

В КУРСЕ!



С. В. Полянов

**КАК  
УПРАВЛЯТЬ  
ВРЕМЕНЕМ**

С МАКСИМАЛЬНОЙ ОТДАЧЕЙ  
БЕЗ СПЕШКИ



В курсе!

Сергей Потапов

**Как управлять временем  
(Тайм-менеджмент)**

«Научная книга»

## **Потапов С. В.**

Как управлять временем (Тайм-менеджмент) / С. В. Потапов —  
«Научная книга», — (В курсе!)

Эта книга для тех, кто хочет эффективно управлять своим временем. Один час— и вы в курсе, как сделать ваш день максимально продуктивным, успевать сделать все важные дела и при этом иметь достаточно времени для отдыха. Результат: вы все делаете правильно, опережая других и в работе, и в жизни. Лучшие техники тайм-менеджмента помогут вам достичь успеха! Интерактивный подход в изложении материала позволяет быстро найти ответы на интересующие вас вопросы. Нестандартный «пространственный» подход к построению структуры книги делает восприятие текста максимально эффективным. Учитесь управлять собой и своим временем!

# Содержание

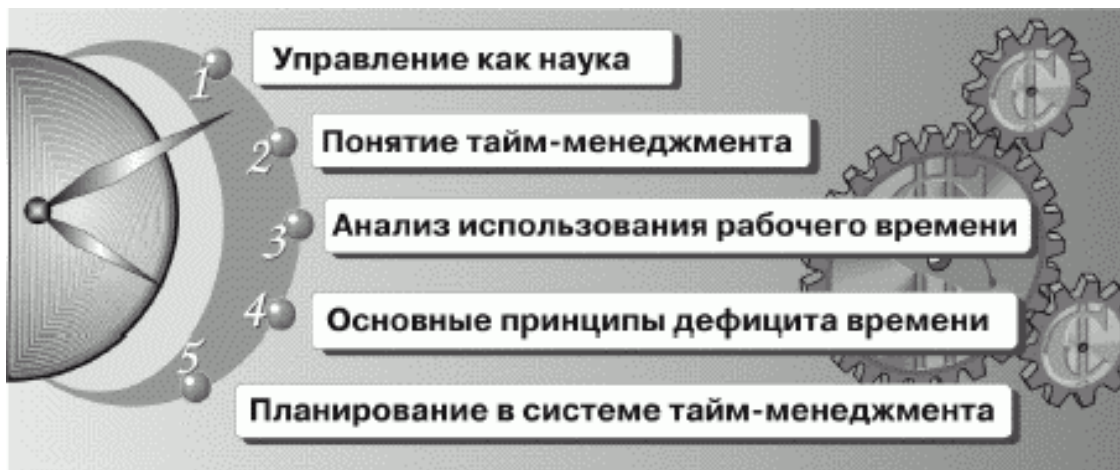
ОСНОВЫ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА	5
1. УПРАВЛЕНИЕ КАК НАУКА	6
ЧЕТЫРЕ ПОДХОДА К ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ	7
СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ	9
2. ПОНЯТИЕ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА	10
ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО ДНЯ РУКОВОДИТЕЛЯ	11
3. АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ	13
АНАЛИЗ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ	14
4. ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ ДЕФИЦИТА ВРЕМЕНИ	16
ВНЕШНИЕ ПРИЧИНЫ	17
ВНУТРЕННИЕ ПРИЧИНЫ	19
Конец ознакомительного фрагмента.	20

# Сергей Потапов

## Как управлять временем

### ОСНОВЫ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

*Кто выиграл время, тот выиграл все.*  
*Жан Батист Мольер*



## 1. УПРАВЛЕНИЕ КАК НАУКА

Началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследований считается 1911 г., когда Фредерик У. Тейлор опубликовал свою книгу «Принципы научного управления». Но главной силой, которая подстегнула интерес к управлению еще раньше, была промышленная революция в Англии.

Необходимость выделения управленческой деятельности в отдельную функцию возникла в конце XIX – начале XX веков.

Идея о том, что управление само по себе может внести значительный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в Америке.

Именно в этот период началось формирование некоторых приемов организации производства, которые позволяли повысить его эффективность. Но в то время управление не рассматривалось как самостоятельная сфера деятельности, а считалось неким вспомогательным средством, позволяющим улучшить работу.

## ЧЕТЫРЕ ПОДХОДА К ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

По мере развития управленческой науки сформировались четыре основных подхода, каждый из которых имеет свои особенности и вносит свой вклад в развитие теории и практики управления.



### Подход с позиций выделения управленческих школ

Здесь рассматриваются четыре основные школы управления, такие как школа научного управления, административная школа, школа человеческих отношений и науки о поведении, а также количественная школа.

### Подход, рассматривающий управление как процесс

Сторонники этого подхода утверждают, что управленческая деятельность представляет собой непрерывный процесс осуществления управленческих функций, каждая из которых в свою очередь тоже представляет собой непрерывный процесс.

### Подход с позиций системности

В данном случае организация рассматривается как совокупность взаимосвязанных и взаимосвязанных элементов.

Основные из этих элементов: структура, задачи, технологии и люди. Каждая из составляющих системы ориентирована на достижение присущих именно ей целей.

### Ситуационный подход

Он концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует огромное количество факторов, влияющих на эффективность, как внутри организации, так и во внешней среде, не существует единого «лучшего» способа управлять.

Ситуационный подход предполагает, что наиболее эффективным методом в каждом конкретном случае является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

## **СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ**

В рамках отдельной организации выделяются обособленные области деятельности, менеджмент каждой из которых имеет свою специфику. Сюда относятся производство, финансы, сбыт и маркетинг, службы снабжения, работа с персоналом.

### **Управление производством**

Предполагает оптимизацию использования материально-технического, ресурсного и кадрового потенциала предприятия с целью производства продукции надлежащего качества с наименьшими затратами и в установленные сроки.

### **Управление финансами**

Включает в себя регулирование денежных потоков, формирование инвестиционного портфеля, определение доли собственных и заемных средств в структуре капитала предприятия и контроль всех финансовых показателей его деятельности.

### **Управление сбытом**

Это деятельность по разработке маркетинговой стратегии предприятия, формированию каналов сбыта готовой продукции, отслеживанию конъюнктуры рынка, проведение рекламных и пиар-мероприятий, а также контроль и корректировка объемов продаж.

### **Управление снабжением**

Включает составление графиков поставки сырья и материалов, контроль за своевременностью поставок, а также за качеством поступающего сырья и комплектующих. Менеджмент снабжения предполагает также заключение договоров на поставку и поиск наиболее подходящих поставщиков.

### **Управление персоналом**

Сюда входит деятельность по тестированию и отбору потенциальных сотрудников организации, разработка способов стимулирования труда, а также работа с сотрудниками внутри предприятия с целью повышения эффективности информационного обмена между различными уровнями управления и внутри различных функциональных подразделений фирмы.

## 2. ПОНЯТИЕ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

Кроме управленческой деятельности, направленной во внешнюю среду, которая осуществляется в виде указаний и распоряжений, существует понятие самоменеджмента.

Сущность самоменеджмента, или управления собой, заключается в умении использовать все предыдущие наработки, как теоретические предпосылки, так и практические приемы, которые уже доказали свою эффективность в повседневной жизни, для оптимизации использования своего личного времени.

Самоменеджмент в чем-то сродни управлению организацией; здесь тоже необходимо определиться со стратегическими и краткосрочными целями, уметь организовать свое рабочее время и четко определить, что и в какие сроки необходимо сделать, выяснить для себя мотивацию тех или иных действий, а также проконтролировать исполнение намеченного.

Но, кроме умения управлять своим временем, профессиональный руководитель должен знать, как эффективно организовать рабочее время своих подчиненных, чтобы конечные цели функционирования организации достигались не только с наименьшими материальными затратами, но и в более оптимальные временные промежутки.

Исходя из этого тайм-менеджмент можно определить как планирование, организацию распределения и контроль за использованием рабочего времени в организации и собственного времени руководителя с целью повышения эффективности работы отдельных подразделений и организации в целом.

Умение управлять другими людьми начинается с умения управлять самим собой.

Необходимость выделения управления временем в отдельную область исследований обусловлена постоянно нарастающими темпами изменений во внешней среде, увеличением информационных потоков, которые приходится отслеживать руководителю и ростом в связи с этим требований к мобильности и организованности менеджеров.

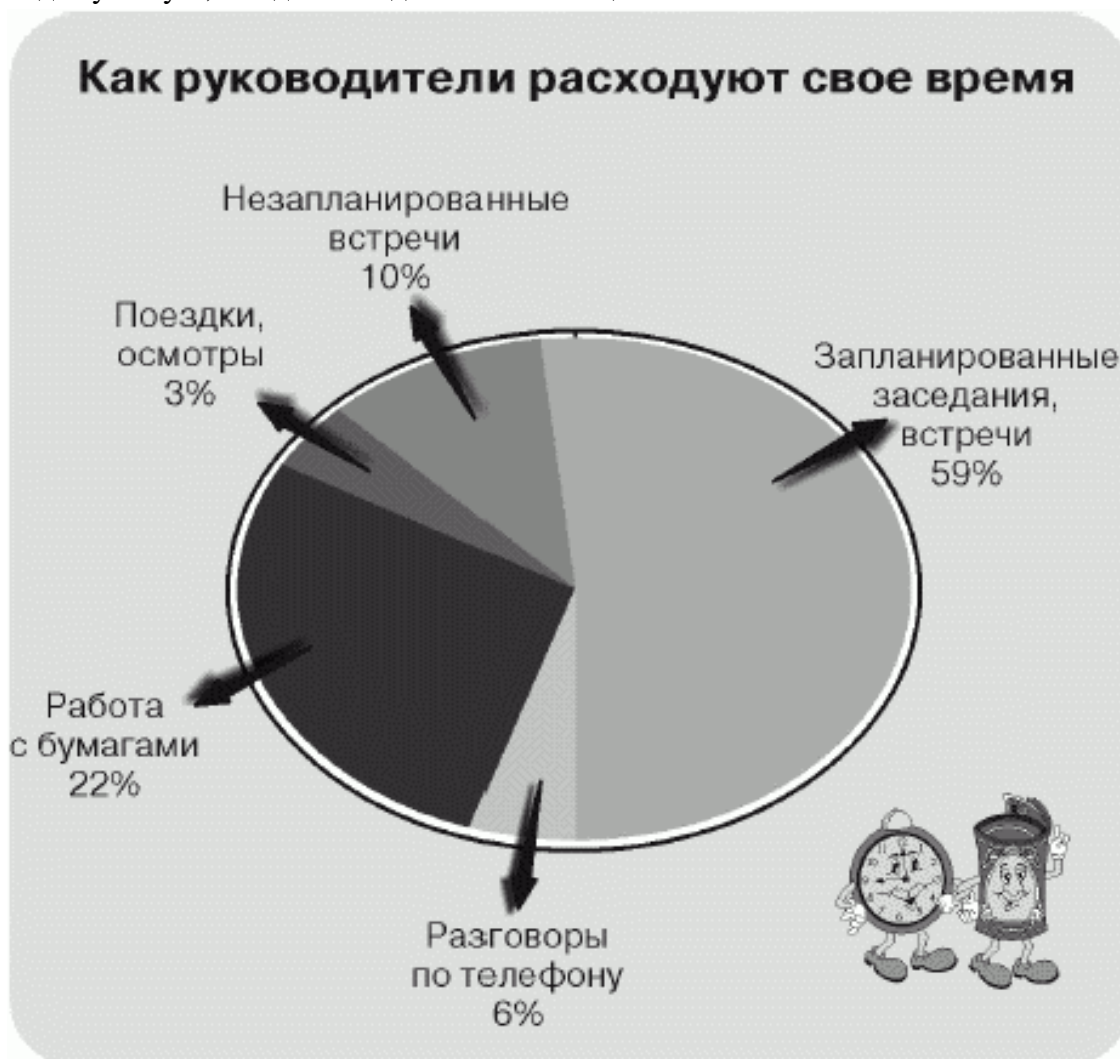
## ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО ДНЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Пытаясь эффективно организовать свой рабочий день, руководитель сталкивается с определенными проблемами.

В течение рабочего дня руководителю необходимо выполнить огромное количество разнообразных работ в очень напряженном темпе.

### Проблема № 1: управленческий цикл не имеет завершения

Работа руководителя отличается от обязанностей, например, рабочего на производстве, который должен просто выполнить дневную норму выработки, после чего спокойно может идти домой. Работа руководителя, особенно высшего звена, не имеет четкого завершения, ему приходится отслеживать ситуацию и принимать решения практически постоянно, в связи с этим он всегда чувствует, что должен сделать что-то еще.



При переработке информации руководитель вынужден отсеивать менее важную, с его точки зрения, информацию, что иногда приводит к потере и нужных сведений.

### **Проблема № 2: информационные перегрузки**

Весьма актуальной для менеджеров является и проблема информационных перегрузок. Элвин Тоффлер в книге «Шок будущего» пишет: «Вполне может случиться так, что волны информации, захлестывающие восприятие, могут заметно подавить способность думать и действовать у руководителей, терзаемых необходимостью принимать неотложные, непрерывные, срочные решения».

### **Проблема № 3: переработка информации**

Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, просто не в состоянии эффективно реагировать на все сообщения.

Чтобы преодолеть все эти трудности и проблемы, чтобы у руководителей к концу рабочего дня не оставалось ощущения, что, проделав огромную работу, он так и не сделал главных, наиболее срочных дел, всем руководящим работникам необходимо проводить анализ использования своего рабочего времени.

### **3. АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ**

Существует несколько признаков, которые указывают на то, что руководитель испытывает трудности с использованием и распределением своего времени.

1. Не имеется детального расписания работ на предстоящий день – когда руководитель неясно представляет себе, что именно необходимо сделать сегодня, какие дела являются важными и неотложными, а какие могут подождать, какова очередность предстоящих дел.

2. Руководитель постоянно запаздывает с ответами на деловые письма – когда менеджер никак не может сосредоточиться на просмотре корреспонденции и, едва взявшись за очередное письмо, тут же отвлекается на какое-то другое занятие.

3. Менеджер часто сталкивается с мелкими помехами в работе – когда его то и дело тревожат то телефонные звонки, то неожиданные посетители, и он стремится сам решать все сиюминутные проблемы, даже если они не обладают большой значимостью и их решение можно перепоручить кому-то другому.

4. Руководителю часто приходится решать задачи за своих подчиненных и выполнять их работу – когда менеджер не желает передавать свои полномочия другим сотрудникам, считая, что лучше и надежнее будет, если он сделает эту работу сам и, не замечая, что потери во времени обходятся ему гораздо дороже, чем предполагаемые потери в качестве, которые зачастую существуют только в его воображении.

5. При выполнении поручений высшего руководства часто возникают проблемы со временем – когда менеджеры среднего звена, не умея рационально организовывать свое время, слишком поздно приступают к выполнению поручений высшего руководства, в результате чего возникает боязнь не успеть к сроку и приходится торопиться и работать в авральном режиме.

## АНАЛИЗ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Если вышеперечисленные симптомы налицо, то очевидно, что рабочее время используется руководителем неэффективно и необходимо провести анализ с целью устранения недостатков и составления наиболее оптимального графика работы. Такой анализ проводится в несколько этапов.

### Этап 1

На первом этапе необходимо зафиксировать фактические затраты времени на тот или иной вид деятельности руководителя в течение нескольких рабочих дней в виде следующей таблицы.

**Фактические затраты времени**

<i>Виды работ</i>	<i>Затраченное время, мин</i>
Телефонные переговоры	
Оформление документации	
Просмотр корреспонденции и др.	

Определив оптимальные величины затрат времени, менеджер сможет оценить, где были допущены слишком высокие затраты времени, и составить для себя график рабочего дня, который позволит использовать рабочее время гораздо эффективнее.

Сопоставив затраты времени на один и тот же вид деятельности за несколько дней, можно найти оптимальные величины временных затрат на основные виды работ, которые приходится выполнять руководителю.

### Этап 2

На следующем этапе анализа необходимо рассмотреть непосредственно те виды деятельности, в которых приходилось участвовать руководителю. Весьма вероятно, что многие из них окажутся не столь важными, и справиться с ними будет по силам другим сотрудникам организации. Переложив на них ответственность за выполнение таких дел, руководитель сможет высвободить для себя дополнительное время на решение стратегических задач.

Часто нерациональное использование времени на работе бывает обусловлено отсутствием личной самодисциплины и внутренней неорганизованностью руководителя.

### Этап 3

Кроме анализа затрат времени как таковых, каждому руководителю полезно будет провести анализ своих личных качеств с точки зрения сильных и слабых сторон.

#### Баланс сильных и слабых сторон

Анализ личных качеств можно также представить в виде таблицы, в которой перечисляются основные достоинства и недостатки руководителя и которая наиболее наглядно может показать, что следует поощрять, а над чем еще нужно поработать.



Одна из граней анализа личных качеств – баланс поражений и неудач. Составив такой баланс, менеджер получит более наглядную картину и сможет понять, отсутствие каких качеств помешало добиться успеха.

Проводя анализ использования рабочего времени, необходимо помнить о том, что львиная доля временных затрат менеджера приходится на работу с информацией.

Часто случается, что руководитель тратит слишком много времени на усвоение информации из-за неэффективной системы коммуникаций на предприятии в целом. В таком случае нужно более детально рассмотреть схему движения информационных потоков внутри организации и при необходимости внести соответствующие коррективы.

Время, затраченное на обработку информационных потоков, необходимо проанализировать отдельно.

## **4. ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ ДЕФИЦИТА ВРЕМЕНИ**

«Что значит золото и серебро в сравнении со временем, когда одной минуты нельзя купить за все золото мира, и когда малейшее мгновение стоит вечности?» – вопрошал Иоанн Златоуст еще на заре цивилизации, но и тогда уже сетовал, что люди не умеют ценить самую драгоценную в мире вещь.

Проблема дефицита времени часто возникает вовсе не от того, что в сутках только 24 часа, а от неумения эти часы рационально распределить.

Человек, умеющий эффективно распоряжаться своим временем, всегда более успешен, большего добьется в жизни и в конечном итоге сможет полнее реализовать себя.

Причины, вызывающие нехватку времени в работе менеджеров, можно подразделить на внешние и внутренние.

## ВНЕШНИЕ ПРИЧИНЫ

Внешние причины дефицита времени обусловлены воздействиями окружающей среды и не зависят от личных качеств и способностей руководителя. Сюда в первую очередь относятся следующие.

### Нагромождение работ

Такая проблема возникает, когда руководитель стремится делать всю работу сам и часто за выполнением мелких и незначительных дел не успевает заняться наиболее важными. Это говорит о том, что он не имеет представления о степени важности работ, не занимается установкой приоритетов и разбивкой задач на более и менее значимые.

Помочь в этом случае может анализ и постоянное сопоставление данной, конкретной работы, которую необходимо выполнить, с конечными, стратегическими целями организации. Такое сопоставление наглядно покажет, какие задачи связаны с решением ключевых вопросов и поэтому должны быть выполнены только руководителем, а какие не имеют глобального значения и могут быть поручены другим сотрудникам организации.

### Неэффективный информационный обмен

Если система коммуникаций на предприятии продумана плохо, руководителю приходится тратить дополнительное время на получение необходимой информации.

Плохо продуманная система коммуникаций всегда отрицательно сказывается на качестве и своевременности выполнения работ.

Руководителям организаций, в которых существует подобная проблема, необходимо пересмотреть схему движения информационных потоков внутри организации и более четко определить, с какими именно блоками информации должно работать каждое конкретное подразделение фирмы.



## **Слабая мотивация труда**

На предприятиях, где высшее руководство не заботится о создании системы стимулирования труда, как правило, традиционно низкая производительность. Менеджеры среднего и низового уровней не стремятся сделать свою работу эффективной, работают с прохладцей, что в результате порождает несвоевременное выполнение производственных заданий и хроническую нехватку времени.

Выходом из этой ситуации будет разработка мероприятий, направленных на усиление мотивации у сотрудников предприятия, с учетом того, что мотивом для повышения эффективности труда может быть не только материальное поощрение, но и перспективы карьерного роста.

## **ВНУТРЕННИЕ ПРИЧИНЫ**

Внутренние причины дефицита времени зависят от характеристик личности руководителя, таких как организованность и самодисциплина, особенности темперамента, склонность к самоанализу, умение признавать свои ошибки. Среди таких причин можно выделить следующие.

### **Постоянная спешка**

Иногда руководителям кажется, что чем чаще они будут демонстрировать нехватку времени, тем значимее будет выглядеть их персона в глазах подчиненных. Но на самом деле это самообман, и в современных организациях, где основная часть работников имеет достаточно высокий уровень образования, такая тактика давно уже не проходит.

Руководитель, постоянно спешащий и никуда не успевающий, создает у своих подчиненных нервозность, заставляя и их в свою очередь спешить, что в результате может привести к ошибкам в работе и негативно сказаться на общих результатах деятельности предприятия.

«Поспешай медленно» – гласит народная мудрость. Заранее продумав распределение дел в течение рабочего дня, менеджер избавит себя от необходимости брать работу на дом и, сделав свой график более сбалансированным, сможет одинаково полноценно отдыхать и трудиться.

Кроме того, само восприятие образа такого руководителя у подчиненных будет скорее всего отрицательным, и в глазах сотрудников он будет выглядеть не как человек, несущий непосильную ношу срочных и неотложных дел, а как человек, не умеющий организовать свое время.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.