

ГЛАВА 9

ПЛАНИРОВАНИЕ ЛИЧНОЙ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

Режим времени — первый шаг. Составление плана — второй. Борьба за выполнение плана — третий и решающий на пути действенной рационализации расходования своего и чужого времени.

А.К. Гастев

Истоки эффективного управления временем — Система планирования личного труда руководителя — Техника планирования личного времени руководителя — План и распорядок рабочего дня

9.1. Истоки эффективного управления временем

На современном этапе роль руководителя постоянно возрастает. Это обусловлено рядом объективных условий:

- усложнением принятия управленческих решений;
- усилением ответственности за принятие решений в связи с ростом экономических, социальных и экологических последствий;
- расширением самостоятельности всех звеньев управления.

В таких условиях очень важно как можно эффективнее, рациональнее использовать свое время. И этим процессом нужно управлять. Однако это достаточно трудная задача. Каждый из руководителей сталкивается с подобной проблемой: как успеть сделать все, что нужно сделать?

Наука управления временем основана на умелом его планировании и привычке исполнять запланированное.

Итак, рационально, а следовательно, и результативно гораздо выгоднее. Но работать рационально может только тот, кто этому научился [53]. Чтобы правильно выполнять свои функции и достичь своих целей, руководитель должен ясно представлять себе, насколько ограничен его бюджет времени. Планирование личного труда представляет собой проект размещения процессов труда во времени на предстоящий период. Руководитель планирует не только свои профессиональные и личные цели, но и текущую, связанную с работой нагрузку, чтобы лучше справляться с принятием и реализацией решений.

Хорошее планирование призвано обеспечить практичное, выгодное, рациональное использование самого ценного нашего достояния — времени.

Чем бы конкретно руководитель ни занимался, круг его обязанностей на самом деле гораздо шире

узких профессиональных рамок. Сотни дел — мелких, важных, незначительных, сиюминутных, срочных — постоянно находятся в его поле зрения. Что же повышает эффективность труда, превращает поток хаотических по времени операций и дел в более или менее стройную систему? Таких важнейших составляющих управления временем четыре:

1. Планирование

Это основа любой производственной деятельности. Оно включает в себя целый набор операций и действий, а именно: различного рода исследования, анализ результатов, тестирование, сопоставление, консультации, наконец, разработку самого плана и доведение его до исполнителей. Словом, план — ключ к принятию решений. ,

2. Реализация плана

Именно на этой стадии принимаются решения. Все конкретные задачи разбиваются на две категории. Первая — это задачи индивидуального уровня, решение которых сопряжено с личной свободой руководителя, его собственными действиями. Вторая — это задачи, выполнение которых сопряжено с привлечением других людей. Их решение дает общий конечный результат. В любом случае задачи в каждой из категорий так или иначе переплетаются друг с другом и взаимосвязаны с планированием.

3. Мониторинг и контроль

Любая работа должна проверяться как в отношении исполнительности, так и с точки зрения получения оптимальных результатов. Проверка может быть самой простой (прогнать подготовленный текст через словарный процессор на предмет обнаружения ошибок). А может быть сложной, сопряженной с множеством дополнительных операций, как это бывает при финансовых проверках.

4. Взаимодействие с другими людьми

Эта работа так или иначе пересекается со всеми остальными видами деятельности, но в любом случае является как бы следствием или итогом индивидуальной работы каждого. Люди — это основа основ деятельности руководителя. С ними приходится общаться на встречах, совещаниях, планерках, переговорах и пр. Именно работа с людьми поглощает большую часть времени руководителя [225, с. 32].

Конкретные результаты деятельности — это высший критерий эффективности труда, в том числе и рационально использованного времени.

Практический опыт многих руководителей свидетельствует о том, что увеличение затрат времени на планирование приводит к сокращению времени на реализацию и, в конечном счете, к экономии времени в целом.

Поэтому руководитель обязан уметь анализировать свое рабочее время, составлять планы личной

работы. При этом необходимо учитывать все выполняемые работы, уметь расположить их в порядке важности.

Планируя, мы отвечаем на три вопроса:

- а) чего я достиг? — оценка ситуации;
- б) чего я хочу достичь? — постановка целей;
- в) как я этого добьюсь? — план действий по времени. Чтобы избежать излишних затрат времени,

можно начать с

составления ежедневного временного плана, который поможет отслеживать, на что вы тратите свое время. Проанализировав свой временной план, можно будет определить те дела, на которые следует потратить меньше времени, и те, заниматься которыми просто не стоит. Лучше составлять временной план на весь день, а не только на рабочее время. Составив такой список, вы начнете пересматривать и по-новому планировать очередность дел.

Нерационально спланированный рабочий день имеет следующие признаки:

- неизвестно, на что расходуется время;
- неизвестно, сколько времени требуется для выполнения тех или иных дел;
- неизвестно, какие факторы влияют на работоспособность руководителя или ограничивают ее.

Как говорится, «то, как мы используем наше время, говорит о том, кто мы», и те же факторы, которые снижают эффективность использования времени, подрывают общую эффективность нашей деятельности [40, с. 59].

Управлять своим временем может каждый. Научившись этому, человек сможет к лучшему изменить не только собственную карьеру, но и жизнь.

9.2. Система планирования личного труда руководителя

Систему планирования личного труда руководителя можно представить как закрытую систему, в которой отчетливо видны взаимосвязи между отдельными видами планов — долгосрочные планы конкретизируются в соответствующих средне- и краткосрочных, а также в планах текущего периода. Последние воплощаются в планах дня (рис. 10).

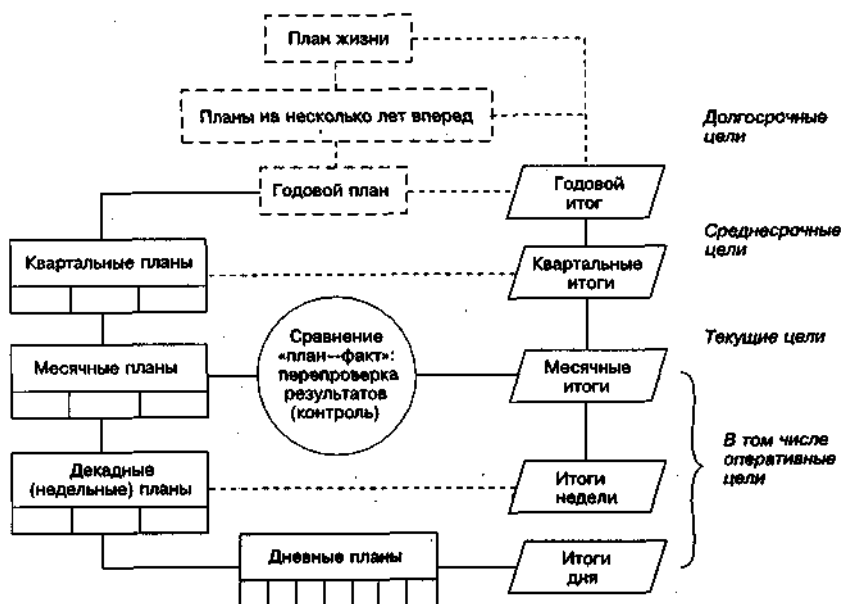


Рис. 10. Система планирования времени

Для непредвиденных работ, а также оперативного решения текущих вопросов планируется резерв времени в соответствующие периоды рабочего дня [24, с. 267]. 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 [68, с. 95].

Выгодность планирования ежедневной работы ярко иллюстрирует известное происшествие с выдающимся менеджером

Чарльзом Швабом. В бытность свою президентом сталелитейной компании г. Бетлхема он обратился к консультанту Иву Ли с необычной просьбой: «Научите меня успевать делать как можно больше дел за то время, которым я располагаю, и я вам заплачу за это любой гонорар, какой вы только потребуете».

Протянув Швабу листок бумаги, Ли сказал: «Напишите наиболее важные дела, которые вы должны сделать завтра, и пронумеруйте их в порядке важности. Когда вы придете утром, сразу же начните с дела № 1 и не откладывайте его до тех пор, пока не закончите. После этого перепроверьте порядок важности и приступите к делу № 2. Если какое-либо дело займет у вас целый день, не

обращайте внимания. Не отступайте от него, если уверены в том, что оно наиболее важное. Если вы не закончите все дела, пользуясь этим советом, возможно, вы и не сможете закончить их и при помощи любого другого метода. Но при отсутствии системы вы вообще не сможете решить, какое дело наиболее важное. Прибегайте к этому правилу каждый рабочий день».

Через несколько недель Шваб выслал Ли чек на 25 тыс. долл. и записку, в которой сообщал, что преподанный ему урок был самым выгодным из всех, которые он когда-либо получал. Благодаря совету Ли сталелитейная корпорация г. Бетлхема за 5 лет превратилась в крупнейшее производство, а Ч. Шваб заработал 100 млн долл. Позже друзья Шваба спрашивали его, почему он заплатил столь высокий гонорар за столь простую идею? Шваб ответил вопросом: «А какие гениальные идеи в основе своей не являются простыми?» И добавил, что теперь не только он, но и все его служащие в первую очередь приступают к делу № 1 [13, с. 147].

По сути дела, планирование — это то, с чего должен начинать руководитель. Это рациональное определение того, куда он хочет идти и как собирается достичь этого. До тех пор пока руководитель этого не сделает, он не может быть уверен в том, что его усилие предпринято в правильном направлении. Как говорил Сенека, когда не знаешь, в какую гавань держишь путь, ни один ветер не будет дуть в нужном направлении.

Планирование, как это уже отмечалось, означает подготовку к реализации целей.

Существует ряд преимуществ письменной формы планирования.

- Письменные планы дня обеспечивают разгрузку памяти, а планы дня, которые держат в голове, легко отвергаются.
- Письменно фиксируемый план имеет психологический эффект самомотивации к работе. Ваша деловая активность становится более целенаправленной и ориентированной на строгое следование программе дня.
- В результате вы меньше отвлекаетесь и больше побуждаетесь заниматься только намеченными задачами.
- Благодаря контролю результатов дня у вас «не теряются» несделанные дела (их переносят на следующий день).
- За счет письменной регистрации вы повышаете эффект от планирования, поскольку лучше оцениваете потребность во времени и «помехи», а также можете более реалистично планировать резервное время.
- Последовательное планирование дня обуславливает совершенствование вашей личной методики работы.
- Если существует ясность относительно того, что надо сделать в течение дня, то вы

автоматически стараетесь рационализировать свой труд и, кроме того, сознательно противодействовать «помехам» внутреннего или внешнего порядка. В этом случае вас не отвлекают лишние телефонные разговоры, вы ограничиваетесь только самым существенным. Если вы в конце дня задаете себе вопрос, «а что, собственно, сделано?», то причина этого заключается главным образом в отсутствии четкой целевой установки на день.

В деловой жизни оправдали себя следующие плановые периоды:

- долгосрочные (перспективные) цели — планы на всю жизнь или на несколько лет;
- среднесрочные цели — годовые планы;
- текущие цели — месячные, декадные, еженедельные планы. В связи с этим выделяют перспективное, среднесрочное и текущее планирование (в том числе оперативное — неделя, день).

По истечении соответствующего планового периода посредством сравнения «план—факт» определяются результаты этого периода. Их следует учитывать для корректировки планов на последующий период [68, с. 87].

Заблаговременно составленные планы работы руководителя дисциплинируют его труд, исключают невыполнение важных мероприятий. Без плана рабочий день руководителя обычно заполняется текущими и горящими делами, не остается времени на решение перспективных вопросов, повышение своей квалификации, реализацию духовных интересов и отдых. Составление плана личной работы требует предварительного анализа положения дел, а это активизирует работу руководителя, делает ее более целенаправленной [24, с. 266].

Чем лучше мы, распределим свое время, тем лучше мы сможем использовать его в своих личных и профессиональных интересах. Планирование ежедневной работы, составление средне- и долгосрочных планов работы означают выигрыш во времени, достижение успехов и большую уверенность в себе. Чтобы успевать больше в меньшее время, требуется всего две вещи: организованность и самодисциплина.

Если руководитель ведет учет и анализирует затраты времени, подготовка личных планов работы не вызовет затруднений. Начинать разработку следует с долгосрочного плана, т.е. с плана-графика основных дел на несколько лет. Здесь главное — расписать задачи по срокам. В основном это будут сроки начала и окончания определенных работ. Записи в плане-графике делаются с разбивкой по годам или полугодиям [121, с. 172].

Под среднесрочным планированием подразумевают составление планов на год. Для этого необходимо составить перечень наиболее важных работ года, а затем установить сроки их начала и окончания. В числе работ могут быть повторяющиеся из года в год, например, собрание акционеров, составление годового отчета, подготовка и обсуждение коллективного договора и т.п. Это конкретная

расшифровка на данный год перспективного плана плюс проекты планов на будущий год, промежуточные сроки выполнения работ, рассчитанные на несколько лет, различные традиционные мероприятия и т.д. Некоторые сроки будут приблизительными, впоследствии они уточняются в рабочем порядке.

Продолжительность проведения таких работ, сроки начала и окончания определяются на основе опыта прошлых лет. Кроме; того, в план войдут новые работы, которыми придется заниматься именно в этом планируемом году.

Бывает, что необходимость работы ясна, но еще нельзя определить сроки ее начала и окончания. Тогда образуют «тематический» список дел, который надо ежемесячно просматривать, стараясь перенести дело из «тематического» списка в календарный план.

Главное требование к такому перечню — его полнота. Во внимание должно быть принято все, что только можно учесть и предвидеть.

Рекомендуемый практический прием — это деление каждой! планируемой работы на элементы: чем детальнее будет сделано, тем легче себе представить затраты времени на ее выполнение.

После определения бюджета времени и уточнения его затрат на планируемые дела, необходимо сопоставить эти данные. Прежде всего, оцените их суммарное взаимоотношение. Оно сразу может выявить несоответствие между объемом планируемых дел и реальными возможностями их выполнения. Ясно, что если они не совпадают, то нужно пересмотреть перечень планируемых дел. Если же они соответствуют друг другу, то такое сопоставление для проверки можно продолжить и узнать, насколько реально необходимое для работы время в те или иные конкретные периоды. В конечном итоге получаем уточненный перечень планируемых дел и ряд практических соображений по поводу последовательности их выполнения.

Подготовка перспективного плана — это еще не конец работы. Чтобы перейти к конкретным текущим планам на каждый день, нужно решить, как наиболее целесообразно построить свою работу: какое время вы в состоянии выделить на те или иные дела, в какой последовательности их следует выполнять, каким образом распределять время в пределах рабочего дня.

Оперативное планирование работы осуществляется, как правило, не более чем на текущую неделю. В основном это планы «на сегодня», «на завтра». Они служат эффективным инструментом в борьбе с текучкой в том случае, если строятся на основе годовых, квартальных, месячных планов и согласуются с так называемыми графиками работ дня, недели.

Существует практика составления рабочих графиков дня, недели, реже — месяца. Они дисциплинируют не только труд самого руководителя, но и подчиненного ему коллектива.

Для выполнения повторяющихся работ выделяют определенное время дня или определенный

день недели. Например, ежедневно планируются в определенное время обход рабочих мест, оперативное совещание, работа с документами, строго регламентированный прием посетителей. Известна практика распределения дней недели по рассматриваемым вопросам — объектам регулярного контроля руководителя. Так, в понедельник директор занимается вопросами качества продукции, во вторник — вопросами технической подготовки производства, технического развития и капитального строительства, в среду — вопросами снабжения, в четверг — хозяйственными вопросами, в пятницу — работой с кадрами и т.д.

9.3. Техника планирования личного времени руководителя

Если руководитель намерен всерьез подойти к планированию! личной работы, то целесообразно придериваться системы, которая реализуется в следующей последовательности:

- анализ бюджета времени;
- составление списка планируемых дел;
- определение времени для выполнения этих дел;
- сопоставление необходимых затрат времени на планируемые дела с личным бюджетом времени и личными возможностями;
- составление списка дел на год (табл. 18);
- составление тематического списка дел на месяц (табл. 18);
- составление плана действий на неделю (табл. 19);
- запись текущих дел и составление рабочих планов на день.

Таблица 18

Тематический список дел на год (месяц) для руководителя фирмы

Организация (фирма, предприятие)		Внешние связи	Кадровые вопросы	Мероприятия в городе, районе	Хозяйственные вопросы организации	Семья и дом	Здоровье	Перспективные вопросы
Общее руководство	Лично							

Нельзя просто планировать, что надо сделать за месяц, неделю, день. Надо обязательно рассчитывать работу во времени, учитывать продолжительность каждой работы, сроки ее начала и окончания.

Планирование времени в рамках общего планирования ориентируется на соответствующие стратегические долгосрочные цели, которые в свою очередь подразделяются на оперативные частичные

цели.

Установление периодов времени, которые требуются для достижения личных и профессиональных целей, придаст чувство уверенности и представление о наиболее предпочтительном распределении времени и наиболее целесообразной очередности дел.

Таблица 19

Распорядок рабочей недели руководителя
Неделя № _____ с _____ по _____ 200__ г.

Месяц _____

Дни недели	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье	Основные задачи недели	
Профиль дня									
Часы									
8:00—9:00									
9:00—10:00									
10:00—11:00									
11:00—12:00									
12:00—13:00									
13:00—14:00									
14:00—15:00									
15:00—16:00									
16:00—17:00									
17:00—18:00									
18:00—19:00									
19:00—20:00									
20:00—21:00									
Основные дела дня								Дом, семья	Здоровье, досуг

Пять стадий планирования рабочего дня по методу «Альпы»

Предлагаемый вашему вниманию метод «Альпы» относительно прост, и после некоторых упражнений потребуется в среднем не более 10 мин для составления ежедневного плана [68 с. 92]. Метод включает пять стадий планирования:

1. Составление списка заданий.
2. Оценка длительности выполнения заданий.
3. Резервирование времени (в соотношении 60:40).
4. Принятие решений по приоритетам и перепоручению некоторых дел.
5. Контроль (учет несделанного).

Приведем основные доводы в пользу данного метода:

- Лучший настрой на предстоящий рабочий день.
- Четкое представление о задачах дня.
- Преодоление забывчивости.
- Концентрация на наиболее существенном.
- Уменьшение объема «бумажной работы».
- Достижение целей дня.
- Выделение более важных и менее важных дел.
- Принятие решений об установлении приоритетов и перепоручении.
- Сокращение помех и нежелательных перерывов.
- Уменьшение стрессов и нервного напряжения.
- Ощущение успеха в конце рабочего дня.
- Повышение удовлетворенности и мотивации.
- Рост личных результатов.
- Выигрыш во времени за счет методичной организации труда.
- При успешном использовании техники планирования времени и методов научной организации

труда вы сможете ежедневно экономить от 10 до 20% вашего времени.

Для облегчения работы по планированию и распределению времени целесообразно пользоваться определенными техническими средствами.

Календарь-еженедельник

Это перекидной безотрывной календарь в виде удобного блокнота. Его можно брать с собой на совещания, в командировки. Еженедельник дает возможность планирования рабочей недели и дня, контроля за выполнением записанных мероприятий, анализа израсходованного времени. Каждое дело наносится на сетку часов соответственно сроку его выполнения. Однако в такой форме нет места для записей дел, не имеющих конкретного срока выполнения.

Помимо обычных записных книжек и блокнотов, где записи располагаются без всякой системы, можно рекомендовать специальную форму, представляющую лист плотной бумаги, разграфленный в соответствии с основными направлениями работы. Записи на листе делаются карандашом, а после выполнения стираются или аккуратно зачеркиваются. Такая форма дает наглядную картину всех текущих дел, и из нее легко делать выборку при составлении дневного плана.

Настольный календарь-еженедельник

Достоинства — видна вся неделя, много места для каждого дня.

Недостатки: непереносной, нет главных недельных ориентиров, нет выделения главных дел дня.

Комбинированный дневник времени

Структура такого еженедельника представлена в табл. 20.

Таблица 20

Структура комбинированного еженедельника

Дневник времени (планы личной работы руководителя на 200__ год)

Содержание	Кол-во страниц
1. Титульный лист	1
2. Календарь на 200__ год	1
3. Мероприятия года	1
4. Дни рождения	'1
5. Справочные телефоны	1
6. Список наиболее важных дел на год	1
7. Список дел на каждый месяц года (12 месяцев)	12
8. Распорядок рабочей недели (52 недели)	52
9. Режим дня	1
10. Биоритмы на год	1
11. Перспективные проблемы, идеи, новации	1
12. Календарь на следующий год	1
Всего:	74
Дополнительные материалы	
1. Список сотрудников	
2. График работы основных сотрудников	

Календарная часть

- В эту часть можно внести различные формуляры для месячных, декадных и дневных планов с промежуточными регистрами.
- Особое значение придается плану дня. Основной принцип: один лист на один день.
- В календарной части можно найти листки для заметок по соответствующим месяцам и декадам, которые облегчат перенос сроков и целевых установок на отдельные недели и дни.
- Отдельные дневные листки можно после использования сброшюровать в соответствующем порядке, и по прошествии времени они составят архив времени и успехов в жизни — надежное вспомогательное средство для осознанного планирования будущих успехов.
- Новые «входящие» дневные листки должны быть снабжены всеми сроками и заданиями из декадных и месячных листков. С соответствующих листков переносятся такие даты, как дни рождения, юбилеи, уход в отпуск, дни платежей и т.п. Таким образом, все личные дела можно интегрировать, и ничего не будет утеряно при условии регулярного заполнения и контроля.

Раздел служебных и частных дат

Здесь на соответствующих листках и формулярах можно записывать и постоянно иметь при себе

важнейшую информацию, например:

- календарь на год;
- важнейшие понятийные сокращения;
- списки дней рождения близких людей;
- сроки проведения важных мероприятий;
- листки-памятки.

Раздел адресов и телефонов

Благодаря данному разделу у вас всегда под рукой важнейшие телефонные номера и адреса, которыми чаще всего пользуетесь.

Общая часть. Различные отделения, как в бумажнике, позволяют разместить здесь фотографии, кредитные и чековые карточки, служебный пропуск и другие документы.

В заполнении дневника не должно быть мелочей, при этом:

- все записи должны быть достаточно подробными, понятными;
- в дневнике должно быть место для некоторых, важных для секретаря пометок, которые можно было бы расшифровать в отсутствие руководителя;
- записи должны делаться карандашом, чтобы при необходимости их можно было бы легко изменить или стереть, не допуская неряшливости в дневнике.

Вы можете еще больше рационализировать составление плана, если наряду с буквенными сокращениями для обозначения важнейших элементов используете другие сокращения и графические символы, так называемую бюрографию.

Например, для пометки тех или иных действий можно применять следующие символы:

- ↑ — срочно;
- ! — важно;
- ? — выяснить;
- + — приоритет категории А;
- — задача выполнена;
- О — перенос на более поздний срок;
- X — невыполнимое или само собой разрешившееся дело.

Дневник — это важный и необходимый документ, и с ним следует обращаться соответственно. Здесь сосредоточена важнейшая деловая информация, которая всегда под рукой у руководителя (адреса, фамилии, даты, данные по контрактам, ответственные исполнители и пр.) [68, с. 101].

Существует еще много других форм планирования времени.

Главное, что надо запомнить и понять: нет универсальных средств. Каждое в чем-то удобно, но имеет и какие-то недостатки. Книжка-календарь удобна, когда за день надо сделать много

нефиксированных дел. А вот картину недели в целом по ней получить нелегко. Ежедневник удобен при значительном объеме фиксированных дел и незначительном числе нефиксированных занятий, которые нетрудно отмечать и на полях, и в разделах. Ежемесячник удобен, когда работа заранее известна и надо только кое-что записать дополнительно. К тому же он занимает мало места.

Надо выбирать то средство планирования времени, которое наиболее вам подходит. Часто поступают так: берут что-то наиболее приемлемое, но в него вносят дополнения с учетом своих проблем. Если, например, вы работаете рано по утрам, то надо «дорисовывать» сверху еще строки — скажем, с 6 ч.

Можно поступать и так: сделать на картоне постоянное расписание недели, в ежедневнике же отмечать только изменения и перестановки, а также другие нефиксированные дела. Можно такую картонку-расписание дополнить не ежедневником, а книжкой-календарем небольшого формата и в ней записывать все, что не отражено в постоянном расписании.

В последнее время персональный компьютер взял на себя часть обязанностей дневника и стал стремительно вытеснять его с письменного стола руководителя.

Компьютерные системы организации труда

Такие системы организации труда позволяют решать следующие задачи:

- «*Календарное планирование*» мероприятий на год, квартал, месяц, неделю, день с контролем достижения результатов;
- «*Документооборот*» — автоматизированное изготовление, запись, поиск и печать входной и выходной информации, причем поиск информации организован по целой совокупности реквизитов (название, дата, фамилия, предприятие и т.д.);
- «*Справочник*», содержащий адреса и телефоны юридических и физических лиц с возможностью их автоматизированного поиска;
- «*Калькулятор*», обеспечивающий арифметические и логарифмические действия в процессе работы.

При этом сохраняются изменения на диске, информация печатается на принтере и защищается паролем.

И все же, отдавая дань уважения техническому прогрессу, не стоит торопиться выбрасывать старые дневники и ежегодники.

Идея приспособить персональный компьютер в качестве инструмента повышения личной эффективности труда менеджера, специалиста любого профиля получила «второе дыхание», когда в программное обеспечение были заложены главные идеи «Тайм-менеджера».

Тайм-менеджер

Он позволяет менеджеру четко контролировать и распоряжаться своим временем, исходя из поставленных целей, связать воедино «что» и «как» вы хотите сделать. Тайм-менеджер (ТМ) создает единую технологическую базу для принятия и исполнения решений на основе гибкого календаря (планы на год, месяц, неделю, день).

Достоинства ТМ:

- позволяет добиваться поставленных целей на основе повседневного решения основных задач;
- дает возможность расставить приоритеты, иметь обзор дел и рационально использовать свое время;
- помогает развить в себе более гибкое и спокойное отношение к изменениям за счет оперативного внесения изменений и использования сменных блоков бланков.

Например, отмечается рост производительности труда управленческого персонала, когда ТМ стал базовым инструментом работы всего предприятия.

Очень непростое дело дать совет — на каком инструменте личной работы остановить свой выбор. Это зависит от целого ряда факторов: типа предприятия, категории руководителя, планируемых годовых расходов, уровня владения компьютером и т.д. Поэтому выбирайте то, что подходит лучше всего для вас.

Конечно, самое сложное — это строго придерживаться своего же графика. Планирование работы и строгое соблюдение плана — вот два кита, на которых опирается вся наука управления временем.

9.4. План и распорядок рабочего дня

План и план—график рабочей недели сами по себе тоже не решают всех практических задач планирования. Остаются еще учет текущих дел и планирование каждого отдельного дня, не похожего один на другой, несмотря на любую регламентацию. Выборка делается из списка дел на месяц, плана—графика недели и из записей текущих дел.

Руководитель должен лично ежедневно, завершая очередной день, проверять, выполнен ли план этого дня, составлять новый план, подготавливаться к наступающему рабочему дню.

Этот реальный рабочий план на день должен состоять из временных блоков, заполненных А-делами, исполнению которых не должны помешать никто и ничто. То, что не предусмотрено, а значит, не запланировано, но все-таки неизбежно наваливается на руководителя, следует вмещать в те временные блоки, в которых запланировано выполнение Б- и В-дел. Тогда уже эти Б- и прежде всего В-дела руководитель может и не выполнять.

Никому не позволяйте прервать А-занятие. Если руководитель добился успеха, и притом большого, его никто не станет спрашивать, почему он не выполнил те или иные Б- и В-дела. Его будут

уважать, он станет респектабельной личностью, его будут ценить и не захотят потерять.

Если руководитель выполнил некоторые дела Б и В, но едва приступил к выполнению А-дел, вследствие чего обнаружатся лишь незначительные успехи, никто не похвалит его за выполнение Б- и В-дел. Его будут ценить не слишком высоко.

Сколько часов в день можно запланировать для выполнения той или иной работы? Если распорядок дня в основном «свободен» от различных неожиданностей, руководитель спокойно может выделить 6 ч. Если неожиданности не только не исключены, но даже и возможны, следует ограничиться 3 или 4 ч.

Те, кто полагают, что их распорядок дня вообще не допускает никакого планирования, могут прибегнуть к планированию «клином». Начинать планирование следует с одного-единственного часа в день. Это может позволить себе каждый. Когда появится опыт планирования, можно перейти к 2 часам и т.д.

Хорошо зарекомендовал себя следующий метод: планировать время следует таким образом, чтобы в каждый час 15 мин оставались свободными и их можно было бы использовать для телефонных звонков, визирования документов, непредусмотренных работ и отдыха и т.п. Благодаря этому распорядок дня станет гибким, можно будет многое сделать сверх плана. А план работы на день, согласованный накануне с секретарем, является прекрасным стимулом для тех, кто медленно раскачивается [70, с. 303].

На основе действующего в организации единого распорядка рабочей недели руководитель разрабатывает личный режим труда — такой уклад деятельности, в котором необходимо учитывать возможность утомления в разные периоды рабочего дня и в связи с этим изменения характера труда и перерывов для отдыха (табл. 19).

Режим дня — это такая организация деятельности, которая рационально делит сутки на определенные отрезки времени, отведенные для работы, самообразования, питания, отдыха и др. Режим является своеобразным жизненным порядком. Его значение заключается в том, что человек, следующий ему, не упустит и не забудет важных дел, получит уверенность в успехе своих дел (табл. 21).

Таблица 21

Примерный укрупненный режим рабочего 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 Обеденный перерыв	11:00—12:00 12:00—13:00	Заключительная работа	17:00—17:15
---	----------------------------	-----------------------	-------------

Режим создает в жизненном укладе, деятельности руководителя определенный ритм, позволяет выработать устойчивые положительные привычки, сокращает затраты времени на вхождение в работу, выбор того, чем заняться, и т.п. Режим дня должен не только соблюдаться, но и уточняться, улучшаться, превращаясь постепенно в постоянные нормы жизненного уклада.

Например, подготовительная работа у мастера строительной организации может включать обход участка и проверку состояния техники безопасности и выполнения противопожарных мероприятий; обеспечения рабочих средствами механизации, строительными материалами; своевременности выхода рабочих на работу и их расстановки по рабочим местам; выдачи из кладовой материалов, инструмента, инвентаря, спецодежды, а также проведение инструктажа рабочих перед началом работы и др.

Например, управление строительной организацией включает, прежде всего, организацию работы бригад и организацию рабочих мест, контроль за наличием конструкций и материалов, за применением и правильным использованием инструмента, инвентаря, соблюдением требований техники безопасности, организацию состязательности в коллективе, мобилизацию коллектива на выполнение плановых заданий и обязательств, другие виды работ и функции в соответствии с Положением о мастере.

Во второй половине рабочего дня мастер переносит основные акценты на обход участка с целью контроля качества, приема выполненных работ, подготовки к следующему рабочему дню.

Если в первой половине дня работа с документами ориентируется прежде всего на изучение справочно-нормативной и специальной литературы, оформление оперативной документации, заполнение табеля, то в конце рабочего дня основное внимание следует уделить составлению заявок на материалы, анализу итогов рабочего дня, планированию работы на очередной день, подготовке заданий бригадам и др.

Заключительная работа предусматривает сдачу смены, заполнение журнала работ.

Установление определенного регламента, четкого распорядка рабочего времени способствует организации времени руководителя. Практика составления рабочих графиков дня и недели, а иногда и месяца дисциплинирует труд не только самого руководителя, но и руководимого им коллектива.

Для выполнения постоянных обязательных видов работ руководитель намечает определенное время дня или определенный день недели. Например, ежедневно планируются в определенное время обход рабочих мест, оперативное совещание, работа с документами и др.

Распорядок рабочей недели (табл. 19) регламентирует личную работу руководителя. Соблюдение

его обеспечивает полноту выполнения запланированных работ.

В недельном плане для руководителя строительной организации должны найти место следующие дела:

- рассмотрение состояния финансового положения;
- проверка выполнения директивных графиков строительных работ;
- посещение строящихся объектов и анализ дел на них;
- проверка выполнения планов работы с кадрами, улучшение условий труда, быта и отдыха;
- проверка выполнения плана организационно-технических мероприятий; -
- прием работников по личным вопросам;
- прием посетителей из сторонних организаций;
- день качества;
- день бригады;

рассмотрение проектно-сметной документации, проектов производства работ, проектов организации строительства и др.;

оперативные совещания по анализу состояния дел и др.

В недельном плане следует предусмотреть время для ежедневного решения текущих вопросов с субподрядными организациями, поставщиками, смежниками и собственными подразделениями.

Для непредвиденных работ, решения оперативно возникших текущих вопросов планируются резерв времени и соответствующие периоды рабочего дня.

На первых порах руководителю не следует создавать жесткого распорядка дня, можно запланировать только основные работы. Пересматривая график рабочего дня в процессе работы, он совершенствует, уточняет его и впоследствии меняет график уже значительно реже.

Все планы должны, в конечном счете, учитывать выполнение текущих дел и планирование каждого конкретного дня.

Форма записи текущих дел во многом влияет на четкость планирования. Нужно выбрать ту форму записи, которая в наибольшей степени отвечает реальным условиям работы руководителя. Наиболее удобной является такая форма, в которой имеется сетка времени. ,

На основе месячного плана и распорядка рабочей недели составляется ежедневный рабочий план (табл. 22 и 23).

Таблица 22

Вариант формы рабочего плана руководителя

на « ____ » _____ 200__ г.

День недели	Пн.	Вт.	Ср.	Чт.	Пт.	Сб.	Вс.
Служебные дела				Где необходимо быть			

Где быть		Время		Вопрос	
Кого		Пригласить для беседы			
		Время		Вопрос	
Кого		Принять			
		Время		Вопрос	
Домашние дела	Здоровье, досуг	Позвонить			
		Кому	Телефон	Время	Вопрос

Чтобы перейти к конкретным рабочим планам на каждый день руководителю нужно решить, как наиболее целесообразно построить свою работу: каким временем он располагает, какое время необходимо на те или иные виды работ, в какой последовательности их следует выполнять, каким образом распределять время в пределах рабочего дня.

Одним из полезных технических приемов планирования личного труда руководителя является применение «Дневника личной работы». Он представляет собой записную книжку в виде общей тетради и состоит обычно из трех разделов. Первый предназначен для записей справочной информации (телефоны, адреса и т.д.) второй включает план наиболее важных дел года, а также планы личной работы на месяц, неделю, каждый день с учетом выполненных работ по времени. Третий раздел предназначен для общих записей.

Таблица 23

Рабочий план руководителя

на день «_____» _____ 200__ г.

День недели	Пн.	Вт.	Ср.	Чт.	Пт.	Сб.	Вс.
Профиль дня							
Служебные дела				Распорядок дня			
				6:00			
				7:00			
				7:00			
				8:00			

Резюме

- Увеличение затрат времени на планирование приводит к сокращению времени на использование и, в конечном счете, к экономии времени в целом.
- Эффективность труда руководителя повышается за счет четырех составляющих:

- планирования,
- реализации плана,
- мониторинга и контроля,
- взаимодействия и связи людей.

• Руководитель обязан уметь анализировать свое рабочее время, составлять планы личной работы, при этом необходимо учитывать все выполняемые им работы, уметь расположить их в порядке важности.

• Если руководителю необходимо всерьез подойти к планированию личной работы, целесообразно придерживаться системы, которая выполняется в следующей последовательности:

- проанализировать бюджет времени;
- определить содержание планируемых дел;
- определить время, необходимое для выполнения этих дел;
- сопоставить необходимые затраты времени на планируемые дела с вашим личным бюджетом

времени и своими личными возможностями;

- составить перспективный план дел или перечень на год;
- составить тематический список дел на месяц;
- составить план действий на неделю;
- записывать текущие дела и составлять рабочие планы на день.

• Начинать следует с долгосрочных планов. Для этого необходимо составить перечень наиболее важных работ на несколько лет, а затем установить сроки их начала и окончания.

• На основании имеющихся данных о перечне дел, их характере и трудоемкости составляется перспективный план на более или менее продолжительный период.

• Чтобы перейти к конкретным текущим планам на каждый день, нужно решить, как наиболее целесообразно построить свою работу.

• График работ значительно облегчает оперативное планирование и организацию времени руководителя, установление определенного регламента, четкого распорядка рабочего времени.

- Если вы «задыхаетесь от груды дел»; действуйте по методу «Альпы»:

- составление заданий;
- оценка длительности акций;
- резервирование времени (в соотношении 60:40);
- принятие решений по приоритетам и с перепоручением;
- контроль (учет неделанного).

- Наиболее удобной формой плана работы на день является такая, в которой имеется сетка

времени, а сами дела систематизированы.

- При составлении расписания дня необходимо учитывать расположение временных зон, чтобы планирование второстепенных работ не попало во временные зоны «первого класса».

- Для планирования времени целесообразно пользоваться следующими инструментами:

- календарем-еженедельником;
- дневником времени;
- компьютерной системой организации труда;
- тайм-менеджером.

Практическое задание

1. Разработайте индивидуальную форму записей запланированных дел на:

- день;
- неделю;
- месяц;
- год.

2. Приступите к планированию личной работы, применяя разработанные формы записей.

3. Создайте удобный для себя дневник времени на год (еженедельник).

Контрольные вопросы

1. Назовите основные принципы планирования работы.
2. В какой последовательности осуществляется перспективное планирование?
3. Дайте определение долгосрочному планированию.
4. В чем заключается метод «Альпы»?
5. Что такое бюрография?
6. Что входит в систему планирования работы?
7. Какие существуют инструменты планирования времени руководителя? В чем их достоинства?

Рекомендуемая литература

Васильев В.М. и др. Управление в строительстве: Учебник для i<By30B. — М.: Изд-во АСВ, 2001.

ВудкокМ., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. — М.: Дело, 1994. — 320 с.

ЗайвертЛ. Ваше время — в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. — М.: Интерэксперт, ИНФРА-М, 1995. - 267 с.

Комаров Е.Н. Каковы у вас техника личной работы (тест для руководителей) // Управление персоналом. — 1998. — № 6.

Комаров Е.Н. Режимы труда и отдыха персонала // Управление персоналом. — 1999. — № 6.-

Лаптев А.П. Ваш режим дня. Каждый день в хорошей форме: Управление персоналом. — 1997. — № 12.

Методы изучения трудовых процессов и затрат рабочего времени: Учебное пособие / Под ред. В.В. Адамчука. — М.: Финстатинформ, 1999.

ОлкокД. Управление временем и рабочей нагрузкой: Пер. с англ. — М.: Финпресс, 1998. — 96 с.

Старобинский Э.В. Время руководителя // Управление персона-ром. - 1997. -№ 7.

Ушаков А. Время — ваш лучший инструмент // Управление персоналом. — 1999. — № 6.

Форсайт П. Делу — время: Как правильно распоряжаться своим временем / Пер. с англ. З.Я. Красневской. — Минск: Амалфея, 1998.— 272с.

Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. — М.: Высшая школа, 2000. - 304 с.