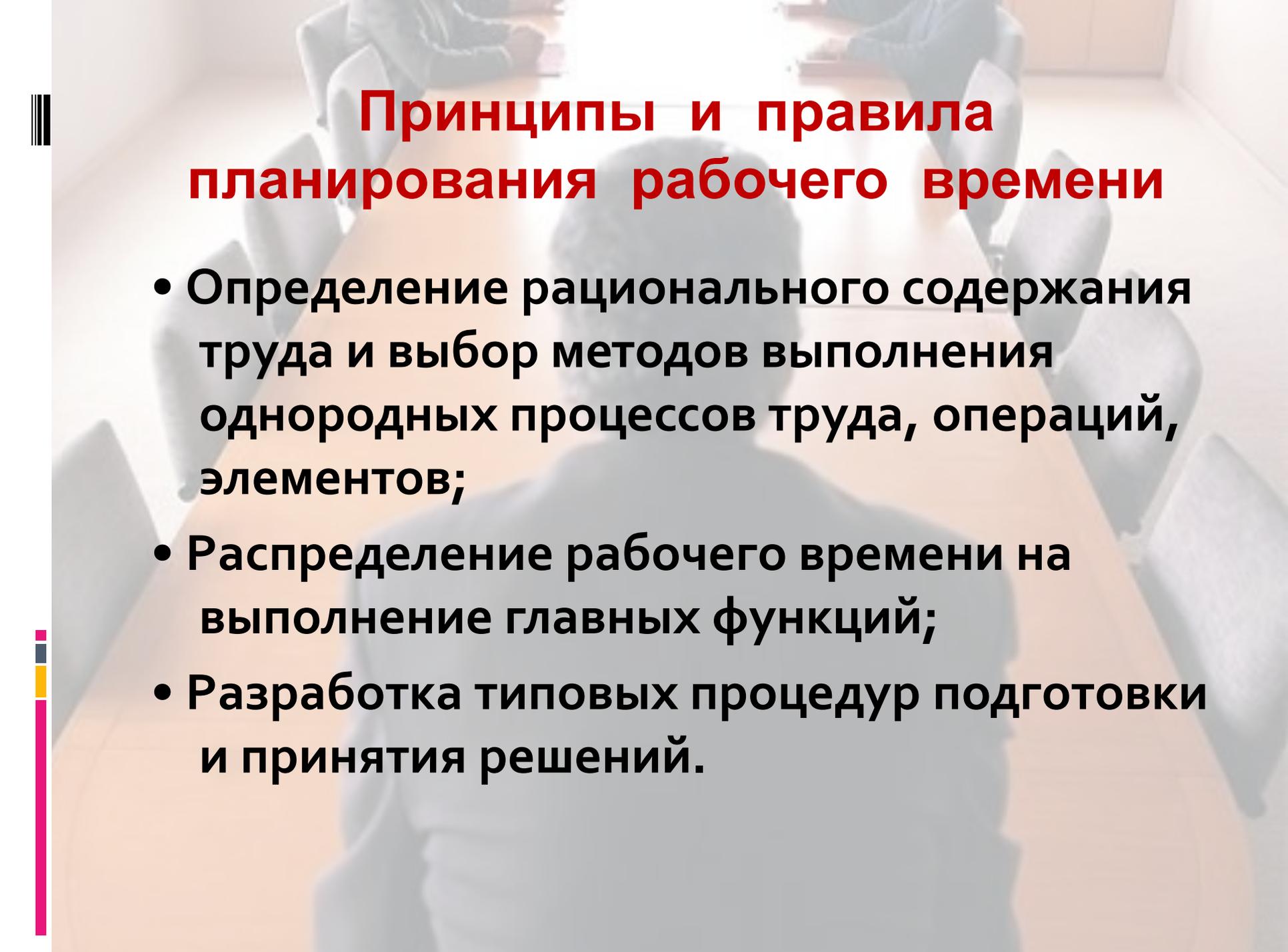


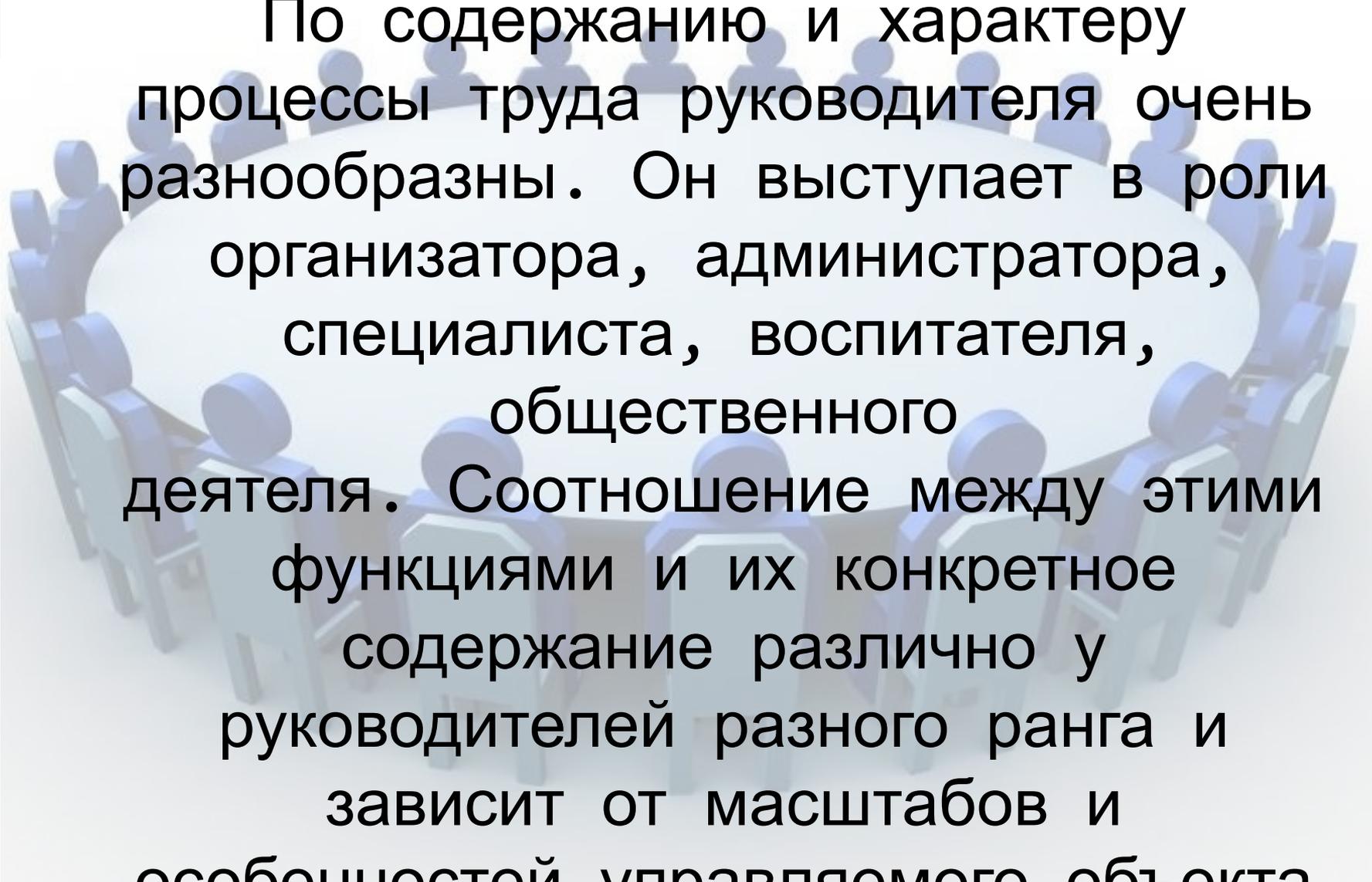
ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ РУКОВОДИТЕЛЯ И СЕКРЕТАРЯ





Принципы и правила планирования рабочего времени

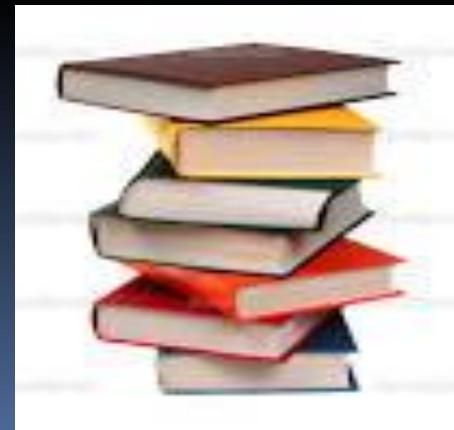
- **Определение рационального содержания труда и выбор методов выполнения однородных процессов труда, операций, элементов;**
- **Распределение рабочего времени на выполнение главных функций;**
- **Разработка типовых процедур подготовки и принятия решений.**



По содержанию и характеру процессы труда руководителя очень разнообразны. Он выступает в роли организатора, администратора, специалиста, воспитателя, общественного деятеля. Соотношение между этими функциями и их конкретное содержание различно у руководителей разного ранга и зависит от масштабов и особенностей управляемого объекта (предприятия, подразделения.

При характеристике содержания труда руководителей этого звена обычно выделяют следующие виды работ:

1. Работы, связанные с оборудованием;
2. Работы, связанные с технологией;
3. Работа с кадрами;
4. Организационная работа;
5. Аналитическая работа с документами.





Определив содержание процессов труда руководителей, необходимо выбрать наиболее рациональные, прогрессивные методы выполнения различных операций и элементов работы.

Разнообразие работ руководителя по характеру и содержанию, необходимость своевременного и продуманного их выполнения, зависимость от многих непредвиденных обстоятельств требуют особого подхода к планированию и распределению рабочего времени. При этом должны учитываться синхронизация во времени выполнения различных работ руководителями разных звеньев управления и координация их деятельности (руководителя предприятия, главного инженера, заместителей руководителя предприятия, главных специалистов, руководителей производственных подразделений и функциональных отделов).

Укрупненно регламентировать распределение времени руководителей на выполнение различных работ можно с помощью распорядка рабочего дня.

Типовая рабочая неделя – простейший тип распорядка рабочего дня. Ее достоинство - в простоте и краткости графического изображения. Однако при этом в распорядок не попадают работы, повторяющиеся менее четырех раз в месяц, квартал и т.п. Типовой месяц в некоторой мере устраняет этот недостаток, так как все работы, выполняемые хотя бы один раз в месяц, находят отражение, но при этом затрудняется согласованность во времени работы различных руководителей.

Независимо от типа распорядка рабочего дня при его разработке следует учитывать ряд рекомендаций, выработанных наукой и практикой.

В распорядок дня необходимо заложить оптимальное соотношение затрат времени руководителей на выполнение административных, организационных и творческих работ. Для выполнения работ, требующих наибольших творческих усилий или сосредоточенного внимания, надо выделять часы, совпадающие с зонами максимальной работоспособности (2-й, 3-й часы работы). Для работы с поступившими документами, почтой, для диспетчерских совещаний можно использовать первый утренний час. Т.е.

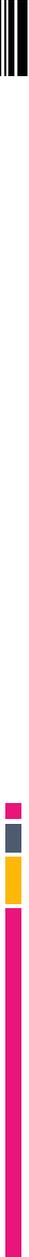
Для работ, не требующих значительных творческих усилий, связанных с текущими организационными решениями, можно отвести предобеденное время или конец рабочего дня.

Дневные часы целесообразно использовать на внешние контакты, совещания. Ни в коем случае не следует тратить на совещания утренние часы, особенно если эти совещания носят информативный характер.

Особое время следует выделить для решения творческих и перспективных вопросов (в области техники, технологии, экономики), просмотра литературы.

Целесообразно предусмотреть чередование работ, различных по характеру. Практически продолжительность одного вида деятельности не должна превышать 1,5–2 ч, после чего можно перейти к работе другого рода.

В частности, при планировании работы мастеров рекомендуется, чтобы число перемен работы в течение часа не превышало трех. Это связано с тем, что затраты времени на большинство постоянно повторяющихся работ мастера составляют 15–20 мин и редко превышают 1 час. Поэтому для мастеров, начальников участков предпочтителен распорядок с почасовой разбивкой рабочего дня. Для руководителей более высокого уровня управления более применим график с разбивкой дня на двухчасовые периоды.



В распорядке рабочего дня руководителей высшего уровня управления (упоминавшийся выше коллективный распорядок) необходимо точно указать время, когда решаются вопросы, требующие участия нескольких руководителей (например, совещания, балансовые комиссии и т.п.).

В распорядке рабочего дня всех руководителей целесообразно предусматривать резервное время. Необходимо выделить часы для приема подчиненных по служебным вопросам. Распорядок рабочего дня должен упорядочить проведение совещаний, отведя для них определенные дни и часы. Составленный распорядок дня нуждается в апробации и при необходимости может периодически корректироваться. Наиболее детальным как по содержанию, так и по времени является распорядок низовых линейных руководителей.

Составляющие эффективного тайм-менеджмента руководителя:

- Целеполагание.
- Расстановка приоритетов.
- Планирование времени.



Существует эффективная технология постановки целей - SMART.

SMART – это акроним, первые буквы английских слов, каждое из которых представляет собой критерий который должна содержать формулируемая цель.

Методы расстановки приоритетов:

- метод Эйзенхауэра.
- метод «to do list».
- метод «Многокритериальная оценка».

Структура планирования рабочего времени:

- выявление затрат рабочего времени.
 - принципы планирования.
 - делегирование полномочий.

Принципы и методы планирования

1. План дня должен быть в одном месте и обязательно в письменном виде.

2. Два варианта планирования рабочего дня:

- с вечера;**
- с утра.**

Каждый вариант имеет свои достоинства.

Планирование с вечера.

Хорошо «закрывается» прошедший день. Легко переключиться в режим нерабочего времени и отдыха.

Новый день начинается с ясной и определенной картины предстоящих дел.

Планирование с утра.

Данный вариант хорош для согласования и уточнения например встреч, раздачи поручений, делегирования полномочий.

План – это не закон.

Он постоянно корректируется при изменении обстоятельств. Времени на это потребуется 5-10 минут.

3. Устанавливайте фильтр на новые задачи или принцип «ПВО»:

- Подожди**
- Выполнять**



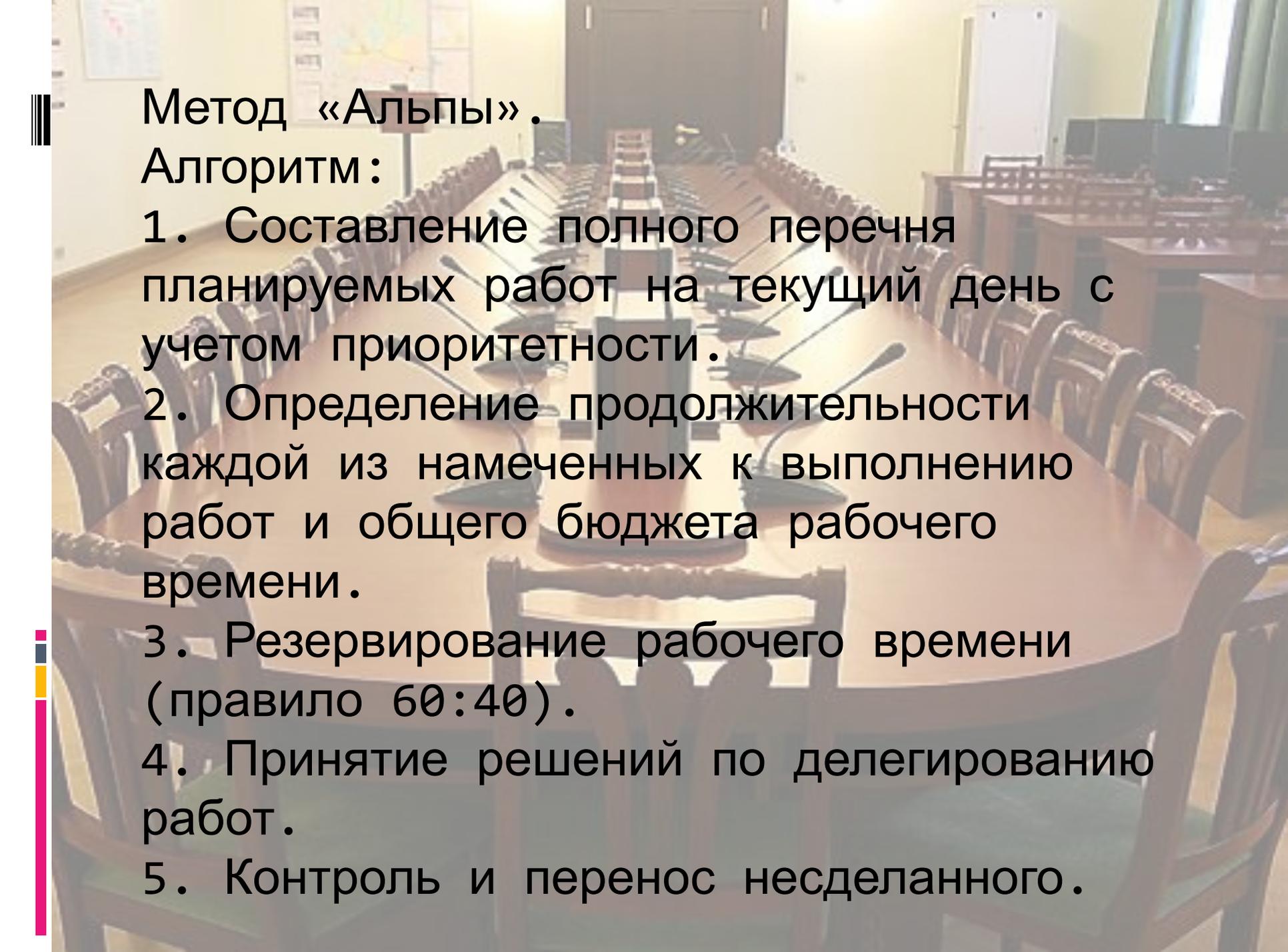
Необходимо структурировать поток поступающих задач с помощью следующих вопросов:

- Для чего это необходимо?
- Почему я?
- Можно ли перенести по времени?

4. Использовать стратегии отказа.

5. Осуществлять обзор задач и выделять:

- «жесткие» задачи (привязаны к конкретному времени)
 - «гибкие» задачи (не привязанные к конкретному времени);
 - «бюджетлируемые» задачи (нет жесткого срока исполнения). Это крупные приоритетные задачи.
- 



Метод «Альпы».

Алгоритм:

1. Составление полного перечня планируемых работ на текущий день с учетом приоритетности.

2. Определение продолжительности каждой из намеченных к выполнению работ и общего бюджета рабочего времени.

3. Резервирование рабочего времени (правило 60:40).

4. Принятие решений по делегированию работ.

5. Контроль и перенос несделанного.



Главными условиями успешной деятельности секретаря-референта являются:

- планирование предстоящих дел;
- установление оптимального ритма труда;
- постепенное вхождение в работу и обязательное чередование труда и отдыха.

При планировании работы на день, секретарь должен обдумать план, выделив самые срочные и важные дела. Нельзя назначить рабочий день «с места и в карьер»

Повторяющиеся изо дня в день работы рекомендуется планировать на одно и то же время рабочего дня, например, обработка полученной корреспонденции, приходится, как правило, на утро. А вот подписание документов рекомендуется планировать на вторую половину дня.

Необходимо свой рабочий день организовать таким образом, чтобы в течении всего рабочего времени помогать руководителю в выполнении намеченных им мероприятий. Информировать руководителя о чем-то лучше заранее: за час, если мероприятие важное, то и за день. Это возможно лишь в тех случаях, когда планы секретаря координируются и согласовываются с планами руководителя.

Планирование всегда приносит только выигрыш во времени, к тому же позволяет в какой-то мере избежать авралов, импровизаций и «горящих» дел.

Организационные принципы распорядка дня включают такое понятие как упорядочение задач по их значимости, которые можно подразделить на «весьма важные» , «важные» , «менее важные» .

Организационные принципы распорядка дня секретаря с учетом предварительного планирования зависят от множества обстоятельств .

- места работы и роли организации в управленческой иерархии;
- профессиональной подготовленности секретаря;
- наличия кризисных ситуаций и других помех в трудовом процессе;
- типологии личности непосредственного начальника .

Даже при всех сложностях прогнозирования предстоящего рабочего дня секретарю целесообразно постепенно выработать свой собственный ритм выполнения обязанностей, предусматривающий чередование трудовых операций и отдыха .



Спасибо за внимание!