Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Оренбургский государственный университет»

И. Н. Корабейников, Н. Е. Рябикова

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Рекомендовано ученым советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет» для обучающихся по образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Оренбург
2020

УДК 005.94 (075.8)
ББК 65.291.573я73
К95

Рецензент – кандидат исторических наук, доцент О.С. Смотрина

Корабейников, И. Н.
К95 Тайм-менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для обучающихся по образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент / И. Н. Корабейников, Н. Е. Рябикова; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. образования «Оренбург. гос. ун-т». – Оренбург : ОГУ. – 2020. – 121 с. - Загл. с тит. экрана.
ISBN 978-5-7410-2483-6

Пособие подготовлено в соответствии с содержанием дисциплины «Тайм- менеджмент», определяемым образовательным стандартом высшего образования.

В пособии рассмотрены теоретические аспекты тайм-менеджмента, современные тенденции и особенности его развития, проблемные аспекты применения подходов и методов эффективного планирования времени, методы организации эффективного самоуправления. В соответствии со структурой курса представлены контрольные вопросы и по каждой теме.

Учебное пособие может быть полезно специалистам, желающим повысить свою квалификацию в области теории и практики планирования и использования временного ресурса как основы самооценки, самоуправления, саморазвития, самосовершенствования.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

Учебное пособие предназначено для обучающихся, обучающихся по программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

УДК 005.94 (075.8)
ББК 65.291.573я73

© Корабейников И.Н., 2020
© Рябикова Н.Е., 2020
© ОГУ, 2020

ISBN 978-5-7410-2483-6

Содержание

1 Сущность и содержание тайм-менеджмента 10

1.1 Предмет, цель, основные определения курса 11

1.2 Место дисциплины в системе менеджмента и ее связь с другими дисциплинами 12

1.3 Становление научной организации труда за рубежом, основы формирования тайм-менеджмента в концепции зарубежных исследователей 14

2 Время в деятельности менеджера и принципы его эффективного использования . 30

2.1 Значение фактора времени 30

2.2 Типичные ошибки руководителей 36

2.3 Классификация расходов времени 40

2.4 Принципы эффективного использования времени 43

2.5 Правила личной организованности и самодисциплины 44

2.6 Методы учета использования времени руководителя 46

3 Тайм-менеджмент как важный инструмент организационного развития. Виды тайм-менеджмента 60

3.2 Тайм-менеджмент как важный инструмент организационного развития. Виды тайм-менеджмента 62

3.3 Тайм-менеджмент и корпоративная культура 64

3.4 Логика внедрения корпоративного тайм-менеджмента 64

3.5 Корпоративный стандарт организации времени персонала, формирование готовности персонала к изменениям, снижение негативных моментов в процессе реализации нововведений 66

3.6 Место тайм-менеджмента в системе управления организацией 67

4 Принятие решения о приоритетах 76

4.1 Значение, особенности и виды принимаемых решений 77

4.2 Процесс принятия решений 82

4.3 Методы принятия решений по приоритетам. Принцип Парето как основа принятия собственных решений. Выявление приоритетов с помощью анализа АБВ. Реализация решений на основе принципа Эйзенхауэра. Интеллект-карты. Пирамида Франклина. 84

5.1 Истоки эффективного управления временем и роль данного процесса в повышении эффективности планирования 94
5.2. Система планирования личного труда руководителя 98
5.3 Техника планирования личного времени руководителя 100
5.4 План и распорядок рабочего дня 102
6 Методы рационализации времени современного менеджера, их характеристика и роль в повышении эффективности деятельности организации 111
6.1 Структура методов рационализации личного труда руководителя 112
6.2 Работа над текстом 113
6.3 Тренировка памяти 114
6.4 Записная книжка руководителя 115
6.5 Умение слушать собеседника 115
6.6 Разговор по телефону 116
6.7 Служебная командировка 116
Список использованных источников 120

Введение

Время – невосполнимый ресурс. В энциклопедическом словаре время определяется как фундаментальное понятие человеческого мышления, отображаемое изменчивость мира, процессуальный характер его существования, наличие в мире не только «вещей», т.е. объектов, предметов, но и событий.

Важнейшие свойства времени: необратимость; изменчивость; способность отражать факт существования вещей и событий, их взаимную определенность в пространстве определяют особый статус данного вида ресурса как уникального, требующего особой методологии изучения, осознания, использования.

Тайм-менеджмент в большинстве случаев рассматривается как наука управления временем, которая предлагает всевозможные техники и приемы, позволяющие распределить его более рационально и, благодаря этому, быстрее достигать поставленных целей.

Современному человеку, в особенности – руководителю, приходится строить свою систему особых отношений с фактором времени, что требует владение определенным кругом компетенций.

Вопросом о том, какими компетенциями (знаниями, умениями, опытом) должны владеть руководители своего времени для реализации поставленных целей, занимались многие ученые, начиная с древних исследователей. Еще в VI веке в своде требований к руководителю, античный автор Оносандро Византиец Маврикий писал: «*Руководителя хотели видеть благочестивым и справедливым, опытным в своем деле, умным и решительным*…». Особое внимание Оносандро Византиец Маврикий уделял характеристике времени в принятии решений: «*Руководитель должен оберегать права подчиненных, спать мало и в ночное время думать о том, что надлежит сделать в будущем. Решившись, действовать быстро, так как благоприятный случай выпадает редко и его надобно ловить… Предвидение – одно из наиценнейших качеств».*

Владимир Мономах в своем «Поучении сыновьям» говорил: «…Прежде всего, Бога ради и души своей, страх имейте Божий в сердце своем…имейте душу чистую..., соблюдайте слова Господние: «…премудрых слушать, старшим покоряться, стыдиться старших, с равными и младшими без лукавства беседовать…».

Фредерик Тейлор, которого в большинстве публикаций представляют «отцом менеджмента», «основателем науки управления», отношение к фактору времени проявлял через поиск методов рационализации процессов, операций, процедур в работе любого участника хода производства, рассматривая последнего с позиций механистического подхода как особую функциональную единицу в системе управления.

Современные исследователи: Терещенко В.И., Карлоф Б., Герстенберг Р., Тоехиро Хоно, Резник С.Д., Сухарев В.А., Перерва П.Г., Исаченко И.И., Ноздренко Е.А., Тришин В.Н., Шевелева В.П., Ларченко А.М., Носов В.Г., Акимова С.С., Каримов Ф.Х., Гришина Н.В. и другие, приводят в своих работах разные по количеству и составу характеристики качеств, необходимые руководителю для успешного самоуправления и руководства коллективом в целях достижения высокой эффективности деятельности через рационализацию рабочего времени.

Исходя из понимания тайм-менеджмента как основы управления в целом – во времени, в пространстве, общении, деловом мире, руководитель должен так уметь организовать свой труд, чтобы эффективность была максимальной, обеспечивая при этом рачительное использование самого ценного ресурса – времени, – логично рассматривать тайм-менеджмент как «науку управления временем», «процесс управления», «систему управления».

В учебном пособии рассмотрены понятия тайм-менеджмента как эффективного инструмента планирования времени на личном, командном уровнях управления.

Основной целью учебного пособия «Тайм-менеджмент» является знакомство обучающихся с практическим инструментарием тайм-менеджмента (целеполагание,

планирование времени; установка приоритетов; организация и контроль использования рабочего времени с учетом установленных приоритетов и пр.) и методами их реализации. Представленные в пособии материалы предполагают рассмотрение алгоритмов формирования ценностей и целеполагания; основных элементов системы тайм-менеджмента, функций и принципов построения системы тайм-менеджмента; проблем, факторов и условий, определяющих положительные и отрицательные тенденции в использовании личного и рабочего времени; правил контроля времени «вначале» и «в конце» рабочего дня; возможностей построения собственной системы управления временем своей жизни.

Задачами учебного пособия являются: раскрытие сущности и значимости тайм-менеджмента для обеспечения эффективной деятельности менеджера и коллектива, на который он влияет своими решениями и действиями; формирование представления об особенностях тайм-менеджмента, необходимости и природе фактора времени, целях и задачах тайм-менеджмента, приемах наилучшего использования собственных возможностей индивида в использовании временного ресурса, особенностях организации тайм-менеджмента в рабочем процессе; формирование представления о функциях, лежащих в основе тайм-менеджмента, необходимости его информационного обеспечения; выделения особенностей видов тайм-менеджмента, организации контроля и самоконтроля в системе тайм-менеджмента; обоснования необходимости отслеживания основных факторов и событий (сложности, скорости изменений, неопределенности) для обеспечения высокой эффективности тайм-менеджмента, своевременных реакций в достижении поставленных целей.

Предметом изучения дисциплины являются принципы, функции, методы, подходы к изучению тайм-менеджмента как составляющих науки управления временем, как процесса управления, как системы управления.

Процесс изучения дисциплины «Тайм-менеджмент» направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент:

- общеобразовательных (ОК):

1) способностью к самоорганизации и самообразованию (ОК-6);

- профессиональных (ПК):

1) владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ (ПК-7).

Использование материалов учебного пособия позволит: владеть навыками применения принципов, методов тайм-менеджмента для повышения результативности деятельности; применения правил планирования и организации личного / профессионального времени, внесения корректив в планы и программы реализации проектов с учетом фактора времени; навыками применения новых знаний в данной сфере, методов оценки эффективности использования рабочего времени, навыками рационализации процессов, операций, процедур; применения методов контроля и самоконтроля деятельности; оценки эффективности контроля и самоконтроля; понимания принципов, тенденций и условий применения инструментов тайм-менеджмента в построении эффективной стратегии жизнедеятельности; навыками осуществления мониторинга фактора времени, регулирования процессов тайм-менеджмента в соответствии с жизненными ценностями; использования программных средств решения основных задач тайм-менеджмента.

Учебное пособие состоит из шести разделов, охватывающих ключевые положения тайм-менеджмента. Для более глубокой проработки материала дисциплины в рамках каждого раздела представлены контрольные вопросы. Задания для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине нацелены на развитие и закрепление теоретических знаний, формирование представлений о возможностях тайм-менеджмента в самосовершенствовании деятельности современного руководителя посредством более рационального использования личного и рабочего времени.

Материалы по дисциплине тайм-менеджмента апробированы автором в процессе чтения курса обучающимся по направлению «Менеджмент» различных форм профильного обучения: «Общий профиль»; «Производственный менеджмент»; «Антикризисный менеджмент».

Основное предназначение данного учебного пособия – помочь обучающимся в освоении теоретического и практического материала по дисциплине «Тайм-менеджмент» и применения на практике навыков рационального использования времени в жизни и профессиональной деятельности.

Представленный материал предполагает дальнейшую его доработку и внесение изменений. Заранее благодарны за все критические замечания и предложения по содержанию и структуре учебного пособия.

1 Сущность и содержание тайм-менеджмента

Изучив первый раздел, обучающийся должен:

1. знать: сущность и содержание понятий «тайм-менеджмент как особый вид управления», «тайм-менеджмент как система», «тайм-менеджмент как процесс»; понятие объекта и предмета тайм-менеджмента; цель и задачи тайм-менеджмента в деятельности современного человека и руководителя; место дисциплины в системе менеджмента и связь ее с другими дисциплинами; «элементы системы тайм-менеджмента»; основы формирования тайм-менеджмента в концепциях отечественных и зарубежных исследователей; результаты современных исследований в области тайм-менеджмента и их значение в деятельности современного руководителя;

2. уметь: определять качества современного менеджера с позиции фактора времени; формировать элементы, параметры системы тайм-менеджмента в соответствии с поставленными целью и задачами деятельности; использовать результаты современных исследований в области тайм-менеджмента в построении эффективной деятельности современного руководителя;

3. владеть: терминологией и навыками диагностики разных сторон деятельности менеджера через призму фактора времени, его способностей умело применять возможности тайм-менеджмента в формировании лучших качеств современного руководителя и действительно сильного лидера посредством совершенствования процессов самообразования и эффективного использования временного ресурса.

1.1 Предмет, цель, основные определения курса

В словаре Ожегова время представлено как одна из форм (наряду с пространством) существования бесконечно развивающейся материи − последняя смена ее явлений и состояний.

В понимании Ушакова время − это форма бытия, измеряемая секундами, минутами, днями, годами как мера длительности всего совершающегося.

В энциклопедическом словаре время представлено как фундаментальное понятие человеческого мышления, отображаемое изменчивость мира, процессуальный характер его существования, наличие в мире не только «вещей» (объектов, предметов), но и событий.

Практически все авторы выделяют важнейшие свойства времени: необратимость, изменчивость, отражение в наличии вещей и событий.

Тайм-менеджмент в современной литературе определяется как наука управления временем, которая предлагает всевозможные техники и приемы, позволяющие распределить его более рационально и, благодаря этому, быстрее достигать своих целей; как совокупность способов эффективного планирования времени на личном, командном уровнях; как совокупность методов и правил достижения личной эффективности путем самомотивации и расстановки приоритетов.

Основная цель тайм-менеджмента состоит в построении или формировании системы знаний, умений и навыков управления собственным временем для обеспечения более адекватной ориентации в высоко динамичной среде деятельности и осуществление своевременных действий для повышения эффективности достижений.

В качестве предмета исследования тайм-менеджмента могут рассматриваться методы, приемы, подходы к изучению фактора времени, затрат времени, выявления резервов, экономии и более эффективных путей его использования.

Объект тайм-менеджмента – деятельность субъекта хозяйствования в целом за период; деятельность в рамках отдельной стадии, процесса, операции, процедуры с

позиции фактора времени; индивид-менеджер как источник формирования, планирования и использования фактора времени в достижении поставленных целей, в том числе личных и коллективных.

1.2 Место дисциплины в системе менеджмента и ее связь с другими дисциплинами

Связь дисциплины «Тайм-менеджмент» с другими дисциплинами обусловлена пререквизитами и постреквизитами в учебном плане. Пререквизитами являются дисциплины «Менеджмент организации» и «Социокультурная коммуникация», «Управление человеческими ресурсами». Постреквизитом дисциплины – «Преддипломная практика». Перечисленные пререквизиты призваны сформировать компетенции эффективной работы в коллективе с учетом различий социального, этнического, конфессионального и культурного характера; компетенции самоорганизации и самосовершенствования для успешной организационно-управленческой работы, проектирования организационных структур, разработки стратегий управления человеческими ресурсами и осуществления ответственных мероприятий; компетенций ведения делового общения, переговоров, совещаний, выступлений, переписки, поддержки электронных коммуникаций; использования возможностей мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы; компетенций разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций; компетенций контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, координации деятельности исполнителей; компетенции ведения количественного и качественного анализа информации, поддержания внешних связей с деловыми партнерами, расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов. Формирование и совместное использование перечисленных компетенций требует внимания к разным аспектам деятельности руководителя, охватить которые возможно только при четком распределении всех имеющихся

ресурсов, в том числе – времени. В этом смысле тайм-менеджмент призван сформировать целостную картину возможностей – систему тайм-менеджмента овладения комплексом перечисленных компетенций.

Тайм-менеджмент тесно связан с персональным менеджментом, который представляется в концепции С.Д.Резника как целенаправленное и последовательное использование практических методов менеджмента в повседневной деятельности для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время. При взаимодействии методологий тайм-менеджмента и персонального менеджмента обеспечивается целый ряд преимуществ в деятельности современного руководителя: выполнение работы с меньшими затратами; целесообразная организация труда; лучшие результаты труда; выработка алгоритма уменьшения и/или исключения спешки; снижение загруженности работой; минимизация ошибок при выполнении работы; рост квалификации; больше удовлетворения от работы и, как следствие, рост мотивации труда; построение алгоритма преодоления стресса; достижение профессиональных и жизненных целей оптимальным путем.

Результативность деятельности современного руководителя определяется следующим набором качеств:

1) способностью адекватно воспринимать и оценивать сложившуюся ситуацию, различать благоприятные факторы и факторы-препятствия;

2) способностью формулировать и реализовывать жизненные цели и карьерные устремления;

3) умением эффективно управлять личной организованностью и самодисциплиной;

4) знанием, умением и владением техникой личной работы;

5) способностью много работать, сохраняя здоровье;

6) умением не только сохранять, но и приумножать эмоционально-волевой потенциал в условиях постоянно стрессового режима работы;

7) знанием эффективных методов контроля и отслеживания индивидуальной и коллективной деятельности и достижений;

8) способностью регулярного самоконтроля личной деятельности.

Ряд авторов предлагают рассматривать эти качества как модель требований к качествам менеджера современного, предпринимательского типа.

Многие выдающиеся хозяйственные, военные, научные, политические руководители добивались и добиваются успехов в своей работе во многом благодаря четкой организации своей жизнедеятельности.

Главные потери времени мы несем из-за нашего собственного промедления, нерешительности, отсутствия дисциплины, неумения вовремя сказать «нет», неправильного делегирования части своих полномочий подчиненным, из-за неумения отделить главное от второстепенного, от постоянной жизненной расхлябанности и неорганизованности, неспособности поддерживать свою работоспособность, незнания техники личной работы.

1.3 Становление научной организации труда за рубежом, основы формирования тайм-менеджмента в концепции зарубежных исследователей

Становление научной организации труда за рубежом как основы формирования тайм-менеджмента в концепциях зарубежных исследователей широко представлено характеристикой трудов представителей известных школ менеджмента: научного управления (1885-1920 гг.); административная (классическая) школа (1920-1950 гг.); школа человеческих отношений (1930-1950 гг.); школа поведенческих наук – бихевиоризм (1950 г. – по настоящее время); школа науки управления (1950 г. – по настоящее время).

Основное внимание исследователей Ф.У. Тейлора, А. Файоля, Г. Форда, Ф. и Л. Гилбрет, Г. Ганта, Г. Эмерсона, М. Крозье и других классиков научной организации труда сводилось к разработке принципов эффективной организации труда, подходов к изучению факторов, влияющих на уровень производительности труда, моделей увязки интересов, стимулов и результатов, формулирования рекомендаций по их применению для принятия управленческих решений и достижения личного и коллективного успеха.

В работах западных исследователей основной акцент внимания делается на физической составляющей деятельности исполнителей. В общей тенденции формирования отношения к персоналу работник больше воспринимается как пассивный объект, образ действия которого подлежит анализу извне, нормированию и моделированию действий в рамках принятой стратегии и тактики.

К началу XX века. появились первые работы, в которых была предпринята попытка научного обобщения, накопленного опыта и формирование основной науки менеджмента. Все эти работы явились ответом на потребности промышленного развития, которое все больше приобретало такие черты как: массовое производство и массовый сбыт, ориентация на рынки большой емкости и крупномасштабную организацию в форме мощных корпораций акционерных обществ.

Предприятия гиганты испытывали острую необходимость в рационализации производства и труда, в четкой и взаимосвязанной работе всех подразделений и служб, менеджеров и исполнителей в соответствии с научно-обоснованными принципами, нормами и стандартами.

Работа Ф. Тейлора «Принципы научного управления» отразила механистический взгляд на понимание организации и роли человека в ней. Тейлор критически относился к «потогонным системам» организации труда, предъявляющим к работнику необоснованные требования относительно скорости и производительности работы. «Золотая середина» между «потогонными системами» и «природной ленью» заключается, по мнению Тейлора, именно в методах научного управления производством, в обязательном порядке включающих и такое важное направление, как управление временем. В основу изучения процессов, особенностей построения технических и технологических приемов были положены методы наблюдения, проведения замеров, построения логики, анализа, планирования, координации, нацеленные на выявление «узких мест» и совершенствования операций научного труда.

Работы Ф. Гильбрета «Азбука научной организации труда», «Изучение движений» были нацелены на создание лучших условий производства и труда, применение приспособлений и инструментов. Работа Г. Эмерсона «12 принципов

производительности» стала считаться классической по рационализации производства. Работа А.Файоля «Общественное и промышленное администрирование» имела важное практическое значение, поскольку разработанные в ней принципы администрирования позволяли решать чисто практические проблемы предприятия. Исследования Элтона Мэйо были нацелены на создание благоприятного климата в коллективе для повышения производительности труда. Работы Френча, Белла акцентируют внимание на существовании в любой организации формальных и неформальных связей, которые имеют свои преимущества и недостатки с позиции успешного функционирования организации. Работы Бернарда, Мескона, Мак-Грегора, А. Маслоу были нацелены на установление баланса между интересами собственников капитала и менеджеров с интересами рабочих. В целом вклад разных школ в становление науки управления можно обобщить следующим образом.

Вклад школы научного управления в развитие основ менеджмента нашел отражение в выявлении методом научного анализа лучших способов выполнения задач; отбора работников необходимой квалификации и опыта для выполнения работ требуемой сложности в рамках установленных режимов и графиков; обеспечения рабочих мест и работников необходимыми ресурсами; стимулирования работников и повышения производительности их труда; отделения плановой и организационной работы от производственной.

Вклад классической школы управления в развитие управленческой науки выразился, главным образом, в формулировании принципов управления; выделении и описании функций управления; обоснования определенной последовательности их реализации; применении систематизированного подхода к управлению всей организацией.

Вклад школы человеческих отношений и школы поведенческих наук в развитие управления выразился в централизации фигуры человека как основного элемента построения системы управления через применение приемов управления к решению проблем межличностного характера; решению проблем удовлетворенности работников своим трудом; решению проблем повышения

инновационной составляющей процессов; решению проблем повышения производительности; применение накопленного опыта в сфере управления с целью наиболее полного раскрытия и использования способностей персонала, обеспечения роста потенциала организации.

Вклад школы науки управления в развитие управленческих концепций реализовался через применение количественных методов для принятия решений; классификации влияющих факторов; построение моделей исследования факторов; условий, определяющих появление тех или иных решений проблемных вопросов (анализ эффективности осуществляемой стратегии; выбор варианта корректировки стратегии под параметры сложившейся ситуации и обновленные требования ожидаемого результата, конкретизация принципов приведения в соответствие стратегии и тактики, выявления сильных и слабых сторон субъектов хозяйствования, угроз и возможностей для деятельности).

Реализация самоменеджмента происходит через последовательное осуществление функций менеджмента (специфических видов управленческой деятельности).

В концепции Зайверта Л. В книге «Ваше время – в Ваших руках. Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время» процесс самоменеджмента представляет собой совокупность взаимосвязанных правил. Во внешнем круге модели Зайверт выделяет 5 функций: постановка целей; планирование; принятие решений; реализация и организация; контроль; информация и коммуникация. При этом ключевым моментом всей цепочки является целеполагание. Основная цель как фундамент разработки стратегии и тактики жизни современного человека в целом – определяет установление ключевых целей по наиболее важным направлениям деятельности, с учетом так называемых «круга ценностей» и, соответственно, «круга забот», «круга влияния», «круга проблем», «круга возможностей».

Модель связи функций самоменеджмента представлены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Модель связи функций самоменеджмента

1.4 Становление НОТ в России; влияние идей российских ученых 20-50-х годов XX века на формирование тайм-менеджмента

Тайм-менеджмент обычно воспринимается современными менеджерами как чисто западная технология. Между тем, отечественная научная школа организации труда и организации личного времени имеет ряд собственных достижений, полученных независимо от западной науки, причем иногда не имеющей в ней аналогов.

Подход А.К. Гастева к оценке роли работника в повышении его личной эффективности можно оценить как противоположный тейлоровскому. Опишем несколько наиболее интересных для нас концепций Гастева.

Идея «узкой базы» неправильно понятая и разгромленная современниками, становится неожиданно актуальной в наши дни благодаря повышению роли личности, ее творческого и умственного труда в эффективности работы

предприятия. В отличие от Тейлора, акцентировавшего внимание на системе и организации, и Форда, совершенствовавшего технику производства, Гастев фиксировал основное внимание не только на человеческом факторе, но и на его ведущей роли в общей эффективности. Отсюда рассмотрение организационной эффективности в целом начинается у Гастева с личной эффективности отдельного человека на его рабочем месте. Это и есть методология «узкой базы».

При этом в отличие от классиков научного менеджмента Гастев рассматривал рабочего как активный источник совершенствования приемов работы. Это выразилось в его концепции трудовой установки. Алексей Капитонович читал совершенно необходимой «прививку определенной организационно-трудовой бациллы» каждому рабочему, каждому участнику производства «Да, − отмечал Гастев, − Тейлор создал инструкционную карточку, но ни он, ни Гилберт не создали методики, которая «заражала бы массы», заставляла бы их проявлять их непрерывную инициативу». [15; с. 68].

В отличие от Тейлора и Форда, которые сосредоточили основное внимание на вопросах организации работы цеха и предприятия, ЦИТ во главу угла поставил отдельное рабочее место. Только на базе радикальной реконструкции этой первичной клеточки предприятия ЦИТ идет дальше и строит свою модель рациональной организации цеха, предприятия и других образований более высоких уровней иерархии. Схема научного поиска выстраивается в таком порядке: от микроанализа движений, приемов, операций, осуществляемых работником на рабочем месте, к макроанализу предприятия в целом. Такая схема получила название методологии «узкой базы», суть которой заключалась в том, что всю работу по научной организации труда и управления следует начинать с упорядочения труда отдельного человека, кем бы он ни был − исполнителем или руководителем.

С выработкой мышления, направленного на эффективность, связана третья важная идея А.К. Гастева − его представление о роли стандартизации в повышении не только «механической», но и «творческой» эффективности. Стандартизация действий, наработка автоматизма способствуют тому, что «нервная энергия будет

освобождаться для все новых и новых инициативных стимулов», увеличивая «мощь данного индивида до беспредельности».

Таким образом, Гастев одним из первых опроверг одно из наиболее распространенных возражений против научной организации личной работы: ее якобы несовместимость с творческим мышлением.

Можно сделать вывод, что А.К. Гастев впервые поставил новую задачу в организации труда, ставя вопрос не просто о внешнем изменении приемов работы, но в большей степени − перестройке мышления трудящегося непосредственно к процессам труда; о выработке его индивидуального отношения к труду, прежде всего, направленного на эффективность. Такой подход способен обеспечить состояние «неудовлетворенности достигнутым уровнем производительности» и, как следствие – стать стимулом к более производительному труду. Эта идея получила дальнейшее развитие в работах отечественных исследователей процесса организации личного времени 60-х-70-х гг. XX века.

Значительным достижением отечественной школы организации времени можно считать обоснование Гастевым положительной роли механизации и стандартизации рутинных операций в повышении эффективности именно умственного труда. Алексей Капитонович опроверг бытующий в то время стереотип против научной организации личной работы, как якобы несовместимой с творческим мышлением.

Постулаты теории/концепции А.П. Гастева:

1) особая роль личности, ее творческого и умственного труда в эффективности работы предприятия;

2) акцент внимания не только на человеческом факторе, но и на его ведущей роли в общей эффективности;

3) статус рабочего как активного источника совершенствования трудовых приемов работы;

4) необходимость «прививки определенной организационно-трудовой бациллы» каждому рабочему, каждому участнику трудового процесса, которая «заражала бы массы», заставляла бы их проявлять их непрерывную инициативу»;

5) формирование модели рациональной организации работы цеха, предприятия и других образований более высоких уровней иерархии только на базе радикальной реконструкции первичной клеточки предприятия (отдельного рабочего места);

6) ведение поиска идей совершенствования деятельности по схеме «микроанализ движений, приемов, усилий, операций, осуществляемых работником на рабочем месте − макроанализ предприятия в целом», т.е использование т.н. методологии «узкой базы»;

7) наработка автоматизма как основы высвобождения «нервной энергии для все новых и новых инициативных стимулов», и увеличения «мощи данного индивида до беспредельности»;

8) формирование нового мышления посредством трансформации «мышления трудящегося в отношении выработки его отношения к труду, прежде всего, направленного на эффективность, не удовлетворяющегося достигнутым уровнем производительности»;

9) обеспечение роста эффективности именно умственного труда непосредственно через механизацию и стандартизацию рутинных операций.

Новым в отечественной теории организации труда было то, что П.М. Керженцев рассматривал время и научную организацию труда в широком общественном и экономическом контексте. Керженцев создал и возглавил Лигу «Время», тем самым, вовлекая широкую общественность в реализацию программы рационального использования времени.

П.М. Керженцев, в отличие от А.К. Гастева, в своих работах уделял внимание именно борьбе за время, а не научной организации труда вообще. Керженцев широко использует представление о времени, как о ресурсе, который «может непроизводительно расходоваться в народном хозяйстве, который можно более или менее рационально распределять, которому можно вести правильный и точный учет, нормировать его расходы, установить своеобразную бухгалтерскую книгу учета».

Несмотря на наличие предпосылок возникновения тайм-менеджмента, заключающихся в исследовании и введении новых направлений в персональной

организации труда, целостной системы в это время так и не сложилось. Также аспект связи личной эффективности и эффективности организации был лишь затронут, но не проработан.

1.5 Состояние современных исследований по тайм-менеджменту, их роль в практической деятельности современного менеджера и влияние на деятельность современной организации

В тайм-менеджменте рассматриваются методики, помогающие руководителю быть более эффективным.

К 90-м гг. XX века в технологиях управления личным временем появляется мощный психологический, мировоззренческий пласт, основанный на теоретических и практических исследованиях.

Как социальная практика и одно из важнейших направлений бизнес-консультирования, тайм-менеджмент гораздо больше развит на Западе, чем в России.

Существуют не только отдельные консультанты, но и целые консалтинговые организации, специализирующиеся на ТМ, включая некоторые его весьма экзотические разновидности.

В качестве примера использования тайм-менеджмента в современном западном бизнес-консультировании можно привести вышедший в 1990 году бестселлер Стивена Кови «7 привычек высокоэффективных людей». Кови предлагает в своей книге целостную концепцию достижения личностной зрелости (maturity), которая достигается как бы в два этапа: от зависимости к независимости («личная победа»), от независимости − к сознательной взаимозависимости («общественная победа»). Привычка (habit) определяется как единство знаний, навыков и стремлений, способствующее достижению личностной зрелости и высокой эффективности человека.

Рассматривая «матрицу Эйзенхауэра», стандартный инструмент для выделения приоритетов в принятии решений и дел, Кови считает, что главной

задачей тайм-менеджмента должна стать *«борьба за второй квадрат»* матрицы (второй квадрат: «дела важные, но не срочные»). Именно характерные для «второго квадрата» виды активности «делают человека человеком», раскрывая его внутренний потенциал, позволяя устанавливать прочные отношения и достигать важнейшие цели в своей жизни («результаты»).

Активность, локализованная в других квадратах матрицы Эйзенхауэра, приводит либо к тому, что человек вечно занят «чужими делами», либо к серьезным психологическим проблемам (постоянным стрессам, «выгоранию» и др.). Постоянное давление срочности и / или «мелочная суета» (постоянная занятость неважными делами) также лишают человека возможности полноценного и глубокого общения с другими людьми.

Используя методологию Кови, можно предложить шесть принципов построения системы тайм-менеджмента, помогающих в «борьбе за второй квадрат»:

1) когерентность *(согласованность)* − взаимосвязанность, единство всех элементов индивидуальной системы ТМ (по Кови: единство между видением и миссией, ролями и целями, приоритетами и планами, желаниями и дисциплиной);

2) сбалансированность − под «балансом» в данном случае понимается гармоничное распределение времени таким образом, чтобы его было достаточно на достижение важных целей в различных сферах жизнедеятельности (семья, работа, здоровье и т.д.);

3*) сосредоточенность* − необходимо постоянно помнить о ключевом значении видов активности «второго квадрата» для своей жизни и концентрироваться в первую очередь именно на таких делах. Для этого Кови предлагает основное внимание уделять не ежедневному планированию (что характерно для тайм-менеджмента третьей «волны»), а недельному. Недельное планирование позволяет резервировать достаточно большие отрезки времени (полдня − день) для важных, но не срочных дел;

4*) человечность* − в отношениях с другими людьми тайм-менеджмент третьей «волны» ориентирован на «точность» в расписании и субординацию. Для тайм-менеджмента четвертого поколения «эффективность» гораздо важнее, чем

соблюдение «ритуалов». Если ваше общение с человеком вышло за установленные расписанием рамки, но при этом помогает установлению глубоких и полноценных отношений, не следует испытывать чувство вины;

5) *гибкость* − ваши планы являются вашими слугами, но не господами! Планы должны быть удобными для вас, соответствуя вашим привычкам, стилю работы и т.п. В случае необходимости вы можете легко изменить запланированное;

6) *компактность* − ваши инструменты для планирования и контроля времени (например, органайзер) должны быть максимально компактными и удобными для работы в любых «полевых» условиях. Подобная портативность поможет вам не потерять ни одной важной идеи, вовремя зафиксировав ее.

Система тайм-менеджмента по Кови состоит из двух разделов: стратегическое долгосрочное планирование и недельное краткосрочное планирование.

Долгосрочное планирование разворачивается в следующую цепочку: индивидуальная «миссия» личности − роли − цели.

Краткосрочное планирование представлено таким образом: актуальные роли − задачи − недельный план − ежедневное выполнение плана и делегирование.

Можно определить, что для современного зарубежного тайм-менеджмента характерны три тенденции:

1) «гуманизация»;

2) дифференциация;

3) компьютеризация.

Контрольные вопросы

1. Каким образом система организационных мер Ф.Тейлора, включающая хронометраж, инструкционные карточки, методы переобучения рабочих, плановое бюро, сбор социальной информации, новую структуру функционального администрирования, может способствовать построению эффективной системы тайм-менеджмента?

2. В чем состоит целесообразность использования известной классической работы по рационализации производства «12 принципов производительности»?

3. Какие работы Ф Тейлора содержат потенциал для формирования эффективной системы тайм-менеджмента в организации, позволяющей оперативно реагировать на возникающие проблемные ситуации в коллективе, в деятельности конкретного работника или группы работников?

4. В чем состоит значение работы А. Файоля по выделению функций управления в построении эффективной системы тайм-менеджмента в организации? Обоснуйте значимость последовательности осуществления функций в рационализации процессов, в том числе с учетом фактора времени. Приведите примеры.

5. Охарактеризуйте возможности рационализации трудовых процессов посредством подхода к управлению с точки зрения науки о поведении. Обоснуйте свою позицию примерами.

6. Охарактеризуйте на примерах формирование личного, корпоративного или социального тайм-менеджмента посредством развития бихевиористского направления в управлении.

7. В чем проявляются особенности формирования личного тайм-менеджмента посредством развития бихевиористского направления в управлении.

8. В чем проявляются особенности формирования корпоративного тайм-менеджмента посредством развития бихевиористского направления в управлении.

9. В чем проявляются особенности формирования социального тайм-менеджмента посредством развития бихевиористского направления в управлении?

10. Почему личная дисциплинированность, соблюдение строгого порядка, точность и планомерность в работе руководителя имеют определяющее значение в построении эффективной системы тайм-менеджмента?

11. Какие работы Ф Тейлора послужили основанием считать его основателем науки управления, организации, самоуправления?

12. Какие особенности характера менеджера подразумевают проявление сильного и глубокого убеждения в необходимости построения собственной системы тайм-менеджмента?

13. Каким образом творческий потенциал руководителя может обеспечить построение оптимального набора эффективных инструментов тайм-менеджмента?

14. Охарактеризуйте типы профессиональной деятельности «человек – природа»; «человек – техника»; «человек – художественный образ»; «человек – знаковая система». Какие из них, на ваш взгляд, наилучшим образом отражают основу для построения эффективного тайм-менеджмента руководителя и вверенного ему коллектива? Обоснуйте свой ответ примерами.

15. Какое отношение к тайм-менеджмента имеют понятия «трудолюбие» и «трудоголизм»? В чем состоит их польза или вред в построении эффективной системы тайм-менеджмента в организации? Обоснуйте свой ответ примерами.

16. Какие принципы школы человеческих отношений играют решающую роль в эффективном использовании рабочего времени?

17. Почему бихевиористские тенденции являются определяющими в рационализации процессов, операций, процедур с точки зрения фактора времени? Приведите примеры в обоснование своей позиции.

18. Почему для эффективного управления временем необходим целевой, постоянный сбор достоверной информации, размышление, анализ? Охарактеризуйте примерами возможные последствия игнорирования данного подхода.

19. Как должно строиться обсуждение проблем бизнеса, собеседование, построение стратегических перспектив − с точки зрения фактора времени? В каких ситуациях может возникнуть необходимость специально подготовленной или неподготовленной деловой беседы?

20. Что означает «целесообразность трудового процесса» через призму фактора времени? Приведите примеры.

21. Что означает «адаптировать производственный процесс» с точки зрения фактора времени? Какие параметры, на ваш взгляд, могут считаться определяющими? Приведите примеры.

22. Охарактеризуйте важность в построении эффективного тайм-менеджмента утверждения, что «в основе любого управления лежит целеполагание»?

23. Перечислите и охарактеризуйте основные принципы тайм-менеджмента. Каким образом принципы тайм-менеджмента связаны между собой? Приведите примеры.

24. Перечислите и охарактеризуйте функции тайм-менеджмента. Каким образом функции связаны между собой? Приведите примеры.

25. Какие качества современного менеджера, выделяемые руководителями японских корпораций в книге «Стратегия и структура японских предприятий» определяют хороший тайм-менеджмент в индивидуальной и корпоративной формах? Как Вы считаете, почему?

26. Какие качества руководителя, отмеченные Оносандро Византийцем Маврикием (VI столетие) в «своде требований к руководителю» характеризуют т.н. ограничительные условия эффективной деятельности посредством особого отношения ко времени? Как вы считаете, почему?

27. Почему Фредерик Тейлор считал хронометраж не только основой эффективного управления временем, но и основой построения целостной системы организационных мер (хронометраж; инструкционные карточки; методы переобучения рабочих; плановое бюро; сбор социальной информации; новую структуру функционального администрирования)?

28. Какие качества руководителя в трактовке Б. Карлофа в книге «Деловая стратегия» обеспечивают формирование эффективного тайм-менеджмента.

29. В чем состоит противоположность подхода А.К. Гастева к оценке роли работника в повышении его личной эффективности в сравнении с подходом Ф. Тейлора?

30. Какие основания легли в основу опровержения А.К. Гастевым стереотипа о якобы несовместимости научной организации личной работы с творческим мышлением?

31. Какие аспекты, на Ваш взгляд, положительно влияют на рост тенденции повышения значимости роли личности, ее творческого и умственного труда в эффективности работы предприятия?

32. Обоснуйте разницу в приоритетах Ф. Тейлора, акцентировавшего внимание на системе и организации и позиции Гастева, отстаивавшего необходимость концентрации внимания не столько на человеческом факторе непосредственно, сколько на его ведущей роли в общей эффективности.

33. Обоснуйте разницу в приоритетах Форда, акцентировавшего внимание на совершенствовании техники производства и позиции Гастева, отстаивавшего необходимость концентрации внимания не столько на человеческом факторе непосредственно, сколько на его ведущей роли в общей эффективности.

34. Почему А.П. Гастев считал важным определять статус рабочего как активного источника совершенствования трудовых приемов работы? Обоснуйте свой ответ примерами.

35. В чем, по-вашему, должна состоять процедура «прививки определенной организационно-трудовой бациллы» каждому рабочему, каждому участнику трудового процесса, которая «заражала бы массы», заставляла бы их проявлять их непрерывную инициативу»? Какие, на ваш взгляд, возможны варианты ответной реакции «прививаемых»? Обоснуйте свой ответ примерами.

36. Почему А.П. Гастев считал, что формирование модели рациональной организации работы цеха, предприятия и других образований более высоких уровней иерархии может осуществляться только на базе радикальной реконструкции первичной клеточки предприятия − отдельного рабочего места? Приведите примеры в подтверждение своей позиции ответа.

37. Охарактеризуйте целесообразность поиска идей совершенствования деятельности по схеме «микроанализ движений (приемов, усилий, операций), осуществляемых работником на рабочем месте - макроанализ предприятия в целом». Какие проблемы могут возникнуть при выполнении процесса по установленной последовательности?

38. Почему в положениях концепции А.П. Гастева большое значение отводится необходимости выработки автоматизма как основы высвобождения «нервной энергии для все новых и новых инициативных стимулов», и увеличения «мощи данного индивида до беспредельности»? Обоснуйте свой ответ примерами.

39. Почему А.П. Гастева в положениях своей концепции отстаивает необходимость трансформации «мышления трудящегося в отношении выработки его отношения к труду, прежде всего, направленного на эффективность, не удовлетворяющегося достигнутым уровнем производительности»?

40. Какие обстоятельства, факторы, условия обуславливают, по мнению А.П. Гастева, требование к обеспечению роста эффективности именно умственного труда непосредственно через механизацию и стандартизацию рутинных операций?

41. Какие основные «7 привычек высокоэффективных людей» выделяет Стивен Кови в своей книге об использования тайм-менеджмента в современном западном бизнес-консультировании?

42. Охарактеризуйте первый этап «личная победы», отражающий переход от зависимости к независимости в так называемой целостной концепции достижения личностной зрелости (maturity). Обоснуйте свой ответ примерами.

43. Охарактеризуйте второй этап «общественной победы», отражающий переход от независимости − к сознательной взаимозависимости в так называемой целостной концепции достижения личностной зрелости (maturity). Обоснуйте свой ответ примерами.

44. Разделяете ли вы с позицию С. Кови в отношении важности «борьба за второй квадрат» матрицы Эйзенхауэра, где «дела важные, но не срочные»), поскольку именно характерные для «второго квадрата» виды активности «делают человека человеком», раскрывая его внутренний потенциал, позволяя устанавливать прочные отношения и достигать важнейшие цели в своей жизни («результаты»)? Обоснуйте свой ответ примерами.

2 Время в деятельности менеджера и принципы его эффективного использования

Изучив второй раздел, обучающийся должен:

1. знать: особенности и значение фактора времени; характеристику типичных ошибок современных руководителей; принципы эффективного использования рабочего времени; правила личной организованности и дисциплины как фактор рационализации трудового режима работы руководителя; методы учета и анализа использования времени руководителя;

2. уметь: применять методы учета и анализа использования времени руководителя; выявлять преимущества и недостатки методов учета и анализа использования времени руководителя; использовать принципы и правила для формирования эффективной системы управления временем;

3. владеть: терминологией и навыками диагностики типичных ошибок современных руководителей в распределении времени в личной и профессиональной деятельности; навыками применения методов учета и анализа использования времени руководителя; применения принципов и правил совершенствования индивидуальной системы управления временем.

2.1 Значение фактора времени

Инвентаризация времени – ключ к успешному самоменеджменту!

Осознание «значения времени» требует установления приоритетов через «призму» своего отношения к деньгам. Известное изречение: «Время – деньги» может ввести в заблуждение. Придется выбрать, что для вас является наиболее приемлемым. Современный слоган ставит задачу выбора так: «Потратьте время, а не деньги».

Время приравнено к деньгам? Тогда действует формула:

«Время = деньги?».

Формула: «Время < деньги?» характеризует силу приоритета денег как более значимой для человека категории.

Формула: «Время > деньги» характеризует силу приоритета времени как более значимой для человека категории?

Целесообразно помнить народную мудрость о том, что «полезно учиться на чужих ошибках и выводах». Поэтому уместно вспомнить высказывания известных мыслителей разных времен и народов.

Омар Хайям: «Не смешно ли весь век по копейке копить, если вечную жизнь все равно не купить. Эту жизнь тебе дали, мой милый, на время, – постарайся же времени не упустить».

Алан Лэкейн: «Тот, кто позволяет ускользать своему времени, выпускает из рук свою жизнь; тот, кто держит в руках свое время, держит в руках свою жизнь».

Питер Друкер: «Время – самый ограниченный капитал, и если не можешь им распоряжаться, не сможешь распорядиться ничем другим».

Улърих Зиверт: «Умение распоряжаться временем наряду с правильным руководством и техникой влияния на людей выступает фактором, который предопределяет Ваш успех или неудачу».

Математический подсчет продолжительности трудовой жизни, представленный в материалах современных исследователей проблемы использования временного ресурса, сводится к 90000 часам (40 лет х 220 дней х 10 часов = 88000 часов), если ежедневное рабочее время считать 10 часов. Общая сумма рабочего и свободного времени составляет 200000 часов.

Осознанно и правильно планировать свою жизнь, т.е. свое время целесообразно, опираясь на опыт предыдущих поколений. В частности, Альберт Энштейн писал: «Учитесь у вчера, живите сегодня, надейтесь на завтра. Главное – не прекращать задавать вопросы… Никогда не теряйте священной любознательности». В отношении вопроса времени жизни необходимо задавать себе вопросы, искать ответы, взвешенно распределять время и силы на то разное, что реально обогащает жизнь, делает ее полноценной и для вас, и для окружающих.

Находите время для работы, это – условие успеха.

Находите время для размышлений, это – источник силы.

Находите время для игры, это – секрет молодости.

Находите время для чтения, это – основа знаний.

Находите время для дружбы, это – условие счастья.

Находите время для мечты, это – путь к звездам.

Находите время для любви, это – истинная радость жизни.

Находите время для веселья, это – музыка души.

Комплексный взгляд на фактор времени как основу организации жизнедеятельности ставит задачу постоянного анализа и отслеживания затрат времени по принятым приоритетам. Анализ временных потерь может возникнуть на разных стадиях управленческой деятельности руководителя. Наиболее типичная структура потерь времени по стадиям процесса управления временем представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Структура потерь времени по стадиям процесса управления временем

Стадии	Потери времени по стадиям в процессе деятельности руководителя
1	2
1 Стадия: постановка цели.	Основные причины: размышления в процессе систематического обзора всех задач рабочего периода деятельности (дня, недели, декады, месяца и т.д.); не достаточно полное представление о взаимосвязи собственной работы с функционированием всего предприятия; большой разброс дел и событий, принятых к рассмотрению; чрезмерный диапазон прорабатываемых решений/событий, часто не связанных между собой проблем; необходимость значительного объема времени для проработки целеориентированного управления подчиненными, подготовку индивидуальных заданий; выработку критериев оценки и контроля исполнения заданий, их корректировку в соответствии с меняющимся курсом деятельности;

Продолжение таблицы 2.1

1	2
	необходимость регулярной работы над собой: развитие управленческого видения, новых идей, углубления знаний, совершенствования навыков.
2 Стадия: планирование времени	Причины: неадекватная оценка времени, которым приходится располагать; слабое «чувство времени», т.е. представление продолжительности процессов и дел, которые необходимо выполнить; недостаточно эффективное распределение бюджета времени по процессам, операциям, стадиям, процедурам; слабое знание и представление предкризисных, кризисных, посткризисных симптомов ситуаций и процессов; недостаточная готовность к возможным трудностям (кризисам) при выполнении работы; отсутствие практики резервирования времени для непредвиденных случаев, кризисов или помех; отсутствие (недостаточный опыт) в принятии мер против помех, чтобы не отрываться от своей основной работы; планирование большого числа деловых визитов или служебных командировок; отсутствие практики или не систематический характер ведения записей и учета сроков, задач и активности их решения в дневнике времени; 24 часовой график не обеспечивает выполнение дел (слабое планирование).
3 Стадия: выработка решений	Причины: отсутствие практики оценки предстоящей работы, т.е. стоит ли она затрат времени; недостаточно реальная оценка предстоящей работы; отсутствие практики установления приоритетность дел в зависимости от их важности; недостаточно эффективного установления приоритетность дел в зависимости от их важности; слабая чувствительность к оценке нужное количество времени в соответствии с их значением (важностью и срочностью) практика длительных телефонных разговоров; практика нерегламентированного приема посетителей или совещания, которые не

Продолжение таблицы 2.1

1	2
	имеют серьезного значения; чрезмерная трата времени и внимания мелким незначительным делам; чрезмерная трата времени чисто рутинным занятиям; чрезмерная трата времени на детализирование информации для принятия решений или выполнении дел, зная при этом о необходимости выполнения более важных и срочных дел; чрезмерная трата времени в перерывах между выполнением отдельных дел.
4 Стадия: организация работы	Причины: чрезмерная трата времени при проработке одной проблемы, как следствие, отдача становится все меньше; склонность все сделать самостоятельно, без делегирования; низкая обеспеченность сотрудниками, способных выполнить перепорученное; рабочий стол постоянно завален бумагами; слабое использование современных вспомогательных средств, которые могут облегчить мой труд; постоянный поиск решений/идей системного упрощения труда в моей сфере деятельности; регулярное повторение проблем в определенных рабочих ситуациях.
5 Стадия: начало работы	Причины: отсутствие практики планирования дел предстоящего рабочего дня; привычка поболтать с коллегами, прежде чем приступить к работе; традиция начинать рабочий день с решения своих личных вопросов; традиция читать в начале дня газеты; традиция в начале каждого дела тратить определенное время для настроя; начинать каждое дело спонтанно, прежде чем его предварительно продумать; устоявшаяся практика основательной, и, следовательно, продолжительной по времени, подготовке моей трудовой активности; практика откладывать часто важные дела; устоявшаяся практика заниматься и трудными проблемами или задачами только в середине рабочего дня; устоявшаяся практика заниматься и трудными проблемами или задачами только в конце рабочего дня;

Продолжение таблицы 2.1

1	2
	устоявшаяся практика откладывать ли я начатое дело, не доведя его до конца.
6 Стадия: составление распорядка дня	Причины: слабое восприятие своего реального личного трудового ритма; слабое восприятие своего реального состояния/готовности к высокой производительности в работе (утром или вечером); игнорирование анализа соответствия распорядка собственного рабочего дня − ритму продуктивности; несоответствия распорядка собственного рабочего дня – ритму продуктивности; поиск путей преодоления несоответствия распорядка собственного рабочего дня − ритму продуктивности; игнорирование несоответствия распорядка собственного рабочего дня – ритму продуктивности; игнорирование планирования благоприятного времени для важнейших задач, чтобы в полной мере использовать мои производительные способности; устоявшаяся практика выполнения в часы своей высшей производительности рутинной работой, посторонними делами или не важными проблемами.
7 Стадия: обработка информации	Причины: скрупулезный, и, следовательно, затратный по времени, выбор материалов для чтения с учетом его важности; «предварительный просмотр печатной информации, чтобы схватить главную мысль, и потом более глубокое рассмотрение важных мест публикации; устоявшаяся практика окончания телефонного разговора, непосредственной беседы или совещания, если всякое продолжение кажется бесполезным; устоявшаяся практика проверки цели разговора собеседников и свои собственные, чтобы исключить напрасную трату энергии и времени; устоявшаяся практика игнорирования проверки цели разговора собеседников и свои собственные, чтобы исключить напрасную трату энергии и времени; устоявшаяся практика анализа своей корреспонденции посредством простых или детализированных набросков; устоявшаяся практика игнорирования анализа своей корреспонденции посредством простых или детализированных набросков; устоявшаяся практика сохранять и заносить в специальную базу заметки,

Продолжение таблицы 2.1

1	2
	которые могут пригодиться лишь в случае невероятных событий; устоявшаяся практика игнорирования формуляров для ведения рутинной работы; устоявшаяся практика использования формуляров для рутинной работы.

Основное правило планирования времени:

1) 60 % – запланированная активность;

2) 20 % – непредвиденная активность (резервы времени и непланируемые действия);

3) 20 % – спонтанная активность (управленческая деятельность, творчество).

Рабочее время:

1) 60% запланированное время;

2) 20% непредвиденное время;

3) 20 % спонтанное время.

2.2 Типичные ошибки руководителей

К типичным ошибкам руководителей, способным провоцировать проблемы в достижении результата, а также в соблюдении сроков его достижения, деятельности относят:

1) перенос принятия решения проблемы на завтра;

2) выполнение работы не до конца;

3) стремление сделать все сразу;

4) стремление сделать все самому;

5) неумение правильно разграничить функции между подчиненными;

6) желание в случае неудачи переложить вину на подчиненных;

7) полное пренебрежение вопросами организации и планирования личной работы;

8) руководитель считает, что эффективная организация его личного времени в

принципе невозможна.

В условиях высоко динамичной среды хозяйствования разработка и осуществление управленческих решений подвержено большому числу факторов. Основные причины возможного сбоя в получении запланированного результата, перечисленные выше, могут дополняться в зависимости от ситуации влиянием ошибок, называемых «субъективными ошибками» и «объективными ошибками». Перечень возможной структуры «субъективных» и «объективных» ошибок, определяющих ситуацию и формирующих тенденции развития процессов, представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Субъективные и объективные ошибки современного руководителя в использовании рабочего времени

Субъективные ошибки	Объективные ошибки
1	2
1. Применение «шаблонного мышления» в большинстве ситуаций.	1. Практика превышения численности решений для планируемого периода и возможностей их реализации.
2. Переоценка собственных сил, возможного успеха.	2. Противоречивость принимаемых решений.
3. В основе решений – собственный опыт.	3. Слабая оценка временного фактора для реализации решения.
4. Неотвратимое субъективное ожидание результата.	4. В основе новых решений – прежний курс и пакет решений.
5. Недооценка риска.	5. Преобладание половинчатых решений.
6. Приоритет гарантированного варианта выполнения работы («Лучше синица в руках, чем журавль в небе»).	6. Высокая конфликтность в процессах реализации проектов/решений.
7. Приоритет собственного мнения («Я всегда прав»).	7. Слабая оценка правильности решений «большинством», «меньшинством» применительно к ситуации.
8. Подбор информации с акцентом на реализацию собственной идеи («Вариант должен сработать»).	8. Общий принцип деятельности: «подгоним в рабочем режиме».

Продолжение таблицы 2.2

1	2
9. Абстрактный стиль принятия решений («Главное начать, а там разберемся»).	9. Слабая проработка решений из-за динамичности режима деятельности.
10. Давление неудач («Обжегшись на молоке, дуешь на воду»).	10. Слабое информационное обеспечение решений.
11. Перенос принятия решения проблемы на завтра.	11. Неумение правильно разграничить функции между подчиненными.
12. Выполнение работы не до конца.	12. Полное пренебрежение вопросами организации и планирования личной работы
13. Стремление сделать все сразу.	
14. Стремление сделать все самому.	
15. Желание переложить вину на подчиненных.	

Л. Зайверт выделяет 30 «поглотителей времени»:

1) нечеткая постановка цели;

2) отсутствие приоритетов в делах;

3) попытка слишком много сделать за один раз;

4) отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения;

5) плохое планирование трудового дня;

6) личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол;

7) чрезмерное чтение материалов в «просторах» интернета;

8) скверная система досье;

9) недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе);

10) поиск записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров;

11) недостатки кооперации или разделения труда;

12) отрывающие от дел телефонные звонки;

13) незапланированные посетители;

14) неспособность сказать «нет»;

15) неполная, запоздалая информация;

16) отсутствие самодисциплины;

17) неумение довести дело до конца;

18) отвлечение (шум);

19) затяжные совещания;

20) дорога;

21) недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям;

22) отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь;

23) болтовня на частные темы;

24) излишняя коммуникабельность;

25) чрезмерность деловых записей;

26) синдром «откладывания»;

27) желание знать все факты;

28) длительные ожидания (например, условленной встречи);

29) спешка, нетерпение;

30) слишком редкое делегирование (перепоручение) дел;

31) недостаточный контроль перепорученными делами.

Этапы оптимизации расходов времени:

1 этап «Подготовка к дороге»:

− тщательная подготовка к поездке (заранее распечатанный документ; обработка электронной почты; написание статьи; решение проблемы);

− оптимальный выбор времени, маршрута, типа транспорта;

− наполнение дороги полезным содержанием.

2 этап «Выбор периодичности поездок».

Хороший способ оптимизации расходов времени на дорогу − определить «выездные дни». Например, совершайте все необходимые поездки в четверг. Такой принцип часто используется в компаниях, где у менеджеров есть определенные дни, на которые назначаются все разъезды.

3 этап «Выбор тактик, приемов оптимизации»:

− по возможности предварительно договаривайтесь о встрече по телефону;

− старайтесь решать большинство вопросов по телефону или электронной почте;

− планируйте большинство встреч в офисе без выездов;

4 этап «Осознание выгоды».

Слушайте аудиокниги, музыкальные записи, кассеты с уроками английского языка, читайте журналы, делать исходящие звонки, проверять смс.

Примеры подготовки к поездке: заранее распечатанный документ; обработка электронной почты; написание статьи; решение проблемы.

2.3 Классификация расходов времени

Классификация затрат рабочего времени осуществляется по следующим признакам:

1) по содержанию (технические, организационные, экономические, инновационные затраты и т.д.);

2) по характеру побудительных причин (затраты на необходимый сбор информации, затраты на разработку стратегии, тактики, построение сети партнерских отношений);

3) по срочности выполняемых работ (стратегические, тактические, оперативные затраты времени);

4) по формам деятельности (внутренние, внешние, личные дела, общественные вопросы);

5) по функциям деятельности руководителя (затраты на планирование, организацию процессов, делегирование, мотивацию, координацию и т.д.).

Специфика работы руководителя и подчиненных обуславливает необходимость разделения затрат на «затраты рабочего времени руководителя»,

«затраты рабочего времени исполнителя» и «затраты рабочего времени использования оборудования».

Классификацию затрат времени целесообразно осуществлять по отношению к трем элементам производственного процесса: предмету труда, работникам и оборудованию.

В любом виде труда рабочее время исполнителя подразделяется на время работы и время перерывов.

Время работы – это период, в течение которого работник осуществляет подготовку к работе, ее непосредственное выполнение и завершение. Оно состоит из времени работы по выполнению производственного задания и времени работы, не предусмотренной производственным заданием.

Время работы по выполнению производственного задания – это время, затрачиваемое на подготовку и непосредственное выполнение задания, оно состоит из подготовительно-заключительного времени, оперативного времени и времени обслуживания рабочего места.

В таблице 2.3представлена классификация рабочего времени по отношению к предмету труда.

Таблица 2.3 Классификация рабочего времени по отношению к предмету труда

Рабочее время	
Время осуществления технологического процесса (основное технологическое время): машинное (аппаратурное) время; машинно-ручное время; ручное время работы.	Время перерывов в ходе технологического процесса: время регламентированных перерывов (вспомогательное время; время обслуживания рабочего места; время на отдых и личные надобности); время нерегламентированных перерывов (время перерывов по организационно-техническим причинам; подготовительно − заключительное время).

Подготовительно-заключительное время – это время, затрачиваемое работником на подготовку к выполнению работы и на ее завершение.

Оперативное время – это время, в течение которого работником или группой работников непосредственно выполняется производственное задание. Оно подразделяется на основное и вспомогательное.

Основным называется время, в течение которого предмет труда претерпевает количественные и качественные изменения, а также изменения положения в пространстве.

Вспомогательное время затрачивается исполнителем на действия, обеспечивающие выполнение основной работы.

Время обслуживания рабочего места – это время на уход за рабочим местом и поддержание оборудования в рабочем состоянии. Оно подразделяется на время технического обслуживания и время организационного обслуживания.

В зависимости от характера участия работника в выполнении производственных операций время работы подразделяется на время ручной работы, время машинно-ручной работы и время наблюдения за работой оборудования.

Временем ручной работы называют работу без применения машин или механизмов, когда используется только ручной немеханизированный инструмент.

Время машинно-ручной работы – это время, в течение которого работа выполняется машиной при непосредственном участии работника или работником с использованием ручного механизированного инструмента.

Время перерывов в работе – это период, в течение которого работник, находясь на производстве, не работает. Оно подразделяется на время регламентированных и нерегламентированных перерывов.

Время регламентированных перерывов предполагает время на отдых, личные надобности, производственную гимнастику, время перерывов, установленных технологией и организацией производственного процесса. Перерывы на отдых и личные надобности предоставляются работникам для восстановления работоспособности в течение рабочей смены, на проведение производственной гимнастики, а также на личную гигиену и естественные надобности.

2.4 Принципы эффективного использования времени

Эффективное использование времени обеспечивается организацией деятельности по следующим принципам.

Важность принципа планирования рабочего времени «60 к 40», который предполагает 60% рабочего времени охватывать пункты предполагаемого плана, и 40% рабочего времени оставлять в резерве на непредвиденные ситуации (незапланированные звонки, встречи, выполнение срочных заданий выше стоящего начальства, анализ информационных данных и прочее), обусловлена стремлением оптимизировать все процессы дневного распорядка.

Принцип отслеживания «дневных помех» предполагает применение необходимых своевременных коррекционных мер – соответственно принятой технологии и регламенту осуществляемой программы действий.

Назначение принципа хронометража – отслеживание продолжительности отдельных видов деятельности по стадиям, процессам, операциям, процедурам.

Принцип структуризации целей, задач, проблем призван обеспечить целостную картину взаимосвязи основных аспектов ситуации как в индивидуальной деятельности руководителя, так и в деятельности коллектива.

Принцип «регулярность – системность – последовательность» обеспечивает соблюдение основных условий конкурентоспособности действий посредством выполнения принятых к действию стратегии и тактики деятельности.

Принцип исключения чрезмерного планирования (затраты на планирование превышают полезность от него) необходим для оптимизации затрат на осуществление всех функций управления, начиная с планирования.

Важность принципа гибкости в организации процессов обусловлена необходимостью выстраивания деятельности в соответствии с изменениями внешней среды и внутренних потребностей объекта управления.

Принцип баланса времени предполагает рациональную смену двух составляющих процесса деятельности: «рабочее время», «время отдыха».

Принцип поиска резервов времени, восполнения времени основывается на формировании системы методов посредством трансформации особенностей процессов деятельности в ноу-хау.

Принцип использования формуляров, соответствующих специфике работ (письменная форма ведения учета и контроля) призван обеспечить максимальный сбор информации для оптимизации решений.

Принцип пересмотра списка дел и переноса «важных и не завершенных» в разряд перспективных дел.

Принципом регулярности сбора, группировки, структуризации, анализа, оценки результатов обеспечивается фундамент своевременных стратегических и тактических улучшений через «картину фактических достижений» и построение «картины будущих достижений».

Принцип регламентации разделов плана.

Принцип установления приоритетов.

Принцип устранения «тирании» спешки в делах.

Принцип «включения» творчества. ***

2.5 Правила личной организованности и самодисциплины

К правилам личной организованности и самодисциплины относят:

1) концентрироваться на главном (обычно менеджеры 8% времени тратят на маловажные дела);

2) периодически придумывайте себе стимулы;

3) устанавливайте себе сроки выполнения дел;

4) научитесь решительно планировать и так же решительно действовать по плану;

5) научитесь говорить «нет», соизмерять свои дела и цели;

6) следите за регламентом телефонных разговоров;

7) приобретите привычку к записной книжке;

8) избавьтесь от помех;

9) учитесь слушать;

10) откажитесь от шаблона (всегда есть возможность что-то улучшить);

11) уделяйте время и мелочам;

12) приступайте к делу сразу;

13) используйте время полностью;

14) анализируйте, как и на что потратили свободное время;

15) смена занятий – одна из возможностей отдыха;

16) начинайте раньше – это лучший тон нового дня;

17) ежедневный контроль выполненного – реальный путь к успеху;

18) обязательно перенесите на следующий день то, что не успели вчера;

19) относитесь с уважением к своему и чужому времени.

Таблица 2.4 – Рекомендации по личной самоорганизованности

Правила личной организованности	Правила эффективной организации индивидуальной работы
1. Работать по системе. Системный подход – основа комплексного учета и взаимодействия многих факторов, влияющих на личную организацию.	1. Точно определите свою цель.
2. Умение ценить и эффективно использовать время. Полезные правила составления бюджета времени: следует использовать время исключительно на решение проблем, представляющих наибольший интерес; избегать людей, отнимающих у вас время или стремящихся выиграть его за ваш счет; никогда не откладывать работу на потом.	2. Составь план операции.
3. Умение сосредоточиться на главном.	3. Сосредоточьтесь на главном.
4. Умение все делать по порядку.	4. Придумывайте себе стимулы.
5. Умение не упускать из виду мелочей.	5. Устанавливайте твердые сроки.
6. Умение учитывать и анализировать затраты времени.	6. Научитесь быть решительным.
	7. Научитесь говорить «нет», соизмерять свои дела и цели.
	8. Не увязайте в телефоне и пр.

Формирование индивидуальной системы тайм-менеджмента требует особого внимания к специфике выполняемой работы и возможности ее рационализации с учетом личных особенностей восприятия рабочих процессов и биоритмов.

2.6 Методы учета использования времени руководителя

Правильная организация процесса учета использования времени строится на классификации данных по нескольким признакам:

1. классификация работ по их содержанию (комплексные, экономические, технические и т.д.);
2. классификация работ по характеру побудительных причин (например, инициатива подчиненных, распоряжения начальства, инициатива общественных организаций и пр.);
3. классификация по срочности выполняемых работ (перспективные…);
4. классификация по формам деятельности (индивидуальная, собрания, прием посетителей…);
5. классификация по функциям руководства (планирование, организация…).

Методы учета и анализа использования времени руководителя.

Метод прямого сбора (фиксации) данных при помощи наблюдения.

Полезным в сборе и отслеживании данных имеет хронометраж. Хронометраж – учет расходов личного времени путем простой письменной фиксации, дающий материал для анализа и принятия решений и являющийся инструментом повышения эффективности мышления.

Хронометраж – это «фотография» рабочего дня, полностью отражающая все расходы времени на различные виды деятельности. Основные задачи анализа, проведенного с помощью хронометража:

− определить, на что тратится ваше время;

− изыскать первые резервы времени;

− выработать «чувство эффективности» и «чувство времени».

В западном классическом тайм-менеджменте хронометраж рассматривается только как этап сбора данных, необходимых для планирования. В отечественной практике хронометраж рассматривается как мощный инструмент выработки «чувства времени» и, как следствие − формирования особого мышления, нацеленного на обеспечение эффективности фактора времени.

Вырабатывается умение оценивать чужую работу, т. е. видеть истинную долю заложенного в нее труда. Осознание важности и невосполнимости фактора времени позволяет по особому воспринимать накопленные знания в области философии, истории, литературы, математики и формировать свою систему тайм-менеджмента. В этом смысле система оказывается неким своеобразным усилителем интеллекта и нравственности при построении жизни [21].

Техника полного хронометража состоит из трех основных шагов:

1) в течение нескольких дней фиксируйте все выполняемые работы длительностью от 10 до 15 минут;

2) выберите от одного до трех ключевых показателей;

3) отследите их в динамике.

Косвенный метод, предполагающий анализ документных источников, подтверждающих затраты времени, сил и ресурсов для организации и осуществления процессов деятельности человека.

Организационное развитие человека начинается с осознания им своего капитала времени. Для его расчета необходимо:

1) укажите свой возраст – количество полных лет на сегодняшний день;

2) укажите приблизительный возраст, выраженный в годах, когда вы планируете достичь поставленной цели (занять должность, состояться как профессионал, написать книгу, получить диплом или защитить диссертацию или др.);

3) подсчитайте свой капитал времени на достижение цели, выраженный в годах. Для этого вычтите из результата, получившегося во второй строчке, результат первой;

4) подсчитайте свой капитал времени, выраженный в сутках. Для этого умножьте свой капитал времени, выраженный в годах, на 365;

5) запишите время, которое тратите на сон. Берите среднее значение, так как количество часов в разные дни может быть разным;

6) подсчитайте свое количество активных часов в сутки. Это тот ресурс, которым вы реально владеете каждый день, чтобы делать шаги по направлению к поставленной цели;

7) подсчитайте свой капитал времени, выраженный в часах. Для этого умножьте результат, получившийся в четвертой строчке, на количество активных часов в сутках (шестая строчка).

8) в итоге будет подсчитан реальный размер своего капитала времени, которым можете реально распоряжаться, чтобы реализовать свою мечту. Алгоритм подсчета капитала времени человека представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Подсчет капитала времени человека

№ п/п	Позиции расчета	Расчет
1	Мой возраст	
2	Примерное время (возраст) достижения цели	
3	Мой капитал времени в годах (стр.2 − стр.1)	
4	Мой капитал времени в сутках (3* 365)	
5	Количество часов сна в сутки	
6	Количество активных часов в сутках (24 − стр.5)	
7	Мой капитала времени в часах (4 стр. * 6 стр.)	

Системный учет и анализ использования времени позволяет своевременно скорректировать как индивидуальную деятельность, так и деятельность взаимодействия с окружением, обеспечивая тем самым синергетический эффект.

Некоторые правила организации учета и ведения анализа рабочего времени:

− учет затрат рабочего времени посредством составления фотографий рабочего дня;

− весь круг планируемых работ свести к необходимому объему;

− зная фактическую продолжительность процессов, операций, процедур, устанавливать сроки и начала окончания работы;

− разработать собственную технику учета рабочего времени, основанного на специфике и сложности труда;

− соблюдать приоритет наиболее значимых работ, регистрируя их ранг в блокноте.

Метод сравнения, подразумевающий рассмотрение процессов деятельности руководителя в динамике по параметрам продолжительности процессов, операций, процедур; уровню качества выполнения работ; степени соответствия цели – реальным действиям и т.д.

Различают следующие виды сравнительного анализа:

1) горизонтальный используется для определения абсолютных и относительных отклонений;

2) вертикальный позволяет изучать структуру процессов и явлений;

3) трендовый используется для анализа относительных темпов роста и прироста к базису;

4) одномерный – сравнение по одному показателю нескольких объектов, либо одного объекта по нескольким показателям;

5) балансовый – для установления соотношения между необходимыми и имеющимися в наличии ресурсами;

6) многомерный – сравнение нескольких объектов по большому спектру показателей.

Методы приведения показателей к сопоставимому виду. Применение этих методов обеспечения единства объемных, стоимостных, качественных, структурных факторов; единство промежутков времени, за которые сравниваются показатели; обеспечения сопоставимости исходных условий (технических, природных, климатических и т.д.); единство методики исчисления и состава используемых показателей.

Методы использования относительных и абсолютных величин для измерения эффективности использования рабочего времени.

Относительные величины динамики (затраты времени по периодам деятельности, по отдельным процессам); оценка структуры затрат времени по направлениям деятельности и объектам внимания; затраты рабочего времени на координацию процессов, стратегии деятельности; оценка интенсивности рабочих процессов; оценка эффективности использования рабочего времени).

Методы группировки данных. Составление типологических группировок; структурных группировок; аналитических (причинно-следственных) группировок.

Балансовый метод анализа предполагает установление необходимых соотношений, пропорций распределения ресурсов, в том числе времени по процессам в деятельности руководителя.

Балансовый метод используется при анализе обеспеченности предприятия ресурсами: трудовыми, финансовыми, материальными, информационными. Основное условие балансового метода: уравнивание потребностей в ресурсах и их фактического наличия, т.е. (количество времени на выполнение запланированных работ руководителем).

Левая часть уравнения = Правая часть уравнения.

Потребность в ресурсах = фактическое наличие в ресурсах.

Графический метод представления данных. Диаграммы: столбиковые, полосовые, круговые, квадратные, линейные, фигурные. Линейные. Графики связи результативного и факторного признаков. Графики контроля (план-факт).

Табличный метод. Таблицы: простые – одно явление; групповые – данные по отдельным единицам, объединенные в группы по одному признаку; комбинированные – по нескольким признакам.

Учет времени предполагает ведение специфических форм документации, которые отражены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Примеры документов по использованию рабочего времени в рабочем процессе

№	Документ
1	Таблица обследования затрат рабочего времени руководителя, специалиста.
2	Примерные нормативы затрат труда у руководителей и специалистов.
3	Самооценка качества индивидуальной беседы.
4	Схема самооценки проведения переговоров.
5	Анкета сбора данных о фактических затратах труда.

Контрольная функция персонального менеджмента сводится к выявлению отклонений фактических результатов от запланированных, к отслеживанию таких отклонений в динамике. Эффективность контрольной функции обеспечивается необходимостью ведения следующей документации, таблица 2.7.

Таблица 2.7 – Примеры документов для учета и контроля рабочего времени

№	Документы
1	2
1	Рациональные балансы рабочего времени линейных ИТР.
2	Контрольный лист оценки подготовки и проведения совещания.
3	Самооценка взаимодействия руководителя с секретарем.
4	Матрица самооценки работоспособности менеджера.
5	Схема самооценки влияния поведения руководителя на репутацию.
6	Матрица самооценки личного имиджа менеджера.
7	Схема самоконтроля плана жизни менеджера.
8	Схема самоконтроля результатов деятельности менеджера за год, месяц.

Продолжение таблицы 2.7

1	2
9	Схема самоконтроля деятельности менеджера за неделю.
10	Схема самоконтроля результатов деятельности менеджера за день.

Анализ как функция персонального менеджмента предполагает проведение анализа по сопоставимым признакам, выстраивания положительных и отрицательных тенденций, определения (и/или корректировки) критических точек, подготовки информации для принятия и/или корректировки решений и действий менеджера – позволяет выделить основных «поглотителей» времени, провести оценку качества переадресации объемов работ, проанализировать другие аспекты деятельности (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Формы анализа факторов, условий, процессов, определяющих баланс времени и его использование

№	Документ
1	Матрица анализа основных «поглотителей» времени.
2	Контрольная матрица «умение менеджера управлять самим собой».
3	Матрица самооценки качества делегирования полномочий.
4	Реестр поручений для контроля сроков и хода их выполнения задач.
5	Матрица оценки качества публичного выступления.

Историческая справка.

Пример осознанного отношения к жизни представлен в книге Даниила Гранина «Эта странная жизнь».

Речь идет о жизнедеятельности ученого-биолога Александра Александровича Любищева, поставившем перед собой цель разработать периодическую систему биологических объектов, подобную периодической системе химических элементов Менделеева. Подсчитанное им количество времени, необходимое для достижения этой цели, оказалось существенно превосходящим среднюю продолжительность жизни человека.

Александр Александрович решил изыскивать резервы времени, для чего стал вести хронометраж своей деятельности, анализировать результаты хронометража, планировать свою работу. С 1916 г., когда Любищеву тогда было 26 лет, он начал вести ежегодный почасовой учет расходуемого времени.

На протяжении 56 лет (Любищев умер в 1972 г. в возрасте 82 года) ученый ЕЖЕДНЕВНО записывал, сколько времени потрачено на основную научную работу, сколько – на дополнительную, какие были еще работы, сколько времени потеряно и почему. Каждый месяц составлялась сводка, каждый год проводился годовой баланс. Учитывалось только «чистое» время: без потерь на организацию, пустые заседания, пустые разговоры, ожидания и прочее. Точность учета – 10 минут. Следует еще раз подчеркнуть: учет велся ежедневно на протяжении 56 лет. Любищев умел использовать даже «трамвайное время»: у него всегда был запас книг карманного формата для чтения в дороге. Были книги для командировок и поездок (в отдельный период жизни Любищев много разъезжал)[24].

Не пытайтесь компьютеризировать этот этап ведения хронометража. Использование специальных программ учета времени усложнит процесс и накрепко привяжет вас к компьютеру. Основная часть записей в этом случае делается по памяти, информация теряется, а точность и правдивость данных хронометража резко снижаются.

Способы ведения учета времени:

1-й способ. Самый простой – фиксируем начало и окончание любого дела. С него стоит начинать, когда еще не выработалась привычка записывать все расходы времени в течение дня.

2-й способ. Фиксируем не только начало и окончание любого дела, но и его продолжительность. Этот способ стоит применять, когда уже выработалась привычка останавливаться и анализировать свою деятельность в течение дня.

3-й способ. Можно оценивать любое дело не только количественно – по затраченному на него времени, но и качественно, учитывая свое эмоциональное отношение к данному виду работы, дополнительные условия, примечания и более подробную информацию, дающие представление о рациональности произведенных

временных затрат. Это поможет определить, насколько эффективно расходуется время, а также выявить свои индивидуальные поглотители и то количество часов, которое они у вас «похищают».

4-й способ. Можно оценить только результаты дня (недели, года). Используя шкалу значимости результатов. Итак: результат (количество времени на его получение с учетом подготовки), за вычетом времени на бытовые надобности, сон, отдых. Отдельное время на мотивацию себя к активности. Есть смысл измерить усилия и затраты времени по этим составляющим. Принимая во внимание, что набор поглотителей времени везде разный требуется еще время на выбор метода их устранения. При этом эмоциональное недовольство также отнимает время и силы. Поэтому целесообразно концентрировать внимание только на результатах

Может быть смысл не в том, чтобы посчитать затраты времени, а в том, чтобы, оценивая свою жизнедеятельность в малых, средних, крупных результатах.

Рекомендация: просто записывать сделанное или вычеркивать из списка запланированных дел.

Попробуем представить изложенные выше рассуждения в виде формул.

Формула для подсчета времени, потраченного неэффективно

«Время брутто»- «Время нетто» = количество нерационального использования времени

Формула для расчета коэффициента полезного использования времени

«Время нетто»/ «Время брутто» = коэффициент полезного использования времени

Техника сокращенного хронометража

Она применяется в том случае, когда у вас уже сформировалось внутреннее «чувство времени» и выработалась устойчивая привычка вести его учет. При сокращенном варианте ведения хронометража нет необходимости учитывать затраты времени на все ежедневные дела и задачи. Учет ведется только по определенным показателям (от одного до трех) в течение периода, необходимого для их изменения до желаемого результата. При этом все шаги ведения хронометража остаются неизменными.

Метод простой письменной фиксации и фокусировки сознания на проблеме, лежащий в основе хронометража, хорошо известен в психологии. Один из принципов работы с проблемными ситуациями гласит: «Если хочешь, чтобы проблема была решена, – нарисуй ее и просто фиксируй все, что с ней происходит». Особенность человеческой психики такова, что, как только мы фокусируем на чем-либо свое внимание, ситуация сама начинает меняться в желаемую сторону. При этом важным условием положительного результата является регулярность: нужно отслеживать изменения до тех пор, пока желаемое состояние не будет достигнуто. Это же правило относится и к технике хронометража. Мы не пытаемся ничего насильно изменить. Мы просто фиксируем и наблюдаем, не прилагая никаких усилий к изменению ситуации. Самое главное здесь – не торопиться, и результат будет достигнут. Вот что рассказал о своем опыте ведения хронометража в статье «О системе Любищева» Г. С. Альтшуллер.

Применение различных методов учета использования времени руководителя позволяет сформировать необходимую базу данных для совершенствования режима работы руководителя и руководимого им коллектива.

Контрольные вопросы

1. Обоснуйте суть понятия «фактора времени как невосполнимого ресурса». Какие свойства временного ресурса это раскрывают? Каким образом осознание «фактора времени как невосполнимого ресурса» может обеспечить эффективность использования рабочего времени в деятельности человека, руководителя, работника?
2. Обоснуйте необходимость тайм-менеджмента как науки управления временем, которая предлагает разнообразные техники и приемы, позволяющие распределять его более рационально и с большей вероятность достигать поставленных целей.
3. Какой приоритет человека в жизни характеризует формула: «Время > деньги»? Обоснуйте свой ответ примерами.

4. Какой приоритет человека в жизни характеризует формула: «Время < деньги»? Обоснуйте свой ответ примерами.

5. Кто из известных философов и исследователей является автором высказывания: «Не смешно ли весь век по копейке копить, если вечную жизнь все равно не купить. Эту жизнь тебе дали, мой милый, на время, постарайся же времени не упустить»?

6. Кто из известных философов и исследователей является автором высказывания: «Тот, кто позволяет ускользать своему времени, выпускает из рук свою жизнь; тот, кто держит в руках свое время, держит в руках свою жизнь»?

7. Кто из известных философов и исследователей является автором высказывания: «Время − самый ограниченный капитал, и если не можешь им распоряжаться, не сможешь распорядиться ничем другим»?

8. Кто из известных философов и исследователей является автором высказывания: «Умение распоряжаться временем наряду с правильным руководством и техникой влияния на людей выступает фактором, который предопределяет Ваш успех или неудачу».

9. Какое значение для построения эффективного тайм-менеджмента могут иметь высказывания Альберта Энштейна: «Учитесь у вчера, живите сегодня, надейтесь на завтра»? Разъясните свою позицию, приведите примеры.

10. Перечислите потери времени на стадии «постановка целей». Расставьте приоритеты по причинам. Объясните свою позицию.

11. Перечислите потери времени на стадии «планирование времени по целям». Расставьте приоритеты по причинам. Объясните свою позицию.

12. Перечислите потери времени на стадии «выработка решений». Расставьте приоритеты по причинам. Объясните свою позицию.

13. Перечислите потери времени на стадии «организация работы». Расставьте приоритеты по причинам. Объясните свою позицию.

14. Перечислите потери времени на стадии «начало работы». Расставьте приоритеты по причинам. Объясните свою позицию.

15. Перечислите потери времени на стадии «обработка информации». Расставьте приоритеты по причинам. Объясните свою позицию.

16. Охарактеризуйте основное правило планирования времени (запланированное время, непредвиденная активность; спонтанная активность), необходимость его соблюдения для обеспечения эффективного тайм-менеджмента.

17. Как сказывается на эффективности тайм-менеджмента перенос принятия решения проблемы на завтра? Обоснуйте свой ответ примерами.

18. Как сказывается на эффективности тайм-менеджмента выполнение работы не до конца? Обоснуйте свой ответ примерами.

19. Как сказывается на эффективности тайм-менеджмента стремление сделать все сразу? Чем обусловлено такое стремление? Обоснуйте свой ответ примерами.

20. Как сказывается на эффективности тайм-менеджмента стремление сделать все самому? Чем обусловлено такое стремление? Обоснуйте свой ответ примерами.

21. Что следует понимать под так называемым «Абстрактным стилем принятия решений»? В каких ситуациях «абстрактный стиль мышления и принятия решений» можно считать оптимальным подходом к управлению? В каких случаях «абстрактный стиль мышления и принятия решений» − враг успеха? Объясните свой ответ.

22. Что следует понимать под так называемым «шаблонным мышлением»? В каких ситуациях «шаблонное мышление» можно считать оптимальным подходом к управлению? В каких случаях «шаблонное мышление» - враг успеха? Объясните свой ответ.

23. В чем состоит опасность практики превышения численности решений для планируемого периода и возможностей их реализации? Приведите примеры в подтверждение своей позиции.

24. В чем состоит опасность работы по принципу: «подгоним в рабочем режиме». Приведите примеры в подтверждение своей позиции.

25. Как влияет на эффективность тайм-менеджмента слабая проработка решений из-за динамичности режима деятельности? Обоснуйте свой ответ примерами.

26. Как влияет на эффективность тайм-менеджмента неумение правильно разграничить функции между подчиненными. Обоснуйте свой ответ.

27. Охарактеризуйте основной перечень «поглотителей времени», выделяемый Л. Зайвертом. Проранжируйте их с позиции значимости. Обоснуйте свою позицию.

28. Чем обусловлена значимость принципа планирования рабочего времени «60 к 40»? Обоснуйте на примерах.

29. Почему необходимо строить деятельность с использованием принципа отслеживания «дневных помех»? Обоснуйте примерами.

30. Какую роль в построении эффективного тайм-менеджмента играет принцип хронометража деятельности? Приведите примеры последствий игнорирования возможностей хронометража как эффективного инструмента.

31. В чем состоят преимущества и недостатки принципа структуризации целей, задач, проблем применительно к формированию системы тайм-менеджмента? Приведите примеры в подтверждение своей позиции.

32. Что следует относить к правилам личной организованности и самодисциплины? С чем вы согласны и не согласны? Охарактеризуйте свой ответ.

33. Какую роль в обеспечении эффективной системы тайм-менеджмента призваны играть рациональные балансы рабочего времени линейных ИТР?

34. Зачем нужен контрольный лист оценки подготовки и проведения совещания?

35. Как «работает» матрица самооценки работоспособности менеджера? В чем ее значимость, преимущества, недостатки?

36. Представьте схему самооценки влияния поведения руководителя на репутацию. В чем смысл деятельности по данной схеме? В чем опасность игнорирования такой самооценки? Обоснуйте.

37. Представьте схему самоконтроля результатов деятельности менеджера за год, месяц. В чем смысл деятельности по данной схеме? В чем опасность игнорирования такого самоконтроля? Обоснуйте.

38. Представьте схему самоконтроля деятельности менеджера за день, неделю. В чем смысл деятельности по данной схеме? В чем опасность игнорирования такого самоконтроля? Обоснуйте.

39. В чем смысл анализа данных возможностями матрицы анализа основных «поглотителей» времени? Преимущества? Недостатки? Пакет «готовых решений»?

40. Как «работает» матрица самооценки качества делегирования полномочий? В чем ее значимость, преимущества, недостатки?

41. Как «работает» матрица оценки качества публичного выступления? В чем ее значимость, преимущества, недостатки?

42. В чем особенности и значимость применения балансового метода анализа в тайм-менеджменте как процесса установления необходимых соотношений, пропорций распределения ресурсов, в том числе времени по процессам в деятельности руководителя?

43. Перечислите основные правила начала рабочего дня. В чем суть соблюдения рекомендуемой последовательности осуществления правил? Какие последствия возможны при нарушении рекомендуемой последовательности?

44. Перечислите основные правила завершения рабочего дня. В чем суть соблюдения рекомендуемой последовательности осуществления правил? Какие последствия возможны при нарушении рекомендуемой последовательности?

45. Какие факторы внешнего окружения влияют на эффективность планирования личного/рабочего времени руководителя? Охарактеризуйте наиболее значимые факторы, постройте ранжир по степени их влияния на эффективность планирования рабочего времени руководителя.

3 Тайм-менеджмент как важный инструмент организационного развития. Виды тайм-менеджмента

Изучив третий раздел, обучающийся должен:

1. знать: сущность и содержание понятий «личный тайм-менеджмент», «корпоративный тайм-менеджмент», «социальный тайм-менеджмент»; «корпоративная культура», «корпоративная эффективность»; виды тайм-менеджмента; условия логики внедрения корпоративного тайм-менеджмента; понятие и параметры формирования корпоративного стандарта организации времени персонала; параметры готовности персонала к изменениям; возможности снижения негативных моментов в процессе реализации нововведений; факторы формирования тайм-менеджмента в системе управления организацией;

2. уметь: организовывать личный, социальный и корпоративный тайм-менеджмент; идентифицировать тайм-менеджмент как основу изменений в системе управления организацией; обеспечивать эффективность личного, социального и корпоративного тайм-менеджмента; формировать и увязывать параметры корпоративной культуры и тайм-менеджмента; выстраивать логику внедрения корпоративного тайм-менеджмента; формировать параметры корпоративного стандарта организации времени персонала; формировать параметры готовности персонала к изменениям; использовать возможности снижения негативных моментов в процессе реализации нововведений;

3. владеть: терминологией и навыками диагностики факторов / условий, определяющих тайм-менеджмент как основу изменений в системе управления организацией; алгоритмом построения и применения личного, социального и корпоративного тайм-менеджмента; алгоритмом внедрения корпоративного тайм-менеджмента; технологией организации корпоративного стандарта организации времени персонала; снижения негативных моментов в процессе реализации нововведений.

3.1 Личный тайм-менеджмент и корпоративная эффективность

Личная эффективность − ключевое понятие тайм-менеджмента: она тем выше, чем более четкие цели мы перед собой ставим, чем осмысленнее и организованнее относимся к использованию своего времени.

Личная эффективность − использование человеком своего времени для достижения поставленных целей; рассматривается в контексте всей жизни, без привязки к конкретному месту работы или сфере деятельности.

Говоря о корпоративном тайм-менеджменте, очевидно, что нужен иной угол зрения на вопросы личной эффективности в организации времени. Необходимо учитывать контекст работы, специфику сферы деятельности, особенности конкретной компании, поэтому необходимо ввести новое понятие персональной эффективности.

Персональная эффективность − личная эффективность человека как сотрудника конкретной организации, обусловленная его собственными усилиями и навыками самоорганизации.

Таким образом, персональная эффективность - это личная эффективность человека плюс контекст конкретной сферы деятельности.

Как правило, применение либо неприменение технологий тайм-менеджмента оставлялось руководством организации на собственное усмотрение сотрудника. Поэтому в научном менеджменте сравнительно редко затрагивались вопросы самоменеджмента и персональной организации труда. Классики научного менеджмента, например, Ф. У. Тейлор, впервые поставили вопрос о централизованном внедрении технологий персональной организации труда, рассматривая при этом в основном физический труд.

В 20-е годы XX в. директор Центрального Института Труда А. К. Гастев механистическому подходу в таком внедрении «сверху» противопоставил идею «организационно-трудовой бациллы», побуждающей сотрудника организации самостоятельно совершенствовать рабочие процессы. Председатель Лиги «Время»

П. М. Керженцев с общей организации труда перенес акцент на время, стал рассматривать его как один из важнейших ресурсов организации и сотрудника.

Наконец, классик западной теории менеджмента П. Друкер, обратив внимание на сложность управления творческим и управленческим трудом «сверху» без задействования самостоятельной инициативы сотрудника, обозначил задачу повышения эффективности управленческого и творческого труда как ключевую для менеджмента в XXI в.

Таким образом, в истории вопроса об управлении временем сотрудника организации можно выделить две основные ветви исследований: классический тайм-менеджмент и направления общего менеджмента, так или иначе затрагивающие вопросы персональной организации труда. Эти ветви в ходе развития сближаются, что делает закономерным постановку вопроса о разработке методов встраивания тайм-менеджмента в корпоративный менеджмент.

Корпоративный тайм-менеджмент – совокупность технологий «встраивания» методов тайм-менеджмента в систему управления организацией.

Таким образом, если корпоративный менеджмент − путь «сверху вниз», от построения системы к эффективности входящих в нее элементов, в частности, эффективному использованию времени сотрудника, то личный тайм-менеджмент − путь «снизу вверх», от персональной эффективности сотрудников к повышению эффективности подразделения или организации.

3.2 Тайм-менеджмент как важный инструмент организационного развития. Виды тайм-менеджмента

На первый взгляд организация личного времени сотрудников − далеко не те 20 % возможных мероприятий, которые дадут 80 % прироста эффективности фирмы. Действительно, доля фонда оплаты труда в обороте предприятия в нашей стране сравнительно мала, даже в интеллектоемких отраслях. При этом в большинстве случаев еще не использованы другие способы повышения эффективности – налаживание элементарного регулярного менеджмента, разработка корпоративной

стратегии и т. д. Таким образом, складывается впечатление, что тайм-менеджмент нужно внедрять в последнюю очередь – когда будут исчерпаны другие резервы эффективности.

Такой взгляд на тайм-менеджмент справедлив, если считать его исключительно инструментом повышения эффективности. Тайм-менеджмент может быть также инструментом организационного развития, изменения корпоративной культуры, готовящего почву для других преобразований и облегчающего их осуществление.

Существует область управленческих технологий, непосредственно связанных с управлением временем фирмы, которые касаются в первую очередь систем управления. Если изобразить отдельного работника небольшим квадратом внутри большого квадрата – фирмы, то эта «сюжетная линия» будет изображена заштрихованным внешним квадратом при нетронутом внутреннем. Здесь основное внимание уделяется организации работы системы в целом, а эффективное использование времени каждого отдельного работника становится следствием правильно выстроенной системы. В наше время за это направление «отвечают» реинжиниринг бизнес-процессов, проектный менеджмент, тотальное управление качеством и т. п. Все это – технологии «управления временем фирмы».

Вторая «сюжетная линия» в корпоративном управлении временем говорит об организации личной работы, которую человек осуществляет по собственному почину, не желая тратить напрасно невозобновимые ресурсы своего времени, а в конечном итоге – своей жизни.

Итак, «корпоративных тайм-менеджментов», как выясняется, есть как минимум два очень разных вида. Его значение не ограничивается повышением эффективности свободных, принимающих решения, самостоятельно организующих свою деятельность работников. «Личный» тайм-менеджмент благодаря своим глубоким и не очевидным на первый взгляд свойствам оказывается достаточно сильным двигателем не только личной, но и корпоративной эффективности.

3.3 Тайм-менеджмент и корпоративная культура

Корпоративная культура представляет собой систему ценностей, которая характерна для этой организации. Менеджеры по персоналу проводят регулярные занятия с сотрудниками компании, цель которых – довести ценности, символы корпоративной культуры до каждого работающего. Информацию о корпоративной культуре организации можно получить в консалтинговой компании, а также на домашней странице компании в Интернете под рубрикой «Наши ценности» или «Корпоративная культура» и т. п. Зная корпоративную культуру компании, можно эффективно строить свою линию на переговорах, увязывая свои аргументы с теми ценностями, которые компания-партнер официально объявляет, как свои корпоративные ценности. Если информация о корпоративной культуре партнера трудно доступна, придерживайтесь общечеловеческих ценностей: забота о сотрудниках, защита окружающей среды, меценатская деятельность.

Тайм-менеджмент в организации влияет на ее корпоративную культуру. В структуре корпоративного тайм-менеджмента выделяется несколько логических уровней: язык, общий глоссарий терминов тайм-менеджмента; командные договоренности, устные либо формализованные письменно; регламенты – корпоративные стандарты, соблюдение которых подкреплено формальными стимулами; «инструменты», воплощающие в себе регламенты или договоренности.

3.4 Логика внедрения корпоративного тайм-менеджмента

Необходимость управлять личным временем – аксиома для современного менеджера. Освоив «искусство успевать», руководители задумываются, как передать его подчиненным, как с помощью тайм-менеджмента повысить эффективность всей фирмы.

Корпоративный тайм-менеджмент предлагает взаимодополняющий подход: «От личного времени сотрудников – к самостоятельной оптимизации ими бизнес-процессов». Хотя личное время сотрудника и «продано» работодателю, оно

продолжает оставаться единственным невосполнимым ресурсом человека. Увидев потери этого ресурса из-за окружающего беспорядка, сотрудник сам начинает совершенствовать бизнес-процессы. Причем зачастую такая оптимизация снизу более эффективна, чем традиционная оптимизация сверху. Этот процесс движения от личного к корпоративному тайм-менеджменту классик научной организации труда Алексей Гастев назвал «бациллой эффективности».

Типична следующая логика распространения «тайм-менеджерской бациллы» в компании: освоение тайм-менеджмента первым лицом; передача руководителем опыта и навыков применения инструментов тайм-менеджмента на практике коллективу сотрудников; целевое обучение сотрудников положениям тайм-менеджмента; внедрение корпоративных ТМ-стандартов.

Внедрение «бациллы эффективности» в трудовые процессы коллектива А.Гастев характеризовал через последовательное осуществление следующих этапов.

Этапы:

1 «Посев». Основная задача данного этапа - вызвать у сотрудников и коллег свободную заинтересованность темой организации времени. Способы:

2 «Мотивация через ценности». Объяснение и предъявление сотруднику, в чем его личный интерес грамотно распоряжаться его личным ресурсом времени.

3 «Делай как я». Самый сильный прием на этом этапе - личный пример руководителя с явно видными внешними позитивными результатами. Еще один способ - грамотно донести до сотрудников, коллег, вышестоящего руководства идеи тайм-менеджмента.

4 «Мотив». Создавайте мотивацию для использования навыков и знаний тайм-менеджмента в реальной практике сотрудников. Один из способов на этом этапе - введение количественных показателей, делающих время подразделения, отдела осязаемым ресурсом и позволяющее отслеживать изменения в процессе применения инструментов тайм-менеджмента.

3.5 Корпоративный стандарт организации времени персонала, формирование готовности персонала к изменениям, снижение негативных моментов в процессе реализации нововведений

В XX веке менеджмент в совершенстве овладел искусством повышения эффективности физического труда. Задача менеджмента в XXI веке – научиться управлять эффективностью управленческого и творческого труда.

Отчасти эту задачу решает тайм-менеджмент (управление временем, организация времени). Проблема в том, что классические технологии управления личным временем разрабатывались для свободного применения людьми, уже мотивированными на повышение личной эффективности. Классические пособия по тайм-менеджменту не содержат информации о том, как оптимально «встроить» предлагаемые методы в систему управления фирмой, далеко не все сотрудники которой имеют четкие жизненные цели и мотивацию на их достижение с помощью инструментов управления временем.

Корпоративный стандарт призван регулировать отношения «по вертикали», причем как от начальника к подчиненному, так и в обратную сторону. Причем направление «снизу вверх» здесь представляется наиболее интересным. Для того, чтобы «построить» подчиненных оптимальным образом, у руководителя есть все необходимые инструменты; а вот предложить руководителю новые схемы его деятельности, которые могут повысить эффективность подразделения, подчиненному бывает не так просто.

Существует несколько способов внедрения корпоративных стандартов:

1 Язык, глоссарий тайм-менеджмента − система понятий, используемых в организации деятельности. Слова «срочность», «важность» и аналогичные им могут пониматься совершенно по-разному. Для одного подразделения «важная задача» означает «имеющая серьезные финансовые последствия», для другого − «поставленная руководителем высокого уровня». В идеале термины, относящиеся к планированию времени, в компании должны быть прописаны.

2 Договоренности − общие правила хорошего тона в отношении времени. Например, система флажков, когда красный флажок на столе означает «занят» и предполагает, что сотрудника не следует отрывать от работы, кроме неотложных вопросов.

3 Регламенты − договоренности, исполнение которых подкреплено санкциями. Например, получивший e-mail без заполненного поля «Тема» имеет право стереть его, не читая − вся ответственность на отправителе.

4 Вещи, инструменты − доски планирования, готовые пустографки, бланки, схемы движения документов, другая справочная информация и т.п., «воплощающие» грамотные техники работы.

В идеале корпоративные стандарты должны воплощаться только в «вещах», поскольку любое письменное правило работает гораздо хуже, чем то же самое правило, воплощенное в некотором инструменте.

Но не все методы управления временем − новинка. Зачастую актуальные сегодня методы − это отголоски хорошо забытых советских приемов. Они используются не только при управлении временем сотрудников, но и для иных целей. К таким относится «фотография рабочего дня», когда отслеживается время, которое необходимо сотруднику для совершения той или иной операции. Обычно эти методы применяются в головных офисах структур, разрабатывающих стандарты качества обслуживания клиентов.

Таким образом, корпоративные стандарты тайм-менеджмента помогают наиболее эффективно использовать рабочее время сотрудников, повышают их уровень организованности и ответственности, способствуют улучшению корпоративной культуры организации.

3.6 Место тайм-менеджмента в системе управления организацией

В последние годы все большее количество организаций осознают потребность в централизованном корпоративном внедрении технологий тайм-менеджмента. Эта потребность обусловлена следующими факторами:

Растущие темпы изменений среды требуют передачи сотрудникам организации больших полномочий, принятия ими самостоятельных решений и самостоятельной организации и планирования своей работы. Особенно это актуально для мультипроектной деятельности, а также при большом количестве внешних запросов (от клиентов, поставщиков, субподрядчиков и т.п.), обращенных непосредственно к сотруднику и требующих от него самостоятельной расстановки приоритетов (без обращения к непосредственному руководителю) в условиях ограниченных ресурсов времени.

Возрастает удельный вес нематериальных активов в стоимости организации; «ключевые компетенты» и эффективность их работы становятся основным фактором успешности все большего числа компаний. При этом крайне затруднен внешний контроль за деятельностью сотрудника, имеющей творческий характер, но повышается актуальность самостоятельной организации таким сотрудником своей работы.

Для организаций становятся нормой, а не редким исключением, постоянные существенные изменения деятельности - разработка новых продуктов, выход на новые рынки, внедрение новых инструментов и систем управления. Для топ-менеджеров и специалистов организации, соответственно, становится нормой постоянное увеличение количества и объема решаемых задач, необходимость постоянно изыскивать резервы времени для осуществления проектов, позволяющих организации непрерывно развиваться.

Указанная потребность современных организаций в централизованном корпоративном внедрении тайм-менеджмента обусловила необходимость определить место технологий тайм-менеджмента в системе управления организацией, и соответственно, место тайм-менеджмента как научно-практической дисциплины в общем менеджменте.

Контрольные вопросы

1. Обоснуйте суть, значение и особенности понятия «личный тайм-менеджмент».

2. Охарактеризуйте основные правила формирования личного тайм-менеджмента.

3. В каких случаях личный тайм-менеджмент можно считать фактором саморавития и самосовершенствования?

4. Обоснуйте, что значит «располагая своим информационным капиталом и опытом, разрабатывать свою систему использования времени и организации трудовой деятельности.

5. В чем состоит суть, значение и особенности профессионального (ролевого) тайм-менеджмента?

6. Соблюдение каких правил предполагает эффективный профессионального (ролевого) тайм-менеджмента?

7. Обоснуйте с помощью примеров особенности профессионального (ролевого) тайм-менеджмента с позиции С. Калинина: «Профессиональный (ролевой) тайм-менеджмент – это 50% психология трудовой деятельности и 50% - методы повышения эффективности труда, заимствованные из НОТ».

8. Какие аспекты межличностных отношений раскрывает социальный (корпоративный) тайм-менеджмент? Приведите примеры.

9. Какие аспекты совместного управления нескольких участников сообщества как инструмента оптимизации процессов взаимодействия раскрывает социальный (корпоративный) тайм-менеджмент? Разъясните свою позицию, приведите примеры.

10. В чем состоит роль социального (корпоративного) тайм-менеджмента как основы изменений в организациях в условиях нестабильности мировой экономики и конъюнктуры рынка; постоянной потребности в изменениях и инновациях? Объясните свой ответ примерами.

11. В чем состоят особенности принципа планирования фактора времени? Перечислите положительные и отрицательные условия реализации принципа планирования времени. Приведите примеры.

12. В чем состоят особенности принципа формирования образа результата в конкретные цели и задачи при использовании фактора времени? Объясните свою позицию на примерах.

13. В чем состоят особенности принципа фиксации плана действий в структуре фактора времени? Объясните свою позицию в отношении необходимости отражения последовательности действий в письменной форме.

14. В чем состоят особенности принципа расстановки приоритетов при распределении ресурсов времени? Какие методы, на ваш взгляд, являются наиболее продуктивными? Объясните свою позицию.

15. В чем состоят особенности принципа фокусирования на главном в стремлении обеспечить высокую эффективность использования фактора времени? Объясните свою позицию.

16. Каковы могут быть последствия игнорирования принципа планирования фактора времени? Приведите примеры в подтверждение своей позиции.

17. Каковы могут быть последствия игнорирования принципа формирования образа результата в конкретные цели и задачи при использовании фактора времени? Объясните свою позицию на примерах.

18. Каковы могут быть последствия игнорирования принципа фиксации плана действий в структуре фактора времени? Приведите характеристики типичных ситуаций − последствий.

19. Каковы могут быть последствия игнорирования принципа расстановки приоритетов при распределении ресурсов времени? Приведите примеры в подтверждение своей позиции.

20. Каковы могут быть последствия игнорирования принципа фокусирования на главном в стремлении обеспечить высокую эффективность использования фактора времени? Объясните свою позицию на примерах.

21. Что, по вашему мнению, включает в себя «грамотный и системный тайм-менеджмент»? Приведите сравнительные характеристики ситуаций.

22. Обоснуйте суть и значение корпоративной культуры как инструмента структурного развития компаний через стимулирование инноваций и управление изменениями.

23. Каким образом связаны корпоративная культура и тайм-менеджмент современной организации?

24. Обоснуйте роль корпоративной культуры в позиционировании философии компании в условиях современного мира бизнеса и развития общества. Приведите примеры.

25. Обоснуйте роль корпоративной культуры в сокращении расходов компании, в том числе на подбор персонала. Приведите примеры.

26. Обоснуйте суть и значение корпоративной культуры как системы ценностей и методов управления в построении эффективной системы тайм-менеджмента компании.

27. Что подразумевается под словом «срочно» в процедурах тайм-менеджмента? Приведите примеры.

28. Каким образом оценивается корпоративная культура, если в организации действует алгоритм взаимодействия: «зайди ко мне»? В чем преимущества и недостатки такого подхода к построению коммуникаций?

29. Охарактеризуйте основные шаги алгоритма выявления временных потерь отдельного работника, структурного подразделения, компании в целом. С какими проблемами приходится сталкиваться в этом процессе?

30. Охарактеризуйте основные стадии алгоритма определения, сколько времени требует выполнение тех или иных дел?

31. Какие факторы и условия стимулируют или ограничивают работоспособность и, как следствие, снижение эффективности использования рабочего времени? Приведите примеры.

32. По каким параметрам целесообразно вести учет рабочего времени *руководителя*? Что значит «вести достоверный учет времени»? Как вы оцениваете охват внимаем широкий круг вопросов, касающихся анализа «узких мест» в профессиональной деятельности?

33. По каким параметрам целесообразно вести учет рабочего времени *специалиста*? Что значит «вести достоверный учет времени»? Как вы оцениваете охват внимаем широкий круг вопросов, касающихся анализа «узких мест» в профессиональной деятельности?

34. По каким параметрам целесообразно вести учет рабочего времени *рабочего*? Что значит «вести достоверный учет времени»? Как вы оцениваете охват внимаем широкий круг вопросов, касающихся анализа «узких мест» в профессиональной деятельности?

35. В чем суть и особенности *долгосрочного* планирования / структуризации рабочего времени? Приведите примеры.

36. В чем суть и особенности *среднесрочного* планирования / структуризации рабочего времени? Приведите примеры.

37. В чем суть и особенности *краткосрочного* планирования / структуризации рабочего времени? Приведите примеры.

38. Что следует понимать под рационализацией использования рабочего времени? Приведите примеры.

39. В чем состоит роль делегирования в рационализации использования рабочего времени руководителя? Обоснуйте свой ответ примерами.

40. Охарактеризуйте основные составляющие Вашего алгоритма рационализации процессов осуществления работы. В чем состоят особенности построения алгоритма? Какие принципы являются его основой? Обоснуйте.

41. Обоснуйте на примерах, почему выработка корпоративных стандартов передачи информации может позволить сократить время, которое теряется в процессе обработки полученной информации?

42. Какие термины и понятия должны составлять основу корпоративных стандартов? Почему?

43. Охарактеризуйте перечень параметров, по которым необходимо собирать информацию о событии, явлении, фактах или предмете исследования, и которые, в конечном счете, обеспечивают соответствие «требованиям полноты информации».

44. Какие факторы и условия формируют в организации явление «безвозвратной утраты наработок конкретного работника / коллектива из-за организационного или информационного беспорядка – отсутствия должностных инструкций, грамотного корпоративного планирования и пр.

45. Каким образом симбиоз корпоративной культуры и тайм-менеджмента может обеспечивать эффективное управление проектами? Приведите примеры.

46. Каким образом симбиоз корпоративной культуры и тайм-менеджмента может обеспечивать формирование эффективной информационной системы организации? Приведите примеры.

47. Каким образом симбиоз корпоративной культуры и тайм-менеджмента может обеспечивать формирование эффективной системы менеджмента качества? Приведите примеры.

48. Какие меры в организации способствуют формированию и развитию корпоративной системы тайм-менеджмента? По каким принципам должна строиться корпоративная система тайм-менеджмента? Какие инструменты позволяют наилучшим образом решать проблемы формированию и развитию корпоративной системы тайм-менеджмента?

49. В чем состоим суть и значение «принципа земледельца» в процессе внедрения корпоративного тайм-менеджмента? Охарактеризуйте действие принципа примерами.

50. В чем состоим суть и значение принципа формирования «Центра кристаллизации нововведений» в организации эффективного тайм-менеджмента? Охарактеризуйте действие принципа примерами.

51. Что, на ваш взгляд, кроме «пилотной группы», «командной работы» и «форм демонстрации действий по новой схеме» может быть использовано при создании «Центра кристаллизации нововведений»? Приведите примеры в подтверждение своей позиции.

52. В чем состоит полезность создания «пилотной группы» для «обкатки» осваиваемых технологий тайм-менеджмента перед массовым внедрением в деятельность компании во подразделениях? Обоснуйте на примерах.

53. Какими действиями, на ваш взгляд, гарантированно обеспечивается системный эффект командной работы? Охарактеризуйте свой ответ примерами.

54. В чем, на ваш взгляд, состоит полезность принципа «свобода самостоятельности» как возможности распоряжаться собственным временем? Охарактеризуйте преимущества подхода «Свобода самостоятельности». Обоснуйте примерами.

55. В каких случаях целесообразно применять подход организации своего времени, основанный на самостоятельном выборе инструментов рационализации рабочего времени? Приведите примеры в подтверждение своей позиции.

56. В каких случаях целесообразно применять подход организации своего времени, основанный на условии невмешательства в развитие идей тайм-менеджмента? Обоснуйте свой ответ примерами.

57. Почему личной эффективностью сотрудников необходимо управлять?

58. Обоснуйте утверждение: «Сущность любого управления и координации – создание предсказуемости с помощью некоторых правил, стандартов, планов, целей.

60. Благодаря использованию каких инструментов , разрабатываемых в рамках системы менеджмента качества по стандартам ISO, корпоративный тайм-стандарт может воплощаться в формальных регламентах?

61. Какую роль в формировании корпоративного тайм-стандарта играет система сбалансированных показателей?

62. Что понимается под личным (персональным) тайм-менеджментом?

63. Под влиянием каких факторов и условий может обеспечиваться баланс между свободой и принуждением в тайм-стандарте?

64. Какие аспекты корпоративного вмешательства являются наиболее значимыми в построении эффективных тайм-стандартов?

65. В чем состоят особенности т.н. командного тайм-менеджмента?

66. Что означает «взаимодействие по горизонтали»?

67. Посредством каких инструментов тайм-менеджмента обеспечивается эффективное «взаимодействие сотрудников»?

68. Посредством каких инструментов тайм-менеджмента обеспечивается согласование индивидуальных целей, планов, приоритетов в системе тайм-менеджмента? Приведите примеры в подтверждение своей позиции.

69. Какими инструментами тайм-менеджмента обеспечивается «корпоративное регулирование управление рабочим временем»?

70. Объясните, какую роль в тайм-менеджменте может играть т.н. механизм идентификации процессов, операций, процедур, эталонов, поведения и пр.? Обоснуйте свой ответ примерами.

71. Объясните, какую роль в тайм-менеджменте может играть т.н. механизм выработки ценностей, целевых ориентаций в построении индивидуального тайм-менеджмента, корпоративного тайм-менеджмента, эффективной системы нововведений тайм-менеджмента?

72. Объясните, какую роль в тайм-менеджменте может играть эмотивный механизм как сбалансированная оценка нововведений (удовлетворенность или не удовлетворенность нововведениями)?

73. Объясните, на сколько эффективно использование в тайм-менеджменте механизмов выработки способов рационального использования времени, подходов решения проблем применительно к сложившейся ситуации?

74. В чем состоят особенности применения в тайм-менеджменте диагностических методов исследования, принятия решений?

75. В чем состоят особенности применения развивающих методов исследования, принятия решений?

76. В чем состоят особенности применения тонизирующих методов поддержки, одобрения, участия, а в стрессовых ситуациях – сдерживающих развитие негативной мотивации, в частности, как следствие нововведения в форме давления на отдельного работника (личный тайм-менеджмент), на коллектив (корпоративный тайм-менеджмент).

4 Принятие решения о приоритетах

Изучив третий раздел, обучающийся должен:

1. знать: сущность и содержание понятий «решение», «приоритет», «управленческое решение»; особенности и виды принимаемых решений; методы принятия решений; знать алгоритм принятия управленческого решения, его контроля и регулирования;

2. уметь: идентифицировать параметры применяемых решений; устанавливать приоритеты и обосновывать их ранг в достижении поставленных цели (целей); применять принцип Парето как основу самоуправления и координации работы коллектива; группировать задачи по методу анализа АБВ; структурировать задачи на основе принципа Эйзенхауэра; структурировать информацию в соответствии с позициями алгоритма принятия управленческого решения, его контроля и регулирования;

3. владеть: терминологией и навыками диагностики факторов / условий, определяющих принятие управленческих решений; применения алгоритма принятия управленческого решения, его контроля и регулирования; применения методов принятия решения; типичных ошибок современных руководителей в распределении времени в личной и профессиональной деятельности; навыками применения методов учета и анализа использования времени руководителя; применения принципов и правил совершенствования индивидуальной системы управления временем.

4.1 Значение, особенности и виды принимаемых решений

Сущность понятия «приоритет» может раскрывать наиболее важное условие решение; преимущество в очереди выполнения работ; мнение потребителя, которое может обеспечить рост продаж и прибыли.

Ключевой приоритет предполагает повышение качества услуг, предоставляемых отраслью.

Применение системы приоритетов предполагает:

− повышение ответственности за результаты применения методов рационализации рабочих процессов;

− совершенствование системы оценки деятельности работника, коллектива;

− построение личной и корпоративной системы тайм-менеджмента посредством международных стандартов качества работы и специальных систем сбора данных;

− введение единых технических требований, единой технической политики в рамках общей системы тайм-менеджмента компании.

Полная /общая система приоритетов, которая должна быть постоянно в сфере внимания руководителя представлена на рисунке 4.1.

Правила установления приоритетов:

− установить для себя приоритеты: что необходимо сделать конкретным (каждым) утром; а что еще предстоящим ему вечером;

− выполнить приоритетные дела в первой очередности;

− разбивайте крупные проекты на стадии (информационно − аналитические, подготовительные, организационные и т д);

− определите ваше «лучшее время» для каждого из дел (когда лучше писать; когда лучше продумывать планы; говорить по телефону; проводить ревизию дел на период; вносить изменения в информационную базу идей, решений, механизмов реализации и пр.);

− определите дела, «объекты внимания», которыми можно заниматься в пути или ожидании (составление / изменение списка дел на предстоящий период;

− выполнить приоритетные дела в первой очередности;

− разбивайте крупные проекты на стадии (информационно – аналитические, подготовительные, организационные и т.д.);

− определите ваше «лучшее время» для каждого из дел (когда лучше писать; когда лучше продумывать планы; говорить по телефону; проводить ревизию дел на период; вносить изменения в информационную базу идей, решений, алгоритмов реализации и пр.);

− определите дела, «объекты внимания», которыми можно заниматься в пути или ожидании (составление / изменение списка дел на предстоящий период; анализируйте итоги сделанного, фиксируйте идеи, пишите открытки, слушайте обучающие записи и пр.);

− разработайте и применяйте мобильную систему фиксирования событий, фактов, идей, чтобы «остался след» для дальнейшей проработки вопросов, решения проблем, выработки «пакета решений» для преодоления типичных оперативных задач и трудностей.



Рисунок 4.1 – Виды приоритетов

Основой группировки приоритетов являются т.н. ценностные приоритеты,

определяющие главную ось сознания, преемственность определенного типа мышления, поведения и организации деятельности в рамках сформированного круга потребностей и интересов. Система ценностных приоритетов личности проявляется в таких качествах, как честность, надежность, верность, активная позиция в жизни, волевой уровень дееспособности и т.д.

Жизненные приоритеты – универсальная категория, отражающая важность для человека тех или иных сфер, или ключевых областей, его жизни.

Основные сферы жизни человека представлены на рисунке 4.2.

Таблица 4.1 – Классификация решений

Признак	Классификация решений
1. По субъекту	1. по видам субъекта управления (администрация предприятия, профсоюзная организация, совет трудового коллектива); 2. по месту субъекта и иерархии управления (бригадир, мастер, начальник, управляющий); 3. по количеству людей, участвующих в их принятии (единоличные, которые принимаются на основе единоначалия; коллегиальные, принимаемые коллегиями и комиссиями; коллективные, принимаемые трудовыми коллективами и общественными организациями).
2. По степени самостоятельности	1. принимаемые самостоятельно (во исполнение указаний вышестоящего органа управления); 2. по инициативе нижестоящих подразделений предприятия.
3. По степени обязательности	1. обязательные (законы, директивы, приказы); 2. рекомендательные – это желаемые, возможность достижения конечных результатов, которые носят вероятностный характер (например, решение о величине снижения текучести кадров).
4. По форме	1. документированные (например, в форме письма); 2. недокументированные (устные).



Рисунок 4.2 – Основные сферы жизнедеятельности человека

Приоритеты – величина не постоянная и могут меняться под влиянием множества факторов и условий жизни человека. Базовыми факторами являются возраст и события, способствующие пересмотру приоритетов жизни и трудовой деятельности (Таблица 4.2).

Таблица 4.2 – Факторы, определяющие установление / изменение приоритетов в жизни человека

Возраст	15-25	Учеба, карьера, друзья, семья, хобби, здоровье.
	25-45	Карьера, семья, друзья, досуг, хобби, здоровье.
	45-60	Здоровье, семья, хобби, друзья, досуг.
	Свыше 60	Здоровье, семья, хобби, досуг.
События	Рождение ребенка	Безопасность, здоровье, семья, благополучие…

Важными аспектами в пересмотре ценностей и приоритетов в жизни и карьере человека являются начитанность, образование, «фамильный код» и аналитическое мышление. Начитанность открывает широкий диапазон возможностей «сложить картину» из множества фрагментов «прочитанных жизней», формировать свое будущее через призму переосмысления прошлого и настоящего. Образование обеспечивает углубление в специфику трудовой деятельности с учетом правил и требований, определяющих выбранное профессиональное направление. Влияние так называемого «фамильного кода» может проявляться в двух формах – открытой и скрытой. Открытая форма, как правило, демонстрирует принятый за образец образ жизни и мировоззрение предков. Скрытая форма подспудно проявляется на генетическом уровне – в образах восприятия и мышления, интересах, привычках, «табу» и пр. Аналитика мышления помогает выстраивать новые механизмы и корректировать действие прежних для реализации сегодняшних устремлений. В комплексе эти аспекты образуют определенный уровень ориентации человека в пространстве и во времени, адекватную оценку себя, других и окружающего мира как основу принимаемых решений и действий.

4.2 Процесс принятия решений

Управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Импульсом управленческого решения является необходимость ликвидации, уменьшения актуальности или решения проблемы, то есть приближение в будущем действительных параметров объекта (явления) к желаемым, прогнозным.

Поскольку ресурсы для решения проблемы ограничены, следует ранжировать (определять важность, весомость, ранг) проблемы по их актуальности, масштабности, степени риска.

Для повышения качества решений рекомендуется осуществлять их анализ на основе классификации по следующим признакам:

1) стадия жизненного цикла товара (стратегический маркетинг, НИОКР, ОТПП и др.);

2) подсистема системы менеджмента (целевая, обеспечивающая и т.д.);

3) сфера действия (технические, экономические и др. решения);

4) цель (коммерческие и некоммерческие решения);

5) ранг управления (верхний, средний, низший);

6) масштабность (комплексные и частные решения);

7) организация выработки (коллективные и личные решения);

8) продолжительность действия (стратегические, тактические, оперативные решения);

9) объект воздействия (внешние и внутренние);

10) методы формализации (текстовые, графические, математические);

11) формы отражения (план, программа, приказ, распоряжение, указание, просьба);

12) сложность (стандартные и нестандартные);

13) способ передачи (вербальные, письменные, электронные).

Обычно в принятии любого решения присутствуют в различной степени три момента:

1) интуиция;

2) суждение;

3) рациональность.

При принятии интуитивного решения люди часто основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен. Здесь присутствует «шестое чувство», своего рода озарение, посещаемое, как правило, представителей высшего эшелона власти.

Решения, основанные на суждении, во многом сходны с интуитивными, вероятно, потому, что на первый взгляд их логика слабо просматривается. Но все же в их основе лежат знания и осмысленный опыт прошлого с поправкой на сегодняшний день. Однако здравый смысл у людей встречается редко, поэтому данный способ принятия решений тоже не очень надежен, хотя подкупает своей быстротой и дешевизной.

Другая слабость в том, что суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая прежде не имела места, и поэтому опыта ее решения просто нет. Кроме того, руководитель при таком подходе стремится действовать преимущественно в тех направлениях, которые ему хорошо знакомы, в результате чего рискует упустить хороший результат в другой области, сознательно или бессознательно отказываясь от вторжения в нее.

Принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения.

Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке.

Импульсивные решения – это разнообразные идеи в неограниченном количестве.

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них, наоборот, контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск,

новаторство.

Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в еще меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

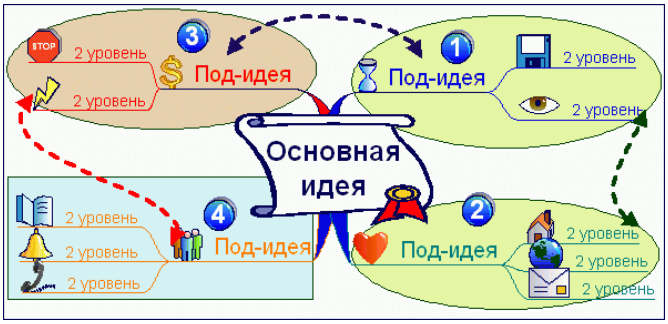
Для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы менеджмента принимаются рациональные решения, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

4.3 Методы принятия решений по приоритетам. Принцип Парето как основа принятия собственных решений. Выявление приоритетов с помощью анализа АБВ. Реализация решений на основе принципа Эйзенхауэра. Интеллект-карты. Пирамида Франклина.

Таблица 4.3 – Методы принятия решений по приоритетам

Название метода	Назначение	Плюсы и минусы
1	2	3
Принцип Парето	Принцип Парето сформулирован так: примерно 20% усилий и времени достаточно, чтобы получить 80% результата. Представьте, что вы ищите ответы на интересующие вас вопросы в книге. Согласно рассматриваемому принципу, 80% нужной вам информации вы найдете в 20% объема текста.	Не все задачи можно «подогнать» и оценить по принципу Парето, т.к. сложно его «проектировать» на конкретную ситуацию. Трудность состоит в том, как именно определить, какие усилия достаточно затратить для получения хорошего результата.

Продолжение таблицы 4.3

Матрица Эйзенхауэра	Согласно данной методике все дела делятся на 4 типа приоритетности: A — и важные, и срочные; B — важные, но несрочные; C — неважные, но срочные; D — неважные и несрочные. Важность дела определяется тем, насколько результат его выполнения влияет на ваш бизнес. А срочность – одновременно двумя факторами: во-первых, насколько быстро надо выполнить это дело, во-вторых, привязано ли выполнение данного дела к конкретной дате и конкретному времени. Именно важность и срочность, рассматриваемые вместе, влияют на расстановку приоритетов.	В определении степени «важности», «срочности» не установлены «границы», что затрудняет практическое использование матрицы. Установленные «граница»
Интеллект-карты	Это очень красивый инструмент для решения таких задач, как проведение презентаций, принятие решений, планирование своего времени, запоминание больших объемов информации, проведение мозговых штурмов, самоанализ, разработка сложных проектов, собственное обучение, развитие и т.д.  	Если интеллект-карта используется в сугубо индивидуальном режиме, недостатком может быть неучтенные аспекты прорабатываемой проблемы/идеи. Если интеллект-карта используется в интерактивном режиме (совместно с другими пользователями), то недостатком может быть недостаточная наглядность элементов интеллект-карты, что в конечном итоге может повлиять на результат решения проблемы и/или развития идеи.

Продолжение таблицы 4.3

1	2	3
Пирамида Франклина	Это готовая система планирования, которая помогает правильно распорядиться своим временем и достичь поставленных целей. Бенджамин Франклин (1706-1790) – амер. полит. Деятель. Б. Франклина отличала фантастическая работоспособность и уникальная целеустремленность. В возрасте двадцати лет он составил план достижения целей на всю жизнь вперед. На протяжении всей жизни он следовал этому плану, четко планируя каждый день. Его план достижения целей получил название «пирамида Франклина» и выглядит примерно так: 	Проблематика применения системы планирования времени состоит, во-первых, в трудности непрерывной фиксации в ежедневном режиме достижения целей «завершенных», «незавершенных» и «в стадии». Во-вторых, в название «пирамида Франклина» не представлены характеристики (параметры) каждой из ступеней. В третьих, не указана шкала оценки достижения результатов.
«АВС-анализ»	Согласно данному методу все задачи разделяются по важности на: А-задачи — это наиболее важные дела, выполнение которых отнимает всего 10% времени. Значимость А-задач в итоговом результате составляет порядка 70%. В-задачи — средней важности, их вклад в итоговый результат составляет 20% и времени на их выполнение уходит столько же (20%). С-задачи — это минимально важные дела, отнимающие 70% времени и приносящие только 10% результата. При сильной загруженности от их выполнения стоит отказаться.	Не все задачи можно однозначно оценить по статусу «статус А», «статус В», «статус С».

Продолжение таблицы 4.3

1	2	3
Метод «Сначала съешьте лягушку»	Метод имеет целью первостепенно освободиться от самой неприятной задачи, чтобы весь остальной день работать в комфортном режиме и настрое. При таком подходе эмоциональный, умственный и физический настрой, как правило, позволяет оптимально быстро, относительно легко преодолеть препятствие и получить результат. Будет ли полученный результат полностью удовлетворять поставленной планке достижений или результат окажется только промежуточным, - продвижение на лицо. Осознание этого психологи оценивают как стимулирующий фактор к продолжению высокопродуктивной деятельности. Используя это правило ежедневно, формируется тенденция системного положительного преодоления проблем и выработки алгоритма не только отдельного успешного дня, но в целом успешного алгоритма деятельности по всему диапазону направлений. Напротив, постоянное откладывание проблемной задачи на конец дня, может испортить весь день, накладывая отпечаток ожидания неприятного, и это будет мешать вам концентрироваться на выполнении других задач!	Проблема подхода «начните с самой трудной задачи» состоит в том, что трудная задача часто «затягивает» на весь день или больше. Тогда как другие дела, в том числе важные, останутся без внимания и решения.

Применение различных методов представляется наиболее выгодным подходом в стремлении рационализировать все виды управленческой деятельности руководителя через лучшую организацию процессов и более эффективное

использование рабочего времени. При этом достигается логичная нейтрализация недостатков одного метода – преимуществами другого.

4.4 Влияние тайм-менеджмента на качество принимаемых управленческих решений

Прежде чем приступать к применению тайм-менеджмента, руководитель должен обеспечить эффективность своей работы. Составляющими эффективности руководителя высшего звена являются:

- делегирование полномочий;
- система контроля поручений;
- секретариат руководителя высшего звена.

Персональная эффективность руководителя и максимально результативное использование его времени — это всего на 30% вопрос личной организованности и на 70% - вопрос грамотного делегирования полномочий. Руководитель должен знать, чем занят каждый сотрудник, в тот или иной момент времени.

Организация времени по принятию и разработке управленческих решений проходит двумя путями:

1) выбор первоочередных больших задач и дел;

2) разбиение больших задач на более мелкие и принятие маленьких решений.

В первую очередь нужно расставить приоритеты и выписать альтернативы. Уход от решения – это попытка убежать от проблемы, так называемая политика «страуса», который прячет голову в песок, чтобы не видеть охотника, и думает, что убежал. Для лучшего представления проблемы, необходимо нарисовать ее, изобразить схематично. Для этого существует программа майнд-менеджмента, , которая помогает нам представить проблему не только с помощью цифр и сухого текста, а схематично.

Следующим шагом будет, SWOT-анализ, т.е. необходимо определить все плюсы и минусы, возможные пути исхода определенного решения.

После этого необходимо перейти непосредственно к выполнению решений. Нельзя исключить то, что могут измениться обстоятельства и принятое решение уже не будет актуальным, тогда руководитель окажется в растерянном состоянии и будет оттягивать выполнение решения. Для того чтобы это избежать, необходимо представить, что именно является причиной оттягивания решения. Самое главное тут быть честным перед самим собой, объективно видеть все причины неудач, даже самые страшные, и принимать новые решения, отменяя устаревшие, только тогда руководитель сможет решать все проблемы в кратчайшие сроки.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте на примерах суть понятия «определение приоритетов» как процесса принятия решений, с помощью определенных критериев, определяющих, какие из поставленных задач и дел имеют первостепенное значение, какие – второстепенное.
2. Какие виды приоритетов выделяют в современной литературе?
3. Обоснуйте, почему основой группировки приоритетов являются т.н. ценностные приоритеты? Приведите примеры.
4. В чем состоит назначение матрицы Эйзенхауэра и особенности выработки решений по ней?
5. Почему матрицу Эйзенхауэра считают одним из популярных инструментов тайм-менеджмента, в частности для принятия решений по рабочим процессам работников по найму, менеджеров всех уровней управления?
6. В чем состоят цели применения матрицы Эйзенхауэра?
7. Как связаны между собой понятия «матрицы Эйзенхауэра» и «оптимизации рабочего графика», «оптимизация списка выполняемых задач»? Приведите примеры.

8. Охарактеризуйте квадранты матрицы Эйзенхауэра как особые элементы в матрицы и как единое целое – инструмент принятия управленческих решений. Приведите примеры.

9. Почему считается, что при идеальном планировании квадрант матрицы Эйзенхауэра (важные и срочные дела) должен оставаться не заполненным? Как это связано с понятием «организованности / не организованности», «допущения завала», «аврала в делах». Обоснуйте свой ответ.

10. Обоснуйте необходимость соблюдения решений – реакций для квадранта А. Обоснуйте свой ответ примерами.

11. Обоснуйте необходимость соблюдения решений – реакций для квадранта В. Обоснуйте свой ответ примерами.

12. Обоснуйте необходимость соблюдения решений – реакций для квадранта С. Обоснуйте свой ответ примерами.

13. Обоснуйте необходимость соблюдения решений – реакций для квадранта Д. Обоснуйте свой ответ примерами.

14. Оцените. На сколько практически реально практика использования матрицы Эйзенхауэра обеспечивает: хорошее настроение и бодрое расположение духа из-за осознания реальной экономии времени; возможности своевременно сделать все дела; осознания, что все дела в порядке; осознания, что все цели достигаются одна за другой.

15. В чем состоят особенности метода Парето в отличие от других методов регулирования процессов планирования времени?

16. Что собой представляет диаграмма Парето как инструмент принятия управленческих решений? Приведите примеры.

17. Какие особенности характерны для диаграммы Парето по результатам деятельности объекта /субъекта исследования? Приведите примеры.

18. Какие особенности характерны для диаграммы Парето по сложившейся проблемной ситуации?

19. Представьте характеристики и последовательность шагов «техники реализации методы Парето». Обоснуйте необходимость соблюдения последовательности действий для получения логичного результата анализа данных.

20. Что можно рассматривать в качестве «вертикали» в диаграмме Парето, т.е. количественной меры фактора. Приведите примеры «вертикали» в диаграмме Парето.

21. Обоснуйте значимость «Процентной меры фактора» в диаграмме Парето.

22. Охарактеризуйте «Горизонталь» в диаграмме Парето. Приведите примеры.

23. Какие правила рекомендованы при построении диаграммы Парето? Охарактеризуйте суть каждого правила и их последовательность выполнения.

24. В чем состоят достоинства метода Парето?

25. В чем состоят недостатки метода Парето?

26. Какие категории задач лежат в основе метода ABC?

27. Охарактеризуйте на примерах приоритеты в работе.

28. Охарактеризуйте на примерах приоритеты в бизнесе.

29. Охарактеризуйте на примерах приоритеты в коллективе.

30. Какую роль играют в формировании собственной системы приоритетов «возраст» и «события»? Приведите примеры в подтверждение своей позиции.

31. Какую роль играют в формировании собственной системы приоритетов «начитанность», «образование», «фамильный код», «способность аналитически мыслить»? Приведите примеры в подтверждение своей позиции.

32. Что означает «кайрос» как основа контекстного планирования? Обоснуйте свой ответ.

33. Какую роль в организации эффективного самоменеджмента призвано выполнять целеполагание как практическое осмысление человеком своей деятельности с точки зрения постановки и реализации целей?

34. Обоснуйте на примерах применение «мемуарника» как инструмента формирования «круга ценностей».

35. Обоснуйте понятия измеримости, конкретности, приемлемости целей для участников процесса их достижения. Приведите примеры.

36. Обоснуйте понятия измеримости; определенности во времени, сроках достижения; достижимости. Приведите примеры.

37. Обоснуйте понятия «разработка общих представлений о жизненных устремлениях». Приведите примеры.

38. Обоснуйте понятия «разработка путеводных представлений в профессиональной сфере»; «инвентаризация целей». Приведите примеры.

39. Может ли прогресс человечества (материальный, технический, интеллектуальный) являться целью жизни?

40. Как называется характеристика работника (коллектива), отражающая его способность осуществить что-либо в нужный момент времени? Почему во многих ситуациях эта характеристика выступает как условие и требование договоренности, выполнения заказа? Приведите примеры.

41. Что следует понимать в управлении под множеством элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность? Перечислите основные свойства такой целостности.

42. Что понимается в управлении под систематизированной совокупностью шагов, действий, которые необходимо предпринять, чтобы решить определённую задачу?

43. Назовите и охарактеризуйте способность системы функционировать, не изменяя собственную структуру, и находиться в равновесии.

44. Кто из ученых выдвинул следующую теорию – «работа занимает все отведенное на нее время»?

45. 80% усилий дает 20 % результата и наоборот. О каком законе идет речь? Каким исследователем установлена такая зависимость? В каких случаях эта зависимость помогает принимать эффективные управленческие решения?

46. Если неприятность может случиться, она обязательно произойдет. Чей это закон?

47. В чем разница между ожидаемым и самым поздним допустимым временем завершения дел?

48. Как называется процесс, предполагающий последовательное осуществление планирования, организации, мотивации и контроля, и необходимого для того, чтобы сформулировать и достичь рационального использования времени?

49. Охарактеризуйте процесс дистрибуции как процесса распределения, распространения или взаиморасположения каких-либо объектов. Приведите примеры.

50. В каких ситуациях тайм-менеджмент может рассматриваться как последовательность: разработка, создание, максимально эффективное управление и контроль за временем?

51. Под влиянием каких факторов может возникать противоречивая ситуация, выступающая в виде противоположных позиций в объяснении каких-либо явлений? Приведите примеры.

52. Назовите функцию управления, которая предполагает перепоручение дела или работы кому-либо, например, подчиненному. В чем состоит ее значимость для организации эффективной работы в коллективе?

53. Что можно считать результатом в тайм-менеджменте? Обоснуйте.

54. В чем полезность такой эмоции как энтузиазм? Почему энтузиазм определяют как положительно окрашенную эмоцию, как состояние воодушевления почему считается, что под влиянием этого настроения возникает желание совершать активные действия по достижению определённых целей?

55. Каким образом «работает» функция мотивации в самоменеджменте?

56. Промежуток той или иной длительности, в который совершается какая-либо деятельность – это…..

57. Обоснуйте понятия «разработка общих представлений о жизненных устремлениях»; «дифференциация жизненных целей во времени». Приведите примеры.

58. Как называются цели и задачи, для которых время исполнения известно заранее, в контекстном планировании?

5 Планирование личной работы руководителя. Делегирование полномочий

Изучив пятый раздел, обучающийся должен:

1. знать: сущность и содержание понятий «план», «система планирования»; «техника планируемых работ руководителя»; цели и задачи планирования личной работы руководителя; роль плана в обеспечении эффективности деятельности современного руководителя и коллектива;

2. уметь: составлять план и распорядок рабочего дня; применять технику планирования времени; использовать планирование как эффективный инструмент повышения эффективности деятельности;

3. владеть: терминологией и навыками диагностики факторов / условий, определяющих процесс планирования рабочего времени; навыками структурирования предстоящих дел; навыками формирования позиций плана и распорядка дня; техникой планирования времени различных видов работ.

5.1 Истоки эффективного управления временем и роль данного процесса в повышении эффективности планирования

Истоки эффективного управления временем древнее представления о них.

О времени и его использовании лучше, наверно, не скажешь, чем философ, драматург, поэт и оратор, римский государственный деятель Сенека в переписке с Луцием Анней.

Луцилия приветствует Сенека!
Одно лишь время следует беречь.
Не дай его украсть минутам неги,
Пустым мгновеньям бесполезных встреч.
Всю жизнь свою в делах проводим, но не
Полезных, большей частью, а дурных...

Затем — безделье, а, на остальное —

Годами не выкраиваем миг.

Ты назовешь кого-то из знакомых,
Кто б знал, что умирает каждый час?
Ведь смерть — не предстоянье страшной комы,
А — в каждом, ежедневно и сейчас.

Все нам — чужое, только время — наше!
А мы его совсем не бережем:
Любой знакомый подставляет чашу,
И мы ему — «по краешек» нальем.

Стараюсь избегать подробных писем
(Зачем перемывать в них дребедень):
Тем менее от «завтра» ты зависим,
Чем лучше контролируешь свой день.

Я удивляюсь: сколь же люди глупы,
И как ничтожна тщетность их пути...
Дают в кредит — считают каждый рубль,
А время — им никто не возвратит...

Те, на кого ты целый день потратил,
Не ощущают, что они — в долгу!
Попробуй-ка призвать их всех к расплате:
Один ответ: Простите, не могу!

Я — расточитель, тщательный в подсчетах.
Я знаю: с кем и сколько потерял...
Ведь время больше требует учета,
Чем популярный желтый минерал.

Богат — лишь тот, кто малостью доволен,
Кто не зовет на помощь докторов,
Не понимая, отчего он болен...
Не забывай про время.
Будь здоров [36].

Люди во все времена стремились упорядочивать, рационализировать свою жизнь с тем, чтобы эффективно использовать время жизни. Поэтому осознанно или нет, но каждый из нас вырабатывает свою уникальную систему управления временем — поиск резервов и экономии времени. С развитием общества, индустриальных отношений, темп жизнедеятельности только ускорялся. В наши дни

так называемая «турбулентность» современной среды хозяйствования оказала значительное влияние на осознание фактора времени и поставила задачу формирования и совершенствования индивидуальной системы управления временем. Для современных руководителей это особенно важно, поскольку от эффективности его индивидуальной системы управления временем во многом зависит эффективность использования времени работников коллектива.

На современном этапе роль руководителя возрастает, это обусловлено рядом условий:

1) усложнением принятия управленческих решений;

2) усилением ответственности за принятия решений в связи с ростом экономических, социальных и экологических последствий;

3) расширением самостоятельности всех звеньев управления.

Чтобы правильно выполнять свои функции, чтобы достичь своих целей, руководитель должен ясно представлять себе бюджет своего времени. Планирование личного труда – это проект размещения процессов труда во времени на предстоящий период. Руководитель планирует не только личные и профессиональные цели, но и сопутствующие работе нагрузки, чтобы лучше справляться с принятием и реализацией решений.

Для того чтобы эффективно распределять время, необходимо знать составляющие управления временем.

Планирование. Включает в себя набор определённых операций и действий – исследования, анализ результатов, тестирование, сопоставление, консультации, разработка планов, доведение до исполнителей. План – ключ к принятию решения.

Реализация плана. На этой стадии принимаются решения. Все конкретные задачи разбиваются на категории: первая – задачи индивидуального уровня (руководителя), вторая – задачи, для решения которых привлекаются другие люди. Задачи обеих категорий переплетаются и взаимосвязаны с планированием.

Мониторинг и контроль. Это проверка, которая может быть простой или сложной. Первая – прогнать текст через словарный процессор для выявления ошибок, а вторая – привлечение множества других операций.

Взаимодействие с другими людьми. Люди – основа основ деятельности руководителя. Конкретные результаты деятельности – это высший критерий эффективности труда, в том числе и рационально использованного времени. Увеличение затрат времени на планирование приводит к сокращению времени на реализацию и экономии времени в целом, поэтому руководителю нужно планировать личное время. При планировании необходимо ответить на вопросы:

1. чего я достиг? – оценка ситуации;
2. чего хочу достичь? – постановка целей;
3. как я этого добьюсь? – план действия по времени.

Нерационально спланированный рабочий день имеет следующие признаки:

1. неизвестно, на что расходуется время;
2. неизвестно, сколько времени необходимо для решения задач;
3. неизвестно, какие факторы влияют на работоспособность руководителя или ограничивают её.

Для эффективного планирования и управления временем рекомендуется соблюдать семь главных принципов.

Принцип 1. Планируйте свои действия.

Принцип 2. Формулируйте желаемый результат в конкретные цели и задачи.

Принцип 3. Фиксируйте ваш план действий.

Принцип 4. Расставляйте приоритеты.

Принцип 5. Фокусируйтесь на главном.

Принцип 6. Анализируйте свой опыт и создавайте свои правила тайм-менеджмента.

Принцип 7. Планируйте свой опыт.

Управлять временем может каждый, но для начала нужно научиться планировать каждый день.

5.2. Система планирования личного труда руководителя

Эффективная организация планирования как одна из основных функций менеджмента требует от руководителя не только доскональное знание ключевых позиций в картине объема работ, необходимого к исполнению, но и средней длительности каждой позиции в структуре заданий, выверенных в процессе проведения хронометража. Систему планирования труда можно представить, как закрытую систему. Прежде всего, необходимо сформировать общую картину объектов планирования рабочего времени.

Таблица 5.1 – Структура рабочего времени

Структура рабочего времени		
1. Время работы		
1.1 **Выполнение заданий**		Нормируемое время
1	2	3
1.1.1Подготовительно-заключительное время		Нормируемое время
1.1.2 Оперативное время: Основное Вспомогательное	Время ручной работы Время машинно-ручной работы Наблюдение за работой машины/исполнителя	Нормируемое время
1.1.3 Обслуживание рабочего места: Техническое обслуживание Организационное обслуживание	Время ручной работы Время машинно-ручной работы Наблюдение за работой машины/исполнителя	Нормируемое время
1.2 **Работа не по заданию**		Нормируемое время
1.2.1 Случайная работа		
Непроизводительная работа		
2. Время перерывов		Нормируемое время
2.1 На отдых и личные нужды	Регламентированное время	Нормируемое время

Продолжение таблицы 5.1

1	2	3
2.2 Организационно-технического характера		Нормируемое время
2.2.1 По технологии и организации производства	Регламентированное время	Нормируемое время
2.2.2 Нарушение норм производственного процесса	Нерегламентированное время	Ненормируемое время
2.3 Нарушение дисциплины	Нерегламентированное время	Ненормируемое время

Планирование личного труда руководителя – основополагающая функция управления в организации индивидуальной работы руководителя и взаимодействия его с коллективом.

Преимущества письменной формы планирования:

1. письменное планирование обеспечивает разгрузку памяти;
2. письменное планирование имеет психологический эффект в процессе само мотивации к работе;
3. меньше отвлечений и сосредоточение на работе;
4. благодаря контролю «не теряются» несделанные дела;
5. лучшая оценка потребности во времени и «помехи», реалистичное планирование;
6. совершенствование личной методики работы;
7. планирование и устранение «помех».

После окончания срока действия плана нужно проанализировать его и, возможно, проредактировать, для большей его эффективности.

Плановые периоды: долгосрочные – на всю жизнь. Начинать нужно именно с этих планов (главное расписать задачи по срокам, определить временные промежутки, обычно, разбивки полгода-год); среднесрочные – годовые (перечень важных работ на год, сроки работ, новые работы, которыми предстоит заняться в течение года); текущие – месячные, недельные (оперативные планы на сегодня и на завтра).

Планирование, составление долгосрочных, среднесрочных, текущих планов работы означает выигрыш во времени, достижение успехов, большую уверенность в себе.

После определения бюджета времени и уточнения его затрат, необходимо сопоставить эти данные, определить их суммарное взаимоотношение. Оно сразу может выявить несоответствие между объемом планируемых дел и реальными возможностями их выполнения. Если они не совпадают, то нужно пересмотреть перечень планируемых дел.

5.3 Техника планирования личного времени руководителя

Эффективность работы организации в значительной мере зависит от организованности руководителя, т.е. от его умения точно определять свои цели, планировать работу, правильности подбирать инструменты и периоды рационализации работ.

Целесообразно придерживаться системы, которая реализуется в следующей последовательности:

1. анализ бюджета времени;
2. составление списка планируемых дел;
3. определение времени для выполнения этих дел;
4. сопоставление необходимых затрат времени на планируемые дела с личным бюджетом времени и личными возможностями;
5. составление списка дел на год;
6. составление тематического списка дел на месяц;
7. составление плана действий на неделю;
8. запись текущих дел и составление дел на день.

Составление списка дел требует достаточной информированности руководителя об общей картине дел в коллективе, необходимости усилий по активизации степени включенности работников в реализуемые проекты, в соответствии со структурой дел индивидуальной загруженности.

Определение времени для выполнения планируемых дел требует достаточной информированности руководителя о состоянии дел в организации и подразделениях, степени выполнения заданий по проектам, выполненных объемах работ, соблюдении сроков по производственному графику и пр.

Сопоставление величины необходимых затрат на планируемые дела обусловлена стремлением к повышению эффективности деятельности как руководителя, так и подчиненного ему коллектива. С этой позиции отслеживание затрат времени на запланированные процессы и операции является основой работы по сопоставлению и грамотному выстраиванию личной и коллективной загруженности.

Составление списка дел на год необходим для формирования грамотного стратегического видения деятельности, создания резерва времени подготовки ресурсной и методической базы; определения оптимального периода и условий осуществления деятельности. Сложность данного этапа заключается в необходимости отслеживания изменений в среде хозяйствования, требующих своевременных изменений, пересмотра состава дел и структуры затрат на их проведение.

Составление тематического списка дел на месяц. Тематическая структура списка дел позволяет рационализировать деятельность с позиции ресурсной, методической, и иной подготовки деятельности с учетом имеющегося лимита времени, технических и технологических возможностей подготовки и осуществления работ.

Составление плана дел на неделю. Тематика реализуемых проектов, объемы и специфика деятельности определяет наполняемость недельного графика работы, установление приоритетов, возможность резервирования и грамотного распределения ресурсов; возможностей последовательно-параллельного выполнения дел и целесообразности такого приема повышения эффективности деятельности.

Запись текущих дел и составление рабочих планов. Составление плана на день является логичным продолжением тематической структуры планирования времени, сил и дел, запланированных на неделю и более длительные периоды.

Качественное выполнение дневного лимита дел в определенной степени гарантирует успех деятельности в целом. Сложность достижения этого обусловлена

возможным появлением т.н. разовых факторов, способных нарушить выстроенный ритм и содержательность этой деятельности.

Для непредвиденных работ, а также оперативного решения текущих вопросов планируется резерв времени в соответствующие периоды рабочего дня. При планировании дня следует учитывать правило 60:40— планом должно быть охвачено не более 60% вашего времени, около 40% должно быть оставлено в качестве резерва времени для неожиданных дел.

Организация труда руководителя - использование эффективной системы приемов и методов личной работы на базе рациональной организации рабочего места, создания оптимальных условий труда и отдыха, планирования рабочего дня и ликвидации нерациональных этапов выполнения работ и операций. На организацию труда руководителя влияют стиль работы, используемые формы и методы управления коллективом, уровень руководства, техническое оснащение рабочего места и др. факторы. Эффективность работы организации (структурного подразделения) во многом определяется эффективностью повседневной работы руководителя. В свою очередь эффективность его деятельности обеспечивается рациональной организацией труда. Организация процессов труда руководителя включает проектирование и внедрение рациональных систем и методов выполнения возложенных на него функций с учетом применения необходимых технических средств и предполагает определенную степень регламентации труда по содержанию и времени.

5.4 План и распорядок рабочего дня

План и план-график рабочей недели сами по себе не решают всех задач планирования, еще остаются учет текущих дел и планирование каждого отдельного дня, не смотря на любую регламентацию. Рабочий план должен состоять из временных блоков, заполненных А-делами, исполнению которых ничего не должно мешать, то что не предусмотрено, но наваливается на руководителя следует вмещать

в блоки Б- и В- дел, как бы второстепенные дела (таблица 5.2). Как стало ясно, в первую очередь нужно выполнять А-дела, от этого зависит успех всей выполненной работы. Нужно планировать время так, чтобы каждый час оставалось 15 минут на телефонные разговоры, факс и т.д. так же нужно учитывать время отдыха, т.е. нужно составлять режим не только труда, но и отдыха.

Таблица 5.2 – Примерный укрупненный режим дня мастера

Вид деятельности	Время работы, ч	Вид деятельности	Время работы, ч
Подготовительная работа	7:45 – 8:00	Управление производством	13:00 – 14:00
Управление производством	8:00 – 9:50	Работа с документацией	14:00 – 14:50
Отдых	9:50 – 10:00	Отдых	14:50 – 15:00
Работа с документацией	10:00 – 11:00	Управление производством	15:00 – 17:00
Управление производством	11:00 – 12:00	Заключительная работа	17:00 – 17:15
Обеденный перерыв	12:00 – 13:00		

Сначала планирование, изменение, подгонка, редактирование, а потом уже превращение в постоянные нормы уклада жизни.

Установление определенного регламента, четкого распорядка рабочего времени способствует организации времени руководителя. Для выполнения определённых обязательных видов работ руководитель намечает определенное время дня или определённый день недели. Весь план строится из расчета на имеющееся время.

При разработке плана на рабочий день (месяц или неделю) руководителю рекомендуется применить единые принципы и правила:

- в конце одной рабочей недели или дня составлять планы на аналогичный рабочий период;

- если невыполненные дела не утратили своей актуальности, их нужно переносить на следующий рабочий день;

- устанавливать конкретные сроки для выполнения того или иного объема работы;

- выполнять дела по степени их важности, определять ключевые направления деятельности, практиковать эффективное использование рабочего времени и т. д.

При планировании рабочего времени директор, как правило, использует ежедневник, карту рабочего времени и стандартный план распорядок дня.

Чтобы понять насколько эффективно расходуется рабочее время, руководитель должен проводить комплекс аналитических мероприятий.

Процесс планирования рабочего времени является в определенном смысле замкнутым процессом, поскольку планированию рабочего времени на предстоящий период (день, неделю, декаду и т.д.) основано на результатах выполнения дел прошлых периодов и завершенного текущего дня. Целесообразно выработать индивидуальный алгоритм контроля выполненного объема работ, степени проработанности вопросов. Непрерывное отслеживание результатов призвано обеспечивать полноту охвата действительности в рамках запланированного диапазона дел. Проблемой может стать слишком подробный набор отслеживаемых параметров. Оптимальный набор формируется на грани необходимого с дополнениями при необходимости.

Для максимально эффективного расходования рабочего времени руководители могут быть полезны и такие рекомендации:

Поставить перед собой конкретные задачи.

- внимательно изучить перечень дел.

- для каждой задачи установить конкретную дату исполнения.

- на первое место в списке ставить те дела, которые имеют конкретную дату исполнения.

Контрольные вопросы

1. Чем обусловлена необходимость планирования личной работы руководителя?

2. Какие аспекты тайм-менеджмента характеризуют рассуждения Сенеки в отношении материи времени?

3. В чем состоят особенности «реализации плана» как составляющей управления временем?

4. В чем суть «мониторинга и контроля» как составляющей управления временем?

5. Почему процессы «взаимодействия с другими людьми» необходимо рассматривать как составляющую управления временем?

6. Что следует понимать под «формированием общей картины объектов планирования рабочего времени»?

7. В чем различие понятий «нормируемое время», «регламентированное время»?

8. В чем состоят преимущества письменной формы планирования?

9. В чем проявились особенности осознания фактора времени в результате построения индустриальных взаимоотношений в обществе?

10. В чем проявились особенности осознания фактора времени в результате постиндустриальных взаимоотношений в обществе?

11. Что понимается под «турбулентностью» среды бизнеса? Какие изменения провоцирует «турбулентностью» среды в системе тайм-менеджмента современного руководителя?

12. В чем состоит суть тайм-менеджмента как технологии организации деятельности во времени и повышения эффективности его использования?

13. Перечислите, на ваш взгляд, наиболее эффективные навыки, инструменты и методы технологии тайм-менеджмента.

14. По каким позициям в деятельности современного руководителя целесообразно осуществлять мониторинг?

15. В чем состоят трудности формирования желаемого результата в конкретные цели и задачи?

16. Какие приемы психологического и иного самоуправления обеспечивают максимальное фокусирование на главном?

17. Целесообразно ли фиксировать план действий?

18. Какие факторы и условия могут влиять на установление приоритетов?

19. Приведите примеры положительных результатов планирования в деятельности руководителя.

20. Почему необходимо анализировать свой и чужой опыт тайм-менеджмента?

21. Почему необходимо планировать отдых? Какие виды отдыха может считаться более или менее эффективными?

22. С использованием каких методов и инструментов может проводиться анализ бюджета времени?

23. Информированность о каких аспектах создает для руководителя основу формирования списка планируемых дел?

24. Какими инструментами определяют время для выполнения запланированных дел?

25. Зачем проводят сопоставление необходимых затрат на планируемые дела с личным бюджетом времени и личными возможностями руководителя / работника предприятия?

26. Какие аспекты формируют грамотное стратегическое видение деятельности?

27. Какие составляющие формируют список дел на год?

28. Какую роль в реализации деятельности современного руководителя играет определение оптимальных периодов и условий деятельности?

29. Какие факторы и условия могут спровоцировать пересмотр состава дел и структуры затрат на их проведение?

30. Каким образом формируется тематическая структура списка дел?

31. Какие меры позволяют рационализировать деятельность позиции ресурсной, методической и иной подготовки с учетом лимита времени технических и технологических возможностей подготовки и выполнения запланированных объемов работ?

32. Что определяет «грамотное и эффективное руководство»?

33. В чем состоят полезность планирования отдыха, досуга, формирования и реализации творческого подхода к решению задач основной деятельности?

34. Какие принципы и правила целесообразно применять при разработке плана на день, месяц, год?

35. В чем состоит суть непрерывного планирования в построении логичной системы тайм-менеджмента?

36. В чем состоит целесообразность применения карты рабочего времени и формирования распорядка дня?

37. Какой комплекс аналитических мероприятий необходимо осуществлять, чтобы понять, насколько эффективно расходуется рабочее время?

38. Почему целесообразно разрабатывать свои методы управления временем?

39. На какие результаты нацелен контроль в тайм-менеджменте?

40. Какие позиции должны формировать алгоритм контроля выполненного объема работ, степени проработанности вопросов?

41. В чем состоят особенности формирования оптимального набора параметров контроля выполняемого объема работ, степени проработанности вопросов?

42. Обоснуйте необходимость «делегирования» как передачи руководителем некоторого задания подчиненному, которое тот в состоянии выполнить качественно, исходя их своих полномочий и квалификации. Приведите примеры последствий нарушения этой рекомендации.

43. В чем особенности горизонтального делегирования, которое подразумевает передачу прав принимать решения подчиненный организации, которые не являются руководителями? Приведите примеры.

44. В чем особенности вертикального делегирования, которое подразумевает передачу прав принимать решения вниз по структурным уровням управления? Приведите примеры.

45. В чем особенности линейных полномочий, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному? Приведите примеры реализации таких полномочий с положительными и отрицательными проявлениями.

46. В чем особенности штабных полномочий, основанных на выполнении определенной функции? Приведите примеры реализации таких полномочий с положительными и отрицательными проявлениями.

47. В чем особенности «полного» делегирования полномочий, когда подчиненный несет полную ответственность за выполненную работы. В этом случае непосредственный начальник освобожден от работы. Приведите примеры реализации таких полномочий с положительными и отрицательными проявлениями.

48. Какую роль призвана играть «ответственность» как обязательство выполнять задачи и отвечать за их удовлетворительное решение это? Приведите примеры реализации ответственности с положительными и отрицательными проявлениями.

49. В чем суть «полномочий» как ограниченного права использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение задачи? Приведите примеры реализации полномочий с положительными и отрицательными проявлениями.

50. В чем суть «власти» как возможности навязать свою волю, управлять или воздействовать на других людей, даже вопреки их сопротивлению? Приведите примеры реализации власти с ответственностью и без с положительными и отрицательными проявлениями.

51. В чем суть «ограниченного» делегирования полномочий, когда выполнение возложено на подчиненного, а ответственность за конечный итог несет вместе с руководителем? Приведите примеры реализации ответственности с положительными и отрицательными проявлениями.

52. В чем состоят особенности такого предмета рассмотрения теории делегирования полномочий, как «организационно-управленческие отношений»? Приведите примеры реализации такого делегирования с положительными и отрицательными проявлениями.

53. Объясните понимание предмета делегирования труда – информации. Приведите примеры исследования такого предмета. Какие проблемы могут сопровождать этот процесс? Какие приемы решения проблем рекомендуется применять?

54. Объясните понимание и необходимость использования «делегирования полномочий» как процесса, с помощью которого руководитель передает часть своих полномочий подчиненным. Приведите примеры реализации делегирования с положительными и отрицательными проявлениями.

55. Объясните необходимость делегирования полномочий для повышения оперативности принятия решений. Приведите примеры с положительными и отрицательными проявлениями.

56. Объясните использование полномочий обязательного согласования, которые означают право «давать советы руководителю»; «корректировать принятые решения»; «добиваться внесения изменений в проекты решений».

57. Связаны ли между собой полномочия и ответственность? Обоснуйте свой ответ.

58. Может ли быть установлена прямая зависимость между полномочиями и ответственностью: чем больше объем полномочий, тем больше и ответственность? В каких случаях? Приведите примеры с положительными и отрицательными проявлениями.

59. Может ли быть установлена обратная зависимость между полномочиями и ответственностью: чем больше объем полномочий, тем больше и ответственность? В каких случаях? Приведите примеры с положительными и отрицательными проявлениями.

60. Приведите примеры психологических проблем в процессах делегирования организационных полномочий. Какими причинами эти проблемы могут быть вызваны? Какими приемами и способами есть возможность преодоления этих проблем?

61. Приведите примеры экономических проблем в процессах делегирования организационных полномочий. Какими причинами эти проблемы могут быть

вызваны? Какими приемами и способами есть возможность преодоления этих проблем?

62. Приведите примеры организационных проблем в процессах делегирования организационных полномочий. Какими причинами эти проблемы могут быть вызваны? Какими приемами и способами есть возможность преодоления этих проблем?

63. Приведите примеры эргономических проблем в процессах делегирования организационных полномочий. Какими причинами эти проблемы могут быть вызваны? Какими приемами и способами есть возможность преодоления этих проблем?

64. Что означает принцип единоначалия, при котором работник «должен иметь только одного непосредственного руководителя и только от него получать распоряжения»? Приведите примеры с положительными и отрицательными проявлениями и последствиями.

6 Методы рационализации времени современного менеджера, их характеристика и роль в повышении эффективности деятельности организации

Изучив шестой раздел, обучающийся должен:

1. знать: сущность и содержание понятий «рационализация времени», «рационализация труда», «инструменты рационализации труда»; «полномочия»; «основы делегирование»; цели и задачи делегирования; преимущества и недостатки делегирования; виды записных книжек; правила работы с текстом; правила тренировки памяти; правила ведения записной книжки руководителя; правила ведения разговора по телефону;

2. уметь: использовать делегирование как эффективный инструмент повышения эффективности деятельности; работать с текстом; тренированность памяти; вести записную книжку; вести разговор по телефону; вести подготовку к служебной командировке и выполнение ее задач;

3. владеть: терминологией и навыками делегирования определенных видов работ; навыками работы с текстом; тренировки памяти; структуризации и группировки записей в записной книжке; соблюдение правил разговора по телефону и исполнение служебной командировки.

6.1 Структура методов рационализации личного труда руководителя

Рационализация характеризуется в литературе как усовершенствование, введение более целесообразной организации процессов, механизмов, систем. Во многом рационализация процессов достигается методами, представленными на рисунке 6.1.

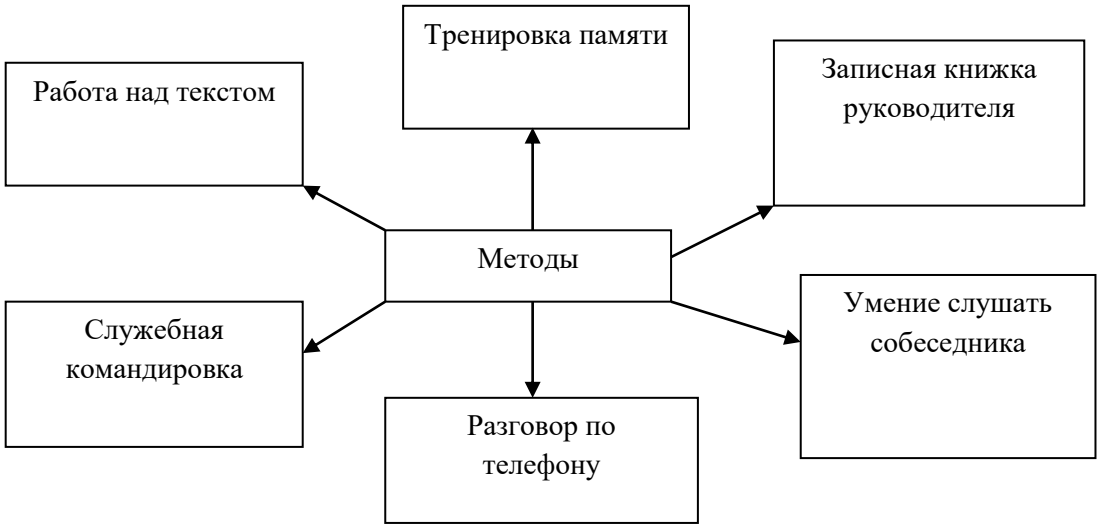


Рисунок 6.1 – Методы рационализации личного труда руководителя

Согласно распространенному мнению - сильная сторона русского человека - творческое мышление, слабая - трудности с самоорганизацией. С этой точки зрения для рационализации процессов целесообразно планировать и организовывать деятельность с использованием не только широко известных инструментов: метода"Альпы", принципа Парето, метода Эйзенхауэра, но и планирования режима дня/периода с учетом метода определения «круга ценностей»; стратегической картонки; формирования «гибких задач»; метода 60/40; системы «якорей» для настройки на задачи или отдых; правил планирования по «кайросам»; правил решения сложных задач посредством их структуризации; правил решения «задач-лягушек»; результатов хронометража дел; карты долгосрочных дел и других инструментов тайм-менеджмента.

Алекса Макензи: "Незапланированное действие суть причины всех неудач".

6.2 Работа над текстом

Большинство руководителей больше 30% своего времени менеджеры тратят на чтение деловых бумаг. В этом смысле совершенствование техники чтения и в целом работа с информационными носителями является важной компетенцией менеджера. Основная цель при этом – совершенствование организации собственного труда, т.е. рационализация процессов труда и его распределения. Этапы работы над документами представлены на рисунке 6.2.



Рисунок 6.2 – Этапы работы над документами

Существует ряд факторов, мешающих быстрому чтению:

1. медленное восприятие прочитанного материала;
2. внутреннее проговаривание читаемого текста;
3. возвращение к прочитанным местам в тексте;
4. не правильная организации процесса чтения;
5. быстрая утомляемость по причине не правильной организации процесса чтения;
6. позы, неудобные для чтения.

Рационализация процесса прочтения текста может достигаться посредством следующих приемов:

7. выделения важных мест;
8. выделение ключевых слов;
9. маркировки текста;
10. группировка фрагментов текста по вопросам поиска;
11. формирование наглядного материала (схем, таблиц, графиков и пр.) по изучаемым вопросам;
12. формирование наглядного материала (схем, таблиц, графиков и пр.) по возникающим идеям.

Умение работать с документами позволяет наладить работу «как часы» и избежать многих неприятностей.

6.3 Тренировка памяти

Память в теории рассматривается как психический процесс, формируемый запоминанием предметов, явлений, фактов, действий, высказываний, мыслей и пр.; сохранение «следов» прошлой деятельности и окружения; способность воспроизведения элементов «банка памяти»; узнавание элементов «банка памяти» при повторном проявлении.

Как показывают наблюдения, немногие люди обладают хорошей памятью. Однако при желании ее можно развить. Применение следующих способов и методов позволяет значительно улучшить память.

Основой укрепления памяти является:

1. наблюдательность;
2. ассоциативное мышление: путем разглядывания или на слух.

Укрепить память можно с помощью метода связок. Суть его в том, что тренировка вашей памяти основывается на мысленных образах и картинах, причем успех будет во многом зависеть от того, удастся ли вам сделать эти образы и картины забавными.

Повторение заученного также считается эффективным методом запоминания и может включать процедуры деления материала на части, подлежащие анализу, пересмотру, заучиванию цифрового материала, текстов прозы и стихов, образов. Эффективность метода обеспечивается проведением нескольких повторений через определенные перерывы (15, 30, 60 минут). Следует учитывать, что через час память человека может воспроизвести менее 50% заученного объема, через сутки объем материала в памяти может сократиться до 30-35%. Поэтому есть смысл наиболее значимую информацию оформить в «дежурном» режиме, т.е. легко доступном для напоминания.

Хорошо помогает «установка на запоминание», когда мозг нацелен на особое восприятие и сохранность данных.

6.4 Записная книжка руководителя

Записная книжка нужна в работе любого руководителя.

Существует множество разнообразных форм записных книжек:

1. телефонно-адресные;
2. ежедневники;
3. записная книжка для приема посетителей;
4. целевая записная книжка;
5. дневник личной работы;
6. книга для телефонных разговоров.

6.5 Умение слушать собеседника

Беда многих руководителей и вечно куда-то спешащих деловых людей состоит в том, что они не умеют быть терпеливыми и внимательными слушателями.

Эффективность слушания во всем мире падает. Мы запоминаем не более 25% из того, что слышим. В итоге возникает необходимость повторять, переделывать, терять время. Установка: «Слушай, отметь важное» повышает степень восприятия.

6.6 Разговор по телефону

С чересчур настойчивыми звонками можно бороться точно так же, как и с назойливыми посетителями:

7. свести к минимуму разговор;
8. отложить его на более удобное время;
9. прервать, сославшись на то, что вы заняты.

Любой звонок создает проблему уже хотя бы потому, что отвлекает о работы, а есть еще звонки, которые просто раздражают. Вы не хотите говорить с этим человеком ни по телефону, ни лично, а он все равно надоедает.

В рекомендациях для руководителей некоторых фирм сказано, что руководитель должен:

10. избегать длительных телефонных разговоров;
11. всегда заранее знать ради чего снимается телефонная трубка и с кем предстоит разговор;
12. вести все телефонные переговоры только на деловом уровне.

6.7 Служебная командировка

Работа делового человека во время командировки специфична по своим условиям

Во-первых, нужно много успеть за сравнительно короткий период, т.е. работать с высокой интенсивностью

Во-вторых, необычны условия работы – отсутствие «своего» рабочего стола, кабинета, привычного окружения, распорядка.

Эффективность служебной командировки достигается соответствующей подготовкой к поездке (определение ключевых целей и задач командировки; составить карту движения, алгоритм и последовательность действий «в дороге» и «на месте». Целесообразно руководствоваться основными правилами:

личный контакт важнее телефонных разговоров;

постоянный аудит «сделанного» и «дел в ожидании»;

рабочий день начинать и использовать его полностью.

Этапы оптимизации расходов времени:

1 этап «Подготовка к дороге»:

- тщательная подготовка к поездке

- оптимальный выбор времени, маршрута, типа транспорта

- наполнение дороги полезным содержанием.

2 этап «Выбор периодичности поездок».

Хороший способ оптимизации расходов времени на дорогу- определить «выездные дни». Совершайте все необходимые поездки в четверг- такой принцип часто используется в компаниях, где у менеджеров есть определенные дни, на которые назначаются все разъезды.

3 этап «Выбор тактик, приемов оптимизации».

Такие приемы оптимизации как:

- по возможности предварительно договаривайтесь о встрече по телефону;

- старайтесь решать большинство вопросов по телефону или электронной почте;

- планируйте большинство встреч в офисе без выездов;

4 этап «Осознание выгоды».

Слушайте аудиокниги, музыкальные записи, кассеты с уроками английского языка, читайте журналы, делать исходящие звонки, проверять смс.

Примеры подготовки к поездке:

а) заранее распечатанный документ;

б) обработка электронной почты;

в) написание статьи;

г) решение проблемы.

Контрольные вопросы

1. Представьте полную картину методов реализации личного труда руководителя. Почему целесообразно их использовать совместно? Приведите примеры последствий игнорирования этой рекомендации.
2. В чем состоит необходимость постоянного совершенствования навыков «работы над текстом»?
3. Какие правила определяют формирование эффективных навыков «работы над текстом»? Приведите примеры последствий игнорирования этой рекомендации.
4. Как лучше тренировать память?
5. Какие рекомендации «тренировки памяти» вы считаете наиболее эффективными? Какие действия не помогают улучшить память?
6. Нужны ли навыки «правильного ведения записной книжки» современному руководителю? Обоснуйте свой ответ.
7. Какие правила позволяют научиться «правильному ведению записной книжки»? Подтвердите свой ответ примерами.
8. В чем состоит необходимость приобретения такой компетенции как «умение слушать собеседника»?
9. Какие правила регламентируют формирование и умений/опыта «умение слушать собеседника»? Приведите примеры последствий нарушения этой рекомендации.
10. В чем состоит необходимость приобретения такой компетенции как «разговор по телефону»?
11. Какие правила регламентируют формирование и умений/опыта «разговор по телефону»? Приведите примеры последствий нарушения этой рекомендации.
12. В чем состоит необходимость правильной подготовки и осуществления «служебной командировки»?

13. Какие правила регламентируют формирование и умений/опыта «служебной командировки»? Приведите примеры последствий нарушения этой рекомендации.

14. Какие виды записных книжек для организации работы руководителя используют? В чем их особенности?

15. Что представляет собой краткий план – конспект руководителя? В чем состоит необходимость его составления, особенности применения и назначение?

16. Какую роль в работе руководителя играет редактирование? В каких случаях возникает необходимость в его применении?

17. Охарактеризуйте суть, необходимость и особенности «наблюдательности» в деятельности руководителя как основы укрепления памяти.

18. Охарактеризуйте суть, необходимость и особенности «ассоциативного мышления» в деятельности руководителя как основы укрепления памяти.

19. Обоснуйте тенденцию снижения эффективности слушания. Какие последствия проявляются в результате этого процесса? Какие рекомендации вам известны из литературы в отношении нейтрализации этой проблемы? Что бы Вы предложили сами?

20. Что следует знать и соблюдать руководителю, чтобы избегать длительных телефонных разговоров?

21. Что в вашем понимании означает «вести все телефонные переговоры только на деловом уровне»?

22. В чем состоит назначение записная книжка для приема посетителей?

23. Какие способы тренировки памяти используете Вы? Какой из способов, на ваш взгляд, является наиболее эффективным?

24. Какую роль в работе руководителя играет сортировка документов? Какие проблемы решаются такой регулярной процедурой?

25. Перечислите и охарактеризуйте факторы, мешающие быстрому чтению. То бы Вы рекомендовали для их преодоления?

Список использованных источников

1. Тайм-менеджмент. Полный курс / Г.А. Архангельский, М.А. Лукашенко, Т.В. Телегина, С.В. Бехтерев ; под ред. Г.А. Архангельского. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 311 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=269985 (дата обращения: 14.10.2019). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9614-1881-1. – Текст : электронный.

2. Реунова М. А. Тайм-менеджмент студента университета [Электронный ресурс] / Реунова М. А. - ОГУ, 2012. – 103 с. – Режим доступа: http://rucont.ru/efd/187888

3. Персональный менеджмент / Резник С.Д., Бондаренко В.В., Соколов С.Н., Удалов Ф.Е. – М.: ИНФРА – М, 2010, 2013. – 558с. – (Высшее образование). ISBN 978-5-16-003163-7

4. Кузнецов И. Н. Деловое общение. Учебное пособие [Электронный ресурс] / Кузнецов И. Н. – Дашков и Ко, 2012. Университетская библиотека. Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=112230 – ЭБС Biblioclub «Университетская библиотека онлайн»

5. Разработка управленческих решений: Учебное пособие [Электронный ресурс] / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. – М, 2013. – 128 с.: 60x88 1/16. – (Высшее образование: Бакалавриат). (Обложка) ISBN 978-5-16-005222-9. – Режим доступа : http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=370551 – ЭБС Znanium издательства «Инфра-М»

6. Арутюнов, С.А. Культуры, традиции и их развитие и взаимодействие / С.А. Арутюнов. – М.: Директ-Медиа, 2014. – 386 с.; – URL:http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=235159 – ЭБС Biblioclub «Университетская библиотека онлайн»

7. Менеджмент организации: Учеб.пособие для вузов / Г.С. Сеялова, Н.Е. Рябикова – Оренбург: Оренбургский филиал ОУП ВПО «АТ и СО», 2014 – 176 с. – ISBN 978-5-905383-41-0

8. Тайм-менеджмент: полный курс : учебное пособие / Г.А. Архангельский, М.А. Лукашенко, Т.В. Телегина, С. Бехтерев ; под ред. Г.А. Архангельского, П. Суворова. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 312 с. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9614-1881-1; [Электронный ресурс] – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229861 – ЭБС Biblioclub «Университетская библиотека онлайн»

9. http://timestep.ru/2010/09/05/seneka-odno-lish-vremya-sleduet-berech#ixzz5pTW4yFje