*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования*

|  |  |
| --- | --- |
| **Gerb-BMSTU_01** | ***«Московский государственный технический университет  имени Н.Э. Баумана»***  ***(МГТУ им. Н.Э. Баумана)*** |

ФАКУЛЬТЕТ РЛ

КАФЕДРА РЛ6

**Реферат**

**на тему:**

**«Личный тайм-менеджмент»**

Студент  **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  \_Г.С. Иванов\_

(Подпись, дата) (И.О.Фамилия)

Руководитель **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_**В.Н. Прокудин\_

(Подпись, дата) (И.О.Фамилия)

Москва, 2020

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

[**Введение** 3](#_Toc38903216)

[**1Тайм-менеджмент как система управления временем** 5](#_Toc38903217)

[**1.1Элементы тайм-менеджмента** 5](#_Toc38903218)

[**1.2 Причины дефицита времени** 6](#_Toc38903219)

[**2 Основные методы тайм-менеджмента** 11](#_Toc38903220)

[**2.1 Анализ использования временного ресурса и планирование времени** 11](#_Toc38903221)

[**2.2 Мероприятия, помогающие в рационализации использования времени** 17](#_Toc38903222)

[**Заключение** 24](#_Toc38903223)

[**Список использованных источников** 25](#_Toc38903224)

# **Введение**

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

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.

При использовании современных технологий тайм-менеджмента учитывается необходимость для руководителя осуществлять свою профессиональную деятельность в режиме многозадачности. Необходимо учитывать ориентацию управленческого воздействия, как на самого руководителя, так и на трудовой коллектив, в том числе и каждого отдельного работника. Применение технологий тайм-менеджмента позволяет не только экономить рабочее время руководителя и сотрудников организации, но и увеличивать индивидуальную и общую производительность труда, формировать корпоративную культуру, а также развивать самодисциплину. Необходимо адаптировать инструменты тайм-менеджмента под особенности управления организацией, учитывать ее экономическую и организационную специфику. Данная проблема имеет большое практическое значение, как для руководителей, так и для любого человека.

# **1Тайм-менеджмент как система управления временем**

# **1.1Элементы 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 вычленить 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 эти проблемы имеют место быть и низкая производительность труда будет вести к дефициту времени.

Ко второй группе отнесем факторы, которые, 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 сосредоточиться 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 использованиемрабочего 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.



Рис. 1 -портрет Фредерика Тейлора Рис. 2 – портрет Генри Форда

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

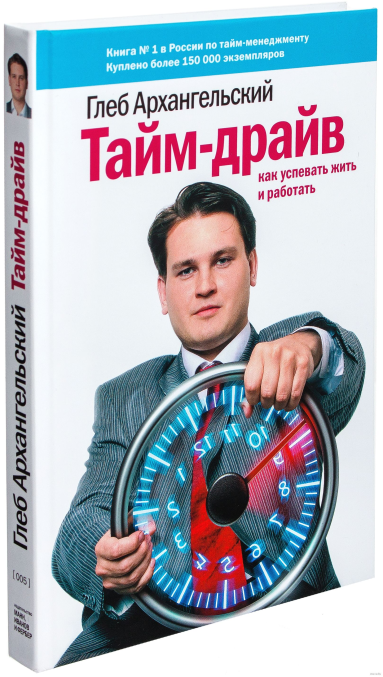


Рис. 3 – Книга Глеба Архангельского «Тайм-драйв»

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 VisualTimeAnalyzer. На рисунке 4можно увидеть, как выглядит эта программа.

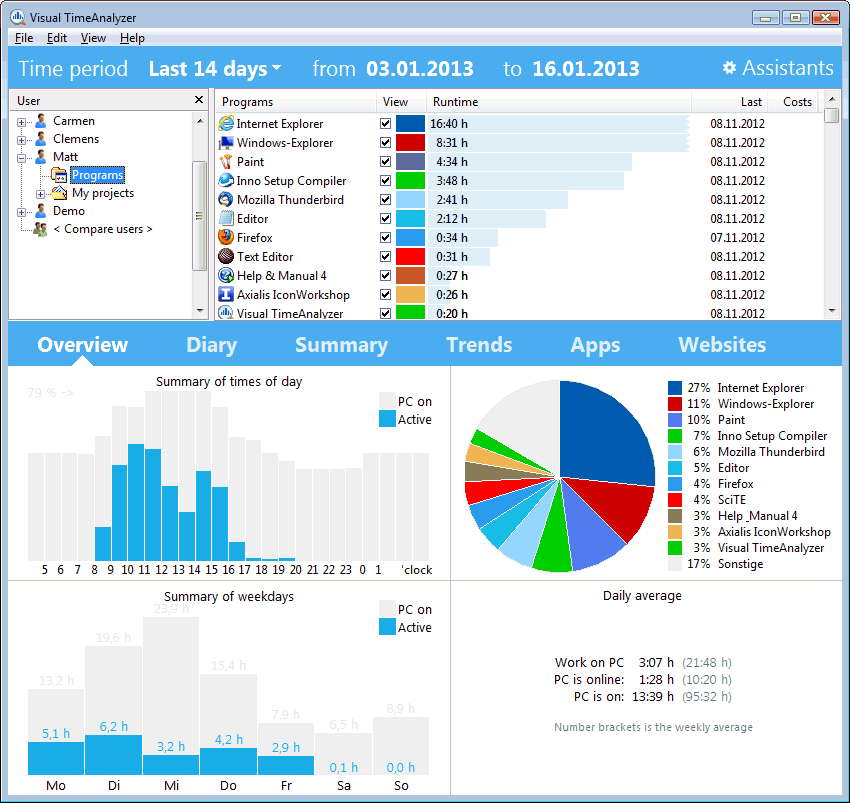


Рис. 4 – компьютерная программа VisualTimeAnalyzer

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 ихпричины, 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 и 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 заключаются 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 окончанию дела можно было поставить рядом с это 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 распределить 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 временируководителяявляется 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 могу и подтверждаться, то при соответствующей консультативной, руководящей и обучающей помощи постепенно подчиненный, к которому были делегированы полномочия, сможет справляться 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 взаимному согласию. 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 толкования 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: сортировка корреспонденции, изучение корреспонденции и отбор необходимой информации из неё, 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 таки 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.

Важной составной частью в рамках темы исследования является изучение положительного опыта использования тайм менеджмента в рамках деятельности организации.

В ходе корпоративного проекта в группе компаний «MC-Bauchemie-Russia», входящей в тройку лидеров российского рынка строительных смесей, руководитель одного из департаментов искал способ «замотивировать» подчиненных на самостоятельное внедрение тайм-менеджмента, преодолеть естественное недоверие к новой технологии. Сработал простой прием. На видном месте был повешен лист бумаги, на котором в ходе рабочего дня отмечались основные задачи, решенные за день. В конце дня красным отмечались «авральные» задачи, которых нередко бывало более 50%.

Этот простой измеритель позволил наглядно продемонстрировать сотрудникам важность планово-предупредительных работ, время на которые до того выделялось с трудом. Более того, сотрудники сами составили график планово-предупредительных работ и сами распределили между собой обязанности по его выполнению. Благодаря простому измерителю люди поняли: выгоднее сегодня вложить час в предотвращение пожара, чем завтра потратить неделю героических усилий на его тушение.

В корпоративном ТМ-проекте в сибирском банке ОАО «Омскбанк» в практику заседаний Правления введены обязательные «15 минут на тайм-менеджмент». В ходе этих ТМ-совещаний председатель Правления делится опытом личного освоения очередного инструмента «Учебного органайзера» и получает от топ-менеджеров мини-отчеты по сделанным ими ТМ-шагам. Аналогичные совещания один из заместителей председателя Правления регулярно проводит со средними менеджерами. Таким образом удается решить одну из проблем тайм-менеджмента: «Как выделить время на то, чтобы заняться организацией времени?».

В ходе ТМ-проекта в коммерческом отделе компании ComstarTelecommunications были разработаны простые Excel-формы контроля задач секретарем, включающие регламент для секретаря, формы контроля задач, формы мониторинга проектов (процессов). Внедрена процедура сбора информации секретарем — задействуются e-mail, устные распоряжения коммерческого директора, расшифровка диктофонных записей, сделанных в ходе совещаний и в нерабочее время. С определенной периодичностью секретарь в соответствии с регламентом собирает информацию о статусе задач и проектов с исполнителей для доклада топ-менеджеру. Коммерческий директор компании по итогам очередного этапа ТМ-проекта назвала «Excel-систему для секретаря» одним из трех лучших результатов, наряду с внедрением диктофона и системы обзора стратегических задач.

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**

Управление временем, или тайм-менеджмент, представляет собой основную составляющую системы личной эффективности для любого человека. Осуществления как профессиональной, так и творческой деятельности невозможно без навыков самоорганизации. Тайм-менеджмент является практическим руководством к действию, благодаря которому можно определить профессиональные и личностные приоритеты, создать видение успеха

В данном реферате 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.

Применение представленных технологий тайм-менеджмента в деятельности современного руководителя позволит решить ряд задач. Во-первых, увеличить самодисциплину и профессиональную успешность руководителя. Во-вторых, улучшить его имидж как с деловой, так и с личностной точек зрения. В-третьих, использование инструментов тайм-менеджмента в значительной степени оказывает влияние на осуществление профессиональной деятельности всего коллектива в целом и каждого из сотрудников организации отдельно. Таким образом, эффективность применения данных технологий представляется весьма высокой.

# **Список использованных источников**

Архангельский Г. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы [Текст]: учебное пособие / Г.Архангельский. - М.: АиСТ-М, 2003. - 231 с.

Гамидуллаев Б.Н. Экономия времени и показатели ее оценки в процессах управления предприятием [Текст]: учебное пособие / Б.Н. Гамидуллаев. - Пенза, 1997 – 301 с.

Горлов Д. М., Коваленко Л. В. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ // Вестник Академии знаний. 2020. №1 (36). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-tehnologiy-taym-menedzhmenta-v-deyatelnosti-sovremennogo-rukovoditelya (дата обращения: 28.05.2020).

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.

Организация рабочего времени [Текст]: учебник / М: ”ДеКА”, 1994. – 297 с.

Доклад

# Введение

Управление рабочим временем - одна из важнейших составляющих жизни каждого члена современного общества. Зачастую производительность компании полностью зависит от продуктивности отдельных сотрудников и от эффективности их взаимодействия. Поэтому очевидно, что тайм-менеджмент может внести существенный вклад в повышение производительности компании.

Тайм-менеджмент - это относительно новая для России и динамично развивающаяся отрасль менеджмента. Ее основная задача - выявление принципов эффективного управления временем.

Проблема внедрения тайм-менеджмента в практику управления заключается в том, что классические пособия по тайм-менеджменту не содержат информации о том, как встроить методы самоорганизации в систему управления фирмой, как сделать тайм-менеджмент инструментом управления персоналом. Инструменты управления временем предлагались сотрудникам компании в форме тренинга, дальнейшее их применение оставлялось на усмотрение сотрудника.

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.

# Личный тайм-менеджмент

Еще в 20-е годы Научная организация труда говорила о том, что эффективность использования времени зависит от личной эффективности самого человека. Появилась Лига «Время», которая публиковала статьи в газетах под названием «Борьба за время». В 70-е годы обрел популярность метод хронометража, который разработала биолог Любищев. Этот метод является инструментов выработки эффективного мышления человека, что способствует рациональному управлению личным временем и повышением личной эффективности.

Для современного руководителя применение инструментов управления временем позволяет не только повысить эффективность управления коллективом сотрудников, но и посредством выработки системы самодисциплины сформировать собственный авторитет, а также оказать влияние на становление корпоративной культуры. Все более популярным вариантом социологического мышления становится теория рационального выбора, которую предложил американский социолог Дж. Коулмен. Он отрицает понятие системы.

Главное внимание сосредоточивается на понятиях ресурсов и мобилизации. Совместно с М. КрозьеДж. Коулмен разработали теорию социального действия в рамках организации и подчеркивали значение не столько идей, сколько различных стратегий при изучении процесса принятия решений и выявления их эффективности. Это можно отнести и к эволюции изучения системы эффективной организации времени.[[1]](#footnote-2)

Тайм-менеджмент в классическом понимании этого слова включает в себя всю совокупность технологий планирования, которые применяются сотрудником организации самостоятельно для повышения эффективности использования рабочего времени. При этом применение тайм-менеджмента не является обязательным.

В последние годы все большее количество организаций осознают потребность в централизованном корпоративном внедрении технологий тайм-менеджмента.

Важнейшей целью руководителя по отношению к организации является повышение эффективности как собственной профессиональной деятельности, так и деятельности сотрудников. Механизмом формирования эффективности в данном случае может стать применение современных инструментов управления временем.

Одной из наиболее часто применяемых технологий тайм-менеджмента является матрица Эйзенхауэра. Техника получила свое название в честь Президента США Д. Эйзенхауэра, который все задачи, которые перед ним стояли, делил на 4 категории, руководствуясь их срочностью и важностью.[[2]](#footnote-3)

Весьма эффективной технологией контроля собственных временных затрат, а также расходования времени подчиненными, является учет рабочего времени, именуемый хронометражем. Учет времени сотрудников с целью повышения трудовой дисциплины используется уже многие десятилетия. Программы автоматизации и учета фиксируют своевременный приход и уход, продолжительность рабочего дня сотрудника.[[3]](#footnote-4)

Однако, современные технологии предусматривают более широкий перечень инструментов для осуществления хронометража. Сегодня возможно не просто узнать, присутствует ли человек на рабочем месте, но и проверить, как он осуществляет профессиональную деятельность. Подобных систем контроля деятельности сотрудников на сегодняшний день разработано множество. Программы способны регистрировать автоматически: отсутствие по болезни, командировки, отпуск, отгулы, работу по гибкому графику. Система учитывает продолжительность обеденного перерыва, несвоевременный уход или опоздание, прогулы. [[4]](#footnote-5)

Использования принципа (или закона) Парето в деятельности современного руководителя позволяет осуществить переоценку как собственной профессиональной деятельности, так и деятельности сотрудников. Закон Вильфредо Парето гласит: «20% затраченных усилий обеспечивают 80% результата, тогда как остальные 80% приносят только 20% результата».

Применительно к деятельности организации, можно трактовать закон следующим образом: «20% работников приносят фирме 80% прибыли». Иначе говоря, эффективно работает только 1/5 часть коллектива. Коэффициент полезного действия подавляющего большинства сотрудников, как показывает практика, очень низок. В связи с этим, при осуществлении грамотного управленческого воздействия на устранение неэффективной деятельности, общая продуктивность значительно повысится.[[5]](#footnote-6)

Метод Парето состоит в том, чтобы вычленить из всей массы 20% главных дел и сосредоточится на них. Решение о том, что считать важным, а что второстепенным, в каждом случае будет индивидуальным. Разбить дела на категории позволяет матрица Эйзенхауэра или метод АВС-анализа, который чаще всего используют в комбинации с методом Парето. АВС-анализ простейший способ провести градацию дел по степени их важности на данный момент

Причинами нерационального расходования времени могут быть личностные факторы, такие как неорганизованность, халатное отношение к трудовым обязанностям, отсутствие самодисциплины, стремление все делать быстро, в спешке. Однако, излишнее рвение, желание взвалить на себя все дела разом также редко дает положительный результат.

Известный американский бизнес-тренер Дэн Кеннеди считает, что телефонные звонки, незапланированные посетители, затянувшиеся совещания - самые негативные поглотители времени для руководителя. По возможности они должны быть устранены, либо сведены к минимуму.[[6]](#footnote-7)

Необходимо также отметить результативность такой современной технологии в тайм-менеджменте, как «метод помидора». Эта тактическая методика была разработана в 80-е годы прошлого столетия итальянцем ФранческоЧирилло. «Метод помидора» представляет собой способ рациональной организации трудового процесса. Он предполагает разделение рабочего времени на несколько отрезков, чередование напряженного труда и отдыха. Это позволяет человеку сосредоточиться на решение важных проблем, не отвлекаясь на незначительные.

Применение представленных технологий тайм-менеджмента в деятельности современного руководителя позволит решить ряд задач. Во-первых, увеличить самодисциплину и профессиональную успешность руководителя. Во-вторых, улучшить его имидж как с деловой, так и с личностной точек зрения. В-третьих, использование инструментов тайм-менеджмента в значительной степени оказывает влияние на осуществление профессиональной деятельности всего коллектива в целом и каждого из сотрудников организации отдельно. Таким образом, эффективность применения данных технологий представляется весьма высокой.

# Заключение

Тайм-менеджмент или управление временем - это действие или процесс тренировки сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность. Управление временем может помочь рядом навыков, инструментов и методов, используемых при выполнении конкретных задач, проектов и целей.

Этот набор включает в себя широкий спектр деятельности, а именно: планирование, распределение, постановку целей, делегирование, анализ временных затрат, мониторинг, организация, составление списков и расстановка приоритетов. Изначально управление приписывалось только бизнесу или трудовой деятельности, но со временем термин расширился, включив личную деятельность с таким же основанием.

Задача тайм-менеджмента упорядочить использование времени (и рабочего, и личного времени) дня и недели, чтобы успевать делать все важнейшие дела. Основные принципы тайм-менеджмента: кропотливая самостоятельная работа, индивидуальность решения, необходимость отслеживания собственной эффективности, мышление, направленное на эффективность, достижимость и неисчерпаемость резервов эффективности. Тревожные симптомы близкого возникновения временных проблем можно определить по определенным признакам и выявить причины «поглотителей времени».

Современные приемы тайм-менеджмента: постановка цели, классическое планирование, «золотые» пропорции планирования времени (принцип Парето), делегирование полномочий, контроль итогов и корректировка целей. Изучив причины проблем со временем и используя основные приемы тайм-менеджмента, руководитель сможет добиться качественных и быстрых результатов.

1. Горлов Д. М., Коваленко Л. В. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ // Вестник Академии знаний. 2020. №1 (36). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-tehnologiy-taym-menedzhmenta-v-deyatelnosti-sovremennogo-rukovoditelya (дата обращения: 28.05.2020). [↑](#footnote-ref-2)
2. Архангельский Г. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы [Текст]: учебное пособие / Г.Архангельский. - М.: АиСТ-М, 2003. -58 с. [↑](#footnote-ref-3)
3. Зайверт Л. Ваше время в Ваших руках: советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время [Текст]: учебное пособие / Л. Зайверт. -М.: Интерэксперт, 1995. – 196 с. [↑](#footnote-ref-4)
4. Организация рабочего времени [Текст]: учебник / М: ”ДеКА”, 1994. – 167 с. [↑](#footnote-ref-5)
5. Горлов Д. М., Коваленко Л. В. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ // Вестник Академии знаний. 2020. №1 (36). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-tehnologiy-taym-menedzhmenta-v-deyatelnosti-sovremennogo-rukovoditelya (дата обращения: 28.05.2020). [↑](#footnote-ref-6)
6. Гамидуллаев Б.Н. Экономия времени и показатели ее оценки в процессах управления предприятием [Текст]: учебное пособие / Б.Н. Гамидуллаев. - Пенза, 1997 –85 с. [↑](#footnote-ref-7)