МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ СТАТИСТИКИ И ИНФОРМАТИКИИЙ (МЭСИ)

# Курсовая работа

По дисциплине:

Организационное поведение

На тему:

«Тайм менеджмент. Способы эффективного использования рабочего времени»

**Выполнил:**

Студент 3 курса

группы ДМС-301

Шувалов А. А.

**Научный руководитель:**

Захарова Т. И.

Москва, 2008

# СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 4](#_Toc218406919)

[1 ПРИЧИНЫ ДЕФИЦИТА ВРЕМЕНИ 5](#_Toc218406920)

[2 АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ 7](#_Toc218406921)

[3 САМОМЕНЕДЖМЕНТ 12](#_Toc218406923)

[3.1 ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ 12](#_Toc218406924)

[3.2 ПЛАНИРОВАНИЕ 15](#_Toc218406929)

[3.3 ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ 20](#_Toc218406933)

[3.4 РЕАЛИЗАЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ 23](#_Toc218406937)

[3.5 КОНТРОЛЬ 25](#_Toc218406941)

[3.6 ИНФОРМАЦИЯ И КОММУНИКАЦИИ 26](#_Toc218406942)

[3.7 ОСОБЕННОСТИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ 28](#_Toc218406947)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 30](#_Toc218406948)

[СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ: 31](#_Toc218406949)

# ВВЕДЕНИЕ

“Время – самый ограниченный капитал,  
и если не можешь им распоряжаться, не  
 сможешь распоряжаться ничем другим”

П. Друкер

Каким должен быть успешный, эффективный менеджер? Разумеется, он должен знать свое дело, уметь управлять, уметь ставить цели и добиваться их. Но все эти качества бесполезны, если руководитель не умеет правильно организовать свое рабочее время. Нереально добиться успеха, если человек не может планировать свое время. Это относится не только к менеджерам, но и к людям любой другой профессии, но для людей, управляющих другими работниками, этот навык особенно важен, ведь он распоряжается не только своим временем, но и через четкую систему передачи выполнения задач своим подчиненным, еще и планирует их время. Время – это такой же ресурс, как и люди, сырье, финансовые средства. Но оно безвозвратно – его нельзя накопить, передать или взять в кредит, поэтому важно научиться использовать его с максимальной выгодой. Не даром же говорят :”Время - деньги”. Это не просто слова, действительно, если, например, работник неправильно распорядился своим временем, условия контракта не были выполнены в срок, фирме придется платить штраф, чтобы возместить убытки, связанные с простоем. Успех каждого руководителя зависит не только от материально-экономических величин, но и от того, как он распоряжается самым ценным достоянием – временем. Руководитель должен сознательно и системно использовать свое время, чтобы добиваться поставленных целей.

# 1 ПРИЧИНЫ ДЕФИЦИТА ВРЕМЕНИ

Чтобы эффективно использовать рабочее время, прежде всего нужно знать, на что оно расходуется и почему его не хватает. Причины, по которым не хватает времени, тесно взаимосвязаны. Например, если менеджер не планирует свой рабочий день, не организует свою работу – ему не хватает времени. И наоборот, если менеджеру не хватает времени, то он спешит, не планирует свой день, хватается за все дела подряд, стараясь выполнить все сразу. Выйти из этого замкнутого круга можно только начав планировать свое время, а для этого нужно выяснить, на что расходуется время и выявить основные причины дефицита времени.

Причины дефицита времени заключаются в следующем:

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. Отсутствие четкого распределения работ по степени их важности. При этом руководитель начинает заниматься наиболее легкими и приятными, не столь важными делами. В результате у него не хватает времени на решение ключевых, перспективных задач.
3. Постоянные доработки дома. Труд управляющего относится в определенной мере к интеллектуальной деятельности, поэтому трудно разделить умственные процессы, связанные с этой деятельностью на осуществляемые в рабочее и свободное время. Это приводит к проникновению рабочего времени в свободное. При этом руководитель не успевает отдыхать, что сказывается на его работоспособности и здоровье.
4. Большой поток рутинных дел, часто срочных, работа над которыми занимает много времени.
5. “Воры времени” – непредвиденные и обусловленные недостаточным планированием дела . Наиболее крупные воры времени – это телефонные звонки, незваные посетители, дела, за которые менеджер берется потому, что не может отказать в просьбе. Все это отнимает много времени и отвлекает от действительно важных дел.
6. Суетливость. Это результат плохой организованности дня, а также иногда зависит от импульсивности и особенностей человека.
7. Слабая мотивация труда. Следствием является низкая производительность, что порождает хроническую нехватку времени.

# 2 АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Чтобы правильно распределить время, необходимо точно знать, как оно расходуется в действительности. 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. Расходуемое время можно учитывать в таблицах:

Таблица 1. Анализ видов деятельности и расхода времени

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид деятельности | Интервал времени  (от… до…) | Продолжительность |
|  |  |  |

Таблица 2. Листок “дневных помех”

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| помехи  интервал | продолжительность | кто | пометки  (причины) |
|  |  |  |  |

Наиболее целесообразно вести записи в процессе работы, т.к. делая это вечером, можно что-то упустить. Степень детализации записей должна быть такой, чтобы можно было судить о важности и необходимости каждого вида работ. Для получения наиболее объективной картины делать записи нужно в течение недели (или дольше, если необходимо). Если бизнес является сезонным, то подобный анализ необходимо проводить с учетом времени года. В листке… надо фиксировать не только внешние помехи, но и случаи, когда инициатором нарушения хода трудового дня был сам руководитель.

Сильные стороны использования рабочего времени нужно выделить и применять в повседневной работе. Для слабых же сторон нужно выработать стратегию по преодолению их. Прежде всего, каждую работу нужно проанализировать с помощью следующих вопросов:

* была ли работа необходима? (если более 10 % рабочего времени было потрачено не на необходимую работу, это говорит о проблемах с делегированием и 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, самореализации)
* 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).

Определив критические моменты, вредные привычки, наиболее частые ошибки рабочего стиля, так называемые поглотители времени, нужно определить их причины и выработать меры по их устранению, наиболее подходящие для данного бизнеса и конкретного руководителя.

## ПРИМЕР

Таблица 3. Анализ видов деятельности и расхода времени

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид деятельности | Интервал времени | Продолжительность (мин.) |
| Разбор почты (срочно/не срочно) | 1000 - 1020 | 20 |
| Телефонный звонок (подтверждение встречи) | 1020 - 1030 | 10 |
| Подготовка документов для встречи с партнерами | 1030 - 1200 | 90 |
| Делегирование подчиненным работ по новому проекту | 1200 - 1320 | 80 |
| Обеденный перерыв | 1320 - 1400 | 40 |
| Дорога | 1400 - 1420 | 20 |
| Переговоры с партнерами по созданию окончательного варианта контракта | 1420 – 1540 | 80 |
| Дорога | 1540 - 1625 | 45 |
| Подготовка доклада | 1625 - 1700 | 35 |
| Доклад руководству о прошедшей встрече | 1700 - 1725 | 25 |
| Ответ на письма | 1725 - 1800 | 35 |

Таблица 4. Листок “дневных помех”

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Помехи, интервал | Продолжительность (мин.) | КТО | Пометки  ( причины) |
| Телефонный разговор с бывшим коллегой (во время подготовки документов) | 20 | Коллега | Желание отвлечься от бумаг |
| Беседа с подчиненным по работе, не относящейся к нов. проекту | 15 | Подчиненный | Проблемы с выполнением порученного |
| Пробка на обратной дороге | 45 |  | Внешняя причина |

### Сильные стороны:

* сортировка почты ( это рациональнее, чем сразу отвечать на все письма)
* не самые важные дела ( ответ на письма) – в конце дня, когда на важные и требующие больших затрат времени дела не остается времени
* каждым делом менеджер занимался определенное время, не смешивая его с другими
* вся работа, проделанная в этот день, была необходима
* помехи, которые желательно если не ликвидировать, то свести к минимуму, отняли сравнительно мало времени

### Слабые стороны:

* временной интервал для выполнения нескольких задач определялся спонтанно ( если бы он был определен заранее, возможно, и подготовка документов, и совещание заняли меньше времени)
* непредвиденную задержку в дороге можно было использовать для подготовки отчета или составления плана на следующий день

# 3 САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Самоменеджмент представляет собой последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике, для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время.

Основная цель самоменеджмента – максимально использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни и преодолевать внешние обстоятельства. Самоменеджмент помогает выполнять работы с меньшими затратами, лучше организовать труд ( следовательно, получить лучшие результаты), уменьшить загруженность работой и, значит, уменьшить спешки и стрессы.

У самоменеджмента есть определённый круг правил и функций:

## 3.1 Постановка целей

### ЗНАЧЕНИЕ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ

Постановка целей – это выражение в виде четких намерений и в точных формулировках наших интересов, потребностей или задач, что помогает сориентировать действия и поступки на эти цели и на их выполнение. Для этого цель должна описывает конечный результат, а не те действия, которые необходимо выполнить. Даже самый лучший способ работы безнадёжен, если руководитель заранее чётко не обозначил то, к чему он стремится. Постановка цели - безусловная предпосылка планирования, а следовательно, и успеха - заключается в точном знании того, что, когда, в каких масштабах надо достичь. Осознание своих целей очень часто означает значительную самомотивацию для работы, т.к.

цель даёт ясное представление о том, в каком направлении необходимо двигаться.

Постановка целей – это временный процесс, поскольку в течение деятельности предприятия может выясниться, что те или иные параметры изменились, а это приводит к необходимости пересмотра цели. Для самоменеджмента фундаментальное значение имеет осознание того, куда менеджер хочет прийти и куда он попасть не хочет( но куда его хотят привести другие). Если у руководителя существует осознанная цель, то туда же направлены и все неосознанные силы руководителя, т.е. цели служат концентрации сил на важных направлениях. “Случайные успехи хороши, но редки. Запланированные успехи лучше, поскольку они управляемы и случаются чаще”.

### НАХОЖДЕНИЕ ЦЕЛЕЙ

Для того, чтобы добиться успеха необходимо правильно выбрать цели. У каждой фирмы, у каждого менеджера есть одна основная, важнейшая цель, которая разбивается на множество небольших промежуточных целей низшего уровня, достижение которых обеспечивает достижение цели более высокого уровня и, в конечном счете, высшей цели. Нужно устанавливать ясные согласованные между собой цели, которые могут быть обращены в непосредственные действия, чтобы их можно было непосредственно планировать. Четко определенные, зафиксированные на бумаге цели автоматически приобретают обязательный характер, побуждают к постоянному анализу, перепроверке и ревизии.

### СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

Представляет собой своего рода реестр личных ресурсов (средств для достижения целей) и позволяет выяснить, что следует поощрять (сильные стороны) и над чем ещё надо работать (слабые стороны).

Путём анализа своих способностей менеджер определяет, что вообще он может сделать, т.е. каким личным потенциалом для достижения своих целей он располагает. С другой стороны, менеджер должен ясно представлять себе свои слабости, чтобы избегать действий, которые могут способствовать проявлению подобных «качеств», или принять меры к избавлению от этих недостатков. Помочь в этом может составление баланса своих крупнейших неудач и поражений и выделение, следствием отсутствия каких качеств они были. «Знать свои слабости – значит укреплять свои сильные стороны».

### ФОРМУЛИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ

Установка сроков воплощения целей и формулирование желаемых результатов. Это последняя ступень при постановки целей, когда формулируются конкретное практических целей для последующей стадии планирования.

Нельзя брать на себя слишком много, чтобы не погрязнуть в невыполненных делах. Следует устанавливать краткосрочные цели, согласованные с достижением долгосрочных глобальных целей (Рис. 1)

Рисунок 1.Процесс постановки целей

Процесс постановки целей

Анализ целей Ситуационный анализ

Анализ

Желаемые цели «цель – средство»

Сильные и слабые

стороны

Формулировка целей

(планирование целей)

Практические цели

(цели действия)

Чего я хочу?

Что я могу?

## 3.2 ПЛАНИРОВАНИЕ

Планирование призвано обеспечить хозяйское использование самого ценного ресурса – времени. Чем лучше распределено (т.е. спланировано) время, тем лучше оно может быть использовано в личных и профессиональных интересах руководителя. Планирование как составная часть задач и правил самоменеджмента означает подготовку к реализации целей и структурирование времени. Планирование ежедневной работы, средне- и долгосрочных акций и результатов означает также выигрыш во времени, достижение успеха и большую уверенность в себе.

Также, как любая фирма планирует или должна планировать свою сбытовую и производственную деятельность, каждый человек должен думать и работать, заглядывая в будущее, и не отдаваться во власть течения событий. Нужно планировать использование времени для достижения поставленных целей.

Главное преимущество, достигаемое путем планирования работы, состоит в том, что планирование времени приносит выигрыш во времени. Общий практический опыт на производстве 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. От общего планового периода (год, месяц, неделя, день) надо максимально 1% времени тратить на планирование.

### ПРИНЦИПЫ И ПРАВИЛА ПЛАНИРОВАНИЯ ВРЕМЕНИ

Чтобы правильно выполнять свои функции и достичь своих целей, чтобы перепоручать менее важные дела, уменьшать их число или отодвигать на более поздние сроки, менеджер должен ясно представлять свой временной бюджет и совокупность задач. Планирование представляет собой проект процессов труда на предстоящий временной период.

### Основные правила планирования времени:

**Соотношение (60:40).**

Опыт показывает ,что лучше всего составлять план лишь на определенную часть рабочего времени (на 60%).

События, которые трудно предусмотреть, отвлекающие моменты (“поглотители” времени) не могут быть запланированы целиком без остатка в связи со спецификой работы менеджера, которая заключается в том, что примерно половину рабочего дня руководитель проводит не на рабочем месте, т.к. работа требует взаимодействия с людьми, обмена информацией. Всегда нужно оставлять определенный процент времени в качестве резерва для неожиданных посетителей, телефонных разговоров, кризисов или на случай недооценки продолжительности каких-то дел, но при этом стараться сократить количество “поглотителей” времени.

**2. Сведение задач воедино – план действий.**

Чтобы составить хороший план расхода времени, важно всегда иметь представление о предстоящих делах. Целесообразно разделить их на долго-, средне- и краткосрочные задачи, установить их приоритетность и действовать в соответствии с нею.

**3. Регулярность – системность – последовательность.**

Над планами времени нужно работать регулярно и системно, последовательно доводя до конца начатое дело.

**4. Реалистичное планирование.**

Т.е. планировать нужно только такой объем задач, с которым менеджер реально может справиться.

**5. Восполнение потерь времени.**

Восполнять потери времени лучше по возможности сразу, например лучше один раз дольше поработать вечером, чем в течение следующего целого дня нагонять утраченное накануне.

**6. Фиксация результатов вместо действий.**

Фиксировать в планах нужно результаты или цели , а не просто какие-либо действия, чтобы усилия были изначально направлены непосредственно на достижение цели. Это поможет избежать внеплановой деятельности.

**7. Установление временных норм.**

Опыт показывает, что на работу, как правило, тратится столько времени, сколько его имеется в распоряжении. Поэтому следует задавать точные временные нормы, предусматривать в плане ровно столько времени на то или иное дело, сколько оно действительно требует.

**8. Срок исполнения.**

Чтобы избежать промедления и откладывания дел, следует устанавливать точные сроки исполнения для всех видов деятельности.

**9. Переработка – перепроверка.**

План нужно постоянно перерабатывать и перепроверять с точки зрения того, могут ли те или иные задачи быть выполнены полностью.

**10. Согласование временных планов.**

Чтобы успешнее претворять свои планы в жизнь, менеджеру необходимо согласовывать их с планами других людей (секретарши, начальника, подчиненных, коллег).

### СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ ВРЕМЕНИ

Как и любое планирование, планирование времени ориентируется на соответствующие долгосрочные цели, которые, в свою очередь, разбиваются на оперативные частичные цели. Планирование предполагает постепенное продвижение вперед, разложение общей задачи на частные, с тем чтобы различные действия можно было распределить во времени.

Установление периодов времени, которые требуются для достижения личных и профессиональных целей, дает чувство уверенности и представление о наиболее предпочтительном распределении времени и наиболее целесообразной очередности дел.

Рисунок 2. План жизни

Сравне-

ние «план-

факт»: перепро-

верка результа-

тов

План жизни

Планы на несколько лет вперёд

Годовой план

Годовой итог

Квартальные итоги

Месячные итоги

Итоги недели

Итоги дня

Квартальные планы

Месячные планы

Декадные планы

Дневные планы

Подразделяется на

Приспособление

Приспособление

План жизни (рис. 2) может послужить исходным пунктом процесса планирования. На его основе выводят долгосрочные цели на ближайшие годы и составляют план на несколько лет вперед. Из плана на несколько лет вперед выводят годовой план, при этом нужно следить за тем, чтобы не заниматься делами, которые относятся к более поздним целям. Далее составляется квартальный план, который служит инструментом контроля за годовым. Задачи и цели месячного плана переносятся из квартального плана истекшего месяца и учитываются уже с большей детализацией. Декадный план предполагает еще более детальный, более точный прогноз предстоящего периода и составляется в соответствии с объемом всех дел и задач и необходимым для их исполнения временем; в нем также надо предусматривать временные резервы для решения дополнительно возникающих задач так, чтобы соблюсти плановые сроки без стресса и цейтнота.

Дневной план – это самая последняя и самая важная ступень в системе планирования времени.

### СОСТАВЛЕНИЕ ПЛАНОВ ДНЯ С ПОМОЩЬЮ МЕТОДА “АЛЬПЫ”

Принципиально важно составлять план дня в письменном виде, т.к. это делает деловую активность более целенаправленной и ориентированной на следование составленной программе дня. Письменный план помогает лучше оценить потребность во времени и более реалистично планировать резервное время.

Реалистичный план дня должен в идеале включать лишь то, что руководитель хочет или должен, а также может сделать в этот день, чтобы сконцентрировать и мобилизовать реализацию поставленных задач больше сил.

**Метод “АЛЬПЫ” состоит из 5 стадий:**

1. составление заданий ( задачи из недельного плана, расставленные по приоритетности; невыполненное накануне; добавившиеся дела; сроки, которые надо соблюсти);
2. оценка длительности акций;
3. резервирование времени (в соотношении 60:40);
4. принятие решений по приоритетам и перепоручению;
5. контроль и перенос несделанного.

Даже самый занятой руководитель способен так приспосабливать свои цели и планы к соответствующим обстоятельствам, чтобы они всегда могли служить выполнению плана жизни и карьеры.

Необходимо всегда перепроверять свои планы и изменять их, если они оказываются не выполнимыми или не позволяют достичь поставленной цели к сроку. Если же какое-то дело начато, то оно должно быть доведено до конца.

## 3.3 ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Принятие решений предполагает выбор первоочередных задач и дел. Принять решение – значит установить приоритетность.

Основные проблемы руководителей заключаются в том, что они пытаются сразу выполнить слишком большой объем работ и распыляют свои силы на отдельные, часто несущественные, но кажущиеся необходимыми дела.

Менеджеры должны стремиться к тому, чтобы, успевая решать во время рабочего дня множество разных текущих вопросов, в течение определенного времени заниматься только одной-единственной задачей, всегда завершать за один раз только одно дело, но последовательно и целеустремленно. Предпосылками для такой работы служат принятие однозначного решения о первоочередности важных дел, составление списка приоритетов на основе этого решения и соблюдение его. Сознательное установление однозначных приоритетов, последовательное и системное выполнение задач, включенных в план, в соответствии с их очередностью поможет:

* работать только над действительно важными и необходимыми задачами
* решать вопросы в соответствии с их неотложностью
* концентрироваться на выполнении только одной задачи
* укладываться в установленные сроки
* исключить дела, которые могут быть выполнены другими
* не оставлять невыполненными задачи, которые вам действительно по силам
* получить больше удовлетворения от рабочего дня и результатов работы
* избежать стрессовых перегрузок

Очередность выполнения задач можно определять, пользуясь следующими критериями и методами:

### Принцип Парето ( соотношение 80:20)

“Внутри данной группы отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой группе”.

Исходя из этой закономерности, можно сделать вывод применительно к рабочей ситуации руководителя: в процессе работы за первые 20 % расходуемого времени достигается 80% результатов. Это означает, что не следует сразу браться за самые легкие, интересные или требующие минимальных затрат времени дела. Необходимо приступать к вопросам, сообразуясь с их значением и важностью.

### Установление приоритетов с помощью анализа АБВ.

Техника этого анализа исходит из опыта, что доли в процентах более важных и менне важных дел в сумме остаются неизменными. С помощью букв А, Б и В задачи подразделяются на три группы, в соответствии с их значимостью (важнейшие, важные и несущественные(менее важные). Анализ АБВ основывается на трёх закономерностях:

* Важнейшие задачи составляют примерно 15% всего количества дел, которыми занимается руководитель. Вклад этих задач для достижения цели составляет около 65%.
* На важные задачи приходится около 20% общего числа дел, значимость которых также около 20%.
* Менее важные и несущественные задачи составляют около 65% всех дел, а значимость их составляет всего лишь примерно 15%.

Чтобы применить анализ АБВ, необходимо следовать следующим пунктам:

* составить список всех предстоящих задач
* систематизировать их по степени важности и установить очерёдность
* оценить задачи в соответствии с категориями А,Б,В
* задачи категории А руководитель должен выполнять сам
* задачи категории Б следует перепоручить
* оставшиеся задачи самые маловажные и подлежат обязательному перепоручению.

### Ускоренный анализ по принципу Эйзенхауера

Этот принцип является простым вспомогательным средством в случаях, когда необходимо быстро принять решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение. Приоритеты устанавливаются по таким критериям как срочность и важность дела. Все дела подразделяются на 4 группы:

1. Срочные/ важные дела – их необходимо выполнять самому руководителю
2. Срочные/менее важные дела - их следует делегировать
3. Менее срочные/важные задачи – их необязательно выполнять сразу, но выполнять их надо самому.
4. Менее срочные/ менее важные дела – от их выполнения следует воздержаться

Делегирование является ключевой деятельностью управляющего. Под делегированием в общем смысле понимается передача задач своему подчинённому из сферы деятельности самого руководителя, но при этом начальник сохраняет за собой ответственность за руководство, которая не может быть делегирована. Передача задача или деятельности может осуществляться на длительный срок или ограничиваться разовыми поручениями.

Отказ от делегирования приводит к перегрузке руководителя, сокращает время, необходимое для выполнения своих непосредственных обязанностей.

Делегирование помогает руководителю высвободить время для важных задач и немного разгрузиться, а также способствует использованию профессиональных знаний и навыков работников, положительно воздействует на мотивацию труда сотрудников.

Для того, чтобы успешно осуществлять делегирование необходимо подобрать подходящих сотрудников, четко распределить сферы ответственности, координировать выполнение порученных задач и осуществлять контроль рабочего процесса и результатов, пресекать попытки обратного или последующего делегирования. Не менее важно стимулировать и консультировать подчинённых, давать им оценку.

Делегировать следует рутинную работу, специализированную деятельность, частные вопросы и подготовительную работу. Ни в коем случае нельзя делегировать такую работу, как определение целей, руководство сотрудниками, задачи высокой степени риска.

## 3.4 РЕАЛИЗАЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ

Предполагает составление распорядка дня и организация трудового процесса в целях достижения поставленных целей. Организация своего рабочего дня должна соответствовать основному принципу: “Работа должна подчиняться мне, а не наоборот”. Существует 23 правила, которые можно разделить на 3 группы: правила начала дня, основной части дня и конца дня.

### Правила начала дня:

1. начинать день с позитивным настроением;
2. начинайте работу по возможности в одно и то же время;
3. перепроверка плана дня, составленного накануне
4. вначале – ключевые задачи;
5. приступать без раскачки;
6. согласовать план дня с секретарём (он будет эффективнее работать и сможет оградить руководителя от ненужных помех);
7. утром заниматься сложными и важными делами, т.к. потом менеджер обычно бывает занят текущими делами;

### Правила основной части дня:

1. Хорошая подготовка работы;
2. Влиять на фиксацию сроков в собственных интересах;
3. Перепроверять все акции с точки зрения их необходимости;
4. Отклонять дополнительно возникающие неотложные проблемы;
5. Избегать незапланированных импульсивных действий;
6. Своевременно делать паузы и соблюдать размеренный темп;
7. Небольшие однородные задачи выполнять сериями ( при этом только один раз проводится подготовка и в течение определенного времени руководитель занимается однородной деятельностью; благодаря непрерывности и концентрированности процесса достигается экономия времени);
8. Рационально завершать начатое (отвлечение и последующее возвращение к работе требует некоторого времени, поэтому начатое дело нужно либо доводить до конца, либо прерывать в целесообразном месте)
9. Использовать незапланированные временные промежутки для подготовительной или рутинной деятельности;
10. Работать антициклично (т.е. в начале дня целесообразно заниматься важнейшими задачами, а в более беспокойный период - делами менее важными);
11. Выкраивать спокойный час;
12. Контролировать время и планы;

### Правила завершения рабочего дня:

1. Завершить начатые небольшие дела;
2. Контроль за результатами и самоконтроль;
3. План на следующий день;
4. Каждый день должен иметь свою кульминацию.

Помимо этих правил также важно соблюдать естественный дневной ритм.

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

## 3.5 КОНТРОЛЬ

Контроль над результатами служит улучшению, а в идеальном случае – оптимизации трудового процесса. Все вышеперечисленные функции самоменеджмента будут не столь эффективными, если не будет проводиться соответствующий контроль. Контроль охватывает три задачи:

* осмысление физического состояния
* сравнение запланированного с достигнутым
* корректировка по установленным отклонениям

Необходимо регулярно, через равные промежутки времени проверять свои планы и организацию труда, анализировать свою деятельность и своё время и составлять листок дневных помех.

Контроль над результатами труда должен в любом случае производиться после выполнения задачи. В конце рабочего дня необходимо контролировать и отражать не только выполнение поставленных целей, но и личную ситуацию.

“Тот кто хочет себя по-настоящему разгрузить не может отказаться от самоконтроля”.

## 3.6 ИНФОРМАЦИЯ И КОММУНИКАЦИИ

## Это самая важная фаза, т.к. все остальные фазы нуждаются в ней.

Информация и коммуникация составляет сердцевину самоменеджмента, вокруг которой постоянно вращаются другие функции. На руководителя каждый день обрушивается поток информации с которым ему приходится справляться. В реальной жизни руководитель обрабатывает намного больше информации, чем это необходимо. Для того чтобы экономить своё время руководителю необходимо разработать рациональный подход к обладанию информацией.

### Рациональное чтение

Это важно для руководителя, поскольку рационализация чтения помогает ликвидировать потери времени на бессистемное чтение.

Независимо от скорости чтения, можно путём целенаправленного, селективного чтения сэкономить массу времени. Рациональное чтение предполагает, прежде всего, определение того, надо ли этот материал читать вообще, и если надо, то в каком объёме. Чтобы чтение было результативным, при просмотре и чтении надо думать о том, какую информацию из него нужно получить; перед тем, как начать читать, надо просмотреть название глав и разделов, пробежать глазами краткое содержание, а также предисловие и введение и выяснить, что необходимо прочитать более интенсивно.

Читать можно быстрее, если избавиться от вредных привычек и отвлекающих факторов и совершенствовать методику чтения. Важные тексты нужно не только читать, но и обрабатывать после чтения. Желательно разработать свою систему маркировок и делать пометки, указывающие на важность или качество того или иного абзаца. Можно выписывать важные идеи и мысли, но лишь самое важное и в кротчайшей форме.

### Рациональное проведение совещаний.

Совещания отбирают у руководителя и у подчинённых очень большую часть рабочего дня. Поэтому желательно провести анализ точных затрат совещания с учётом издержек на подготовку, заработка участников, дополнительных индивидуальных расходов, накладных расходов, командировочных расходов и потерянного времени.

Повестку дня рационально составлять с указанием времени, необходимого для обсуждения отдельных тем. Для каждого пункта намечать время в соответствии с его значимостью.

После совещания необходимо контролировать, выполняются ли принятые решения всеми, кого они касаются. Невыполненные задачи и нерешённые проблемы должны быть первым пунктом следующей повестки дня.

### Переговоры по телефону

Телефон является наиболее часто используемым средством коммуникации и наиболее частым источником помех. Чтобы не тратить слишком много времени на телефонные переговоры, перед тем, как звонить, нужно наметить ход беседы. Если же звонят не по делу, нужно как можно скорее окончить разговор. Телефон также можно и использовать в виде инструмента рациональной информации и коммуникации.

С помощью телефонной линии менеджер имеет возможность соединиться с глобальной информационной сетью, которая даёт возможность отличного обмена информацией.

### Рациональное ведение корреспонденции.

Для этого нужно:

1. Подготовить стандартные ответы;
2. Стараться писать резолюцию сразу, не накапливая бумаг;
3. Своевременно уничтожать архивы;
4. Доверять секретарю разбор почты.

## 3.7 ОСОБЕННОСТИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ

Менеджмент в России, как и в любой другой стране, отражает ее исторические особенности, культуру и общественную психологию. Он непосредственно связан с общественно-экономическим укладом страны.

В силу исторических особенностей экономика нашей страны развивается скачкообразно, т.е. все процессы у нас происходят в более сжатые временные интервалы. В советский период истории России отсутствовала частная собственность, в то время как наука управления получила основной всплеск развития по всему миру. Поэтому сейчас менеджеры вынуждены работать больше и эффективнее, и не удивительно, что у большинства из них проблемы с использованием и планированием времени. Все российские экономисты признают, что рациональное использование времени является непременным условием всякого процесса труда, и управленческого тоже, но, несмотря на это, по настоящее время проблема эффективного использования времени в большинстве исследований, и особенно касающихся вопросов управления, либо игнорируется, либо освещается очень слабо. Отечественные руководители вынуждены пользоваться разработками иностранных специалистов.

В настоящее время руководителей можно условно разделить на две группы:

* руководители старой закалки, работавшие в условиях плановой экономики, многим из которых трудно приспособиться к новым условиям. Они предпочитают работать так же, как работали раньше.
* Новые менеджеры, большинство из которых обучались по зарубежной литературе, учились или стажировались за рубежом. Они использовали опыт западных менеджеров и поэтому мало чем отличаются от своих коллег из других стран. Для них естественно заботиться о максимальной эффективности использования своего рабочего времени.

Российская экономика переживает сейчас переходный период. При плановой и рыночной экономике внешняя среда относительно стабильна, а сегодня предприятия действуют в постоянно меняющихся условиях. Такая ситуация усложняет процесс принятия решений. Планы приходится постоянно пересматривать. Цели, стоящие перед менеджером не всегда ясны и последовательны. Множественность целей в сочетании с существованием разных групп и интересов часто приводит к противоречиям. Невозможность постановки ясных и непротиворечивых целей приводит к нарушению на самой первой ступени самоменеджмента. Следовательно, затрудняются процессы планирования и принятия решений ( возникают неожиданные задачи, невозможно однозначно расставить приоритеты ).

Как уже отмечалось, применение принципов тайм-менеджмента связано не только с экономическими, но и с общественно психологическими факторами.

В нашей стране велик удельный вес затрат времени на выполнение рутинной работы в бюджете времени руководителей. Это говорит о проблемах с делегированием у российских менеджеров. Многие из них не делегируют рутинную работу либо из-за того, что подчиненные и так загружены работой, либо из-за того, что считают, что сами выполнят эту работу лучшею В результате менеджеру не хватает времени на действительно важные, перспективные задачи.

Еще одна особенность в использовании рабочего времени заключается в том, что в российских компаниях более распространены дружеские отношения между коллегами. Многие предпочитают начинать рабочий день с неформального общения с коллегами, а не с важнейших дел; обсуждение условий контракта может плавно перейти в дружескую беседу.

В Росси сложился образ руководителя, как человека, у которого постоянно нет времени, и чем больше ему недостает времени, тем значительнее он кажется. Некоторые руководители с восторгом заявляют, что они работают по 12-13 часов в сутки, выражая этим преданность своему делу. Объективно же, это говорит лишь о том, что человек не может расставить приоритеты и правильно организовать свое время.

В основном то, насколько эффективно менеджер распоряжается своим временем, зависит от его личности, от того, хочет ли он упорядочить свою деятельность, последовательно внедряя в работу правила и принципы самоменеджмента, т.к. для этого не требуется никаких сверхъестественных усилий ни для русского менеджера, ни для человека любой другой страны.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Можно сделать вывод о том, что управление временем касается в большей степени организации рабочего времени, чем его экономии. Менеджер должен стремиться к правильному распределению времени, исходя из личных интересов и интересов бизнеса. Нужно так использовать время, чтобы обеспечить выполнение максимального числа задач, которые в свою очередь обуславливают выполнение промежуточных задач, ведущих к реализации основной цели. Свои собственные планы времени менеджер должен согласовывать с планами подчиненных и непосредственного руководителя, чтобы достичь максимального эффекта. То, насколько успешно менеджер будет претворять в свою работу принципы эффективного использования времени, зависит в первую очередь от него самого и от его желания работать рационально, т. к. для того, чтобы путем постановки ясных целей, правильного выбора приоритетов и планирования своего времени, добиться большей эффективности в работе, нужно приложить определенные усилия и затратить немного времени.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Архангельский Г.А. «Корпоративный тайм-менеджмент. Энциклопедия решений» / Г.А. Архангельский. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 160с.
2. Монгерстерн Д. «Тайм менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем» / Д. Монгерстерн. – М.: Добрая книга, 2006. – 255с.
3. Архангельский Г.А. «Тайм-драйв» / Г.А. Архангельский. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 313с.
4. Прентис С. «Интегрированный тайм-менеджмент» / С. Прентис. – М.: Добрая книга, 2007. – 281с.
5. Сидорова Н.А., Анисинкова Е.Б. «Тайм-менеджмент» / Н.А. Сидорова, Е.Б. Анисинкова. – М.: Дашков и Ко, 2008. – 220с.
6. Горбачев А.Г. «Тайм менеджмент. Время руководителя 24+2» / А.Г. Горбачев. – М.: ДМК пресс, 2007. – 137с.
7. Мерзлякова Е. «Эффективныйтайм-менеджмент для офисного сотрудника» / Е. Мерзлякова. – СПб.: Речь, 2007. – 340с.
8. Трейси Б. «Результативный тайм-менеджмент. Эффективная методика управления собственным временем» / Б. Трейси. – М.: SmartBook, 2007. – 80с.
9. С.И. Калинин «Тайм-менеджмент. Практикум по управлению временем» / С.И. Калинин. – СПб.: Речь, 2006. – 372с.
10. «Тайм менеджмент как инструмент развития фирмы» [Электронный ресурс]: Корпоративный менеджмент / Г. Архангельский. – Электронный журнал – Режим доступа: http://cfin.ru/management/index.shtml, свободный.
11. «Тайм менеджмент» [Электронный ресурс] / Урал-Бизнес-Образование. – Информационный портал – Режим доступа: <http://www.ubo.ru/articles/?cat=118>, свободный.
12. «Тайм менеджмент» [Электронный ресурс]: Электронная библиотека, Менеджмент, статьи / Издательский дом «Гребенников». – Электронная библиотека – Режим доступа: http://grebennikon.ru/cat-150-1-3.html, свободный.