

В КУРСЕ!



С. В. Помапов

КАК УПРАВЛЯТЬ ВРЕМЕНЕМ

С МАКСИМАЛЬНОЙ ОТДАЧЕЙ,
БЕЗ СТЕШКИ



Сергей Потапов
Как управлять временем (Тайм-менеджмент)
Серия «В курсе!»

Текст предоставлен издательством
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=165165
Потапов С. Как управлять временем: Эксмо; М.; 2007
ISBN 978-5-699-18251-0

Аннотация

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

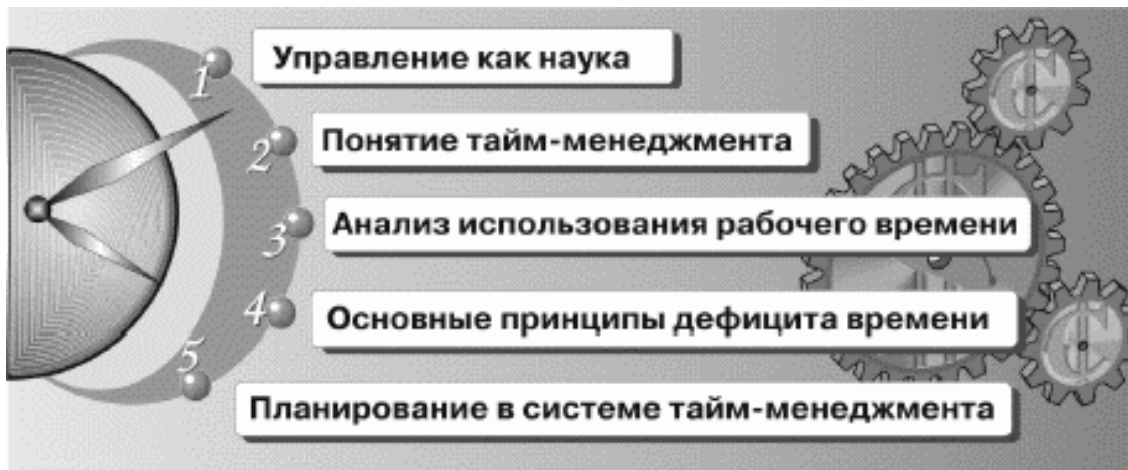
ОСНОВЫ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА	4
1. УПРАВЛЕНИЕ КАК НАУКА	5
ЧЕТЫРЕ ПОДХОДА К ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ	6
СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ	8
2. ПОНЯТИЕ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА	9
ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО ДНЯ РУКОВОДИТЕЛЯ	10
3. АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ	12
АНАЛИЗ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ	13
4. ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ ДЕФИЦИТА ВРЕМЕНИ	15
ВНЕШНИЕ ПРИЧИНЫ	16
ВНУТРЕННИЕ ПРИЧИНЫ	18
5. ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА	20
ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА	21
ОЦЕНКА СПОСОБОВ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ	23
ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВЫ	25
ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВЫ	26
КОНТРОЛЬ ЗА ВЫПОЛНЕНИЕМ ПЛАНА	29
Конец ознакомительного фрагмента.	31

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 взаимозависимых 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.

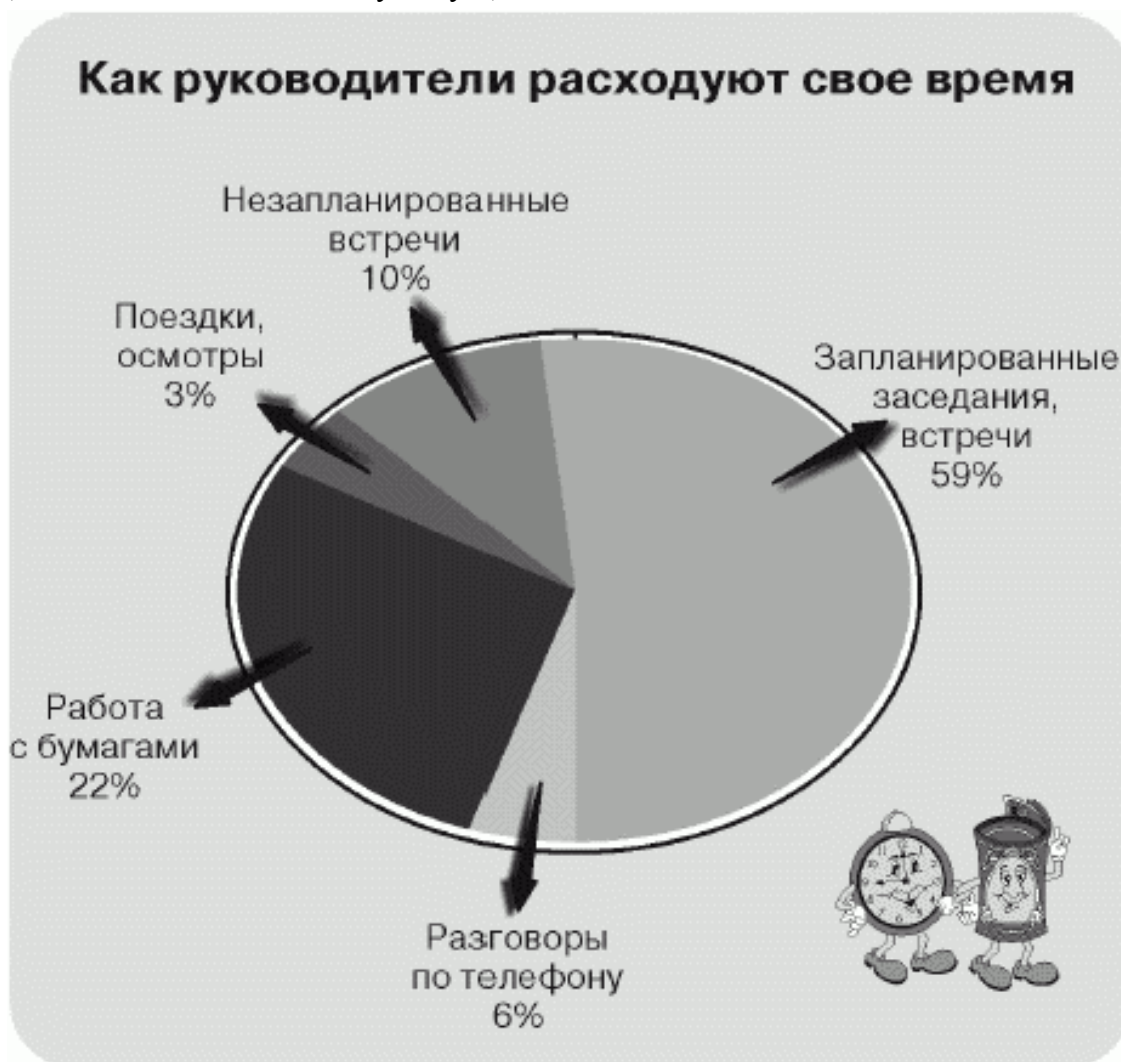
ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО ДНЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

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 нервность, 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.

Постоянные доработки дома

Эта проблема тесно связана с предыдущей, поскольку все время спеша и не успевая ничего сделать на работе, руководитель вынужден доделывать свои дела в нерабочее время. Постоянно действуя в таком режиме, руководитель не успевает отдыхать, что сказывается на его работоспособности и в конечном итоге ведет к упадку здоровья.

Суетливость

Эта черта во многом обусловлена характером и особенностями темперамента человека, ему часто бывает трудно бороться с самим собой. Но когда руководитель ясно видит, что какие-то его личностные качества отрицательно сказываются на результатах работы, он должен сознавать, что если хочет быть успешным в своем бизнесе, то необходимо от таких качеств избавиться.

Кроме того, суетливость может быть вызвана неумением организовать свой день, когда плохо спланированная последовательность дел заставляет метаться от одного к другому и в результате в конце рабочего дня у руководителя остается ощущение, что не сделано ничего.

Бесплановость работы

Человек, привыкший все делать спонтанно, решать проблемы по мере их возникновения, не думая о том, что многие из них можно было бы предотвратить, не видит необходимости в планировании своих действий. Придерживаясь таких принципов в личной жизни, он переносит их и на общий стиль жизни своей организации.

Постоянный дефицит времени неизбежно будет являться неотъемлемой частью подобного поведения. Ведь, не желая продумывать свои действия хотя бы на несколько шагов вперед, руководитель не сможет предвидеть и того, сколько времени понадобится для решения очередной возникшей проблемы или для выполнения очередной неотложной задачи. Неслучайно планирование выделяется как одна из основных функций управленческой деятельности.

Только планомерное выполнение текущих работ, постановка целей и определение необходимых для их достижения средств и ресурсов, в том числе и временных, позволят эффективно управлять жизнью организации и добиться успеха в бизнесе.

Нежелание видеть проблему

Иногда менеджер не воспринимает постоянную нехватку времени как результат своей неорганизованности, а склонен думать, что все дело в том, что сейчас у него накопилось слишком много дел, но через некоторое время поток неотложных дел схлынет, и он снова будет все успевать. Не усматривая в существующем положении проблемы, менеджер не будет пытаться решить ее, что в конечном итоге грозит завести его во временной цейтнот.

Чтобы не доводить дело до крайности, необходимо периодически проводить анализ своего рабочего дня, сопоставляя запланированные работы по их значимости для конечных результатов деятельности фирмы, а также контролируя затраты времени на выполнение этих работ.

5. ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

Чем подвижнее и изменчивее внешняя среда, тем больше необходимость планирования как средства разработки определенной линии поведения в этой среде. Американскими исследователями установлена высокая положительная корреляция между планированием и успехом организации.

И действительно, менеджер, четко представляющий, что и когда ему необходимо сделать, имеет очевидные преимущества перед тем, кто вынужден беспорядочно переходить от одного вопроса к другому, не замечая за повседневной сутолокой, что львиная доля времени тратится на решение второстепенных задач, которые можно было бы перепоручить подчиненным.

Планирование – одна из важнейших управленческих функций, от которых зависит успех организации.

Планировать нужно лишь тот объем задач, с которыми есть возможность реально справиться.

Планирование осуществляется поэтапно, сначала на продолжительный период времени (несколько лет), затем этот период разбивается на более мелкие временные промежутки. Чем меньше отрезок времени, тем более детальным должен быть план.

После того как составлен план на несколько ближайших лет, составляется план на год, а затем квартальный план, который служит инструментом контроля за годовым бюджетом.

На основе показателей квартального плана составляется план на месяц и подекадные планы, включающие конкретные количественные показатели, которых необходимо достичь за предстоящий период.

Последним этапом в планировании рабочего времени является дневной план, который представляет собой наиболее важную ступень планирования. Он представляет собой список конкретных заданий, которые необходимо выполнить в течение дня, а также предполагает разбивку дел на группы по их значимости и выделение задач, исполнение которых необходимо делегировать.

При составлении плана дня лучше оставить 40% рабочего времени свободными, чтобы иметь резерв для решения непредвиденных задач.

Планирование рабочего времени не менее важно, чем планирование деятельности организации в целом, и является составной частью самоменеджмента. Такое планирование предполагает постановку целей, оценку способов их достижения и выбор наиболее оптимальной альтернативы использования рабочего времени из всех возможных.

Чтобы осуществлять планирование эффективно, необходимо прежде всего четко представить себе свой бюджет времени.

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

Постановка цели – важнейший этап в планировании, поскольку ясно сформулированная цель служит концентрации усилий на важных направлениях.

Масштабы целей

Цели в менеджменте определяются периодом планирования. Если составляется план на перспективу, то и цели здесь устанавливаются наиболее общие, стратегические. В них отражаются наиболее важные, глобальные результаты, которых должна достичь фирма, чтобы выполнить свою миссию.

Цель описывает конечный результат. Даже самый лучший способ работы безнадежен, если заранее не обозначены результаты, которых необходимо добиться.

При планировании в первую очередь определяются стратегические цели, затем для их обеспечения разрабатываются цели на более близкие промежутки времени.

При составлении плана на период 3—5 лет цели формулируются более конкретно и многие из них имеют совершенно определенные количественные характеристики. Эти цели могут касаться повышения уровня производительности, технической оснащенности, разработки новых товаров.

Наиболее конкретными являются цели, которых необходимо достичь в пределах выполнения годового плана предприятия. В этом случае разрабатываются совершенно определенные задания для основных подразделений фирмы и устанавливаются показатели, которых необходимо достичь.

С приближением горизонта планирования к конкретному дню рамки целей сужаются.

Занимаясь определением целей на тот или иной период, менеджер одновременно занимается и планированием времени, устанавливая, в какие именно временные промежутки должен быть достигнут каждый конкретный результат.

Характеристики цели

Кроме четкой ориентации во времени, цели организации должны обладать и другими важными характеристиками.

Конкретность и измеримость целей

Самый простой способ обеспечить эффективное достижение цели – представить ее так, чтобы она поддавалась количественному измерению. Это позволит создать условия для объективной оценки хода работ, а также тех мероприятий, которые предпринимаются фирмой для достижения данной цели.

Например, если одной из целей организации является достижение большей удовлетворенности своих сотрудников, то конкретным и измеримым показателем, выражающим такую цель, может быть снижение текучести кадров на 10% в год.

Пример

Руководство фирмы может установить в качестве долгосрочной цели увеличением общей производительности на 25% за 5 лет. Тогда среднесрочной целью будет повышение производительности на 10% за 2 года. Чтобы достичь этого, устанавливаются краткосрочные цели в таких конкретных областях, как повышение квалификации сотрудников, модернизация производства, более эффективное использование мощностей, разработка дополнительных способов стимулирования и т. д.

Достижимость целей

Цели, которые руководство ставит перед организацией и ее сотрудниками, должны соответствовать имеющимся в наличии финансовым, производственным и прочим ресурсам. В противном случае организация, слишком высоко поднявшая планку, может оказаться в катастрофическом положении.

Заведомо недостижимые цели могут отрицательно повлиять и на мотивацию работников, поскольку в сознании людей вознаграждения и карьерный рост обычно связаны с решением определенных задач и достижением конкретных результатов.

Взаимно поддерживающие цели

Крупная фирма, имеющая множество функциональных подразделений, не может ограничиться разработкой двух или трех основных направлений работы. Она должна устанавливать цели для каждого, даже самого мелкого из своих подразделений. И, чтобы организация могла работать эффективно, эти цели не должны противоречить друг другу, а напротив, должны друг друга поддерживать, чтобы достижение одной цели не мешало достижению других.

При постановке целей необходимо также учитывать их адресность, чтобы каждое из подразделений фирмы имело четкое представление, за достижение каких именно целей оно отвечает. Это позволяет эффективнее контролировать процесс выполнения поставленных задач и при возникновении каких-либо проблем быстро найти и устранить причину.

ОЦЕНКА СПОСОБОВ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ

Способы достижения целей оцениваются руководителем в зависимости от того, о каких именно целях идет речь в каждом конкретном случае.

Планирование рабочего времени, как правило, связано с достижением краткосрочных, текущих целей. Здесь особенно важно правильно сопоставить желаемые результаты и ресурсы, которые имеются для их достижения, в том числе и временные.

Чтобы провести качественную оценку способов достижения той или иной цели, необходимо учесть все ограничения, которые накладывает реальная ситуация. Например, желание руководителя отвести больше времени на совещание с производственным отделом по какой-либо возникшей проблеме может не осуществиться из-за неожиданного визита представителей органов финансового контроля, которые потребуют внимания к себе.

Все ограничения, с которыми может столкнуться руководитель при достижении поставленных целей, можно подразделить на внешние и внутренние.

Внешние ограничения

К внешним ограничениям относятся следующие.

1. Ресурсные ограничения.

При постановке целей необходимо сопоставить желаемые результаты с реальными возможностями и оценить, имеет ли организация соответствующие финансовые, трудовые и материальные ресурсы для того, чтобы намеченные задачи были решены. Если по какому-то из этих параметров существует нехватка, то скорее всего цель окажется недостижимой.

2. Недостаточный уровень квалификации персонала.

Когда достижение поставленных целей связано с новыми перспективными областями деятельности либо с применением новых технологий, может оказаться, что на предприятии нет достаточного количества работников, имеющих подходящую квалификацию. В этом случае руководство может либо отказаться от достижения данной цели, либо принять решение о приеме на работу новых сотрудников.

3. Законы и этические соображения.

Иногда достижение желаемых целей ограничивается законами, которые руководитель не властен изменить, либо этическими соображениями, когда достижение поставленной цели может создать дискомфорт во внутренних взаимоотношениях между работниками организации.

3. Сужение полномочий.

Для руководителей среднего и низового звена существенным ограничением в достижении поставленных целей может быть определяемое высшим руководящим звеном сужение полномочий всех работников организации. В некоторых случаях при эффективно организованном обмене информацией внутри предприятия взаимопонимание между различными уровнями управления вполне достижимо, и подобные ограничения легко устранить.

Внутренние ограничения

Внутренние ограничения при определении способов достижения целей связаны непосредственно с самим менеджером, с его уровнем образования, физическим состоянием, здоровьем, культурой поведения, компетентностью. Кроме этого, при оценке способов достижения целей большое значение имеют следующие факторы:

1. Личностные оценки руководителя.

Это субъективные представления о важности и приоритетности того или иного качества или блага. Они выступают в виде компаса, указывающего человеку желательное направление, когда приходится выбирать между альтернативами действий.

У каждого из нас имеется своя внутренняя система ценностей, которая влияет на наши поступки и определяет те средства, которые мы используем для достижения своих целей. Поэтому, например, если руководитель ставит во главу достижение определенных финансовых результатов, то скорее всего он не будет слишком беспокоиться об улучшении условий труда для своих сотрудников.

2. Культурные различия.

Культурные различия тоже играют не последнюю роль в определении способов достижения цели. Согласно исследованиям руководители, например, из Австралии более склонны прислушиваться к мнению подчиненных и уделять внимание их проблемам, а руководители из Южной Кореи главное значение придают силе и предпочитают беспрекословное подчинение.

3. Критерии оценки цели.

Кроме ограничений, при определении способов достижения намеченных целей необходимо выделить и критерии оценки наиболее подходящих вариантов. Если выбранный способ не соответствует принятым критериям, его нельзя рассматривать как реалистичный.

Критерии оценки могут быть как количественными, так и качественными. В связи с этим может возникнуть проблема сопоставления тех или иных критериев, которые не имеют схожего выражения. Невозможно сравнивать вещи, если и они не однотипны. Чтобы избежать этого, необходимо выразить все критерии в определенной форме. Желательно, чтобы это была форма, в которой выражена цель.

В бизнесе главным приоритетом является прибыль, поэтому и критерии для коммерческих организаций лучше всего представить в денежном выражении либо в форме оценки их относительного влияния на прибыль. Например, материальные затраты на единицу продукции не должны превышать 1000 рублей и составлять более 20% от себестоимости продукции.

В организациях, не занимающихся коммерческой деятельностью, основной задачей является минимизация расходов. Поэтому здесь денежное выражение подойдет как критерий для сравнения последствий использования разных способов достижения целей для похожих организаций.

ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВЫ

Оценив все возможные способы достижения поставленных целей, руководитель должен выбрать наиболее оптимальный из них. Такой выбор почти всегда представляет собой компромисс, поскольку любой способ достижения цели скорее всего будет сопряжен с некоторыми отрицательными аспектами.

Если предварительная работа по выявлению ограничений и установке критериев была проведена тщательно, выбрать подходящую альтернативу будет несложно. Для этого можно составить следующую таблицу.

ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВЫ

ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВЫ					
Альтернативные способы достижения цели	Ограничения		Критерии		Вероятность реализации альтернативы
	Внеш- ние	Внутрен- ние	Коли- чествен- ные	Качест- венные	

Оценив каждый из способов достижения цели в соответствии с обозначенными критериями, менеджер сможет выбрать наиболее подходящий из них.

Руководитель в силу специфики своей работы всегда сталкивается с высоким уровнем неопределенности и не может предусмотреть всего.

Создание плана

Необходимо отметить, что на практике руководитель не всегда стремится выбрать способ, который можно было бы назвать оптимизирующим, а чаще склоняется к поведению, которое является «удовлетворяющим». Для того чтобы выбрать наилучший вариант, менеджеру иногда просто не хватает времени, особенно если количество таких вариантов велико. Препятствием здесь может быть и слишком большой объем информации, которую необходимо обработать, чтобы выбрать наилучшее направление действий.

Конечным результатом планирования является упорядоченный график распределения рабочего времени на ближайшую перспективу: квартал, месяц, неделю, рабочий день. Поквартальные планы и планы на месяц представляют собой достаточно приблизительную оценку временных затрат с учетом будущих корректировок, которые могут возникнуть по причине изменившихся обстоятельств.

План на неделю содержит основные мероприятия и работы, которые необходимо совершить руководителю в течение этого рабочего отрезка, такие как еженедельные совещания, заседания, деловые встречи, поездки, осмотры, а также ориентировочные затраты времени на отдых в выходные дни.

Наиболее детальным с точки зрения распределения временных затрат является план на день. Здесь четко расписывается, сколько времени может быть затрачено на ту или иную работу, а также предусматривается некоторое количество незапланированного времени.

Сначала – главное

Приходя утром на работу, необходимо в первую очередь взяться за разрешение ключевых задач, имеющих определяющее значение для успешности и эффективной работы предприятия в целом.

Отклонять помехи

Часто случается, что в разгар рабочего дня, когда все силы и внимание сосредоточены на решении какой-либо важной задачи, неожиданно возникает совсем непредвиденная про-

блема, требующая немедленного реагирования. В таких случаях менеджер должен оценить, является ли проблема в действительности такой неотложной и, если это так, делегировать полномочия по ее решению кому-либо из своих подчиненных.

При организации своего рабочего дня необходимо учитывать некоторые правила, которые » позволят менеджеру, работая с высокой отдачей, в то же время сохранять бодрость и рабочий настрой с начала и до конца рабочего дня.

Распыляя с самого начала рабочего дня свое внимание на множество мелких проблем, руководитель рискует не решить ни главных, ни второстепенных задач.

Современная организация – сложный многоуровневый механизм, управление которым требует от руководителя напряжения всех сил.

Своевременно делать паузу

Чтобы сохранять одинаково высокую работоспособность в течение всего рабочего дня, менеджер должен время от времени делать небольшие перерывы. Они должны быть заранее внесены в распорядок рабочего дня и соотноситься с выполнением намеченных задач таким образом, чтобы не стать помехой в достижении целей.

Соблюдать размеренный темп

В советский период функционирования отечественной экономики периодичность работы по схеме «простой – аврал» была почти правилом. Но рыночная экономика требует иных ритмов работы. Сейчас предприятия не могут позволить себе плановых простоев, а если случаются авралы, ничего, кроме проблем, они не приносят, даже если связаны с неожиданным поступлением крупных заказов.

В соответствии с изменившимися условиями и руководители планируют свою работу иначе.

Использовать временные промежутки

Не всегда руководитель сталкивается с проблемой нехватки времени. Иногда случается так, что определенная работа выполнена раньше намеченного срока и остается немного свободного времени. Каждый руководитель заранее должен продумать, как наиболее эффективно использовать такие временные промежутки, следует ли потратить это время, например, на работу с корреспонденцией или на общение с работниками фирмы.

Стабильный, размеренный темп „ работы, когда основные дела заранее распределены и все происходит в свое время, является показателем профессионализма менеджера и устойчивого положения предприятия в целом.

Начало и завершение рабочего дня

Таким же незыблемым правилом и ритуалом, как, например, ежеутренняя и ежевечерняя чистка зубов, у руководителя должны стать определенные постоянные действия, которые он производит в начале и в конце рабочего дня.

Взяв за правило, что утром обязательно нужно просмотреть письма и документы, подготовить рабочее место к новому дню, чтобы не приходилось искать необходимые бумаги в самый неподходящий момент, а вечером подвести краткий итог тому, что сделано, и наметить план на следующий день, руководитель, иногда сам того не подозревая, научится распределять свое время гораздо эффективнее и будет больше успевать.

Контроль за результатами служит улучшению и оптимизации трудового процесса.

КОНТРОЛЬ ЗА ВЫПОЛНЕНИЕМ ПЛАНА

При отсутствии контроля за исполнением намеченных планов достижение целей не будет столь эффективным, а возможно, они и вовсе не будут достигнуты. Поэтому необходимо всегда перепроверять свои планы и изменять их, если они оказываются невыполнимыми или не позволяют достичь поставленной цели к сроку.

Контроль за выполнением поставленных задач позволяет сделать процесс достижения целей фирмы более эффективным и, кроме того, дает возможность выявить возможные проблемы еще на стадии их зарождения, оперативно отреагировать на них и скорректировать работу задолго до того, как проблемы перерастут в кризис.

Умение вовремя замечать свои ошибки и исправлять их еще в самом начале, пока они не переродились в серьезную проблему и не стали угрожать достижению главных целей организации – это очень важная характеристика, определяющая успех в любом виде деятельности.

Поскольку процесс функционирования организации и достижения ее целей сложен и многогранен, для того чтобы отследить все его нюансы, используется несколько видов контроля.

Предварительный контроль

Это контроль, который осуществляется до фактического начала работ и реализуется в трех направлениях.

1. *Люди* – контроль в этой области предполагает изучение и анализ знаний и навыков, которые необходимы для кандидата на ту или иную должность, а также отбор кандидатов, наиболее соответствующих заявленным требованиям.

2. *Материальные ресурсы* – здесь объектом контроля являются поступающие на предприятие сырье и материалы; для его успешного осуществления необходимо иметь минимально допустимые стандарты уровня качества таких ресурсов. Соответствие или несоответствие этим стандартам выявляется в ходе проверок сырья в момент отгрузки.

3. *Финансовые ресурсы* – предварительный контроль финансовых ресурсов осуществляется в момент составления бюджета организации. В бюджете планируется распределение средств по основным направлениям деятельности и таким образом создается гарантия, что когда тот или иной вид деятельности потребует финансовых ресурсов, эти ресурсы незамедлительно будут предоставлены.

Текущий контроль обычно проводят руководители низового и среднего звена, наблюдая за действиями своих подчиненных.

Текущий контроль

Данный вид контроля осуществляется по ходу выполнения работы. Залог эффективности текущего контроля в его регулярности. Периодические проверки позволяют вовремя выявлять отклонения от нормального хода производственного процесса и предпринять все необходимые действия, чтобы не сорвалось выполнение намеченных планов.

Заключительный контроль

Осуществляется после проведения работ. Заключительный контроль выполняет две основные функции:

- *информационную*. Если речь идет о работе, которая характеризуется повторяемостью, то руководство может получить ценную информацию для планирования такой работы в будущем, сравнив результаты, полученные фактически, с теми, которые получить предполагалось;

- *мотивационную*. Контроль результатов очень важен для мотивации, поскольку именно с высокими результатами работы чаще всего бывают связаны мотивационные вознаграждения.

Непосредственно сам процесс контроля включает в себя три этапа: разработку стандартов, сопоставление реальных результатов со стандартами, корректирующие действия.

Чтобы устранить всякие сомнения в справедливости вознаграждений, заключительный контроль необходимо проводить четко и объективно.

Разработка стандартов

Качественно разработанный стандарт должен включать отрезок времени, необходимый для выполнения работы, а также критерий оценки, который давал бы представление о том, насколько хорошо выполнена работа.

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.