времени я трачу на общение с каждым сотрудником. Карточка работает по принципу кредитной. У сотрудников разного ранга на ней зарезервировано строго ограниченное количество времени, которое он может проводить в моем кабинете в течение месяца. Превысил лимит — лишился доступа. В следующий раз будет планировать, сколько и о чем со мною говорить. Они, правда, нашли выход: стали карточки друг у друга брать. Но все равно эта система сделала переговоры с сотрудниками весьма конструктивными».

***Распорядок дня***

Управление временем обычно начинается с аудита времени. Это самая тяжелая процедура, подразумевающая постоянный учет потраченного времени на бумаге или с помощью специальной компьютерной программы.

«Однажды ко мне обратился за консультацией по вопросам тайм-менеджмента генеральный директор и совладелец компанииMC-Bauchemie-Russia— одного из лидеров на своем рынке, производителя сухих строительных смесей «Плитонит»,— рассказывает Глеб Архангельский, руководитель направления тайм-менеджмента консалтинговой компании «Включенное консультирование». — Были поставлены типичные задачи: хочется больше успевать самому, уменьшить количество жалоб топ-менеджеров на нехватку времени, обучить персонал технологиям эффективной работы. Первым этапом проекта стала индивидуальная работа с генеральным директором в течение нескольких недель. Сначала нужно было научиться хронометрировать себя — выработать «чувство времени», а затем и «чувство эффективности». По оценке клиента, за счет выработки «эффективного мышления», а также оптимизации и упрощения личной системы планирования и контроля удалось изыскать до 30% дополнительного времени».

Тем не менее, большинство менеджеров не готовы к таким серьезным процедурам. «Лично я не занимаюсь контролем временных затрат, — говорит Станислав Цырлин, заместитель главы московского представительства Boston Consulting Group. — Я считаю, эта методика хороша для тех, кто от природы рассеян и хочет тренировать память, или для тех, кто ничего не успевает. Система учета времени требует физических временных затрат на непосредственный учет, свод данных и анализ результатов, затрат сил на постоянное ведение записей. Кроме того, эта система не позволяет сконцентрироваться на выполняемой задаче».

Специальные исследования рабочего дня российского топ-менеджера проводились, наверное, лишь в рамках отдельных компаний. «Когда я работала в фирмеMars, мы анализировали, как распределяется время сотрудников между основными бизнес-процессами, — вспоминает Татьяна Кожевникова, ныне директор отдела персонала российского офисаMetro. — В ходе этого проекта мы выяснили, что более половины времени топ-менеджмента уходит на управление людьми (общение с подчиненными, постановка задач, контроль, разрешение конфликтов между сотрудниками) и на «неформальную коммуникацию» (общение с коллегами по компании, с представителями других компаний, участие в конференциях)».

До сих пор топ-менеджеры обходились без жесткой фиксации потраченного времени, оценивая все «на глазок». Микроисследование, проведенное «Ко», показывает, что в среднем продолжительность рабочего дня составляет 10 — 12 часов, за которые руководители успевают сделать 15 — 20 звонков и провести переговоры с четырьмя партнерами.

Цифра «4» не случайна. «Мое негласное правило «золотой середины»: спланировать день так, чтобы позволить себе в среднем четыре встречи, — рассказывает Марина Ганджунцева, заместитель гендиректора гостиницы «Националь». — Опыт показывает, что, будь их больше, я не смогла бы уделить должного внимания собеседнику. Кроме того, придется отодвинуть часть текущих дел «на потом», а отложенные проблемы весьма некстати могут всплыть потом в гостиничном цейтноте».

Ольга Курбатова из «Хэппилэнда» также установила себе лимит в четыре встречи: «Злоупотреблять количественными показателями в данной ситуации неэффективно, потому что все мои переговоры серьезны, на них обсуждаются годовые контракты, ценовая политика, стратегические вопросы».

Константин Попов из «Русской винно-водочной компании» взял за правило работать не более восьми часов в день и следит, чтобы в офисе после 18.00 никого не было. «Помимо работы у меня и у других сотрудников есть личные дела: вечернее образование (курсы МВА), английский язык, фитнес, — говорит Попов. — Я стараюсь составлять план рабочего дня накануне вечером. На планирование уходит до 30 минут. Один час обычно занимают переговоры, полтора часа уходит на совещания. Прочие дела (звонки, контакты) занимают около 10 минут каждое».[[4]](#footnote-4)

**Поиск паразитов**

Даже учет времени «на глазок» позволяет директорам выявлять в своем расписании дела-паразиты, на которые тратится много времени без очевидной отдачи.

«Главным поглотителем времени в моей работе было чтение газет, — говорит Недорослев из «Каскола». — Можно прочитать толковую заметку, но ты никогда не заставишь себя не остановиться на какой-нибудь напечатанной рядом глупости про то, как «внук отрезал уши собственной бабушке». Поэтому вот уже 640 дней, как я избавился от вредной привычки читать газеты: мне приносят дайджесты».

Марина Голованова из «Русагро» от прессы и электронной почты избавиться не смогла и тратит на ее изучение до полутора часов в день. «Дела-паразиты отнимают много времени, но даже к таким делам нужно относиться с любовью, потому что они неизбежны, — считает Голованова. — Моя рутина заключается в подписании огромного количества бумаг, тщательной вычитке документов, их согласовании. Работу нужно любить даже со всеми скучными мелочами».

Еще одним поглотителем времени для Марины Головановой оказалась дорога: «Наш офис далеко от центра, поэтому для экономии времени стараюсь встречаться с контрагентами у нас или же приглашаю их на нейтральную территорию».

Константин Попов из РВВК считает главным «убийцей» времени курение. «Я как-то раз подсчитал, что оно забирало 10 минут в час, — рассказывает Попов. — Надо ведь дойти до курилки, пообщаться с коллегами, вернуться. Бросил курить — времени прибавилось».

Многие директора изыскивают скрытые резервы в переговорах. «В нашей компании есть категория сотрудников, которыми я дорожу, потому что они приносят нам пользу, но вести переговоры с ними зачастую крайне неэффективно в силу их «тягучего» дотошного характера, — говорит Курбатова из «Хэппилэнда». — Если общаться с ними в принятом в нашей компании четком стиле, они обижаются и начинают думать, что их не ценят. Приходится повторяться, «разжевывать» мысль. На такие разговоры уходит иногда в два раза больше времени, чем обычно».

Как признали все опрошенные «Ко» топ-менеджеры, искусство управлять временем заключается скорее не в аудите времени или планировании, а в делегировании полномочий. «Сильным отвлекающим фактором являются незапланированные дела, — говорит Андрей Хомутянский, замгендиректора компании «РСК Центр». — Тебя втягивают в решение какого-то вопроса, ты идешь на поводу и лишь на полпути понимаешь, что эту задачу можно было поручить заму. Поэтому надо тщательно отладить работу секретаря-референта, который бы отсеивал второстепенные дела. Также важно сразу правильно поставить задачу. Я заметил, что, если контролирую процесс слишком часто, значит, задача была поставлена нечетко и подчиненный толком не понимает, что и как он должен сделать».

Похоже, что «управление временем» для российских управленцев — это не новая философия, а чуть иной взгляд на привычную задачу планирования. Если он и прижился в управленческой среде, то лишь частично. Время — капитал, но не совсем деньги. Его надо учитывать, но лучше на глазок. Это не мешает директорам изобретать эффективные приемы экономии времени. Но на какие бы ухищрения мы ни пускались, стрелки на часах не будут двигаться медленнее. Так что, хотя мы и пытаемся «управлять временем», на самом деле это время, увы, управляет нами.[[5]](#footnote-5)

## § 2 Значение фактора времени

Трудно воспитать делового человека, если он не научится ценить время. Человек, остро чувствующий ценность даже самого крошечного промежутка времени, успевает многое, и кажется, что он не суетится и не спешит. Замечено, что людям, умеющим работать, времени хватает, его у них больше, чем у других. Вспомним шутливый тезис А. Чехова: «Если хочешь, чтобы у тебя было мало времени, ничего не делай».

Власть над временем дается только Тому, кто обрел власть над собой, овладел умением управлять собой, с уважением относится ко времени. Первый директор Центрального института труда Алексей Капитонович Гастев отмечал: «Мы проводим на работе лучшую часть своей жизни. Важно же научиться так работать, чтобы работа была легка. И чтобы она была постоянной жизненной школой».

Вместе с тем каждый человек постоянно своей жизнью подтверждает величайший парадокс времени: сколько бы его ни было отпущено, почти всем его не хватает.

Изучение бюджета времени немецких управляющих показало, что только 8% из них не нуждаются в дополнительном времени, тогда как остальным опрошенным требуется от 10 до 100% добавочного времени. В общей сложности 65% руководителей показали, что 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.

Парадокс времени гласит: «Мало кто имеет достаточно времени, и все же каждый располагает всем временем, которое у него есть».

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

• время—это не только деньги;

• время дороже, денег;

• время—это сама жизнь.

О значении времени можно сказать и следующее:

• время необратимо;

• время нельзя умножить;

• время нельзя накопить;

• время нельзя передать;

• время проходит безвозвратно.

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

Временем как ресурсом каждый человек располагает изначально в равном количестве. Но результаты его использования у разных людей различны. Постоянный недостаток времени при напряженном трудовом ритме — явление, наблюдаемое у большинства руководителей во всем мире. Поэтому перед каждой страной стоит сегодня вопрос: как научиться экономить время деловых людей, и прежде всего руководителей?

Руководитель должен уметь ценить фактор времени. К сожалению, в любой сфере труда можно увидеть, что немало рабочего и нерабочего времени расходуется непродуктивно.

Можно сказать, что нередко еще мы попросту растрачиваем время.

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

Видный теоретик управления Платон Михайлович Керженцев подчеркивал, что время для нас является ценностью особого рода. Его нельзя скапливать и сберегать, оно течет беспрерывно и ежесекундно ускользает от нас. Время неиспользованное погибает безвозвратно. [[6]](#footnote-6)

## § 3 Время и содержание труда руководителя

Деятельность руководителя складывается обычно из отдельных этапов процесса управления. Исходя из этого, мы получим следующий перечень задач управления:

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

2. Организация деятельности, как в масштабе всего предприятия, так и в рамках его функциональных подразделений.

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

4. Руководство персоналом, его мотивирование, информирование и сотрудничество с ним.

5. Принятие решений.

6. Контроль за выполнением поставленных задач и за эффективностью работы.

7. Совершенствование деятельности организации в целом.

Вы заметили, что в задачи управления не включена важнейшая составная часть деятельности — выполнение запланированных мероприятий. Естественно, что выполнение этих мероприятий тоже следует планировать, но задача управления не содержит в себе функций руководителя, которые предусматривали бы его практическое участие в непосредственном осуществлении работ. Другое дело, если руководитель сам в рамках своего рабочего времени пожелает 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 руководителя, направлены на управление деятельностью организации и людьми. Сами руководители указывают следующий перечень своих задач:

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.[[7]](#footnote-7)

***§ 4 Характер и содержание работы руководителя***

**Характер работы руководителя**

По своему характеру работа руководителя является управлением действиями людей с целью получения конкретного результата. Работа по управлению людьми предполагает, что руководитель хорошо знает себя, свои способности и возможности. Он должен хорошо знать и своих подчиненных, их интересы на работе, да и вообще в жизни. Чем лучше руководитель знает своих подчиненных как по работе, так и вне ее, тем больше у него возможностей для успеха. Работа руководителя заключается в том, что он оказывает 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. Управление группой - это более сложное дело, чем индивидуальное руководство. Поэтому руководителю следует развивать себя прежде всего как руководителя группы.

К основным качествам руководителя относится необходимость быть примером и опорой для других, именно с него подчиненные берут пример, как надо планировать свое рабочее время и действовать эффективно. Руководитель не может самоизолироваться от других, он работает у всех на виду и вместе со всеми. Руководитель, который сторонится руководимой им группы, не способен оказывать эффективное влияние и на результаты работы. Далее, руководитель должен быть досягаемым. Когда и в какое время - это целиком зависит от принятого способа управления.

В обязанности руководителя, особенно в небольших организациях и на невысоких уровнях управления, входит готовность при необходимости выполнять работу своих подчиненных. В этом отношении руководитель должен быть хорошим примером гибкости для других. Он может, 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.[[8]](#footnote-8)

**Содержание работы руководителя**

Работа руководителя представляет собой составную часть всей работы по управлению. При определении поля деятельности руководства мы уже частично касались некоторых важнейших задач, входящих в компетенцию руководителя. В приведенном перечне задач отсутствуют те, которые касаются непосредственно управления деятельностью, производства, поскольку основное внимание уделено нами управлению людьми. Исходя из этого, важнейшими задачами руководителя являются:

• 1. Забота о мотивации персонала. Эту задачу с точки зрения достижения высоких результатов следует считать буквально ключевой, 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. Руководитель должен позаботиться о том, чтобы его 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 участка в рабочей силе, ее наем и тщательный подбор.

• 5. Обучение и совершенствование персонала.

• 6. Вопросы трудовых отношений и заработной платы.

• 7. Вопросы охраны труда на своем участке (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.

Как видите, содержание работы руководителя является весьма многогранным. На практике удельный вес каждой из перечисленных задач может быть различным, что зависит от целей организации и от положения самого руководителя. 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.[[9]](#footnote-9)

## § 5 Требования к руководителю

На основе перечисленных выше задач нетрудно определить и требования, выдвигаемые перед самим руководителем. Он несет ответственность за данное подразделение организации, что и налагает на него соответствующие обязанности. Он должен уметь направлять деятельность не только отдельных людей, но и целых групп. Руководитель должен уметь ладить с людьми и проявлять интерес и стремление к сотрудничеству. От него требуется умение наладить работу своих подчиненных в соответствии с целями организации. Ему надлежит разбираться в мотивах поведения людей, а также знать те факторы, порой весьма многосложные, которые лежат в основе поведения коллектива.

Многие из задач руководителя близко соприкасаются с проблемами штата работников. Поэтому от руководителя требуются хорошие знания и в этой области. Он должен решать на своем участке все вопросы, даже самые сложные, связанные, в частности, с заработной платой и подбором работников. Для этого он должен быть хорошо знаком с трудовым законодательством.

От руководителя требуется умение обнаруживать и решать противоречия. Всякий руководитель, который пытается уйти от противоречий или скрыть их; рано или поздно оказывается в тупике. Здоровая организация воспринимает противоречия с пониманием и использует их для своего совершенствования. Современный руководитель должен быть умелым организатором работы своей группы. Авторитет руководителя ныне опирается не на традиционный статус начальника, а прежде всего на него самого, как на человека со всеми его качествами. Он повышается, если руководитель компетентен в работе своих подчиненных. Однако руководитель должен сознательно избегать излишнего вмешательства в работу подчиненных, так как в таком случае может возникнуть слишком большая зависимость работников от своего начальника.[[10]](#footnote-10)

## § 6 Типичные ошибки руководителя

Опыт 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 своего труда. Ведь даже самые квалифицированные руководители, вполне заслуженно пользующиеся высокой репутацией, часто допускают ошибки в организации личного труда. Вот некоторые из таких типичных ошибок.

1. Перенос принятия решения проблемы на завтра

Эта ошибка — самая распространенная. Главная причина такой ситуации наша несобранность, нерешительность, неуверенность. Проблему необходимо решать сразу, не откладывая ее на потом. Самое трудное тут — начать, преодолеть свои сомнения, страх перед безотлагательным решением. Как правило, мы прибегаем к оттягиванию решения в том случае, когда стоящие перед нами задачи, проблемы или цели довольно туманны, если у нас нет ясного представления о том, чего же мы, собственно, хотим добиться. Почти всегда в такой ситуации помогает:

а) письменная формулировка ближайших задач, определение сути проблемы. Письменное изложение помогает сформулировать свои мысли и более отчетливо увидеть проблему;

б) построение «дерева целей».

2. Выполнение работы не до конца

Быть до предела занятым и работать хорошо, наверное, не одно и то же. Человек может заниматься множеством дел, но успевать решать лишь малую часть их. С точки зрения повседневной производительности, результативности труда и охраны собственной нервной системы куда полезнее окончательно решить только нескольких проблем, чем одновременно начинать множество дел, которые все равно не удастся довести до конца. К тому же нерешенные проблемы тяжелым грузом ложатся на нашу психику. А вот каждое законченное дело дает чувство морального удовлетворения и душевной свободы.

3. Стремление сделать все сразу

Одновременное решение нескольких проблем — это самый верный путь к стрессам и неврозам,

Многие из нас привыкли громоздить на своем столе целую груду папок с бумагами. Эти папки постоянно у нас перед глазами, а в результате мысли наши все время скачут с одной проблемы на другую.

Глаз наш — это наш гид. Чтобы мысли не прыгали между делами, как туристы между памятниками старины, нужно прежде всего убрать все папки. На столе должно находиться лишь то, что непосредственно относится к рассматриваемому вопросу. Если мы имеем дело с трудной, многогранной проблемой, то очень полезно написать на специальной карточке главную цель, к которой мы стремимся. Такая карточка должна постоянно стоять на нашем столе на самом видном месте. Это позволит «не потерять за деревьями леса» и сконцентрировать свои усилия на решении главного.

4. Стремление сделать все самому

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

Руководство — это деятельность руководителя, которую никоим образом нельзя совместить со стремлением сделать все лично. Задача руководителя 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. Мы обязаны создать такие условия, чтобы в нашем подразделении, отделе, фирме сотрудники работали эффективно, должны направлять и контролировать ход запланированных работ.

Считается, что руководителям платят деньги за то, что они эффективно координируют деятельность своих подчиненных, а не работают вместо них.

5. Неумение правильно разграничить функции между подчиненными

Отсутствие четкого разграничения задач, ответственности и служебных функций, беспорядок в системе управления часто подкашивают организацию. В результате не только затрудняется решение многих проблем, но и возникает ненужное личное соперничество.

Самым эффективным средством борьбы с дублированием функций является наличие четких и детализированных должностных инструкций, увязанных со структурной схемой организации и меняющимися целями ее деятельности.

Такие инструкции должны однозначно определять права, обязанности и ответственность каждой службы и каждого работника в организации.

6. Желание в случае неудачи переложить вину на подчиненных.

К сожалению, многие руководители имеют привычку во всех проблемах винить своих подчиненных, тем самым занимаясь делом совершенно бесполезным. Типичный пример — перекладывание вины на других в случае неудачи. Ценная энергия в этом случае направляется в прошлое, хотя исправить уже практически ничего нельзя. Куда полезнее вместо всего этого нацелить свою деятельность в будущее — на то, что необходимо сделать незамедлительно.

Задача руководителя — установить объективные причины неудачи, а не искать козла отпущения.

7. Полное пренебрежение вопросами организации и планирования личной работы. Эта ошибка, возможно, самая основная.

Руководители часто и справедливо жалуются на все возрастающую в последние годы лавину бумаг. Как справиться с ней?

Выход может быть:

• во-первых, в том, чтобы как можно больше полномочий передавать подчиненным, брать на себя решение только самых важных вопросов,

• во-вторых, в наш век, когда все жалуются на бумажный поток, единственный способ уменьшить его — это всерьез заняться бумагами.

Мы говорим о тех полезных бумагах, без которых немыслимо сегодня руководить: речь идет о технике планирования, учета, о должностных инструкциях, протоколах, ведении архива и пр. Без поддержания в порядке этих документов хаотический поток других бумаг вырастает в десятки раз.

8. Руководитель считает, что эффективная организация его личного времени в принципе невозможна

Это мотивируется тем, что он, руководитель, зависит не от себя, а от других людей и обстоятельств.[[11]](#footnote-11)

## § 7 Причины потерь времени

**30 «поглотителей» времени**

1. Нечеткая постановка цели.

2. Отсутствие приоритетов в делах.

3. Попытка слишком много сделать за один раз.

4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения.

5. Плохое планирование трудового дня.

6. Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол.

7. Чрезмерное чтение корреспонденции.

8. Скверная система досье.

9. Недостаток мотивации (безразличное отношение к работе).

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

11. Недостатки кооперации или разделения труда.

12. Отрывающие от дела телефонные звонки.

13. Незапланированные посетители.

14. Неспособность сказать «Нет».

15. Неполная, запоздалая информация.

16. Отсутствие самодисциплины.

17. Неумение довести дело до конца.

18. Отвлечения (шум и др.).

19. Затяжные совещания.

20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.

21. Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь.

22. Болтовня на частные темы.

23. Излишняя коммуникабельность.

24. Чрезмерность деловых записей.

25. Синдром «откладывания».

26. Желание знать все факты.

27. Длительные ожидания (например, условленной встречи).

28. Спешка, нетерпение.

29. Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел.

30. Недостаточный контроль за перепорученными делами.[[12]](#footnote-12)

## § 8 Принципы эффективного использования времени

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

Отметим, что люди достаточно давно были озабочены управлением своим временем. По мнению С.Кови, автора бестселлера «Семь навыков высокоэффективных людей. Возврат к этике характера», существует уже четыре поколения, занимавшихся управлением временем.[[13]](#footnote-13)

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

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

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

Сегодня возникает уже четвертое, совсем иное поколение управления временем. Стало понятным, что главная задача теперь — не управление временем, а управление собой. Планируются не действия и время, а достижение результатов. Другими словами, нам следует не только пытаться быть более организованными и лучше распределять время. Следует начать по-новому мыслить о времени.[[14]](#footnote-14)

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

Суть четвертого поколения, занимающегося управлением временем, по мнению С.Кови, можно уяснить по матрице, приведенной в таблице ниже. Исходная идея заключается в том, что мы расходуем время одним из четырех способов.

Таб. 1.8.1

**Матрица управления временем**

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

Как показывает матрица, виды деятельности характеризуются двумя факторами: срочностью и важностью.[[15]](#footnote-15)

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

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

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

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

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

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

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

Возможные последствия сосредоточения вашей деятельности в решении дел, обозначенных в каком-либо из квадратов, показаны в таблице ниже.

Таб. 1.8.2.

**Последствия деятельности руководителя**

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

Для правильного и эффективного использования времени необходимо основное внимание уделять перспективным и самым важным для вас делам квадрата 2, одновременно сокращая деятельность по выполнению дел, обозначенных во всех остальных квадратах.[[16]](#footnote-16)

Вывод во всех случаях напрашивается один: вначале думать, принимать взвешенное, осмысленное решение, а уже потом браться за дело. Срочные дела следует либо делать, либо передоверять их исполнение другим, но тоже немедленно, не затягивая с их решением. Те дела, которые могут подождать, должны быть не просто отложены в сторону, но следует установить время, конкретное и точное, когда они будут сделаны, и соответствующий пункт об этом должен быть записан в плане личной деятельности.[[17]](#footnote-17)

Глава 2. **ИССЛЕДОВАНИЕ СОДЕРЖАНИЯ ТРУДА И СТРУКТУРЫ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ**

***§ 1 Анкета***

Из 15 опрошенных руководителей ГОУ СПО БК № 45 по составленной анкете (приложение № 1) ответы были следующими:

1. Остаётесь ли Вы на работе (или берёте работу на дом) из-за того, что Вы не успеваете выполнить всё в рабочее время?  
   а) да б) нет

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы | Количество человек |
| Да | 5 |
| Нет | 10 |

**Нехватка рабочего времени**

Остаются

на работе;

5; 33%

Не

остаются

на работе;

10; 67%

Остаются на работе

Не остаются на работе

Нехватка времени – это следствие плохой самоорганизации руководителя. Из приведённой диаграммы мы делаем вывод, что 33% руководителей ГОУ СПО БК № 45 имеют недостаточную самоорганизацию.

1. Отличаете ли Вы главные задачи от второстепенных?  
   а) да б) нет

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы | Количество человек |
| Да | 15 |
| Нет | 0 |

Отличают

; 15; 100%

Не

отличают

; 0; 0%

Отличают

Не отличают

Руководители ГОУ СПО БК № 45 не потеряли способность отличать главное от второстепенного, выделять из множества конкретных ситуаций важные проблемы, т.е. действия руководителей данной организации не имеют авральный характер оперативного «латания дыр».

1. Есть ли у Вас график приёма?  
   а) да б) нет

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы | Количество человек |
| Да | 9 |
| Нет | 6 |

**График приёма**

Имеют; 9;

60%

Не имеют

; 6; 40%

Имеют

Не имеют

В данной организации 40% руководителей не имеют графика приёма посетителей, следовательно, подчиненные не знают, когда смогут попасть на прием к руководителю, как со срочными делами, так и менее срочными и пытаются «пробиться» ⇨ руководитель тратит время на решение горящих проблем.

1. Вы четко организованный человек?  
   а) да б) нет

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы | Количество человек |
| Да | 13 |
| Нет | 2 |



13% руководителей, работающих в ГОУ СПО БК № 45, не имеют четкой организованности, следовательно, им сложно выполнять свой функционал, т.к. они не могут не то что организовать работу подчиненных, а даже элементарно не могут четко организовать свою работу. Смею заметить, что к 13% относятся те руководители, которые недавно приступили к своим обязанностям, а более опытные руководители четко организованные люди. Я уверена, что все приходит с опытом и эти, недавно приступившие к своим обязанностям, руководители со временем смогут адаптироваться.

5. Вы сознательно и системно используете своё время (свободное время включительно)?  
а) да б) нет

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы | Количество человек |
| Да | 12 |
| Нет | 3 |



80% руководителей рассматриваемой организации сознательно и системно используют свое время и высвобождают себя, для выполнения истинно управленческих функций и для досуга.

1. Всегда ли Вы используете продуктивно своё рабочее время?  
   а) да б) нет

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы | Количество человек |
| Да | 1 |
| Нет | 14 |



Опрос показал, что 93% руководителей не продуктивно используют свое рабочее время, т.е. растрачивают рабочее время попросту: на личные телефонные переговоры, перекуры, некоторые начинают работать только после 30-минутной раскачки и т.д. Приходим к выводу, что в данной организации руководители не могут ценить фактор времени.

1. Принимаете ли Вы участие в выполнении заданий?  
   а) да б) нет

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы | Количество человек |
| Да | 6 |
| Нет | 9 |



40% опрошенных в рамках своего рабочего времени принимают участие в той или иной практической работе (если они пожелают!). Смею заметить, чем выше уровень руководителя, тем меньше личное участие в выполнении заданий.

1. Хорошо ли Вы знаете своих подчиненных как в работе, так и вне её?  
   а) да б) нет

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы | Количество человек |
| Да | 14 |
| Нет | 1 |



Работа по управлению людьми предполагает, что руководитель хорошо знает себя, свои способности и возможности, а также он должен хорошо знать и своих подчиненных как по работе так и вне ее. Опрос показал, что руководители ГОУ СПО БК № 45 хорошо знают своих подчиненных (93%), исключением является только руководитель высокого звена (7%).

1. Готовы ли Вы выполнять работу своих подчиненных (при необходимости)?  
   а) да б) нет

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы | Количество человек |
| Да | 15 |
| Нет | 0 |



В обязанности руководителя, особенно в небольших организациях и на невысоких уровнях, входит готовность при необходимости выполнять работу своих подчиненных. В этом отношении руководители ГОУ СПО БК № 45 (100%) являются примером гибкости для других.

1. Всегда ли Вы мотивируете персонал?  
   а) да б) нет

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы | Количество человек |
| Да | 14 |
| Нет | 1 |



Ключевой задачей является забота о мотивации персонала, т.к. мотивированность и эффективность находятся в прямой зависимости друг от друга. 93% руководителей заботятся о мотивах, и 7% не заботятся о мотивах, что является грубейшей ошибкой руководителя (снижается эффективность работы подчиненных).

1. Проводите ли Вы встречи-беседы?  
   а) да б) нет

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы | Количество человек |
| Да | 5 |
| Нет | 10 |



При регулярно проводимых встречах-беседах со своими подчиненными легче управлять деятельностью персонала (в частности путем постановки задач, оказания поддержки и контроля).

1. Избегаете ли Вы излишнего вмешательства в работу подчиненных?  
   а) да б) нет

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы | Количество человек |
| Да | 15 |
| Нет | 0 |



100% руководителей ГОУ СПО БК № 45 сознательно избегают излишнего вмешательства в работу подчиненных, т.к. может возникнуть слишком большая зависимость работников от своего начальника.

1. Переносите ли Вы принятия решения проблемы на завтра?

а) да б) нет в) стараюсь этого не делать

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы | Количество человек |
| Да | 0 |
| Нет | 11 |
| Стараюсь этого не делать | 4 |



27% руководителей стараются не переносить решения проблемы на завтра. Это показатель несобранности, нерешительности, неуверенности руководителя.

1. Стремитесь ли Вы сделать все сразу?  
   а) да б) нет

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы | Количество человек |
| Да | 0 |
| Нет | 15 |



Т.к. одновременное решение нескольких проблем сразу – это самый верный путь к стрессам и неврозам, то 100% руководителей рассматриваемой организации это поняли и не стремятся сделать все сразу.

1. Стремитесь ли Вы сделать всё самостоятельно?  
   а) да б) нет

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы | Количество человек |
| Да | 1 |
| Нет | 14 |



Задача руководителя 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. 7% руководителей ГОУ СПО БК № 45 не следуют этому, в силу своей неопытности, и тратят свое время и силы на выполнение той работы, которую они вполне могли бы поручить своим подчиненным.

1. Много ли Вы полномочий передаёте подчинённым (делегирование дел)?  
   а) да б) нет

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы | Количество человек |
| Да | 6 |
| Нет | 9 |



Руководители часто и справедливо жалуются на все возрастающую в последние годы лавину бумаг. Одним из выходов является делегирование дел, т.е. как можно больше полномочий передают подчиненным, и 40% руководителей данной организации берут на себя только самые важные вопросы, тем самым, освобождая себя от лавины бумаг.

1. Считаете ли Вы, что руководитель зависит не от себя, а от других людей и обстоятельств?

а) да б) нет

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы | Количество человек |
| Да | 4 |
| Нет | 11 |



27% руководителей считает, что эффективная организация его личного времени в принципе невозможна, т.к. он (руководитель) зависит не от себя, а от других людей и обстоятельств.

1. Как Вы управляете временем?  
   а) делаете записи и пáмятки  
   б) ведёте деловые дневники и календари  
   в) расстанавливаете приоритеты + ежедневное планирование  
   г) планируете не действия и время, а достижение результатов

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы | Количество человек |
| Делают записи и пáмятки | 0 |
| Ведут деловые дневники и календари | 0 |
| Расстанавливают приоритеты + ежедневное планирование | 1 |
| Планируют не действия и время, а достижение результатов | 14 |



7% руководителей ГОУ СПО БК № 45 расстанавливают приоритеты, ценности и сравнивают значимости различных дел. Руководители сосредотачиваются не только на ежедневном планировании, но и краткосрочном, среднесрочном, долгосрочном, и проставляют промежуточные цели.

93% руководителей данной организации ставят перед собой главную задачу – не управление временем, а управление собой. Планируют не действия и время, а достижение результатов. Руководители делят все свои дела на срочные и важные.

***ВЫВОДЫ***

В результате проведенного анализа анкетирования руководителей ГОУ СПО БК № 45 *гипотеза,* изложенная в начале курсового проекта, *подтвердилась*, так как были выявлены некоторые моменты, мешающие эффективной организации работы руководителя. Причинами этого могут служить как факторы внешней среды, так и факторы внутренней среды организации (например, зависимость от других людей и обстоятельств), и психологические факторы личности самого руководителя.

Со стороны личностных и психологических характеристик руководителя могут проявляться следующие негативные моменты, влияющие на использование рабочего времени:  
- плохая организованность (33%) и самоорганизация (13%) руководителя;  
- отсутствие графика приёма (40%);  
- не сознательное и не системное использование своего времени (20%);  
- не продуктивное использование своего рабочего времени (7%);  
- в рамках своего рабочего времени принимают участие в той или иной практической работе (руководитель должен правильно организовать работу, а не выполнять ее!) – 40%;  
- недостаточное знание своих подчиненных, как в работе, так и вне ее (7%);  
- недостаточное мотивирование персонала (7%);  
- нерегулярное проведение встреч-бесед со своими подчиненными (67%);  
- несобранность, нерешительность, неуверенность руководителя (перенос решения проблемы на завтра) – 27%;  
- стремление сделать все самостоятельно (7%);  
- недостаточное делегирование дел (60%);  
- неправильный выбор управления своим рабочим временем (7%).

Процесс организации рабочего времени построен не рационально. Поэтому возникает вопрос об его усовершенствовании.

А так же было выявлено, что руководитель не полностью использует время, отведенное на регламентированные перерывы. Это указывает на возможность возникновения у него переутомления, усталости, стресса и привести к падению результативности его работы.

**РЕКОМЕНДАЦИИ**

На основании проведенного исследования можно дать следующие рекомендации:

* рационально распределить рабочее время;
* повысить самодисциплину;
* добиться улучшения взаимодействия и взаимоотношений с подчиненными, коллегами и вышестоящим руководством;
* повысить мотивированность сотрудников;
* составить график приема;
* повысить делегирование дел;
* научиться расставлять приоритеты работ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данном курсовом проекте была проанализирована организация труда руководителей ГОУ СПО БК № 45 и представлены рекомендации по улучшению рационального использования его рабочего времени.

В организации работы руководителя можно выделить положительные моменты. К ним относятся: отсутствие потери способности отличать главное от второстепенного, готовность выполнения работу своих подчиненных (при необходимости), избежание излишнего вмешательства в работу подчиненных и отсутствие стремления сделать все сразу.

Анализ использования рабочего времени проводился в двух направлениях: использование фонда рабочего времени и оценка затрат рабочего времени руководителя учреждения.

Проведя данное исследование, можно сказать о том, что труд руководителей, чью деятельность я анализировала, имеет определенные, достаточно серьезные недостатки, которые требуют устранения или хотя бы корректировки.

Таким образом, в заключение моей работы мне хотелось бы отметить следующее: труд руководителей должен быть четко регламентирован и должен соответствовать основным нормам и правилам.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Персональный менеджмент: Учебник/ С.Д. Резник, С.Н. Соколов, Ф.Е. Удалов, В.В. Бондаренко – М: ИНФРА-М, 2002
2. Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках: (Советы деловым людям как эффективно использовать рабочее время): Пер. с нем. – М.: Интерэксперт, ИНФРА-М, 1995.
3. Ниссинен И. Время руководителя: эффективность использования. – М.: Экономика, 1988.
4. Статья «Власть времени» - Еженедельник "Компания", №252 от 17.02.2003
5. Материалы сайта <http://www.improvement.ru>
6. Управление персоналом: курсовые проекты, практика, государственный экзамен, дипломный проект: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М: ИНФРА – М, 2003
7. Статья «Персональный менеджмент» - автор Свистунов В.М. Служба кадров №2, 2004
8. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие / В.А.Спивак. – М.: Эксмо, 2008.
9. Системное руководство организации.. учебник / Н.И.Анголенко. – М. : издательсто «Экзамен», 2006. Серия «учебник для ВУЗов»   
   10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. - М.: Изд-во МГУ, 2003   
   11. Кунц Г.,О Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. - М.: Прогресс, 2002   
   12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2002

13. Современный менеджмент (курс кафедры теории и организации , управления ГАУ). З.П.Румянцева. Лекция 1. Введение в менеджмент. //Российский экономический журнал.М.- 2004.- 9.   
14. Современный менеджмент (курс кафедры теории и организации управления ГАУ). Т.Б. Шрамченко. Лекция 2. Управленческий труд и менеджеры. //Российский экономический журнал. М.- 2004.- 10.   
15. Роберт М. Фалмер. Энциклопедия современного управления в пяти томах. - М.: ВИПКэнерго, 2003   
16. Управление организацией./Под ред. А.Г.Поршнева и др. - М.: ИНФРА-М, 2003

17. Современный менеджмент (курс кафедры теории и организации управления ГАУ).З.П. Румянцева. Лекция 5. Организационные структуры управления. //Российский экономический журнал. М.- 2004.- 4.

18. Современный менеджмент (курс кафедры теории и организации управления ГАУ). З.П. Румянцева. Лекция 6. Процесс менеджмента. //Российский экономический журнал. М.- 2004.

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. - М.: Изд-во МГУ, 2003 [↑](#footnote-ref-1)
2. Кунц Г.,О Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. - М.: Прогресс, 2002 [↑](#footnote-ref-2)
3. Системное руководство организации.. учебник / Н.И.Анголенко. – М. : издательсто «Экзамен», 2006. Серия «учебник для ВУЗов» [↑](#footnote-ref-3)
4. Роберт М. Фалмер. Энциклопедия современного управления в пяти томах. - М.: ВИПКэнерго, 2003 [↑](#footnote-ref-4)
5. Статья «Власть времени» - Еженедельник "Компания" ,№252 от 17.02.2003 [↑](#footnote-ref-5)
6. Статья «Персональный менеджмент» - автор Свистунов В.М. Служба кадров №2, 2004 [↑](#footnote-ref-6)
7. Управление организацией./Под ред. А.Г.Поршнева и др. - М.: ИНФРА-М, 2003 [↑](#footnote-ref-7)
8. Современный менеджмент (курс кафедры теории и организации , управления ГАУ). З.П.Румянцева. Лекция 1. Введение в менеджмент. //Российский экономический журнал.М.- 2004.- 9. [↑](#footnote-ref-8)
9. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие / В.А.Спивак. – М.: Эксмо, 2008. [↑](#footnote-ref-9)
10. Ниссинен И. Время руководителя: эффективность использования. – М.: Экономика, 1988. [↑](#footnote-ref-10)
11. Персональный менеджмент: Учебник/ С.Д. Резник, С.Н. Соколов, Ф.Е. Удалов, В.В. Бондаренко – М: ИНФРА-М, 2002 [↑](#footnote-ref-11)
12. Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках: (Советы деловым людям как эффективно использовать рабочее время): Пер. с нем. – М.: Интерэксперт, ИНФРА-М, 1995. [↑](#footnote-ref-12)
13. Современный менеджмент (курс кафедры теории и организации управления ГАУ). Т.Б. Шрамченко. Лекция 2. Управленческий труд и менеджеры. //Российский экономический журнал. М.- 2004.- 10 [↑](#footnote-ref-13)
14. Современный менеджмент (курс кафедры теории и организации управления ГАУ).З.П. Румянцева. Лекция 5. Организационные структуры управления. //Российский экономический журнал. М.- 2004.- 4. [↑](#footnote-ref-14)
15. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2002 [↑](#footnote-ref-15)
16. Современный менеджмент (курс кафедры теории и организации управления ГАУ). З.П. Румянцева. Лекция 6. Процесс менеджмента. //Российский экономический журнал. М.- 2004.- [↑](#footnote-ref-16)
17. Управление персоналом: курсовые проекты, практика, государственный экзамен, дипломный проект: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М: ИНФРА – М, 2003 [↑](#footnote-ref-17)