



Кретов Сергей Петрович — кандидат экономических наук, заместитель начальника Западно-Сибирской железной дороги. Автор 17 печатных работ, в том числе двух монографий (в соавторстве), двух учебно-методических пособий. Основные научные разработки и исследования связаны с практикой управления трудовым потенциалом работников железнодорожного транспорта в условиях его реформирования.

УДК 331.105.22

С. П. КРЕТОВ

ВОПРОСЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ РУКОВОДИТЕЛЯ

К сожалению, в России с давних времен сложилось представление о руководителе как о человеке с минимальным количеством свободного времени, и чем меньше времени имел руководитель, тем более значительной персоной он казался. Но на самом деле его рабочий день должен представлять собой последовательное и целенаправленное использование эффективных методов работы в повседневной практике для того, чтобы оптимально использовать свое время.

Здесь было бы уместно процитировать высказывания разных авторов о значении времени [1–3]:

Алан Лэкейн: «Тот, кто позволяет ускользать своему времени, выпускает из рук свою жизнь; тот, кто держит в руках свое время, держит в руках свою жизнь».

Питер Друкер: «Время — самый ограниченный капитал, и если не можешь им распоряжаться, не сможешь распоряжаться ничем другим».

Ульрих Зиберт: «Умение распоряжаться временем наряду с правильным руководством и техникой влияния на людей выступает фактором, который предопределяет Ваш успех и неудачу».

Успех каждого руководителя зависит не только от материально-экономических величин, но и от того, как он распоряжается самым ценным достоянием — временем.

Необходимо понять, прежде всего, причины дефицита времени, которые заключаются в следующем:

1. Постоянная спешка. При спешке руководитель не успевает даже сосредоточиться на той проблеме, которую он выполняет в данный момент. Следовательно, он не думает о других способах решения, которые, возможно, лучше, чем тот способ, который пришел на ум первым.

2. Нагромождение работ. Руководитель начинает заниматься различными мелкими и не столь важными делами. У него нет четкого распределения работ по степени важности, и он не занимается анализом ключевых, перспективных вопросов.

3. Постоянные доработки дома. При этом время, отведенное на отдых, расходуется на работу, руководитель не успевает отдыхать, что сказывается на

его работоспособности на следующий день и в конечном итоге может вести к упадку здоровья.

4. Переутомление. Следствие длительной работы в условиях постоянной спешки.

5. Суетливость. Может быть результатом плохой организованности рабочего дня, иногда бывает вызвана индивидуальными особенностями человека.

6. Бесплановость работы. Является результатом образа жизни не только самого руководителя, но и общего стиля работы данной организации.

7. Низкая мотивация труда. Порождает хроническую нехватку времени, следствием является низкая заработная плата и производительность.

Путем анализа своих способностей мы определяем, что вообще мы можем совершить, т. е. каким личным потенциалом для достижения своих целей располагаем. Речь идет о дальнейшем развитии этого потенциала. С другой стороны, необходимо ясно представлять себе свои слабости, чтобы избегать действий, которые могут способствовать проявлению подобных «качеств», или принять меры к избавлению от этих недостатков.

Возможно также составление баланса своих крупнейших неудач и поражений и определение, следствием отсутствия каких качеств они были (рис. 1). «Знать свои слабости — значит укреплять свои сильные стороны».

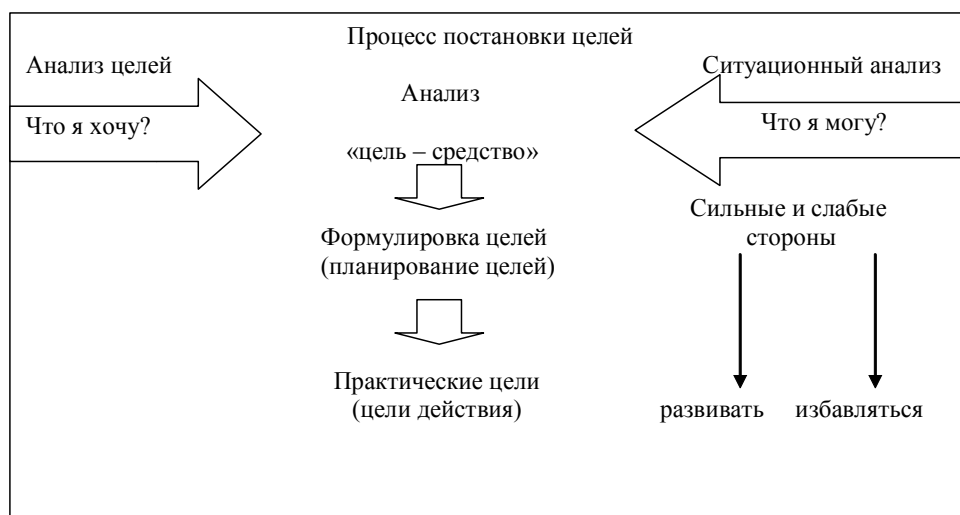


Рис. 1. Ситуационный анализ

Для того чтобы добиться успеха, необходимо правильно выбрать цели. Для этого могут использоваться различные технологии. Необходимо ответить для себя на следующие вопросы:

- каких целей вы хотите достичь?
- согласуются ли они между собой?
- существуют ли так называемая высшая цель и определенные промежуточные цели на пути к главной?
- знаете ли вы, что вы сами можете сделать для этого (сильные стороны) и над чем вам еще надо работать (слабые стороны)?

Одним словом, необходимо добиться ясности цели.

В процессе анализа необходимые для достижения желаемых целей средства (личные, финансовые, временные ресурсы) сравниваются с реальной ситуацией.

Формулирование целей — это последняя ступень при постановке целей. Это конкретное формулирование практических целей для последующей стадии планирования. «Установить сроки — сформулировать результаты».

При этом необходимо помнить о физическом состоянии, здоровье, о самообразовании и о своем культурном просвещении. Необходимо не брать на себя слишком много и устанавливать также краткосрочные цели, согласованные с достижением своих долгосрочных глобальных целей.

Планирование времени, как и планирование вообще, является первой обязанностью любого руководителя, но, к сожалению, как показывают исследования, отечественные руководители занимаются этим в 3,5 раза меньше, чем их американские коллеги, зато на оперативную работу — по всем меркам менее важную — тратят на треть больше.

Планирование означает подготовку к реализации целей и упорядочение времени. Главное преимущество, достигаемое путем планирования работы, состоит в том, что планирование времени приносит выигрыш во времени. Практический опыт говорит, что время, затраченное на планирование, приводит к сокращению времени на использование и в конечном счете приводит к экономии времени в целом. Но при этом нельзя считать, что чем больше времени мы тратим на планирование, тем больше времени мы сэкономим. У времени, как у многих других процессов, когда-то наступает оптимум, после которого дальнейшее планирование не имеет смысла. Но все же если планированию уделять хотя бы 10 мин в день, то можно сэкономить до двух часов.

Процесс планирования времени начинается с постановки задач, для чего на предстоящий период составляется перечень дел и возможных препятствий, на преодоление которых уйдет определенное время. Впоследствии этот перечень регулярно дополняется, обновляется, корректируется путем исключения из него того, что на поверку оказывается несущественным.

Как считает один из крупнейших западных специалистов в области менеджмента Питер Друкер, менеджер должен планировать свое время укрупненными блоками, ибо, когда речь идет о работе с людьми, а также о выполнении чисто интеллектуальных функций, дробление не приводит к положительным результатам. Тем более что чем крупнее организация, тем меньше времени у руководителя остается для малозначительных дел. В то же время в мелких организациях или на низовых уровнях управления крупные задачи целесообразно разбивать на менее значительные и сложные, с более точным определением сроков исполнения. Но и здесь руководитель имеет возможность затрачивать на выполнение своих прямых обязанностей не более 25 % лимита времени.

Планирование времени позволяет руководителям и специалистам прежде всего 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.

Далее, планирование дает возможность руководителю сконцентрироваться на важнейших вопросах с учетом сроков и времени их решения, а остальные рационально распределить среди подчиненных. В основе этого лежит оценка каждой работы с точки зрения необходимости; оценка последствий в случае отказа от выполнения; оценка оправданности усилий, требуемых для ее выполнения, возможности их снижения, реальной отдачи. Наконец, планирова-

ние 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 (рис. 2). То есть сначала планируются дела с фиксированным сроком исполнения или требующие значительных затрат времени, а также неприятные задачи, откладывание которых 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.



Рис. 2. Система планирования времени руководителя

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 составляют резервы на решение непредвиденных проблем, творческую деятельность, повышение квалификации. Непредвиденные проблемы возникают обычно в связи с неожиданными посетителями, телефонными звонками, необходимостью исправить ранее допущенные ошибки. Создание резервов времени значительно повышает гибкость планов и облегчает их корректировку.

Предпосылкой планирования времени является его тщательное документирование и контроль за его использованием, позволяющие иметь точные представления о нем, лучше распределять осуществление тех или иных работ, а также согласовывать свои действия в области планирования времени с подчиненными и коллегами.

При планировании следует придерживаться некоторых основных правил:

1. При составлении плана дня лучше оставить 40 % рабочего времени свободным, т. е. 60 % — запланированное время, 20 % — непредвиденное время, 20 % — спонтанное время.

2. Необходимо документировать потраченное время. При этом надо указывать как и на что оно было потрачено. Таким образом, имеем постоянное представление о расходе своего времени.

3. Сведение задач воедино — план действий. Чтобы составить хороший план, необходимо иметь представление о предстоящих делах, разделить их на долгосрочные, средне- и краткосрочные.

4. Регулярность — системность — последовательность.

Дневной план представляет собой самую важную ступень в системе планирования времени, конкретное воплощение (реализацию) поставленных целей. Одновременно в дневном плане предусматриваются обязательные перерывы, учитывающие как общую работоспособность человека, так и время, прошедшее с начала рабочего дня. Чем больше времени прошло, тем стремительнее нарастает усталость, что сказывается на эффективности работы руководителя. Исследования показали, что за первые восемь часов работы руководитель в среднем принимает 9,3 решения в час; в течение девятого часа — 2,5 решения; в течение десятого — 0,9 решения.

Очевидно, что пик физической активности приходится на утренние часы, однако еще существуют индивидуальные биоритмы, которые нужно учитывать с таким расчетом, чтобы наиболее трудные задачи попадали на пик работоспособности. При этом не следует путать биоритмику с процессом нарастания физической усталости, которая, естественно, минимальна в утренние часы и после достаточно продолжительного перерыва. Знание руководителем всего этого позволяет наиболее рационально распределять трудные и легкие, простые и сложные, ответственные и неответственные, напряженные и ненапряженные дела в рамках рабочего дня и чередовать их необходимым образом в соответствии с колебаниями своей трудоспособности.

Литература

1. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента и управления XXI века: Пер. с англ. М.: ИД «Вильямс», 2000. 272 с.
2. Пул М., Уорнер М. Управление человеческими ресурсами / Под общ. ред. проф. В.А. Спивака. СПб.: Питер, 2002. 1200 с.
3. Богданов А.А. Всеобщая организационная наука. М.: Экономика, 1989. Т. 1.
4. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учеб. для вузов. 5-е изд., доп. М.: Норма, 2003. 416 с.