

Содержание:

image not found or type unknown



Введение

Всемирно известная истина – «Время - деньги», похоже начинает изменять свое значение. По словам одного из лучших аналитиков и практиков брендинга Марка Гоубе, «время становится дороже денег». И с ним трудно не согласиться.

Многие известные специалисты, в частности, московские, подтверждают эту истину, говоря при этом, что время – это такой специфический ресурс, который в организации стоит на одном месте с основными фондами, рабочей силой, сырьем, но оно имеет особое специфическое свойство: оно необратимо. То есть 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.

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

Такая ситуация в современном обществе носит массовый характер и не только среди руководителей. Наверняка каждый человек может вспомнить немало случаев, когда в один день он должен был решить массу проблем, побывать во множестве мест, при этом он никак не мог решить, в какой очередности лучше

всего все это сделать и осознание того, что невозможно сразу и быстро решить проблему распределения времени, что из-за этого можно не успеть или пропустить что-то важное, очень сильно угнетает, заставляет нервничать, портит настроение, что в конечном итоге отрицательно сказывается на самочувствии, работоспособности и уменьшает вероятность того, что все задуманное на день будет реализовано

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

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

1 Тайм-менеджмент как система управления временем

- 1. Элементы тайм-менеджмента

Тайм-менеджмент как система управления временем включает в себя ряд элементов, которые, будучи использованными в совокупности дают значительное сокращение времени, необходимого для осуществления различных производственных процессов. К этим элементам относятся: анализ использования рабочего времени, постановка целей, которые хочет достигнуть руководитель в ходе использования тайм-менеджмента, планирование рабочего времени, выработка различных методов борьбы с причинами нерационального использования временного ресурса. Однако несмотря на такую довольно стройную систему тайм-менеджмента не следует воспринимать его как аксиому, потому что каждый человек является единственным, кто может решить для него проблему

рационального использования времени наилучшим образом и поэтому наиболее эффективным является личный тайм-менеджмент, который в каждом отдельном случае индивидуален. Однако в общем случае можно применять указанные выше элементы тайм-менеджмента.

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

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

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

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

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

1.2 Причины дефицита времени

Можно выделить большое количество различных факторов, приводящих к потерям времени. Часть из этих факторов являются следствием неграмотных действий руководителя, часть происходят независимо от него, а часть связана непосредственно с личностью руководителя, однако на большинство из них

руководитель имеет возможность повлиять или хотя бы снизить потери времени, происходящие из-за воздействия этих факторов. Рассмотрим эти группы факторов.

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

Рассмотрим эти факторы:

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

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

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

Выполнение задач, которые вполне могут быть выполнены подчиненными. Чаще всего руководитель выполняет подобные задачи в случае, если он не доверяет подчиненным, считая, что они смогут выполнить данную задачу так же качественно, как и он, сам, то есть речь идет об отсутствии уверенности в должной

квалификации сотрудников организации. В качестве примера можно привести прием клиентов именно менеджером, а не наделение какого-либо сотрудника полномочиями работы с клиентами, личный разбор почты, а не поручение секретарю сортировки входящей корреспонденции.

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

Ко второй группе отнесем факторы, которые не зависят от руководителя. Это работа с корреспонденцией, большой поток рутинных дел, часто срочных, работа над которыми занимает много времени, а также «воры времени». Руководитель не может избавиться от этих факторов и может лишь попытаться максимально уменьшить их влияние на потери времени.

Рассмотрим эти факторы:

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

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

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

- телефонные звонки;

- заглядывающие к нам люди;
- проблемы с компьютерным оборудованием;
- изменение очередности работ, навязываемое коллегами;
- недостаток организационного планирования;
- неумение слушать других людей;
- неудовлетворительная организационная структура;
- исправление ошибок, которых можно было бы избежать;
- нерешительность в деловых вопросах;
- плохо организованные и скоординированные собрания;
- отвлекающие факторы на рабочем месте;
- чрезмерная офисная бюрократия;
- бесполезные дискуссии о своей работе и работе других.

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

Рассмотрим эти факторы:

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

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

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

2 Основные методы тайм-менеджмента

2.1 Анализ использования временного ресурса и планирование времени

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

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

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

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

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

- вид деятельности – для определения вида деятельности;

время начала и окончания соответствующего вида деятельности;

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

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

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

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

были ли оправданы затраты времени? (если более 10% рабочего времени составляли дела, затраты времени на которые не оправданы, нужно проанализировать причины, по которым расход времени был слишком велик и

постараться учитывать их в будущей работе);

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

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

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

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

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

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

Планирование всегда осуществляется исходя из целей. Основой для любого планирования служит долгосрочная цель или долгосрочные цели. На основе долгосрочных целей устанавливаются цели среднесрочные и краткосрочные. Это происходит следующим образом: исходя из цели жизни или миссии организации, выделяются ряд подцелей, достижение которых должно способствовать достижению основной цели жизни. Это цели долгосрочного характера. В каждой из этих целей выделяется ряд подцелей, желательно по временному признаку (которые должны быть осуществлены в ближайшие годы, в ближайший), достижение которых должно способствовать достижению целей долгосрочного

характера. Таким же образом на основе целей на год выделяются цели на месяц, декаду, день. Далее осуществляется анализ сильных и слабых сторон человека или организации, которые могут иметь отношение к достижению целей. Это делается для того, чтобы поощрять сильные стороны и работать над слабыми. Этот анализ служит основой для среднесрочного и краткосрочного планирования.

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

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

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

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

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

1. Для решения вопроса о перепоручении дел следует разделить дела по степени их срочности и важности. При этом наиболее срочные и важные задачи следует решать руководителю немедленно, важные. Но не срочные можно отложить, остальные же 2 категории дел (неважные, но срочные и неважные и несрочные) следует передавать для решения подчиненным.

Несрочные дела следует проранжировать по времени, необходимому для каждого из них и при появлении свободного времени можно заняться сокращением этого списка – для этого желательно всегда иметь его под рукой.

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

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

2.2 Мероприятия, помогающие в рационализации использования времени

Рассмотрим некоторые факторы, приводящие к потерям времени, которые были рассмотрены выше, и на которые не было указано в приведенных выше правилах планирования рабочего времени.

Одной из больших проблем, приводящих к значительным потерям во времени руководителя является то, что руководитель зачастую занимается делами, которые с успехом могли бы выполнять его подчиненные. Зачастую это происходит из-за того, что руководитель не уверен, что подчиненные справятся с такими серьезными обязанностями, боится возлагать на них столь большую ответственность. Иначе говоря, существует проблема с делегированием полномочий.

Под делегированием в общем смысле понимается передача задач своему подчинённому из сферы деятельности самого руководителя. Передача задача или деятельности может осуществляться на длительный срок или ограничиваться разовыми поручениями. Делегирование помогает руководителю высвободить время для важных задач и немного разгрузиться.

Следует помнить, что делегирование стимулирует раскрытие способностей, самостоятельности и компетенции подчинённых, поэтому если в первое время опасения руководителя могут и подтверждаться, то при соответствующей консультативной, руководящей и обучающей помощи постепенно подчиненный, к

которому были делегированы полномочия сможет справиться с ними на необходимом уровне.

В общем случае следует делегировать рутинную работу, специализированную деятельность, частные вопросы и подготовительную работу. Ни в коем случае нельзя делегировать такую работу как определение целей, руководство сотрудниками, задачи высокой степени риска и тому подобное. Также следует координировать выполнение порученных задач.

Много времени также тратит неотработанная, нестандартизированная информационная система, предполагающая, что обмен информацией происходит по вертикали иерархии в организации способом и образом, выбранным руководителем, а по горизонтали – таким образом, как удобнее обоим сотрудникам по их взаимосогласованию. Однако как показывает практика, отсутствие единых стандартов обмена и передачи информации приводит к тому, что один человек передает информацию, подразумевая одно, а другой человек, принимая информацию, воспринимает как нечто иное. Во многом это связано с тем, что менеджмент является одной из немногих областей деятельности, не выработавшей своей собственной терминологии, с помощью которой руководители, общаясь могли бы использовать слова, имеющие совершенно определенное значение, а не многозначные, как во многом сейчас. Примером могут служить такие фразы как «я же тебе сказал, чтобы ты сделал то-то в ближайшее время, уже четверг, а ты мне результаты еще не принес!» На этом примере можно увидеть всю многозначительность в данном случае словосочетания «в ближайшее время» - невозможно понять, что имеет в виду автор фразы, ведь в настоящий момент для него время «до четверга» уже кажется недопустимо большим, а относительно другого дела, к примеру, неделю назад фраза «в ближайшее время» могла означать 2-3 месяца.

Выработка корпоративных стандартов передачи информации может значительно сократить время, которое теряется в процессе обработки полученной информации, т.е. в «попытке понять» сказанное, а также то время, которое необходимо для исправления ошибок, допущенных в результате неправильного истолковывания полученных сведений. Эти стандарты должны включать себя точные значения терминов, применяемых в процессе деятельности организации, а также перечень параметров, которые должны передаваться при информировании о каком либо событии, явлении, факте или предмете, т.е. требование полноты информации. Также служебная информация, передаваемая в рамках организации должны быть достоверной, что может обеспечиваться ответственностью лиц, передающих ее за

качество информации.

Значительное время в работе руководителя занимает работа с корреспонденцией. Работа с корреспонденцией состоит из следующих этапов – это во-первых сортировка корреспонденции, во-вторых это изучение корреспонденции и отбор необходимой информации из нее, ответ на часть корреспонденции, на которую необходимо ответить. В работе с корреспонденцией есть значительные потенциальные ресурсы времени. Подсчитано, что руководитель просматривает в день до 100 документов, из которых лишь 30 по настоящему нужны. Следует сразу же решить, будет ли обрабатывать входящая почта секретарем или другим лицом, или же ее будет обрабатывать лично руководитель. Рациональный способ – это доверить обработку почты секретарю. Необходимо также определить, что будет происходить с корреспонденцией, которая не является необходимой в деятельности предприятия и работе руководителя. Возможно, она будет сразу уничтожаться, а возможно она будет частично или полностью просматриваться. Ответ необходимо писать сразу, не откладывая, возможно использование специальных форм, или передача подготовки ответа секретарю.

Значительную часть времени занимают так называемые «воры времени». Среди них одно из первых мест по своей продолжительности занимают телефонные звонки. Звонки имеют такую особенность, что они часто происходят неожиданно, причем в том числе и в такие моменты, когда руководитель занят важной ответственной работой и перерывы и помехи в работе являются крайне нежелательными. Поэтому следует поручить секретарю прием входящих звонков на стационарный телефон. Номер же мобильного телефона не следует давать клиентам и другим лицам, которые могут обратиться для решения возникающих проблем в другой отдел предприятия, помимо руководства. В случае необходимости они могут связаться с руководителем предприятия через секретаря, который оценив степень важности и срочности, может связаться с руководителем и проинформировать его о позвонившем человеке.

Тоже касается такой разновидности «воров времени», как заглядывающие люди. Не следует разрешать людям обращаться непосредственно к руководству организации, если для решения возникшего у них вопроса есть специальные подразделения или люди, которые отвечают за разрешение подобных проблем. Другие виды «воров времени» не имеют четких признаков, которые давали бы возможность заранее к ним подготовиться и в качестве борьбы с ними можно лишь порекомендовать анализировать возникающие проблемы и вырабатывать какие-либо пути решения их или минимизации потерь от их возникновения.

Значительное время у руководителя и его подчиненных занимают различного рода совещания. Для оптимизации времени, используемого для этой цели, следует проводить анализ проведения совещаний с учетом затраченного времени, материальных ресурсов и т.п.

Повестку дня рационально составлять с указанием времени, необходимого для обсуждения отдельных тем. Для каждого пункта намечать время в соответствии с его значимостью. После совещания необходимо контролировать, выполняются ли принятые решения всеми, кого они касаются. Невыполненные задачи и нерешённые проблемы должны быть первым пунктом следующей повестки дня.

Спешки, доработки дома и суетливость – это такие причины потерь времени которые в основном зависят от личности человека. Спешка – это такое состояние, при котором руководитель не может долго раздумывать над путями решения проблемы и выбирает для решения тот путь, который первым приходит в голову, при этом далеко не всегда первым приходит в голову самый эффективный и быстрый способ решения проблемы. К тому же человеку, находящемуся в состоянии спешки довольно тяжело эффективно выполнять работу, неизбежны различные ошибки, которые необходимо исправлять, к тому же возникновение ошибок в процессе работы человека, который и так спешит, может легко начать раздражать человека, портить ему настроение и даже вывести его из себя, что также не даст нормально закончить начатое дело. Поэтому проблема, связанная с тем, что человек многие дела делает в спешке довольно серьезная, может вызывать значительные расходы времени.

Еще одним важным качеством должен обладать любой руководитель, особенно тот, который дорожит собственным временем: он должен уметь говорить «нет». Существует множество ситуаций, когда говорить нет нельзя или очень тяжело – это может повлиять на имидж организации и ее руководителя, что отразится на ее конкурентоспособности, это случаи, когда менеджер не может отказать в просьбе из-за собственных личных качеств, когда о чем-то просит важный клиент. В большинстве случаев руководитель сразу может определить, какой эффект принесет ему и ее предприятию согласие выполнить чью-то просьбу или требование, однако люди, которые просят или требуют часто стараются специально ставить менеджера в такие ситуации, когда он просто вынужден будет согласиться выполнить то, о чем они говорят. Для менеджера такое согласие – лишняя трата времени и средств, причем далеко не всегда эти затраты могут принести ощутимую выгоду организации. Поэтому так важно для любого руководителя уметь говорить «нет» и достойно выходить из ситуаций, когда

приходится говорить это слово.

Контроль охватывает три задачи:

- осмысление физического состояния;

сравнение запланированного с достигнутым;

корректировка по установленным отклонениям.

Контроль должен быть регулярным. Следует регулярно осуществлять контроль в частности после выполнения задания и по окончании рабочего дня, выявляя, все ли было выполнено, что было запланировано и если не все, то с чем это было связано.

Вообще же говорить о конкретных мероприятиях в тайм-менеджменте довольно трудно. Выше были рассмотрены основные часто встречающиеся проблемы, которые в основном носят универсальный характер, то есть могут появиться у любого человека, занимающего любую должность в организации. Следует заметить, что несмотря на довольно подробные описания проблем, которые часто возникают у людей, не интересующихся затратами своего времени, в реальной жизни у каждого человека свои проблемы, свои «воры времени», свои личные качества, которые мешают эффективно работать и поэтому невозможно дать универсальные советы и методики, которые подходили бы всем ко всем случаям жизни. В каждом конкретном случае следует путем анализа искать свои способы борьбы с нерациональным расходом временного ресурса, и эти способы в каждом случае будут специфическими для каждого человека.

Заключение

В данной курсовой работе были изучены основные приемы и методики тайм-менеджмента, позволяющие рационализировать рабочее время сотрудника вообще и менеджера в частности, уменьшить непроизводительные затраты временного ресурса и в итоге увеличить производительность труда персонала. Тайм-менеджмент – это совокупность знаний, имеющих огромное как экономическое значение, так и значение личное. Экономическое значение заключается в том, что за счет рационального использования времени возможно значительное повышение производительности труда как отдельного человека, так и всего коллектива в целом. Личное же значение заключается в том, что он позволяет человеку обрести

значительное количество свободного времени, которое будет позволять ощущать себя свободным, уделять больше внимания своему отдыху, здоровью и личной жизни.

Список использованных источников

1. Архангельский Г. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы [Текст]: учебное пособие / Г.Архангельский. - М.: АиСТ-М, 2003. - 231 с.
2. Гамидуллаев Б.Н. Экономия времени и показатели ее оценки в процессах управления предприятием [Текст]: учебное пособие / Б.Н. Гамидуллаев. - Пенза, 1997 - 301 с.
3. Зайверт Л. Ваше время в Ваших руках: советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время [Текст]: учебное пособие / Л. Зайверт. -М.: Интерэксперт, 1995. - 426 с.
4. Организация рабочего времени [Текст]: учебник / М: "ДеКА", 1994. - 297 с.