

27.11.2025 г

ОП. 09 Менеджмент

Группа ТД 2/1 - 9/24

Бологова С.А.

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Учебные цели: усвоение студентами основных понятий, принципов и методов организации, определить сущность времени, тайм-менеджмента, рассмотреть ее основные виды; управления персоналом по управлению деловой карьерой специалиста; проанализировать содержание основных этапов карьеры менеджера и фазы развития профессионала

Формируемые компетенции: ОК 01- ОК 09.

ЛЕКЦИЯ

(2 часа)

План

1. Рабочее время и его планирование
2. Тайм-менеджмент
3. Карьера и ее виды

Вопросы самостоятельной работы обучающихся

1. Изучить лекцию и составить конспект
2. Ответить на контрольные вопросы

1. Рабочее время и его планирование.

Под рабочим временем понимается продолжительность участия человека в организованном трудовом процессе, в течение которого он должен выполнять свои производственные или служебные обязанности.

Время, затраченное сверх нормальной величины, считается сверхурочным и должно оплачиваться по повышенным расценкам.

Рабочее время состоит из времени работы и времени перерывов.

Время работы состоит из:

- 1) Основного времени, в течении которого достигается непосредственная цель данного трудового процесса (создание документа, выступление на собрании).
- 2) Вспомогательного, охватывающего выполнение действий, связанных с обеспечением основной работы (сбор необходимых материалов для подготовки доклада или документа).

Основное и вспомогательное время составляют оперативное время.

- 3) Времени обслуживания рабочего места: затрачивается на поддержание рабочего места в надлежащем состоянии.
- 4) Подготовительно-заключительного времени: требуется для некоторых видов трудовых операций (например, врачу перед осмотром каждого больного и после его завершения необходимо мыть руки).

Время перерывов состоит из:

- 1) Технических перерывов, когда основной процесс либо на время прекращается по причинам, связанным со спецификой работы оборудования, либо продолжается без участия человека.
- 2) Организационных перерывов: они обусловлены естественными факторами (необходимость отдыха, принятия пищи). А также различного рода сбоями, неполадками, происходящими как по вине работников, так и независимо от них. Выявление видов деятельности:
 1. на которые время тратится впустую (таких бывает до 25%);
 2. которые могут выполнять другие лица;
 3. которые отнимают время у других;

Для облегчения диагностики, время, затрачиваемое работниками управления, можно распределить по следующим функциям:

1. обдумывание проблем, выработка решений, подготовка документов;
2. руководство людьми (распределение заданий, инструктаж, консультирование, оценка деятельности, разрешение конфликтов);
3. прогнозирование и планирование деятельности на перспективу;
4. подготовка совещаний, выступлений, различных мероприятий;
5. контроль за деятельностью подчиненных;
6. осуществление внешних коммуникаций (участие в переговорах, обмене опытом, конференциях).

После группировки работ им дается оценка на предмет их необходимости, целесообразности, соотношения предполагавшихся и фактических затрат времени.

В процессе анализа определяется, какие факторы обуславливают наибольшие потери времени (визиты, встречи, посетители, подчиненные). Их выявление позволяет искать способы изменения структуры затрат времени, которая бы в наибольшей степени способствовала достижению целей организации.

Основными причинами потерь времени являются:

1. нечеткая постановка целей и определение приоритетов, в результате чего люди не могут правильно ориентироваться в ситуации, а потому берут на себя либо слишком много, либо слишком мало работы, «тонут» в мелочах;
2. неудовлетворительная организация планирования, в результате чего менеджер не справляется с распределением времени на выполнение тех или иных дел, а то и просто не знает как к ним подступиться;
3. слабая организация и дисциплина подчиненных, приводящая к многократному переделыванию одной и той же работы;
4. отсутствие необходимой информации для принятия решений, в результате чего их приходится постоянно откладывать;
5. нерешительность руководителя, неумение работать с партнерами, подчиненными, посетителями, телефонными звонками, проводить собрания и совещания.

Процесс

планирования времени начинается с постановки задач, для чего на предстоящий период составляется перечень дел и возможных препятствий, на преодоление которых идет определенное время. Впоследствии этот перечень регулярно дополняется, обновляется, корректируется путем исключения из него всего несущественного.

Планирование времени позволяет руководителям и специалистам критически осмыслить собственные цели и найти более эффективные способы их реализации, позволяющие не только своевременно с ними справиться, но и создать необходимые резервы для решения непредвиденных проблем.

Планирование дает также возможность руководителю сконцентрироваться на важнейших вопросах с учетом срока и времени их решения, а остальные рационально распределить среди подчиненных. В основе этого лежит оценка каждой работы с точки зрения необходимости; последствий в случае отказа от выполнения; оправданность усилий, требуемых для ее выполнения, возможности их снижения, реальной отдачи. Наконец, планирование времени дает возможность руководителю сформировать оптимальную структуру рабочего дня и составить его расписание.

Планирование времени, отводимого на решение тех или иных проблем, осуществляется с учетом их рациональной очередности. Т.е. сначала планируются дела с фиксированным сроком исполнения или требующих значительных затрат времени, а также неприятные задачи, откладывание которых на потом нежелательно; далее следует рутинная работа и выполнение повседневных обязанностей; наконец, третье место отводится второстепенным и эпизодическим делам, не отнимающим много времени (например, чтению текущей корреспонденции, обходу рабочих мест). Но в любом случае при планировании устанавливается точный срок завершения работы. Если предстоящий объем работы в заданные сроки может быть не выполнен, в плане предусматриваются возможности их перенесения на более поздний период.

Планом должно охватываться не более 60% рабочего времени, а остальное составлять резервы на решение непредвиденных проблем, творческую деятельность, повышение квалификации. Создание резервов времени значительно повышает гибкость планов и облегчает корректировку. На практике существуют следующие типы планов использования времени:

1. Долгосрочные, с помощью которых распределяется время на реализацию крупных жизненных целей, требующих многих лет, а порой и десятилетий: получения образования, продвижение до определенной должности по служебной лестнице и т.п.
2. Среднесрочные: к ним относятся годовые, фиксирующие распределение времени для решения крупных, но более конкретных задач, прежде всего производственного характера.
3. Краткосрочные планы использования рабочего времени: к ним относятся квартальные, месячные, декадные (недельные), дневные, каждый из которых

детализирует предшествующий. Для их составления необходимо определить центральную, наиболее трудоемкую задачу периода, которая должна быть решена в его рамках; выходящие за них задачи, к решению которых нужно приступить, и трудности, которые в связи с этим могут возникнуть.

Самый важный план - дневной. Он включает в себя не более десятка проблем, в том числе не более трех первостепенных, работа над которыми осуществляется в первую очередь. Они, а также самые неприятные дела планируются на утренние часы, с тем чтобы к вечеру их удалось завершить. Однородные задачи группируются в дневном плане работы блоками, что позволяет не «перескакивать» с одной проблемы на другую и экономить таким образом время.

Одновременно в дневном плане предусматриваются обязательные перерывы, учитывающие как общую работоспособность человека, так и время, прошедшее с начала рабочего дня. При составлении дневных планов использования времени обязательно учитываются особенности индивидуальных биоритмов с таким расчетом, чтобы наиболее трудные задачи попадали на «пик» работоспособности. Составление дневного плана начинается накануне вечером.

4. 1 Планирование использования рабочего времени, что служит повышению эффективности использования рабочего дня.

2. День необходимо начинать в одно и то же время, что обеспечивает хороший тонус.

3. Желательно, чтобы руководитель начинал свой день раньше подчиненных, чтобы до их прихода на работу у него была возможность уточнить для них задания и принять все необходимые меры для успешного преодоления трудностей.

4. Сначала выполняются более трудные и неприятные дела, а во второй половине дня - легкие, это объясняется не только нарастанием усталости, но и тем, что после обеда подчиненные обычно обращаются за помощью или разъяснениями по тем или иным вопросам.

5. В процессе работы необходимо избегать импульсивных поступков и не отвлекаться по возможности на вновь возникающие проблемы. Эти проблемы целесообразно зафиксировать, с тем чтобы вернуться к ним позже. Фиксация материала необходима также при внезапных перерывах работы, т.к. позволяет быстрее вновь сосредоточиться.

2. Тайм-менеджмент.

Управление временем (тайм-менеджмент, time management, организация времени) - это технология организации времени и повышения эффективности его использования. В некотором роде это не столько набор техник, сколько стиль жизни и философия ценности времени в быстром потоке информации и постоянно меняющемся мире.

В управлении временем можно выделить следующие процессы:

- Постановка цели. Определение и формулирование цели (целей).
- Планирование и расстановка приоритетов. Разработка плана достижения поставленных целей и выделение приоритетных (первостепенных) задач для выполнения.
- Реализация – конкретные шаги и действия в соответствии с намеченным планом и порядком достижения цели.
- Контроль достижения цели и выполнения планов.

Целеполагание - практическое осмысление своей деятельности человеком с точки зрения формирования (постановки) целей и их реализации (достижения) наиболее экономичными (рентабельными) средствами. Часто понимается как эффективное управление временным ресурсом, обусловленным деятельностью человека, или как процесс выбора одной или нескольких целей с установлением параметров допустимых отклонений для осуществления идеи.

Принципы целеполагания:

- умение планировать рабочее время с учётом ближних и дальних перспектив, с учётом важности задач;
- способность к выявлению оптимальных путей в решении задач;
- умение правильно устанавливать цели и достигать их.

Результатом целеполагания в производстве и сервисе является увеличение производительности труда и снижение совокупной стоимости владения решением.

Цели можно ранжировать по уровням:

- Оперативный • Тактический • Стратегический

Оперативные цели – повседневные, сиюминутные цели, носящие подчиненный характер по отношению к тактическим целям и обеспечивающие достижение тактических целей. Оперативные цели редко специально ставятся сами по себе, скорее это конкретизация действий по достижению тактических целей. Например, есть тактическая цель ходить в спортзал и заниматься большим теннисом или фитнесом 3 раза в неделю. Вытекают оперативные цели, подготовить (купить) спортивный инвентарь, выбрать оптимальное время посещения, купить абонемент.

Тактические цели – цели, которые ставятся, исходя из стратегических ориентиров, и конкретизируют ценностные компоненты цели. Тактические цели – это, по сути, шаги и задачи, направленные на реализацию стратегических целей.

Стратегические цели – это наиболее значимые жизненные цели-ценности, подчиняющие и определяющие жизненный путь человека или жизненный путь группы или организации. В жизни человека стратегические цели отражаются на всех жизненных действиях и шагах, лежат в основе любой активности.

Если говорить об инструментах, которые используются в программах по целеобразованию, то, пожалуй, наибольшей популярностью пользуется методика SMART, которая помогает:

- правильно определять критерии постановки целей,
- учит навыкам по разбиванию целей на задачи и мероприятия, а также занесению их в календарный план;
- навыкам контроля достижения этих целей;
- навыкам делегирования; техникам эффективной коммуникации и обратной связи;
- навыкам определения и использования зон ответственности;
- методам расстановки и соблюдения приоритетов.

При целеполагании необходимо придерживаться четких критериев качества цели. SMART помогает отбросить «слабые» цели - те, которые невозможно преобразовать в конкретный результат, незначимые и «недостижимые» цели (имеющие высокий уровень риска, требующие больших ресурсных затрат и др.), а также цели, выполнимость которых трудно или невозможно контролировать. Остаются лишь «сильные» и «качественные» цели, достижение которых повышает эффективность работы компании. Стратегическое целеполагание должно начинаться с анализа ценностей и важных жизненных установок человека.

3.Карьера и ее виды.

Карьера – профессиональный рост человека, рост его влияния, власти, авторитета, статуса, выраженный в его продвижении по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения и престижа.

Фактически карьера является процессом овладения специалистом определенными ценностями, благами. Таковыми являются:

- должностные ступени, уровни иерархии
- ступени квалификационной лестницы и связанные с ней разряды, дифференцирующие навыки и знания людей по уровню мастерства
- статусные ранги, отражающие величину вклада работника в развитие организации (выслуга лет, уникальные рациональные предложения, судьбоносные для организации) его положение в коллективе
- ступени власти как степени влияния в организации, участие в принятии важных решений, близость к руководству
- уровень материального вознаграждения, дохода (уровень заработной платы и разнообразие социальных льгот).

Многообразие и сложность явления карьеры отражается в многообразии ее видов, в разнообразии подходов к ее типологизации. Для классификации видов карьеры можно выделить множество различных оснований, признаков, критериев (таблица 1).

Таблица 1

Виды карьеры

Критерии классификации	Виды карьеры
1. Среда рассмотрения	- ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ - ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННАЯ - МЕЖОРГАНИЗАЦИОННАЯ
2. Направление движения работника в структуре организации	- ВЕРТИКАЛЬНАЯ - ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ - ЦЕНТРОСТРЕМИТЕЛЬНАЯ
3. Принадлежность к определенной сфере профессиональной деятельности	- КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА - КАРЬЕРА ЮРИСТА - КАРЬЕРА ВРАЧА
4. Характер происходящих изменений	- ВЛАСТНАЯ - КВАЛИФИКАЦИОННАЯ - СТАТУСНАЯ - МОНЕТАРНАЯ

В зависимости от среды рассмотрения карьеру традиционно делят на профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержание индивидуальных способностей, наконец, уход на пенсию.

Межорганизационная карьера — вид карьеры, означающий, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие профессиональных способностей, уход на пенсию с сохранением работы на различных должностях в разных организациях. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной. По содержанию происходящих в процессе карьерного движения изменений можно выделить такие виды карьеры, как властная (рост влияния), квалификационная, статусная, монетарная).

Властная карьера связана либо с формальным ростом влияния в организации посредством движением вверх по ступеням иерархии, либо с ростом неформального авторитета работника в организации.

Квалификационная карьера предполагает профессиональный рост, движение по разрядам тарифной сетки той или иной профессии.

Статусная карьера - это повышение статуса работника в организации, выражаемое либо в присвоении очередного ранга за выслугу лет, либо почетного звания за значительный вклад в развитие фирмы.

Монетарная карьера — это повышение уровня вознаграждения работника, а именно уровня оплаты труда, объема и качества предоставляемых ему социальных льгот.

Кроме того, можно выделять виды карьеры по признаку принадлежности к определенной отрасли профессиональной деятельности, определенной

профессии. Например, вполне обоснованно можно говорить о карьере менеджера, карьере преподавателя, юриста, врача и т.д. *Карьера менеджера представляет собой наиболее сложный вид карьеры.*

Во-первых, она охватывает все перечисленные типы карьерного процесса, вбирает в себя все свойства, присущие карьере вообще. Она может выражаться как в продвижении менеджера по ступеням иерархии, так и в совершенствовании его профессионализма при движении менеджера по функциональным звеньям организационной структуры.

Во-вторых, сама профессия "менеджер" является сложным образованием. Для владения ею необходимо иметь самые высокоорганизованные из личностных качеств и способностей, обладать самыми сложными из практических навыков.

В-третьих, являясь важной фигурой в организации, менеджер своим профессиональным ростом во многом определяет рост организации в целом. Особенности организации во многом обусловлены особенностями личности руководителя, что тоже накладывает сильный отпечаток на характер карьеры. Будучи проводниками в жизнь программ по достижению целей организации, ответственными за успешность их выполнения, менеджеры, по сути, олицетворяют собой саму организацию, являясь носителями и проводниками ее культуры, образа.

В-четвертых, менеджер, будучи в большей или меньшей степени (все зависит от его положения в организационной иерархии) "законодателем" правил игры внутри организации, является одновременно и создателем, и потребителем системы карьерного движения. Он создает социальный контекст, смысл трудовой деятельности в рамках организации и для подчиненных, и для себя

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:

1. Назовите причины потери времени.
2. Дайте определение понятию карьера.
3. Планирование времени позволяет руководителям и специалистам
4. Статусная карьера – это ..

Список рекомендованных источников

Основная литература:

1. Бгашев, М. В. Основы менеджмента: учебное пособие для СПО / М. В. Бгашев. — Саратов: Профобразование, 2023. — 407 с.
2. Мальшина, Н. А. Менеджмент: учебное пособие для СПО / Н. А. Мальшина. — 3-е изд. — Саратов : Профобразование, 2023. — 100 с.
3. Орлов, А. И. Менеджмент: методы и инструменты : учебное пособие для СПО / А. И. Орлов. — Саратов : Профобразование, 2023. — 383 с.

Дополнительная литература:

1. Беяцкий, Н. П. Креативный менеджмент : учебник / Н. П. Беяцкий.
— Минск : Высшэйшая школа, 2022. — 384 с

Выполненную работу переслать на электронный адрес:

<https://vk.com/id243967631> или polozyuk90@bk.ru

На фотографии вверху должна быть фамилия, дата задания, группа, дисциплина. Например: «Иванов И.И, 27.11.2025, группа ТД 2/1-9/24, Менеджмент».