ГОУ СПО «Пермский краевой колледж искусства и культуры»

Курсовая работа

по дисциплине «Управление персоналом»

специальности 080501 «Менеджмент организации (СКД)»

Студентки 5-го курса

Специальности 080501 «Менеджмент организации СКД»

Трухиной Евгении Владимировны

Преподаватель:

Пермь, 2011 г.

Содержание

Введение

I. Основная часть

1.1 Предметная область самоменеджмента

1.2 Самоменеджмент руководителя

II. Практическая часть

2. Практическое применение самоменеджмента руководителем

III. Заключение

IV. Список использованных источников

Введение

Управление организацией в современных условиях представляет собой сложную работу, которую невозможно выполнить успешно, руководствуясь сухими заученными формулами. Сегодня руководитель должен не только знать содержание управленческого процесса, но и понимать природу происходящих в организации явлений. Более того, современный менеджмент – это не только и не столько принятие решений и распределение ресурсов, но, и главным образом, - выявление закономерностей деятельности организаций, групп и отдельных индивидов и создание на их основе действенного механизма функционирования, максимально устойчивого к постоянно изменяющемуся внешнему воздействию.

Необходимость рациональной организации самодеятельности индивидов, групп и организации в целом, вызванная усложнением межличностных и организационных отношений, усилением динамики внешней среды и повышением неопределенности обратной связи, предопределила возникновение самоменеджмента как нового самостоятельного направления в менеджменте.

Самоменеджмент – это относительно новое понятие в управленческой науке. Его возникновение во многом связано с переосмыслением содержания деятельности личности и более глубоким пониманием процессов самодеятельности, протекающих внутри организации. В процессе развития самоменеджмента как науки подходы к его определению, сфере применения и возможному инструментарию неоднократно изменялись, так что даже к настоящему времени большинство из базовых понятий до конца не является строго определенным.

I. Основная часть

1.1 Предметная область самоменеджмента

Первоначально самоменеджмент рассматривался исключительно как совокупность технологий управления временем. Такое его понимание закрепилось в основном благодаря книге Л. Зайверта «Ваше время — в ваших руках», в которой самоменеджмент определяется как «последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике, для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время». Отождествление самоменеджмента и тайм — менеджмента имело место вплоть до конца ХХ века, а в зарубежных и популярных публикациях оно встречается и до настоящего времени.

Проведём анализ предметной области самоменеджмента на основе различных литературных источников.

Определение предметной области самоменеджмента

Автор

Определение

Предметная область

Л. Зайверт

Последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время

Управление личным временем

В. Карпичев

Процесс самодеятельности и возвышения личности, личная тектология, управление самим собой

Управление самим собой

Л.Ф. Никулин

Организационно — координирующая деятельность в условиях неустойчивого, в основном трехмерного (время, пространство, феномен) пространства в условиях самоорганизации человеческого фактора как конечного феномена, реализуемого в форме слабоструктурированных систем и структур

Управление в горизонтальных структурах

В.М. Колпаков

Научная дисциплина, изучающая теорию и практику самостоятельного управления человеком процессом своей жизнедеятельности и деятельности и имеет преимущественно практическую направленность на жизненный успех и на то, как стать самим собой

Управление самим собой

А. Бекман

Не выделено

Управление самим мобой

И.Л. Добротворский

Не выделено

Управление самим собой

Приведенные определения позволяют говорить о том, что большая часть авторов придерживается такой предметной области самоменеджмента как управление собой.

В данной работе я рассмотрю самоменеджмент руководителя.

1.2 Самоменеджмент руководителя

Самоменеджмент — это саморазвитие менеджера как личности и организация его личной деятельности, представляющая собой целенаправленное и последовательное использование испытанных методов работы в повседневной практике в специфических условиях преобладания самоорганизации.

Основные цели самоменеджмента:

* максимальное использование времени и своих возможностей;
* сознательное управление течением жизни;
* преодоление внешних обстоятельств как на работе, так и в личной жизни.

Выделение и специальное рассмотрение многими специалистами в области менеджмента вопросов деятельности именно менеджера обусловлено важным значением данной проблемы, а именно следующим:

* организация работы менеджера в значительной мере определяет результативность, эффективность его деятельности;
* работа менеджера оказывает существенное влияние на результативность деятельности подчиненных руководителей, специалистов и других работников;
* деятельность менеджера в значительной мере определяет результаты функционирования возглавляемой им организации или подразделения;
* оплата труда менеджера, как правило, существенно превышает оплату труда других работников, что требует эффективного использования данного труда;
* применение самоменеджмента способствует рациональной организации деятельности менеджера.

II. Практическая часть

самоменеджмент руководитель управление

2. Практическое применение самоменеджмента руководителем

При ежедневном решении разного рода задач менеджер выполняет различные функции — внешние и внутреннюю.

Внешние функции:

1. постановка целей;
2. планирование;
3. определение приоритетов по предстоящим делам;
4. составление распорядка дня и организация трудового процесс компетенции а;
5. самоконтроль и корректировка целей.

Внутренней функцией самоменеджмента является работа с информацией.

В Вокруг неё в известной мере «вращаются» остальные функции, так как обмен ин информацией необходим во всех фазах процесса самоменеджмента.

Первая функция - постановка целей. Каждый управленческий работник должен ставить перед собой цели, что означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию сил и активности на том, что должно быть достигнуто. Таким образом, цель формулирует конечный результат. Она является "подстрекателем" действий, мотивом, определяющим активность. Если поставлена цель, то возникает такое состояние напряжения, которое действует как движущая сила и исчезает лишь тогда, когда цель достигнута.

Процесс постановки целей состоит из нескольких фаз:

1. Определение желаемых целей и дифференциация их по следующим временным критериям:

* долгосрочных жизненных целей (личных и профессиональных);
* среднесрочных целей (на ближайшие 5 лет);
* краткосрочных целей (на ближайшие 12 месяцев).

При этом, по существу, выделяются профессиональные ориентиры, усиливающие трудовую мотивацию и направляющие профессиональные устремления.

2. Определение личных ресурсов. Для этого целесообразно провести своеобразный SWOT- анализ применительно к одной личности - менеджеру, для чего необходимо:

* определить свои достоинства;
* определить свои недостатки.
* Для этого составить перечень имевших место в прошлом неудач и отметить, в результате каких причин они произошли. Подумать, как избавиться от этих недостатков;
* указать внешние благоприятные, способствующие карьере факторы;
* указать внешние неблагоприятные факторы и угрозы;

При этом следует уяснить, с чем необходимо считаться в ближайшие годы, например с ближайшим окружением (с деловыми партнерами, родителями, шефом, друзьями и т. д.), и учитывать это при постановке целей.

3. Проведение анализа "цель - средства", в ходе которого наличные и реально достижимые ресурсы (личные, финансовые, временные) сравниваются с необходимыми для достижения этих целей. Для этого нужно обратиться к составленной "инвентарной описи" целей и выбрать 3-4 важнейшие цели, определить необходимые для их достижения средства и проверить, чего еще нужно достичь или к чему приступить, чтобы достичь целей. Для этого предусмотреть усиление влияния факторов, способствующих достижению целей, и снижение (или устранение) влияния факторов, препятствующих этому.

По профессиональным (карьерным) целям следует указать необходимую для их достижения квалификацию и культурный уровень и поставить реальные практические задачи, например приобретение опыта, которого еще недостает.

4. Формулирование конкретных целей. При этом нужно учитывать, что каждая цель имеет смысл только тогда, когда установлены конкретные сроки ее воплощения и определены желаемые результаты. Далее целесообразно сформулировать их применительно к своим желаниям и перепроверить с точки зрения того, насколько они реалистичны.

Не следует брать на себя слишком много, так как нереальные задачи имеют мало шансов быть выполненными. Чем больше целей мы перед собой ставим, тем больше придется изменять в прежней жизни и в большей мере активизировать свою деятельность.

Необходимо, исходя из долгосрочных глобальных целей, установить также краткосрочные цели.

Рассмотренные цели фиксируются в профессиональном (карьерном) плане, который должен регулярно перепроверяться, актуализироваться и дополняться. Ниже приведен в качестве примера фрагмент такого плана

Карьерный (профессиональный) план

Цель

Значимость

Срок (год)

Практические меры

Срок (к какому времени)

Контроль

Стать коммерческим директором крупного предприятия

Высокая

2017

Окончить университет по специальности "Менеджмент организации"

2009

Приобрести опыт коммерческой работы

2012

Стать руководителем коммерческого отдела

2014

Следует учитывать, что постановка целей - перманентный процесс, поскольку цели, как правило, не задаются раз и навсегда. Они могут изменяться со временем, например, если в процессе контроля за их реализацией выясняется, что прежние представления были неверными или запросы оказались завышенными либо заниженными.

Таким образом, процесс постановки целей охватывает три фазы: нахождение цели: "Что я хотел бы?"; ситуационный анализ: "Что я реально могу?"; формулировка целей: "К реализации чего я конкретно приступаю?".

Следующая функция самоменеджмента - планирование личного времени менеджера. При планировании обеспечивается рациональное использование самого ценного достояния - времени: либо имеющееся время употребить для плодотворной деятельности (максимальный критерий), либо достичь поставленных целей с меньшим расходом времени (минимальный критерий).

Планирование означает подготовку к реализации целей и структурирование (упорядочение) времени.

При увеличении затрат времени на планирование сокращается время, необходимое для исполнения, что в конечном счете приводит к экономии времени в целом. Рекомендуется около 1% планового периода (год, месяц, день) расходовать на планирование.

Следует заметить, что на практике преобладает недооценка менеджерами значимости планирования своей деятельности и соответственно недостаточное выделение ими времени на осуществление планирования личного времени.

Можно выделить следующие основные правша планирования рабочего времени менеджера:

* Охватывать планом лишь 70-80% рабочего времени, оставляя время на решение непредвиденных проблем.
* Осуществлять реалистичное планирование.
* Фиксировать в планах преимущественно не действия, а ожидаемые результаты.
* Отличать важное от срочного и избегать тирании срочных дел.
* Определять, какую работу выполнить лично, а какую можно поручить другим. компетенции
* В течение всего планового периода пересматривать и корректировать планы с точки зрения полной и своевременной реализации дел.
* Планировать использование также личного времени.
* Планировать и использовать эффективно время на поездки и ожидания.
* Резервировать большие непрерывные периоды времени на решение крупных задач.
* Стараться планировать альтернативно и искать лучший вариант.
* При планировании учитывать приоритетность, значимость дел для достижения целей.
* Предусматривать в планах время на повышение квалификации.
* Согласовать свои планы с коллегами и подчиненными.
* В план на определенный период включать в первую очередь невыполненные в предыдущем периоде дела, если нет срочных.
* При планировании учитывать изменения работоспособности в течение рабочего дня.
* Отводить для выполнения дел ровно столько времени, сколько требуется.
* Устанавливать точные сроки выполнения дел.
* Составлению плана работы на определенный период должен предшествовать анализ выполнения плана за аналогичный предшествующий период.
* Обеспечивать гибкость планов.
* Объединять при планировании небольшие однородные дела в рабочие блоки.
* Предусматривать в планах время на краткосрочные перерывы для отдыха.
* Составлять план на день накануне вечером, а утром его корректировать.
* Все планы составлять в письменной форме и документировать расход времени.
* Использовать для планирования времени специальный инструментарий.

В рамках общего планирования планирование времени ориентируется на соответствующие долгосрочные (стратегические) цели, которые, в свою очередь, подразделяются на оперативные. При установлении времени для достижения профессиональных целей можно получить представление о наиболее предпочтительном его распределении и целесообразной очередности дел.

В деловой жизни оправдали себя следующие плановые периоды:

* долгосрочный (3-5 или более лет);
* среднесрочный (1-3 года);
* текущий (1 день-3 месяца - квартальные, месячные, декадные, недельные, дневные планы).

Планирование времени представляет собой закрытую систему, в которой прослеживается тесная связь между отдельными видами планов. Так, долгосрочные планы конкретизируются в средне- и краткосрочных планах, в планах текущего периода и планах дня.

Исходным пунктом процесса планирования является план жизни. На его основе составляется план на ближайшие годы, а на его основе - годовой. После этого проводится разбивка на кварталы, составляется соответствующий план для контроля над выполнением годового плана.

В течение года через равные промежутки времени рекомендуется обдумывать события истекшего периода и при необходимости вносить изменения или переносить сроки (промежуточный контроль). В конце каждого квартала необходимо устанавливать ориентиры на следующий период и определять, какие задачи в нем следует исключить, какие - перенести, а какие - добавить.

Планы реальны в том случае, если определяется еще так называемое свободно планируемое время, а также предусматриваются резервы времени для решения дополнительных и непредвиденных задач.

Недельный план предполагает еще более детальный прогноз предстоящего периода. Исходя из месячного плана, составляется на неделю распорядок всех дел с указанием необходимого для их исполнения времени.

Последней и весьма важной ступенью в системе планирования времени является дневной план, который строится на базе недельного. В нем устанавливается, какие дела должны быть выполнены в течение дня, причем к ранее запланированным прибавляются непредусмотренные.

Таким образом, планирование предполагает постепенное разложение общей задачи на частные, чтобы различные действия можно было распределить во времени.

Все планы должны составляться в письменном виде, так как планы, которые держат в голове, легко отвергаются, а письменные планы обеспечивают разгрузку памяти и имеют психологический эффект самомотивации к работе. Деловая активность становится более целенаправленной и ориентированной на строгое следование намеченной программе.

Далее следует реализация менеджером разработанных планов. Рациональная организация труда руководителя в условиях хронического дефицита времени предполагает определение приоритетов в выполнении дел.

В связи с этим следует заметить, что все дела, выполняемые менеджером, могут различаться по следующим признакам:

* по значимости;
* по продолжительности выполнения;
* по количеству участвующих в их выполнении;
* по затратам нервно-эмоциональной энергии;
* по характеру и т. д.

Важнейшим для менеджера признаком является важность или значимость для него предстоящих дел, которая значительно варьирует от одного дела к другому.

Зачастую руководители пытаются выполнить сразу слишком большой объем работы либо, наоборот, тратят свое время и силы на отдельные, часто несущественные, но кажущиеся необходимыми дела. В результате этого к концу напряженного рабочего дня, хотя сделано вроде немало, важные дела остаются либо неоконченными, либо вообще не сдвигаются с места.

Удачливые менеджеры отличаются тем, что, успевая решать во время рабочего дня множество важных вопросов, в течение определенного времени бывают, заняты выполнением одной единственной задачи. Предпосылками для этого служат принятие однозначного решения о первоочередности важных дел, составление соответствующего списка приоритетов и соблюдение его.

Необходимо устанавливать приоритеты, последовательно и системно выполнять задачи, включенные в план, в соответствии с их очередностью, что позволяет:

* сосредоточить внимание на выполнении только одной задачи;
* более целеустремленно приступать к делу и соблюдать установленные сроки;
* достигать поставленных целей при заданных обстоятельствах;
* исключать дела, которые могут быть выполнены другими;
* к концу планового периода (недели, дня) решать по крайней мере наиболее важные вопросы;
* избегать конфликтов и стрессовых перегрузок.

В связи с этим целесообразно обратиться к принципу Парето.

Применительно к принципу Парето говорят о "соотношении 80/20". Перенесение этой закономерности на работу руководителя означает, что в процессе работы за 20% расходуемого времени (затраты) достигается 80% результатов (выпуск). Остальные 80% затраченного времени приносят лишь 20% общего итога.

Таким образом, не следует браться сначала за самые легкие, интересные или требующие минимальных затрат времени дела.

Успешная деятельность менеджера предполагает выполнение им дел в соответствии с их важностью: сначала - немногие "жизненно важные", потом - многочисленные "второстепенные".

Принятие менеджером решений о приоритетах - процесс индивидуальный, субъективный. Однако его решения должны основываться на фактических данных.

При планировании и выявлении дел категории А (наиболее важных) менеджеру необходимо ответить на следующие вопросы:

* благодаря выполнению каких дел он в наибольшей степени приблизится к достижению главных целей;
* может ли он путем выполнения одного-единственного дела решить сразу несколько других;
* выполнение каких дел принесет наибольшую пользу;
* невыполнение каких дел может иметь негативные последствия.

Время, необходимое для выполнения действительно важных дел, зачастую тратится на срочные, но менее важные дела. Весьма часто возникают ситуации, когда руководителю надо быстро принять решение, какому делу отдать предпочтение. Согласно правилу Д. Эйзенхауэра приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела.

В зависимости от срочности и важности различаются:

* срочные - важные дела. За них следует приниматься немедленно и самому выполнять;
* срочные - менее важные дела. В этом случае существует опасность попасть под "тиранию" спешности и в результате решать только эти задачи, потому что они срочные. Если же они, однако, являются не столь важными, то должны быть делегированы, поскольку для их выполнения не требуется каких-либо особых профессиональных качеств;
* менее срочные - важные дела. Они, как правило, могут подождать. Трудности возникают тогда, когда эти дела превращаются в срочные и должны быть выполнены руководителем в кратчайшие сроки. Поэтому рекомендуется перепроверить степень их важности и попробовать полностью или частично поручить их выполнение сотрудникам;
* менее срочные - менее важные дела. Как правило, необязательно сразу приниматься за эти дела или поручать их подчиненным. Некоторые из этих дел следует отправить в архив или в корзину.

Таким образом, для того чтобы значительно повысить производительность и результативность управленческой работы, менеджер должен мотивировать труд своих подчиненных, вовлекать их в сферу своей ответственности, поручая им не только менее важные (рутинные) дела.

Важной функцией менеджера является делегирование, т. е. передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя. Одновременно с задачей (деятельностью) для ее выполнения должны также делегироваться необходимая компетенция в специальной сфере (функциональная) и полномочия. При этом начальник сохраняет за собой ответственность за руководство, которая не может быть делегирована.

Делегирование имеет несколько весьма важных положительных характеристик, а именно:

1. помогает руководителю разгрузиться и высвободить время для важных задач (например, для собственно управленческих функций);
2. способствует использованию профессиональных знаний и опыта соответствующих сотрудников;
3. стимулирует раскрытие способностей, инициативы, самостоятельности и компетенции подчиненных;
4. 4. способствует повышению мотивации в работе и квалификации сотрудников, удовлетворенности их работой, особенно если им доверяется исполнение ответственных дел.

Таким образом, делегирование в равной степени выгодно и для руководителя, и для подчиненных. Как правило, подчиненные позитивно оценивают стиль руководителя, если он многое делегирует.

Делегирование полномочий осуществляется на длительный срок (длительное или генеральное делегирование) либо ограничивается разовыми поручениями (разовое делегирование).

При делегировании сотрудники могут сами планировать свою работу, выбирать приоритеты, определять методы ее выполнения, решать, когда и как проверять ее качество. Они поощряются за поиск собственных решений проблем либо за их решение при помощи других членов группы, а не руководителя.

Степень соучастия сотрудников в процессе делегирования отражает умение руководителя выполнять свои функции. Установлено, что руководитель, удачно делегирующий свои полномочия, осуществляет эффективный менеджмент. Делегировать рекомендуется ежедневно, как можно чаще и больше, - насколько позволяют рабочая ситуация и потенциал сотрудников, а также при реорганизации и структурной перестройке предприятия, появлении новых сфер деятельности, - причем не только своим подчиненным, но и другим подразделениям и сервисным службам.

Существует шесть вспомогательных вопросов, которые должен задавать себе менеджер при делегировании конкретного поручения:

* Что должно быть сделано?
* Кто должен это сделать?
* Почему он должен это сделать?
* Как он должен это сделать?
* С помощью чего он должен это сделать?
* Когда он должен это сделать?

Эффективное делегирование предполагает соответствующую организацию труда: планирование руководителем делегирования своих задач и контроль за их выполнением и соблюдением сроков с помощью листка контроля.

Важное значение для результативности управленческой деятельности имеет рациональная с точки зрения расхода времени организация трудового процесса менеджера. Это требует условного деления его рабочего дня на три части.

В соответствии с этим организационные принципы распорядка дня также можно разделить на три группы. Так, правила начала дня:

1. Начинайте день с позитивным настроением. Каждый день задавайте себе вопрос: как этот день может приблизить меня к моим целям?
2. Необходимо также продумать следующие моменты:

* С кем сегодня необходимо встретиться?
* Какие трудности и проблемы может "уготовить" этот день, как их преодолеть?

1. 3. Начинайте работу по возможности в одно и то же время.
2. 4. Пересмотрите свой план дня, составленный накануне вечером, оценивая степень важности и срочность задач, и внесите коррективы.
3. 5. Начинайте работу с выполнения важнейших задач дня, до чтения газет и корреспонденции и по возможности до начала рабочего дня коллег и подчиненных, поскольку в течение дня вы будете настолько заняты текущими делами и разными отвлечениями, что вряд ли сможете уделить достаточно времени важнейшим вопросам.
4. 6. Согласовывайте план дня, сроки и приоритеты с секретарем, который является вашим партнером в создании оптимальных условий для деятельности.

Правила основной части дня:

1. Экономьте свое собственное рабочее время путем подготовки к работе и планирования.

2. Устанавливайте приемлемые для выполнения задания сроки, а также находите альтернативные варианты.

3. Не отвлекайтесь на решение внезапно возникших неотложных проблем. В каждой организации возникают непредвиденные ситуации, однако отвлечение на них приводит к тому, что на некоторое время откладываются запланированные важные задачи и как следствие - дополнительные затраты времени и средств.

4. Избегайте незапланированных импульсивных действий. Если вы во время работы вдруг захотели сделать что-то другое, например позвонить кому-либо, подумайте, не помешает ли это вашей текущей работе. Если же при выполнении задачи у вас появилась интересная идея или важная информацию, то сделайте краткую запись и обработайте ее позднее.

5. Делайте регулярно (после 1 ч работы) короткие паузы (не более 10 мин). Рассматривайте паузы как подзарядку энергией во время отдыха.

6. Объединяйте небольшие однородные задачи в рабочие блоки. Благодаря непрерывности процесса экономится время.

7. Старайтесь начатое дело доводить до конца. На отвлечение от основного дела тратится немало времени, поскольку при возвращении к нему приходится вновь повторять уже проделанное однажды.

8. Используйте незапланированные промежутки времени, образовавшиеся от ожиданий и "холостых ходов", а также последние минуты перед обеденным перерывом или перед концом рабочего дня для подготовительной, плановой или рутинной деятельности.

9. Работайте антициклично. Выполняйте самые важные запланированные задачи в течение более спокойного дообеденного периода, т. е. до того, как наступит пик активности у других сотрудников и напряжение в работе достигнет апогея. "Беспокойный" период используйте при этом для выполнения задач категории В.

10. Зарезервируйте для выполнения важных дел один спокойный, или закрытый, час, в течение которого вам никто не может помешать.

11. Установите время для себя (1 ч), занесите его в свой план дня и используйте для важных, но несрочных дел, носящих долговременный характер, например для повышения квалификации. Отгородите себя на это время от внешнего мира.

12. Контролируйте время и планы, а также многократно перепроверяйте свои планы дня с точки зрения их выполнения, установления новых приоритетов.

Правила завершения рабочего дня:

1. Контролируйте результаты работы, т. е. сравнивайте намеченное в плане дня с реально выполненным с учетом поставленных целей и отклонений от них.
2. Составляйте план на следующий день накануне вечером, пользуясь дневником времени.
3. Отправляйтесь домой с хорошим настроением. В смысле позитивного образа жизни важно осознавать, какое качество и какую ценность имеет каждый день.

Эти правила должны послужить импульсом для составления плана дня.

Следует также учитывать работоспособность менеджера. Работоспособность - это состояние физиологических и психологических функций индивида, характеризующее его способность выполнять определенную деятельность с заданной эффективностью, требуемым качеством и в течение требуемого времени.

Работоспособность каждого менеджера в современных условиях находится в зависимости от целого ряда объективных и субъективных факторов и подвержена определенным колебаниям:

* к фазам высшей активности примыкают двухчасовые паузы, во время которых организм человека работает в "щадящем" режиме;
* пик работоспособности приходится на первую половину дня, и поэтому задачи категории А следует выполнять в начале дня;
* после обеда, когда наступает известный спад продуктивности, нужно использовать этот период для социальных контактов и рутинной деятельности (задачи категории С), после чего следует приступить к задачам категории В.

Менеджеру рекомендуется работать с учетом указанных естественных колебаний работоспособности. При этом следует иметь в виду, что колебания кривой работоспособности будут несколько отличаться от колебаний его индивидуальной работоспособности, так как у каждого человека наблюдаются некоторые отклонения от нормы. В связи с этим нужно определить свой индивидуальный дневной ритм и на основе систематических наблюдений построить свою "кривую работоспособности".

Кроме того, следует сравнить распорядок рабочего дня предприятия с кривой своей работоспособности и решить, как лучше его согласовать с распорядком на предприятии, в том числе со временем выполнения важных дел.

Рекомендуется также в соответствии с колебаниями работоспособности чередовать напряженную, ответственную деятельность с менее важной и ненапряженной.

Кроме того, следует учитывать естественные фазы биоритмов организма. Учение о биоритмах основано на том, что физические, психические и интеллектуальные состояния каждого человека подвержены циклическим колебаниям, т. е. существуют регулярные фазы активности и расслабления. В течение суток биоритмы каждые два часа (10-12 раз в день) замедляются: организм периодически отдыхает. Период бездействия (отдыха) - это смена рабочего режима, которая способствует нормальному функционированию организма. Если этого не учитывать, то перегрузки неизбежны.

Важным фактором успеха являются методы работы, которые определяются в первую очередь свойствами характера человека, его склонностями и привычками. Для того чтобы улучшить свои методы работы, надо, во-первых, уяснить сильные и слабые стороны своих методов работы, во-вторых, иметь стимул к упрочению сильных сторон и, в-третьих, стремиться преодолеть собственные недостатки.

Одной из важнейших предпосылок успешной работы является сосредоточение внимания на самом важном и существенном. Работу можно значительно улучшить, если все свои задачи сначала ставить под вопросы, которые помогут избежать ненужных дел в течение рабочего дня.

Прежде всего, задавать себе следующие вопросы:

* Зачем вообще это делать? Это поможет уяснить, что некоторые дела в действительности не нужны или могут быть выполнены лишь в "общих чертах".
* Почему именно я? Этот вопрос должен удержать от исполнения дел, которые не выдерживают критического рассмотрения с точки зрения того, нужно ли их делать самому. Доверяйте своим сотрудникам и в большей степени используйте возможности делегирования. Вновь обдумайте сложившееся к настоящему времени разграничение целей, обязанностей и компетенции между вами и сотрудниками.
* Почему именно теперь? Этот вопрос убережет вас от того, чтобы из-за неверно выбранного срока исполнения дела не потерять слишком много времени. Устанавливая сроки, старайтесь точно фиксировать их и конкретизировать. Не устанавливайте сроков типа "завтра, после обеда, в течение дня" и т. п. Далеко не все дела нужно обязательно делать, решать или обсуждать "теперь" или "немедленно".
* Почему в этой форме? Всегда подвергайте сомнению свои привычные отшлифованные методы работы и находите новые, творческие и рациональные способы исполнения своих дел.

В соответствии с указанными организационными принципами и методами рекомендуется составлять образцовый (рамочный) рабочий день, хотя такой "идеальный день" маловероятен. Тем не менее, целесообразно использовать его как ориентир при составлении и реализации плана дня. Для этого следует переносить свой рамочный план дня в дневник времени. Рекомендуется составлять также недельный рамочный план. При этом интегрировать в свой "идеальный день" и "идеальную неделю" также личные дела и цели, касающиеся семьи, занятий спортом, отдыха, общения с друзьями и т. д.

Кроме того, рекомендуется составлять листы-памятки, которые представляют собой разграфленные листы, на которых в определенном порядке перечисляется то, что должно быть сделано, поручено, перепроверено или изменено. Их используют для повторяющихся работ. Листы-памятки образуют основную структуру, которая может постоянно совершенствоваться, являются накопителем опыта. Они служат инструментом личной подготовки к работе. Разложение работы при этом на отдельные фазы способствует концентрации на наиболее существенном, исключает то, что какое-либо дело может быть забыто.

Листы-памятки особенно рекомендуются для осуществления анализа, наблюдений, контроля, проведения переговоров и бесед, подготовки собраний, совещаний, конференций, докладов, командировок и т. п.

Последней функцией самоменеджмента является контроль за результатами, или самоконтроль, благодаря которому определяется, были ли выполнены запланированные дела, и вносятся в планы необходимые коррективы.

Контроль выполняет три задачи:

* осмысление физического состояния. Что достигнуто к моменту осуществления контроля?
* сравнение запланированного с достигнутым. В какой степени достигнута поставленная цель?
* корректировку установленных отклонений.

Время, продолжительность и регулярность контроля зависят от исполняемых задач и поставленной цели. Он подразделяется на контроль процесса и осуществляемой деятельности и контроль результатов (целевой контроль).

Для осуществления контроля рекомендуется регулярно проверять свои планы и организацию труда, постоянно задавать себе следующие вопросы:

Действительно ли я решаю необходимые задачи?

Подхожу ли я к предстоящей деятельности в соответствии с ее приоритетностью?

Справляюсь ли я с запланированными задачами в установленное время?

Перепоручаю ли я в достаточном объеме дела?

Объединяю ли я в единый блок небольшие дела?

Веду ли я борьбу с "помехами" и "поглотителями времени"?

Необходим также анализ деятельности и времени, который предполагает сравнение фактического использования времени в течение дня и недели с запланированным. Для этого выделяется определенный период (день или неделя), фиксируются вся выполняемая в течение этого периода работа и затраченное время. Далее каждый вид деятельности анализируется с точки зрения возможностей оптимизации трудового процесса в целях экономии времени:

* Что произойдет, если отказаться от данной деятельности?
* Что произойдет, если эту деятельность полностью или частично делегировать?
* Что произойдет, если эту деятельность осуществлять в течение более короткого промежутка времени?

Если ничего не произойдет или последствия будут незначительными, то эту деятельность можно исключить, делегировать или осуществлять в более короткие сроки.

Затем нужно попытаться определить фактическую временную нагрузку, а также сколько времени может быть сэкономлено, какие меры по экономии времени необходимо предпринять, как можно использовать сэкономленное время.

Исходным пунктом самоорганизации деятельности менеджера является намерение достичь поставленных целей.

Контроль результатов труда с точки зрения достижения цели должен производиться после выполнения задачи (конечный контроль), а при реализации крупных проектов - на промежуточных стадиях (промежуточный контроль).

Необходимо осуществлять регулярный контроль своих годовых, месячных, недельных и дневных планов, отвечая на вопросы:

* Какие результаты были достигнуты?
* Что осталось несделанным и почему?
* Где было потеряно время?
* Какие можно сделать выводы для планирования следующего периода?

Таким образом, рационализация личной работы менеджера позволяет повысить эффективность его деятельности, создает предпосылки для успешного руководства коллективом.

III. Заключение

Самоменеджмент – ключевая техника, которой владеют немногие, и в этом нет ничего удивительного, потому что ни в школе, ни в университете нас не учат тому, как ставить перед собой профессиональные цели и достигать их, организовывать свою работу, правильно использовать время и эффективно сотрудничать с коллегами или развивать коммуникативные способности. Уже будучи сотрудниками или руководителями различных предприятий приходит осознание того, что неорганизованный стиль работы обходится слишком дорого (если учитывать как деньги, так и время и нервы). Поэтому в настоящее время жизненно необходимо и крайне полезно уметь организовать свое рабочее пространство для достижения максимальной выгоды. Этому нужно учиться и в результате целенаправленных усилий обязательно будет достигнут положительный эффект.

IV. Список использованных источников:

* 1. Бишоф, Анита. Самоменеджмент. Эффективно и рационально/Анита Бишоф, Клаус Бишоф [пер. с нем. Д.А. Пергамент]: 2-е изд. испр. – М. – Омега – П. 2006 г. – 127 с.
  2. www.nbuv.gov.ua
  3. www.strategplann.ru