

**Министерство сельского хозяйства Российской Федерации**  
ФГБОУ ВО «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ  
ЗАОЧНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**Экономический факультет**

Кафедра «Менеджмент и организация производства»

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине «Менеджмент»**

**Тема:**

Анализ структуры затрат рабочего времени менеджера

Выполнила Коптева Анастасия Александровна

Курс 2 шифр 006

направление подготовки ЭКОНОМИКА

## Содержание.

Введение.....	3
1 Теоретические основы управления временем.....	5
1.1 Тайм-менеджмент, методы управления.....	
1.2 Анализ и методы учета и измерения использования времени.....	9
1.3 Принципы эффективного использования рабочего времени.....	10
2. Анализ и планирование рабочего дня менеджера ООО «Музенидис Тревел».....	14
2. 1 Организационно-экономическая характеристика.....	14
2.2 Характеристика организационной структуры предприятия.....	18
2.3. Методы управления на предприятии.....	23
2.4 Анализ рабочего дня главного менеджера по продажам .....	24
3. Пути повышения эффективности использования рабочего времени менеджера ООО «Музенидис Тревел».....	29
Заключение.....	31
Список использованной литературы.....	51

Введение.

Время – это специфический ресурс, который необратим. Оно уходит, поэтому его эффективное использование актуально, особенно при сегодняшнем темпе жизни. О том, как управлять временем, написаны горы литературы, о проблемах повышения эффективности использования времени радуют руководители. Катастрофически не хватает этого бесценного ресурса почти каждому человеку, активно относящемуся к жизни. Почему же мы не нашли ещё каких – либо простых и удобных способов регулировать свои взаимоотношения с нашим временем? У некоторых людей возникает законный вопрос: а надо ли им вообще управлять?

В современном мире время превращается в основной и в отличие от многих других не восполняемый ресурс. Ограниченные ресурсы, в том числе и время, неизбежно становятся предметом борьбы разных сил. При наиболее напряжённой форме борьба за время разворачивается среди менеджеров, что вполне объяснимо: их время наиболее дорого стоит, высока цена ошибки, допускаемой в условиях давления времени, и, что, может быть, самое важное, эффективное управление собой и своим временем – непереносимое условие эффективного управления подчинёнными.

На сегодняшний день существует обширная литература, связанная с вопросами организации времени, семинары, посвящённые тайм – менеджменту, в обязательном порядке присутствуют в перечне услуг консалтинговых организаций. На мой взгляд, сейчас в крупных, уважающих себя, компаниях, к подбору персонала относятся очень серьёзно, и чтобы стать сотрудником такой фирмы, недостаточно иметь высшее образование, опыт работы, знать иностранный язык и свободно пользоваться компьютером. Людей обладающих этими качествами, сегодня на рынке труда хватает. Но чтобы тебя заметили, предпочли другим, необходимо иметь в запасе нечто, что выделяет тебя из толпы соискателей – это умение управлять временем.

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

По мнению специалистов, время в организации стоит на одном месте с основными фондами, рабочей силой, сырьем. Но, если оборудование можно купить, сырье и материалы тоже не являются редким товаром, который необходимо долго разыскивать, то потерянное время невозможно вернуть, невозможно вернуть упущенные в это время возможности, невозможно дорешать дела, если условия, в которых они решаются, поменялись. При этом специфичность времени заключается еще и в том, что каждый человек наделен им в равной мере, а именно, 1440 минут или 86400 секунд в день – не больше и не меньше. Если менеджер не планирует и правильно не организует свою работу, то это приводит к потерям рабочего времени, лишнему перенапряжению и в конечном счете, скажется на качестве управления. Поэтому большое значение имеет научная организация труда менеджера, которая отличается продуманной системой работы, сосредоточением внимания на резервах использования рабочего времени, повышении качества управления. Таким образом, данная тема является актуальной для развития организаций. Если вы хотите добиться правильного и эффективного использования вашего времени, то основное внимание лучше уделять перспективным и самым важным для вас делам, одновременно сокращая деятельность во всех остальных направлениях. Но перед нами встает ещё одна проблема – эффективного использования свободного от профессиональной деятельности времени. Данную проблему, на мой взгляд, можно разрешить быстрее, так как не придётся затрачивать больших усилий на то, как устроить свой досуг. Проблемы неэффективного использования времени в нашей стране были актуальны всегда, но в настоящее время с переходом на рыночные отношения, эти проблемы обострились, так как особую ценность приобрели качество обучения и впоследствии продуктивность трудовой деятельности. Если судить по качеству обучения, то мы видим, что в последние годы значительно увеличился процент юристов, экономистов, служащих финансовых подразделений, налоговиков, а также сотрудников PR – служб, желающих приобрести навыки рациональной обработки информации, а именно: овладеть скоропечением, приёмами мнемотехники, расширить возможности памяти. Это позволяет им качественнее выполнять свои профессиональные обязанности, что делает их более конкурентоспособными, а значит, высокооплачиваемыми специалистами на рынке труда. Исходя из всего выше сказанного, можно сделать вывод, что управлять временем – трудная задача, которую должен преодолеть каждый человек. Каждый руководитель сталкивается с этой проблемой. Наука управления временем основана на умелом планировании времени и привычке исполнять запланированное. Руководитель планирует не только свои профессиональные и личные цели, но и текущую, связанную с работой нагрузку, чтобы лучше справляться с принятием и реализацией решений.

Цель работы – анализ и планирование рабочего дня менеджера.

В связи с целью поставлены следующие задачи:

- раскрыть сущность и содержание анализа и планирования рабочего времени сотрудников;
- изучить организацию рабочего места менеджера;
- разработать рекомендации по эффективному использованию времени менеджера.

В процессе написания работы используются следующие методы исследования как: сравнение, обобщение, изучение и анализ литературы по теме исследования, наблюдение, изучение и обобщение опыта.

## 1 Теоретические основы управления временем.

### 1.1 Тайм-менеджмент, методы управления.

Тайм-менеджмент как система управления временем включает в себя ряд элементов, которые, будучи использованными, в совокупности дают значительное сокращение времени, необходимого для осуществления различных производственных процессов. К этим элементам относятся, анализ использования рабочего времени, постановка целей, которые хочет достигнуть руководитель в ходе использования тайм-менеджмента, планирование рабочего времени, выработка различных методов борьбы с причинами нерационального использования временного ресурса. Однако, несмотря на такую довольно стройную систему тайм-менеджмента не следует воспринимать его как аксиому, потому, что каждый человек является единственным, кто может решить для него проблему рационального использования времени наилучшим образом и поэтому наиболее эффективным является личный тайм-менеджмент, который в каждом отдельном случае индивидуален. Однако в общем случае можно применять указанные выше элементы тайм-менеджмента. Тайм-менеджмент представляет из себя целостную структуру и применять его следует не исключая никаких его элементов. Применение тайм-менеджмента предполагает, что человек будет творчески подходить к его использованию. Видный теоретик управления П. М. Керженцев подчеркивал, что время для нас является ценностью особого рода. Время нельзя скапливать и сберегать, оно течет непрерывно и каждую секунду ускользает от нас. Время неиспользованное погибает безвозвратно. По данным автора, от 50% до 80% своего времени менеджеры проводят на различных конференциях и совещаниях, что, прежде всего, наносит экономический ущерб предпринимательству.

Согласно статье 91 Трудового кодекса РФ, в нашей стране установлено, что продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю. По мере создания необходимых экономических условий возможен переход к сокращению этой продолжительности. Когда же был впервые введен восьми часовой рабочий день? Для выяснения этого вопроса был применен исторический подход к изучению использования рабочего времени в России.

На сегодняшний день тайм-менеджмент развивает Глеб Архангельский. В своих трудах он дает рекомендации и правила по управлению временем (Приложение А). ТМ-профиль строится на основании оценок по десяти основным критериям, охватывающим все ключевые аспекты тайм-менеджмента. Число «десять» выбрано исходя из того, что каждому критерию сопоставляется «Заповедь тайм-менеджмента». Как выразился один руководитель корпоративного ТМ-проекта, «Что-то должно остаться после того, как все забудется». Таким «сухим остатком» и должны быть «Десять заповедей тайм-менеджмента»

Остановимся отдельно на каждом критерии.

1. Материализованность. Хороший тайм-менеджмент начинается с «материализации» задач, мыслей, планов, договоренностей. Наличие всех задач на «внешних носителях» (желательно электронных) позволяет в личной работе освободить мышление для приоритетных вопросов и сократить расходы времени на поиск информации. В командном тайм-менеджменте «материализация» помогает избежать «незаменимости от неорганизованности», легко передавать задачи по горизонтали. В частности, грамотно налаженная материализация задач снижает ряд рисков, связанных с увольнением сотрудников. Уволившийся сотрудник может унести с собой бумажный ежедневник с полезными контактами, но он не сможет унести налаженную в Outlook систему обзора задач, структурированную по определенным, всем известным правилам.

2. Измеримость. Необходимость количественного измерения показателей в общем менеджменте – практически аксиома. То же самое верно и в отношении личного и командного тайм-менеджмента. Только введение объективных количественных показателей позволяет по-настоящему системно управлять временем. Как правило показатели применяются при хронометраже для анализа расходов времени. Например, «доля времени на приоритетные задачи», «расход времени на задачи, которые выполнял сам, хотя мог бы делегировать», и т.п.

3. Системность. В личной работе этот критерий оценивает согласованность задач и проектов, «синергетический эффект» их взаимодействия. В командном тайм-менеджменте это один из ключевых критериев, отвечающий на вопрос: «Является ли команда единым целым, результативность работы которого выше суммы результатов каждого входящего в команду менеджера?»

4. Гибкость. Тайм-менеджмент часто отождествляют с жестким планированием, «расписыванием себя по минутам». Но план – не самоцель. Планы как в личной, так и в командной работе должны быть максимально простыми, гибкими, позволяющими легко «ловить» возникающие возможности.

5. Целеориентированность. Деятельность может быть суматошной реакцией на внешние раздражители, а может – четкой логической последовательностью задач, каждая из которых работает на ясно сформулированные цели. В командной работе этот критерий оценивает ясность целей для всех членов команды и согласованность их движения в едином направлении.

6. Приоритизированность. Этот критерий позволяет оценить степень «загруженности текучкой», долю времени, выделяемую на приоритетные задачи. Как правило именно в направлении приоритизированности лежат самые результативные действия на ранних этапах внедрения тайм-менеджмента. Ведь практически любой организации хорошо знакома проблема «текучки», которая по какому-то «закону природы» всегда растет в объемах.

7. Инвестиционность. Любая выполняемая в личной или командной работе задача может давать результаты. Но она же может в большей или меньшей степени работать на развитие, создавать новые возможности для будущих результатов. В идеале все задачи работают на развитие, создают «инвестиции в будущее».

8. Своевременность. Этот критерий оценивает как своевременность в плане соблюдения сроков выполнения задач, так и своевременность осуществления проектов, не «привязанных» к жесткому времени, что возможно только при гибкой системе планирования, оперативно реагирующей на возникающие благоприятные возможности.

9. Контролируемость. Если вы поставили задачу подчиненному, или договорились о чем-то с коллегой – насколько вы можете быть уверены в исполнении? Потребуется ли много раз напомнить об этой задаче?

10. Легкость. Этот критерий оценивает степень напряженности как личной работы, так и взаимоотношений в команде и с подчиненными. При идеально налаженном личном, командном и корпоративном тайм-менеджменте ни личная работа, ни взаимодействие с коллегами не становятся «напрягом».

Дополнительно к оценке по десяти критериям ситуация оценивается по одному интегральному критерию «Внимание к времени и эффективности», описывающему уровень уважения к своему и чужому времени в целом, осознание важности вопроса, его «внедренность» на уровне само собой разумеющихся принципов командного взаимодействия.

Установление приоритетов с помощью анализа ABC. Эта техника основана на том, что части в процентах наиболее важных и наименее важных дел в сумме остаются неизменными. Все задачи подразделяются на три класса в соответствии с их значимостью. Анализ ABC базируется на трёх закономерностях:

- Наиболее важные дела составляют 15 % общего их количества, которыми занимается специалист. Вклад этих задач для достижения цели составляет около 65 %;
- Важные задачи составляют 20 % общего их количества, значимость их для достижения цели примерно равна 20 %;
- Менее важные (малозначимые) задачи составляют 65 % общего их количества, а их значимость равна 15 %.

Для использования ABC анализа необходимо следовать следующим правилам:

- составить список всех будущих задач;
- систематизировать их по важности и установить очередность;
- пронумеровать эти задачи;
- оценить задачи соответственно по категориям А, В и С;
- задачи категории А (15 % общего их количества) решает первый руководитель;
- задачи категории В (20 %) подлежат перепоручению;
- задачи категории С в силу своей малозначимости подлежат обязательному перепоручению.



## 1.2 Анализ и методы учета и измерения использования времени.

На этапе проведения наблюдения фиксируются и заносятся в наблюдательные листы затраты рабочего времени на все виды работ и перерывов, которые наблюдались в течение определенного отрезка времени.

Ускоренный анализ по принципу Эйзенхауэра. Этот принцип является вспомогательным в тех случаях, когда необходимо срочно принять решение о приоритетности выполнения задач. Приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность задачи. Они подразделяются на четыре группы:

1. срочные (важные) задачи. Их выполняет менеджер;
2. срочные (менее важные) задачи. Менеджер может поручить их решение другим лицам;
3. менее срочные (важные) задачи. Менеджеру необязательно решать их сразу, но решить их он может позже сам;
4. менее срочные (менее важные) задачи. Менеджер должен поручить их решение другим лицам.

Существует несколько методов учета и измерения времени, выбор которых зависит от ее задач и масштабов. Рассмотрим их подробнее:

- 1) Хронометраж – наблюдение и измерение затрат рабочего времени на осуществление повторяющихся элементов операции или ее в целом.
- 2) Упрощенные наблюдения, в отличие от хронометража, предполагают применение обычных часов. Если отклонения затрат времени от среднего уровня превышают 10% и нужно выяснять их причины, используется фотохронометраж.
- 3) Фотографирование рабочего дня (индивидуальное и групповое; сплошное и выборочное) происходит с помощью фиксации всех без исключения полезных затрат и потерь времени на протяжении дня или какой-либо его части. Оно проводится два-три раза в год в течение двух-трех недель при участии специальных людей – нормировщиков, мастеров и т.п.
- 4) Моментные наблюдения (являются разновидностью фотографирования) фиксируют не затраты времени, а то, чем работник занимался в определенные случайно выбранные моменты. Такой метод часто применяется руководителем в порядке контроля при обходе рабочих мест подчиненных.

5) Самофотографирование также является разновидностью фотографирования. Оно состоит в том, что работник самостоятельно фиксирует свои действия. Самофотографирование экономично, но не дает точных результатов, а его данные трудно обрабатывать.

6) Дневник рабочего времени руководителя или специалиста представляет собой специфическую форму самофотографирования. Работы (затраты времени на них) фиксируются в нем в той последовательности, в которой выполняются. Существует книжная, реестровая и карточная форма ведения такого дневника.

7) Опросы (предназначены для анализа отдельных видов работ) могут быть устными и анкетными; последние сложнее, но позволяют получить более надежные ответы.

Выявление видов деятельности, на которые время тратится впустую, которые могут выполнять другие лица, которые отнимают время у других (к ним относятся визиты, встречи, телефонные разговоры, посетители, работа с подчиненными и др.), - называется диагностикой времени.

### 1.3 Принципы эффективного использования рабочего времени.

Опыт показывает, что каждый, кто пожелает организовать и использовать свое время более эффективно, может осуществить и свое 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 назавтра. Эта ошибка — самая распространенная. Главная причина такой ситуации наша несобранность, нерешительность, неуверенность. Проблему необходимо решать сразу, не откладывая ее на потом;

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;

3. Стремление сделать все сразу. Одновременное решение нескольких проблем — это самый верный путь к стрессам и неврозам;

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 и участия самого руководителя;

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;

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;

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;

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

По нашему мнению, выбор метода планирования времени зависит от деятельности организации и менеджера, от его индивидуального графика работы и качеств характера.

Типичные ошибки менеджера при использовании рабочего времени.

Опыт показывает, что каждый, кто пожелает организовать своё время более эффективно, может осуществить это желание. Идея, неявно содержащаяся в термине «вклад времени», крайне полезна. Относитесь к своему времени так же, как удачливый вкладчик капитала обращается со своими акциями. Проблемы в том и другом случае похожи. Инвестор не может иметь вклады всюду и поэтому выбирает определённые капиталовложения, так распределяя свои инвестиции, чтобы общий эффект был наибольшим. Точно также и менеджер располагает ограниченным количеством времени и должен, вкладывая его, максимизировать свои результаты. Для этого необходимо 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. Для того, чтобы этого избежать необходимо, иметь способность управлять собой. Больше всего, на мой взгляд, в способности управлять собой нуждаются руководители, которые работают под постоянным давлением, имеют большую свободу действий в расходовании своего времени, принимают важные решения, не оглядываясь на других, и те, ко времени и ресурсам которых предъявляют порой противоречивые требования. Нужна, способность управлять собой и тем руководителям, которые вынуждены отправляться в путешествия, долго оставаться вне дома или тратить много времени на встречи и общение с новыми людьми.

Работа такого рода легко может нанести ущерб семейной жизни и времени, выделяемому на отдых. Но как бы менеджеры не пытались обойти эти ошибки, им это не всегда удаётся.

Само по себе принятие решений предполагает выбор первоочередных задач и дел. Главной причиной такой ошибки является наша нерешительность, неуверенность. В этом случае проблемы руководителей состоят в том, что:

- Они зачастую пытаются сразу выполнить слишком большой объём работы;
- Распыляют свои силы на отдельные, часто несущественные, но кажущиеся необходимыми дела.

Данную проблему необходимо решать сразу, не откладывая её на потом. В этом случае менеджеру может помочь:

- Письменная формулировка ближайших задач, определение сути проблемы. Этот аспект помогает сформулировать свои мысли более чётко и правильно, а значит отчётливо увидеть, стоящую перед ним задачу;
- Построение целей позволяет выразить в виде чётких намерений и в точных формулировках наши явные и скрытые потребности, интересы, желания, а также сориентировать наши действия и поступки на эти цели, и их выполнение.

Главное преимущество, достигаемое путём планирования работы, состоит в том, что планирование времени приносит выигрыш во времени.

Уровень подготовки управленческих кадров многих организаций не отвечает требованиям не только завтрашнего дня, но и сегодняшнего дня. Поэтому следует обучать руководителей, для повышения их квалификации, а следовательно на эффективность работы всей организации.

Избегая, эти ошибки, менеджеры будут повышать квалификацию сотрудников компании, для более успешной работы и достижения поставленных целей.

Планирование времени, как способ его сохранения.

Эффективное управление предполагает способность руководителя рационально использовать ресурсы всех видов, находящиеся в его распоряжении. При этом человеческие ресурсы играют ключевую роль.

Само по себе планирование – это стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности, необходимые для этого средства.

В рамках общего планирования времени ориентируются на соответствующие стратегические долгосрочные цели, которые менеджер ставит перед собой для достижения более значимых и важных задач. В свою очередь долгосрочные цели он разбивает на среднесрочные и текущие, которые позволяют добиться желаемого результата без ненужных потерь времени. Хорошее планирование призвано обеспечить практичное, выгодное, рациональное использование самого ценного нашего достояния – времени. Систему планирования личного труда руководителя можно представить как закрытую систему. По сути дела, планирование – это то, с чего должен начинать руководитель. Существуют различные техники планирования личного времени. К сожалению, промедление по выполнению поставленных задач этому препятствует. Одной из причин нехватки времени в этом, является склонность или привычка откладывать дела, поступки, действия. Промедление приносит беспокойство по двум причинам. Во-первых, руководитель страдает от внутренних последствий, испытывая различные, негативные чувства: от лёгкой раздражительности и сожаления, до отчаяния.

А. Лакейн описывает множество техник преодоления промедления. Наиболее интересные из них:

1. Метод «швейцарского сыра». Суть метода в том, что лучший способ сдвинуть с места «неподъёмное дело» необходимо проделать в нём «дырки», к которым относятся задания, требующие немедленного исполнения. Поэтому, следует осуществить очень много маленьких заданий, добиться большого успеха в нужной работе.
2. Представление о сложности. Люди, которые пытались добиться успеха, были более счастливы и достигли большего, чем те, кто боялся провалов. Если дело кажется трудным или невозможным, мотивация к его исполнению ниже по сравнению с лёгким. То есть можно сказать, что для выполнения трудного дела нет никакого стимула, так как не будет получено никаких результатов, а значит потребность будет неудовлетворённой.
3. Смена темпа. Этот метод помогает в случаях беспокойства и скуки. Хорошо действует короткий отдых, переключение на другое задание или смена метода осуществления задач.
4. Преодоление страха. Здесь проблема решается путём осознания страха; осознания неизбежности выполнения работы и вреда промедления; в

случае заполнения времени менее важными делами – это пустая трата времени.

5. Ценность проб и успехов. Когда вы делаете что – нибудь такое, чем никогда не занимались, вне зависимости оттого, что в первый раз у вас получилось плохо, вы на пути к тому, чтобы в следующий раз у вас это получится лучше. Чтобы не произошло с вами, вы уже продвинулись значительно дальше, чем, если бы никогда не начинали это дело.

Для достижения высоких результатов необходимо придерживаться данной методики планирования своего рабочего времени. Но нельзя просто планировать своё время по дням, месяцам, годам. Надо обязательно рассчитывать работу во времени, её продолжительность, сроки её начала и окончания.

Установление определённых периодов времени, которые требуются для достижения поставленных целей, даёт чувство уверенности, и представление о наиболее предпочтительном распределении времени.

## 2 Анализ использования фонда рабочего времени на примере турфирмы ООО «Музенидис Тревел»

### 2.1 Характеристика деятельности турфирмы ООО «Музенидис Тревел»

Компания «Музенидис Трэвел» Москва является региональным представительством крупного туроператора «Музенидис Тревел» — открыто в сентябре 2004 года. Офис располагается по адресу г. Москва, ул. Пушкинская 38, оф. 11, тел 8-495-38-12-14.

Развивая греческое направление на туристическом рынке, турагентство представило не только интереснейшие программы и новые необычные маршруты по Греции, но и открыло массу возможностей для разнообразного отдыха для всех категорий туристов. Турагентство «Музенидис Трэвел» в Москве не только успешно работает, но и развивается, предлагая туристам новые программы и новые услуги. Фирма специализируется, в основном, на путешествиях по Греции, являясь лидером в данном направлении. Для реализации других направлений «Музенидис трэвел» сотрудничает с различными турфирмами и туроператорами.

Основными видами, предоставляемых ООО «Музенидис Трэвел» услуг, являются:

- организация любых видов отдыха в Греции;
- собственная чартерная программа Муром-Салоники;
- путешествия по Европе;
- шоп-туры;
- паломнические туры;
- лечебно-оздоровительный отдых;
- VIP-туризм;
- организация конференций, симпозиумов, семинаров, выставок
- корпоративный отдых;
- детский отдых;
- аренда автомобилей, вертолётов, частных самолетов

При «Музенидис Тревел» функционирует паломнический центр «Солунь», работа которого заключается в организации паломнических туров по значимым для православных христиан местам, монастырям и храмам. Богатый опыт, накопленный сотрудниками, по обслуживанию VIP-клиентов позволяет предлагать весь спектр VIP-услуг: VIP-сервис в аэропорту «Македония» г. Салоники, индивидуальный, трансфер на автомобилях высокого класса, бронирование вилл и отелей, аренда яхт, частных самолетов и автомобилей, экскурсии на вертолете, бронирование билетов в театры, музеи, концерты и т.д., заказ столика в ресторанах и тавернах, индивидуальная экскурсионная программа, услуги русскоговорящих гидов, переводчиков и сопровождающих. У компании «Музенидис Тревел» многолетний опыт работы по организации и проведению разного рода конференций, презентаций и выставок, деловых и корпоративных мероприятий самого высокого уровня. «Музенидис Тревел» предлагает большой выбор конференц-залов и комплексов, современное оптикоакустическое оборудование, услуги переводчиков и все необходимое для того чтобы обеспечить успех вашему предприятию.

---

**ФИО**

**Должность**

---

**Заработная плата, руб/мес**

**Асланов Мераби Иванович**

**Директор**

**15000**

**Ситнянская Наталья**

**Бухгалтер**

**10000**

**Хвалёна Елена**

**Менеджер по продажам**

**7000 +7% от продаж**

**Кретьова Анна**

**Менеджер по продажам**

**7000 +7% от продаж**

**Юлия Каргалова**

**Менеджер по продажам**

**7000 +7% от продаж**

**Зарина Бабаян**

**Менеджер по продажам**

**7000 +7% от продаж**

**Полина Андрейченко**

**Менеджер по бронированию**

**7000 +7% от продаж**

**Анна Кретьова**

**Менеджер по бронированию**

**7000**

**Анна Еремина**

**Менеджер по визовому обеспечению**



Продуманная рекламная политика, значительные средства, затрачиваемые на неё, приносят положительный эффект — объём туристского продукта фирмы постоянно увеличивается. Туристские маршруты отличаются оригинальностью и высоким уровнем обслуживания. Руководство фирмы внимательно следит за достаточно непостоянным спросом на туристские услуги, тщательно выбирает для своих клиентов отели, организует питание, интересные экскурсии. Фирма проявляет значительный интерес к туристской общественной жизни, участвует во всех важных туристских мероприятиях, выделяет время и значительные средства для участия не только в России, но и за рубежом.

Анализ наличия и состава трудовых ресурсов предполагает исследование динамики среднесписочной численности в целом по предприятию, по структурным подразделениям, по отдельным группам и категориям персонала, по профессиям, а также анализ структуры численности работающих по подразделениям.

Таблица 1 - Масштабы деятельности предприятия

Наименование показателей	Значение показателя			Отклонение 2020/ 2018 г.	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсол. откл.	Относит., %
Выручка от продаж, тыс. руб.	1760810	352430	4189287	24284	237,9
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	671	1467	1517	846	226,0
Среднегодовой размер оборотного капитала, тыс. руб.	20632	61494	93329	72697	452,4
Среднегодовая численность работников, чел.	110	125	123	13	111,8

Данные таблицы 1 свидетельствуют о росте объемов деятельности фирмы. Так, выручка от продаж возросла 2,4 раза, ее увеличение за три года составило 242847 тыс. руб. Увеличение выручки связано с увеличением стоимости основных средств на 126 процентов, то есть предприятие расширяет свое производство. Среднегодовая численность возросла на 13 человек или на 11,8 процента, и составила на конец анализируемого периода 123 человек. Такая динамика связана с расширением спектра оказываемых услуг, а, следовательно, увеличением потребности в рабочей силе.

Таким образом, увеличился среднегодовой размер оборотного капитала в 4 раза, так как масштабы производства увеличились. Среднегодовой размер оборотного капитала увеличился на 72697 тыс. руб. и в 2012 году достиг 93329 тыс. руб. В связи с этим возросла выручка от продаж.

## 2.2 Специфика организации труда на предприятии

Составными элементами организации труда являются:

- разделение и кооперация труда;
- нормирование труда;
- организация и обслуживание рабочих мест;
- организация подбора персонала и его развития;
- условия труда в организации;
- эффективное использование рабочего времени;
- рационализация трудовых процессов.

В «Музенидис Тревел» действует научно-обоснованное разделение труда между работниками фирмы. Каждый сотрудник выполняет предписанные только ему функции, что увеличивает эффективность труда. Сводка должностных обязанностей персонала приведена в таблице 6.

Таблица 6 — Обязанности персонала «Музенидис Тревел»

Должность	Обязанности
Директор	— организация и осуществление управленческой, юридической деятельности. Разработка общей стратегии предприятия и принятие управленческих решений;  — решение финансовых вопросов;

— подбор и найм персонала компании.

Должен:

— предлагать клиенту имеющийся выбор вариантов проведения отдыха, давать рекомендации и советы по выбору мест отдыха, консультировать клиента об особенностях социально-демографических и природно-климатических условий места отдыха;

Менеджер  
по продажам

— проводить мини-рекламу выбранного места, описывать его достоинства и преимущества;

— предоставлять путеводители, карты, схемы, планы местности;

— заключать договор на оказание туристских услуг;

— организовывать взаимодействие с транспортными предприятиями, гостиницами и турагентствами;

— давать необходимые рекомендации по соблюдению правил безопасности в стране (регионе) пребывания;

оформлять необходимые туристические документы.

— организация и ведение бухгалтерского учета на предприятии;

Бухгалтер

— уплата налогов;

— составление и сдача бухгалтерской отчетности; расчет з/п;

— отношения с банком.

MICE — менеджер — знание партнерской базы (минимум Турция, Египет, Европа, Россия, максимум — весь мир);

— опыт работы с системами бронирования глобальных гостиничных брокеров;

— опыт в подготовке предложений для тендеров, включая

оформление и презентацию, защита проектов;

— умение вести переговоры;

— умение вести деловую переписку;

— свободное знание английского языка (разговорный и письменный)

— продажа туров;

— подготовка пакетного продукта;

— бронирование и оформление туров;

— знание ПК на уровне опытного пользователя;

Менеджер  
по бронированию

— знание программы специализированных туристических программ;

— грамотный русский язык, хорошие и эффективные коммуникации

Менеджер  
по визовому  
обеспечению

— организация внутрифирменного планирования работы по паспортно-визовому обеспечению и регулярный мониторинг состояния дел по срокам действия загранпаспортов и виз персонала.

— отслеживание изменений в законодательстве и применение на практике.

— организация получения виз и загранпаспортов и подача документов в Посольства, отслеживание сроков обновления документов.

— общение с агентствами по оформлению документов.

Директор руководит в соответствии с действующим законодательством, осуществляет общее руководство и несет всю полноту ответственности за производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность

предприятия, последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия.

Коммерческий директор выполняет оперативную, консультативную, координационную и финансовую работу, включающую административно-хозяйственное руководство предприятием в целом.

Кроме того, он руководит работой по разработке стратегии маркетинга предприятия, определяет приоритеты коммерческой деятельности, ее территорию и сферу, В общем, можно сказать, что основная цель работы коммерческого директора — максимальное извлечение прибыли и ее эффективное распределение.

Главный бухгалтер в основном регулирует финансовые ресурсы предприятия, контролирует и отражает на счетах бухгалтерского учета все осуществляемые финансово-экономические операции, осуществляет ведение бухгалтерского учета и отчетности, а также руководит бухгалтерией.

#### Отдела кадров

Важнейшие функции отдела кадров является документирование трудовых правоотношений. В состав документации, оформляемой отделом кадров, входят первичные учетные, распорядительные, личные, по социальному обеспечению и другие документы.

Юрисконсульт на предприятии заключает договора, контракты на экспорт. Отслеживает изменения в законодательстве и обеспечивает информирование сотрудников отделов о действующем законодательстве.

#### Отдел бухгалтерии

В бухгалтерии работают три бухгалтера: бухгалтер по заработной плате, бухгалтер по учету товарно-материальных ценностей, бухгалтер по экономически-внешней деятельности),

а также главный бухгалтер, который возглавляет отдел бухгалтерии и составляет отчетность, на нее возложены следующие задачи:

- формирование полной и достоверной информации о деятельности организации и ее имущественном положении, используемой внутренними и внешними пользователями бухгалтерской информации;
- обеспечение информацией, необходимой для контроля за соблюдением законодательства Российской Федерации при осуществлении хозяйственных операций и их целесообразностью, наличием и движением имущества и обязательств, использованием материальных, трудовых и финансовых результатов в соответствии с утвержденными нормами, нормативами и сметами.

Еще одним важным моментом является организация рабочего места. Рациональная организация рабочего места менеджера обеспечивает создание в управленческой деятельности максимальных удобств и благоприятных условий труда, повышает содержательность работы.. Система обслуживания рабочего места менеджера имеет различные средства связи и автоматизированную систему информации.

В настоящее время в практику управления широко внедряется автоматизированное рабочее место руководителя (АРМ). В состав АРМ директора «Музенидис Тревел» входят ПЭВМ, календарь, диалоговые устройства, электронный дневник, мощный калькулятор с большой емкостью памяти, средство для создания и хранения личной и служебной корреспонденции, система контроля за выполнением поручений.

### 2.3. Методы управления на предприятии.

Организационно – административные методы имеют первостепенное значение при управлении. К ним относятся инструкции, приказы, распоряжения, указания

в устной и письменной форме, собрания и совещания. Наиболее распространенным и часто используемым методом организационно – административного управления является для ООО «Музенидис Тревел» приказы как устные, так и письменные (чаще). Положения предприятия в отрасли и четко построенная организационная система управления позволяют предприятию ежегодно наращивать объемы продаж, что является положительной тенденцией в развитии организации. Однако, для более полного исследования деятельности предприятия необходимо изучение более широкого круга показателей, связанных с финансово – хозяйственной деятельностью предприятия. Это предполагает проведение комплексного финансового анализа деятельности предприятия ООО «Рекострой», в результате чего можно получить объективную картину работы предприятия в рассматриваемом периоде.

Эти приказы издаются вышестоящими руководителями для проведения мероприятий по совершенствованию структуры управления, оформления, принятия и назначения и увольнения работников, а также премирования и взыскания штрафов. Приказы отличают конкретность. В них указываются задания, сроки их выполнения, состав исполнителей и их ответственность. К экономическим методам относят целую группу методов, начиная с коммерческого расчета, заканчивая ценовой политикой и материальным поощрением работников. Под экономическими методами управления понимается использование в управлении экономических рычагов и инструментов, которые могут целенаправленно воздействовать на благоприятные условия труда и развития.

ООО «Музенидис Тревел» особое внимание уделяет качеству услуг. Цена является самым надежным инструментом завоевания рынка. На ООО «Музенидис Тревел» как экономический метод управления применяется также планирование. Психологические методы управления коллективом не менее важны, а иногда более важны, чем административные и экономические, например, в случае, когда подчиненный работает ради удовлетворения потребностей более высокого уровня. Каждый руководитель на данном предприятии использует, возможно, бессознательно, психологические методы управления. А именно проводит психологическое планирование, то есть работает над созданием здоровой атмосферы в коллективе, формирует личную мотивацию людей, старается минимизировать возможность психологических конфликтов и стрессов, а также работает над увеличением умственного потенциала своих работников. Между всеми сотрудниками дружественные отношения, видна собранность коллектива и его заинтересованность в выполнении поставленных задач и целей организации, в чем не малая заслуга руководства, который вовлекает и побуждает своих подчиненных в трудовой процесс,

апеллируя к их положительным качествам и соучаствуя в достижении предприятием результатов. Что касается методов руководства, то на ООО Музенидис Тревел руководители используют в основном демократические методы

руководства сотрудниками. Руководители доверяют подчиненным, интересуется их мнением. Отношения на предприятии доброжелательные. Надо отметить, что использование демократического метода руководства целесообразно, так как сотрудники активны, готовы брать на себя ответственность за выполнение поставленных задач.

#### 2.4 Анализ рабочего дня главного менеджера по продажам.

Каждый из менеджеров сталкивается с проблемой о том, как успеть сделать всё, что нужно для этого сделать. Наука управления временем основана на умелом планировании и привычке исполнять запланированное. Нами были проанализированы два рабочих дня менеджера в ООО «Рекострой». К сожалению, анализ не может соответствовать сто процентному рабочему дню руководителя, так как таблицы составлены на основе результатов записей, сделанных по нашей просьбе секретарем руководителя этой организации. Результат можно представить в виде следующей таблицы.

Таблица 2 - Анализ видов деятельности и расход времени

Действие руководителя	Интервал времени	Продолжительность действия
1 день		
Работа с почтой, корреспонденцией, газетами и журналами	8.00 – 10.15	135 минут
Проверка работы сотрудников	10.15 – 10.20	5 минут
Совершение звонков, обсуждение заказов	10.20 – 12.00	100 минут
Перерыв на обед	12.00 – 13.00	60 минут
Работа с бумагами	13.00 – 13.45	45 минут
Общение с распространителем книг	13.45 – 13.55	10 минут
Изучение приобретенных книг	13.55 – 14.15	20 минут
Работа с бумагами	14.15 – 14.45	30 минут
Переговоры по телефону	14.45 – 16.00	75 минут
Проверка работы сотрудников, беседа с ними	16.00 – 16.50	50 минут
Выключение ПК и наведение порядка на рабочем месте	16.50 – 17.00	10 минут
2 день		



Работа с почтой, корреспонденцией, журналами и газетами	8.00 – 9.35	95 минут
Проверка работы сотрудников	9.35 – 9.40	5 минут
Поездка для заключения договоров	9.40 – 12.00	140 минут
Перерыв на обед	12.00 – 13.00	60 минут
Отдых на рабочем месте, беседа с сотрудником на личные темы	13.00 – 13.30	30 минут
Работа с бумагами, анализ дебиторской задолженности	13.30 – 14.00	30 минут
Переговоры по телефону	14.00 – 15.45	105 минут
Наблюдение за работой сотрудников по приему заказов	15.45 – 16.50	65 минут
Выключение ПК и наведение порядка на рабочем месте	16.50 – 17.00	10 минут

Далее проведем анализ структуры рабочего времени.

Наименование дел	Кол-во мин.		%	
	1	2	1	2
	день	день	день	день
Работа с почтой, корреспонденцией, и журналами	135	100	16	18
Проверка работы сотрудников	55	70	11	13
Деловые поездки	-	140	-	26
Совершение звонков, обсуждение заказов	175	105	36	19
Перерыв на обед	60	60	13	11
Работа с бумагами	75	30	16	6
Выключение ПК и наведение порядка на рабочем месте	10	10	2	2
Помехи в работе (личные разговоры и т.д.)	30	30	6	6

Итого	540	540	100	100
-------	-----	-----	-----	-----

Как видно из этой таблицы, деятельность организации начинается ежедневно в 8 часов утра проверкой присутствия сотрудников и заканчивается в 17 часов вечера. Среднее время работы руководителя составляет 480 минут. Из этого графика работы также можно сделать вывод, что главный менеджер по продажам является человеком, который если и расходует время непроизводительно, то не большую его часть, который также применяет планирование своей деятельности, так как в течение двух дней многие схожие действия он осуществлял примерно в одно и то же время. Во-первых, работа с корреспонденцией. Она занимает в среднем 16-18 процентов рабочего времени менеджера (100-135 минут). Менеджер получает много корреспонденции, большое количество различных подписных изданий коммерческого характера, в том числе и посредством сети Интернет, то есть работа с корреспонденцией, газетами и журналами является для руководителя источником деловой информации. Это время также вполне удачно распределено менеджером, так как он получает свежую информацию утром в самом начале работы и отправляет корреспонденцию, тоже утром, не оставляя ее «на потом». При этом время, затраченное на этот процесс значителен, более 10% от общего рабочего времени.

Во-вторых, несколько раз в день контролирует деятельность своих работников, то есть проверяет их работу утром и по окончании рабочего дня, также он наблюдает за тем, как происходит процесс приема заказов. Это время в сумме занимает 55 минут в первый день и 70 минут во второй день, то есть около 63 минут в день, что составляет около 11 процентов времени, которое руководитель проводит на работе. В-третьих, работа с бумагами занимает в первый день 16% рабочего времени, во второй день 6%. Работа с бумагами в основном выполняется в районе 14 ч. дня. Наибольшее время занимают переговоры по телефону до обеда, и после обеда. Время переговоров составило в первый день 175 минут (36% рабочего времени), во второй день 105 минут (22% рабочего времени), то есть большую часть рабочего времени. Этот процесс является источником информации для менеджера, поиск потенциальных клиентов, согласование цены и условий договоров. Еще один растянутый во времени процесс – это различного рода поездки руководителя. Во второй день поездка составила 140 минут – 29% времени, поэтому на совершение звонков во второй день было потрачено на 14% времени меньше или на 70 минут. Также в связи с поездкой на работу с документами времени было потрачено на 45 минут меньше. «Помехи в работе» - это разговоры с распространителями, которые заняли 30 (5% времени) минут и беседой с сотрудником на личные темы, длившейся также 30 минут (5% времени).

Однако они не имеют значительного влияния на рабочее время руководителя. Для эффективности работы менеджеру необходимо больше времени уделять заключению договоров, то есть совершению переговоров и формированию документов, анализу дебиторской задолженности постоянных клиентов и работе с ними. Таким образом, из таблицы 2 видно, что регламентированные перерывы за

весь период наблюдений составляют 120 мин., нерегламентированные перерывы составляют 60 мин., а весь фонд рабочего времени составляет 900 мин. Коэффициент экстенсивности рассчитывали по формуле:

$$K_{\text{э}}=1-(120+60)/900=0,8$$

Таким образом, максимально возможное значение коэффициента экстенсивности составляет 0,8. Но фактические затраты времени на обед и отдых ниже нормативных (плановых) затрат, а также присутствуют затраты на нерегламентированные перерывы, что говорит о нарушении режима труда и отдыха. Далее определили показатели, характеризующие величину потерь рабочего времени по различным причинам. В данном случае, потери рабочего времени 60 минут.

Коэффициент потерь рабочего времени, зависящих от исследователя, рассчитывали по формуле:

$$K_{\text{пр}}=60/900=0,06$$

Полученное таким образом значение коэффициента потерь рабочего времени зависящее от исследователя говорит о том, что данный вид потерь незначителен и не влияет на исследуемую проблему.

К потерям рабочего времени из-за работы с корреспонденцией, почтой занимает большой удельный вес. Известно, что из всей поступающей в организацию информации полезной и конкретной является только 20%.

Коэффициент потерь рабочего времени, вызванных причинами, не зависящими от исследователя, рассчитывали по формуле:

$$K_{\text{по}}=230/900=0,26$$

Полученное таким образом значение коэффициента потерь рабочего времени из-за нарушения режима работы не слишком велико, но указывает на имеющиеся недостатки в организации рабочего времени руководителя. В данном случае, необходимо делегирование полномочий, а именно поручить одному из подчиненных разбор утренней корреспонденции, сокращая таким образом время на составление ответов на запросы и другие поручения.

Таким образом, на основании вычисленных коэффициентов можно говорить о том, что у данного руководителя происходит нарушение режима труда и отдыха, а также имеются затраты на нерегламентированные перерывы, которые могут рассматриваться в качестве резервов лучшего использования рабочего времени. Степень рациональности использования рабочего

времени с точки зрения занятости руководителя различными видами работ определялась путем сравнения фактических затрат времени с плановыми.

Коэффициент рациональности использования рабочего времени рассчитывали по формуле:

$$K_p = 1 - 0,3 = 0,7$$

Нельзя сказать, что показатель  $K_p$  близок к единице. Можно сделать вывод, что руководителю необходимо более тщательно планировать свое время и следовать намеченному плану. В организации работы главного менеджера можно выделить положительные моменты. К ним относятся: отсутствие опозданий на работы и ухода с работы по неуважительным причинам, выполнение всех работ по должностной инструкции. Но было выявлено, что руководитель тратит меньше времени, чем он запланировал на оперативные совещания с менеджерами отделов. Так же 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. Остальные виды затрат рабочего времени руководителя также нуждаются в корректировке.

### 3. Пути повышения эффективности использования рабочего времени менеджера ООО «Музенидис Тревел».

На основании выявленных причин, мешающих рациональному использованию рабочего времени, были определены следующие меры по их устранению.

Дела составляющее эффективную работу выполняются в недостаточном объеме, либо неправильно рассчитано плановое время на их выполнение (оперативное совещание с менеджерами отдела, обсуждение работы). А на некоторые виды работ фактические затраты времени, наоборот, неоправданно высоки (разбор почты, корреспонденции).

Рационально распределить рабочее время внутри недельного и дневного планов;

Исключить вмешательство в чужие проблемы и обязанности, при невыполнении собственных задач;

Добиться улучшения взаимодействия с подчиненными;

Ориентироваться на долгосрочные цели;

Научиться расставлять приоритеты работ;

Повысить самодисциплину.

Были предложены мероприятия по сокращению непродуктивных затрат рабочего времени: выполнение работ пропорционально их стратегической значимости (срочности и важности), ведение предварительного планирования рабочего дня, ведение дневника рабочего времени, изучение и использование нормативов режимов труда и отдыха, установленных в организации, делегирование полномочий. Таким образом, после проведения предложенных мероприятий предполагаемый распорядок дня будет следующий:

Таблица 4 - Распорядок рабочего дня главного менеджера после рекомендаций

Действие руководителя	Интервал времени	Продолжительность действия
1 день		
Работа с почтой, корреспонденцией, газетами и журналами	8.00 – 9.15	75 минут
Проверка работы сотрудников	9.15 – 10.20	65 минут
Совершение звонков, обсуждение заказов, служебные поездки	10.20 – 12.00	100 минут
Перерыв на обед	12.00 – 13.00	60 минут
Отдых после обеда	13.00 – 13.10	10 минут
Работа с бумагами	13.10 – 14.00	50 минут

Переговоры по телефону	14.00 – 15.30	90 минут
Проверка работы сотрудников, беседа с ними	15.30 – 16.50	80 минут
Выключение ПК и наведение порядка на рабочем месте	16.50 – 17.00	10 минут

Рассмотрим структуру рабочего дня менеджера после рекомендаций по улучшению.

Таблица 5 – Структура рабочего дня

Наименование дел	Кол-во мин.		%	
	До	после	до	после
Работа с почтой, корреспонденцией, газетами и журналами	100	75	18	14
Проверка работы сотрудников	70	145	13	27
Деловые поездки	140	-	26	
Совершение звонков, обсуждение заказов	105	190	19	35
Перерыв на обед	60	60	11	11
Работа с бумагами	30	50	6	9
Выключение ПК и наведение порядка на рабочем месте	10	10	2	2
Помехи в работе (личные разговоры и т.д.)	30	-	6	
Отдых в работе		10		2
Итого	540	540	100	100

После делегирования полномочий на работу с почтой предполагается снижение рабочего времени на 25 минут. После пересмотра дел стало известно, что для эффективности необходимо увеличить время работы с подчиненными и увеличения контактов и переговоров с клиентами. Появился такой пункт как отдых в работе после обеда, потом работа с бумагами, потом уже переговоры, что дает сконцентрироваться на звонках.

После проведенного анализа, можно сказать что рекомендации, предложенные руководителю, положительным образом повлияют на организацию. Т.е. сократится время на выполнение незначительных работ, что послужит увеличению производительности труда. Данный анализ позволил организации определить, что очень важным моментом в любом деле является распределение своего времени, планирование своей деятельности.

#### Заключение.

Тайм-менеджмент представляет из себя целостную структуру и применять его следует не исключая никаких его элементов. Распространены следующие методы управления временем:

- Упорядочивание планов дня с помощью метода «Альп».
- Принцип Парето (в соотношении 80:20).
- Ускоренный анализ по принципу Эйзенхауэра.

Свою методику планирования предлагает Глеб Архангельский, которая заключается в ТМ – «заповедях».

В данной работе была проанализирована эффективность использования рабочего времени главного менеджера по сбыту ООО "Музенидис Тревел" и представлены рекомендации по улучшению рационального использования его рабочего времени. Целью исследования был анализ эффективности использования рабочего времени руководителя, предоставление рекомендаций по решению выявленных проблем. Задачами данного исследования были, изучение теории оценки эффективности использования рабочего времени руководителя анализ теоретических подходов по улучшению использования рабочего времени руководителя. Изученные материалы позволили определить. В данной работе мы приняли решение использовать метод фотографии рабочего времени. Так же необходимо было проанализировать содержание труда менеджера, где нами были представлены его основные обязанности, его задачи, его затраты времени на то или иное мероприятие. Еще одной из задач была подготовка рекомендаций по повышению эффективности использования рабочего времени менеджера.

Таким образом, в заключение моей работы мне хотелось бы отметить следующее: труд менеджера должен быть четко регламентирован и должен соответствовать основным нормам и правилам. Оптимизация труда руководителя основывается на исследовании и анализе продолжительности выполнения тех или иных профессиональных обязанностей. В ходе рассмотрения выбранных видов работ, были предложены мероприятия по сокращению работы с корреспонденцией и увеличения доли времени на подчиненных, обучению и контролю за их работой, увеличение времени на телефонные переговоры после регламентированного отдыха. Менеджер, как особый вид работников, является важной составной частью коллектива. Коллектив только тогда достигнет цели, если все будут работать в духе сотрудничества и взаимопонимания. Но когда менеджер не может правильно организовать работу, то все усилия остальных членов коллектива будут напрасны.

Большая роль в улучшении использования рабочего времени отводится его планированию, что является одной из главных задач руководителя. Именно планирование рабочего времени позволяет руководителю сконцентрироваться на главном с учетом сроков и времени решения основных задач. Нормирование и планирование рабочего времени исполнителей и руководителей значительно повышает эффективность его использования и наилучшим образом сказывается на конечных результатах деятельности подразделений.

Подводя итог всей работы, проблема нехватки времени остаётся актуальной и в настоящее время. Все методы по устранению этой проблемы должны быть направлены на максимальное вовлечение людей, обладающих знаниями, в решении общих задач организации, в процессе принятия наиболее верных решений.



#### Список использованной литературы.

1. Александр Горбачев Тайм-менеджмент в два счета. — С-Пб.: "Питер", 2009. — 256 с.
2. Архангельский Г. "Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы" М.: АиСТ-М, 2003
3. Бычин В.Б., Малинин С.В. Нормирование труда: Учебник. / Под ред. Ю.Г. Одегова. – М.: Издательство "Экзамен", 2003. – 320 с.
4. Вайсман А. Стратегия менеджмента: пять факторов успеха. - М.: Экономика, 2005.
5. Валь Е. Руководство, лидерство и командообразование в организации. М: Прометей, 2008
6. Вершигора Е.Е. Менеджмент, - учеб. пособие; 2-е изд-е, перераб. и доп., - М., 2005.
7. Веснин В.Р. Основы менеджмента, - 2-е изд-е, доп. и испр., - М., 2005.
8. Виханский, С. С, Менеджмент : учебник / С. С. Виханский, А. И. Наумов. - М.: Экономист, 2006.
9. Глеб Архангельский Время на отдых: Для тех, кто много работает. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 185 с.
10. Глеб Архангельский, Марианна Лукашенко, Татьяна Телегина, Сергей Бехтеров Тайм-менеджмент. Полный курс. — М.: «Альпина Паблишер», 2012. — 312 с.
11. Гордман Т. Пять принципов бизнеса, которые должен знать каждый менеджер
12. Гончаров В.И. Менеджмент предприятия в 2-х ч., Ч.1. - Мн.: Изд-во МИУ, 2006. - 211 с.
13. Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках: (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время): Пер. с нем. / Авт. предисл. В.М. Шепель. – М.: Экономика, 1991. – 232 с.
14. Кравченко, А. И, История менеджмента : учеб, пособие / А. И. Кравченко. - М.: Академпроект, 2005.

15. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учеб, пособие / Ю. В. Кузнецов,-СПб.: СПбГУ, 2006.
16. Пашуто В.П. Организация и нормирование труда на предприятии: Учеб. пособие. – Мн.: Новое знание, 2001. – 304 с. – (Экономическое образование).
17. Практикум по теории управления: учебное пособие / Под ред. Ю.В. Васильева, В.П. Парахиной, Л.И.Увицкого. - М.: Финансы и статистика, 2007.
18. Радченко А.В. Общий менеджмент: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2005.
19. Резник С.Д. Персональный менеджмент: Учебник / С.Д. Резник и др. – 2-е изд., переруб. и доп. – М.: ИНФРА –М, 2002. – 622 с. – (Серия "Высшее образование")
20. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. Сладкевич В. П., Чернявский А. Д. 3-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 2003. — 152 с
21. Современный менеджмент: теория и практика. Учебное пособие. / Под ред. А.Г. Комарова, Г.Г. Муфтиева - СПб.: ООО «Питер Принт», 2005.
22. Упр<span class="Normal\_\_Char" sty