

ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА



- 4.1. Встановлення особистих цілей менеджера.
- 4.2. Методи планування роботи менеджера.
- 4.3. Вибір пріоритетності справ, принципи пріоритетності.
- 4.4. Перспективні, річні, місячні та поточні (оперативні) плани.
- 4.5. Раціональні методи й засоби планування та виконання управлінської роботи. Практичні поради менеджеру.

Базові поняття: *цільове планування, класифікація планів, вимоги до цілей менеджерів, методи планування особистої праці менеджера, перспективне планування, річне та місячне планування, раціоналізація витрат часу на планування, оперативне планування, стадії процесу планування часу як ресурсу, аналіз витрат часу на виконання конкретних видів робіт, правила планування та резервування часу, принципи визначення пріоритетності справ щодо першочергового виконання, прийняття рішень щодо пріоритетів за принципом Паретто, матриця Ейзенхауера, АБВ — аналіз, традиційні та комп'ютерні засоби планування*

4.1. Встановлення особистих цілей менеджера

Для ефективного виконання своїх обов'язків керівник має раціонально організувати свою роботу.

Наукова організація праці керівника охоплює такі напрямки:

- раціональний розподіл часу для виконання конкретних робіт і обов'язків між керівником, його заступниками, іншими управлінськими працівниками;
- планування праці й нормування робочого часу керівника;
- використання раціональних методів і засобів виконання управлінських робіт;
- раціональна організація контролю за роботою підлеглих.

Реалізація цих напрямів дає можливість керівникові раціонально використовувати час за рахунок делегування частини своїх повноважень підлеглим, домагатися високої результативності своєї праці.

Причиною незадовільної роботи багатьох керівників, особливо початківців, є невміння розпорядитися часом. Такі керівники прагнуть виконати всі завдання самостійно, встигнути на всі наради, прийняти всіх відвідувачів, глибоко вникнути у всі питання діяльності підприємства тощо. Вони приїздять на роботу першими і йдуть з неї останніми. При цьому чимало справ лишається невиконаними. Керівник, який не вміє розпорядитися часом, невпроможний побачити перспективу за безліччю повсякденних турбот. Врешті, ефективність його праці є мінімальною. Як наслідок, виникає відчуття незадоволеності собою, підлеглими, невпевненість у власних силах.

Цільове планування — планування особистої праці менеджера залежно від встановлених цілей, які визначають кінцевий результат діяльності. Як відомо, будь-яка діяльність повинна мати мету і здійснюватися за попередньо складеним планом. Повною мірою це стосується й менеджера. Як функція управління планування полягає у встановленні цілей і визначенні шляхів їх досягнення.

Ціль — це те, до чого прагнуть, орієнтир, якого необхідно досягнути. Вона визначає кінцевий результат. Важливо усвідомлювати, що тут мається на увазі не те, що ми робимо, а те, заради чого ми це робимо. Ціль — це виклик, що спонукає до дій, це конкретний стан

певних характеристик організації, досягнення яких є бажаним. І цьому підпорядкована вся діяльність даної організації. Навіть найкращий спосіб роботи марний, якщо ми заздалегідь чітко не визначимо те, до чого прагнемо. У свою чергу, щоб поставити цілі, треба думати про майбутнє. Ціль дає зрозуміти, в якому напрямку необхідно рухатися. Значимість цілей важко переоцінити.

Цілі є вихідною точкою планування діяльності, основою побудови організаційних відносин, на них базується система мотивації, яка використовується в організації. Крім того, цілі є точкою відліку в процесі контролю та оцінки результатів праці окремих співробітників, підрозділів та організації в цілому.

Встановлення цілі — це свідоме виконання своїх дій для її реалізації. Це постійний процес, оскільки в процесі діяльності керівника може з'ясуватися, що ті або інші параметри змінилися, що призводить до необхідності зміни цілі. Саме в постановці цілей полягає основа діяльності підприємства і його успішне майбутнє. Якщо у менеджера є усвідомлена ціль, то в цьому напрямі спрямовані й усі неусвідомлені сили менеджера, тобто цілі служать для концентрації сил на важливих напрямках.

Цілі менеджера повинні відповідати таким вимогам:

1. Цілі мають бути досяжними. Зазвичай вони містити певний виклик. Цілі не можуть бути легкими для досягнення, але не можуть бути й нереалістичними, такими, що виходять за граничні можливості менеджера. Нереальні цілі призводять до демотиивації керівника та втрати ним орієнтира, що негативно позначається на діяльності організації.

2. Конкретність та вимірність цілей.

3. Цілі повинні мати конкретний часовий горизонт. Вони мають бути досягнуті в суворо встановлені терміни. Порушення цих термінів може розглядатися як невиконання встановлених цілей.

4. Суперечливість цілей (цілі мають бути узгоджені між собою).

Отже, процес планування праці керівника має починатися з вибору менеджером особистих цілей.

Постановка особистих цілей включає три етапи:

1. Визначення цілей.

Насамперед, керівник повинен визначити, чого він прагне досягти в особистому і професійному плані.

2. Аналіз можливостей досягнення встановлених цілей.

На цьому етапі слід проаналізувати свої сильні і слабкі сторони, які можуть полегшувати або ускладнювати досягнення цілей, а також відповідність між цілями і наявними ресурсами. Наприклад, керівник ставить за професійну мету зайняти посаду віце-президента фірми із зовнішньоекономічної діяльності. Однак це потребує знання іноземної мови. Він має визначити, які ресурси (часові, матеріальні, здібності до вивчення мов) для досягнення мети.

3. Уточнення і конкретне формулювання цілей.

Для подальшого планування необхідно залишити тільки реальні цілі. Вони мають бути також чітко сформульовані і мати часову характеристику. Пропонується встановлювати довго- (життєві), середньо- (до 5 років) і короткострокові (до одного року) цілі. Після встановлення цілей розпочинають власне планування праці.

4.2. Методи планування роботи менеджера

Після встановлення цілей починають власне планування праці. Керівнику важко або й неможливо розробити конкретні плани на більш-менш тривалий період, тому що під впливом не передбачених раніше факторів їх доведеться постійно переглядати. Тому на практиці звичайно обмежуються розробкою плану роботи на день, тиждень, місяць. Причому останній часто не проробляють детально, відзначаючи лише невідкладні і найбільш важливі справи.

Організація праці менеджера підприємства тісно пов'язана з організацією всіх процесів управління у підпорядкованому йому апараті та істотно впливає на успіх управління в цілому.

Менеджер постійно піддається стихійному перебігу подій, не керує власним часом, він втрачає здатність і можливість відрізняти головне від другорядного, побачити за конкрет-

ними ситуаціями більш фундаментальну проблему. Його рішення набувають характеру оперативного погашення конфліктів. По суті, виконуючи роль генерального диспетчера, такий менеджер не виконує своїх першочергових обов'язків.

Залишаються невирішеними перспективні проблеми, а це в свою чергу породжує багато нових проблем. Нерідко буває і так, що менеджери великого значення надають проблемам і перспективним питанням. Але свою роботу вони організують так нерационально, що не мають можливості бути на керованих об'єктах, особисто зустрічатися з керівниками підрозділів та іншими працівниками; їм бракує часу для підвищення власної кваліфікації. Через це перспективні завдання, якими вони зайняті, вирішуються не найкращим чином.

Іноді менеджери через брак часу, що є наслідком поганої організації праці, робочий день менеджера триває 10, 12 і навіть 13 годин. Врешті, не залишається часу на самоосвіту, родину, відпочинок, спорт та інше. Слід мати на увазі й те, що організація власної праці — це турбота самого менеджера.

Невпорядкованість робочого дня, постійна зайнятість, безперервна штурмовщина у справах, які потребують вдумливого, планомірного вирішення, створюють у самому апараті управління такий стиль роботи, який призводить до нерационального використання часу в усіх підрозділах.

Щоб правильно спланувати розподіл часу між різними видами діяльності, необхідно перш за все його класифікувати за певними ознаками.

За змістом роботи поділяють на *економічні, технічні, комплексні* тощо.

Роботи розрізняються:

- за характером спонукальних причин (особиста ініціатива, ініціатива підлеглих, вказівки зверху, ініціатива громадських організацій);
- за періодом, що охоплюється керівною діяльністю (питання перспективні, поточні та ін.);
- за формами діяльності (індивідуальна робота, збори, наради, прийом відвідувачів, телефонні розмови, відвідання робочих місць та ін.).

Планування має бути як довгостроковим (рік, квартал, місяць), так і оперативним (тиждень, один день). Починати треба з довгострокового плану. Для цього необхідно скласти перелік найбільш важливих робіт року, кварталу, місяця, а потім встановити терміни їх початку і закінчення. До цих робіт належать, такі, які повторюються із року в рік. Наприклад, річний звіт, збори трудового колективу щодо підсумків року та ін. Існує практика складання робочих графіків на один день, тиждень, рідше — декаду чи місяць. Ці графіки дисциплінують не тільки працю самого менеджера, але і підпорядкованого йому колективу.

Менеджер, який планує свою працю, повинен враховувати час, необхідний для підвищення ділової кваліфікації, рівня політичних і економічних знань, виконання громадських доручень і прийом працівників підприємства зі службових і особистих питань.

План має чітко визначати час на роботу з документами, прийом відвідувачів, перебування в структурних підрозділах, участь у зборах акціонерів і трудового колективу, проведення нарад з підлеглими тощо. Розробка такого плану створює нормальний ритм роботи апарату управління, забезпечує черговість виконання завдань, дає можливість виділити час для творчої роботи, інноваційної діяльності, підвищення кваліфікації. Тут менеджер компетентно і завчасно може займатися постановкою і вирішенням стратегічних питань, продуктивно працювати.

Процес розробки плану особистої праці менеджера пропонується здійснювати за схемою, наведеною на рис. 4.1.

Перший етап: менеджер складає перелік справ, які слід виконати протягом планового періоду. Це можуть бути завдання з перспективного переліку справ, не виконаних у минулому періоді, інші справи, завдання, які періодично виникають. Перелік робіт слід складати у письмовій формі. Наприклад, у переліку справ на день відображають такі питання: проведення нарад, прийомів, робота з документацією, поїздки, контроль, телефонні переговори тощо. На цій стадії достатньо лише наближеного ранжування завдань, тобто розподілу їх за ступенем важливості або терміновості.

Другий етап: після складання переліку робіт на плановий період необхідно визначити витрати часу, необхідного для виконання кожного виду роботи. Безумовно, це складне завдання, оскільки керівнику важко заздалегідь передбачити, скільки часу потребує та чи ін-

ша робота. Тут багато залежить від складності та незвичайності вирішуваних завдань, досвіду і професіоналізму самого керівника, кваліфікації управлінського персоналу та інших факторів. Разом з тим, тривалість деяких управлінських дій можна оцінювати досить точно. Наприклад, керівники заздалегідь регламентують тривалість прийому відвідувачів з особистих питань, нарад тощо.

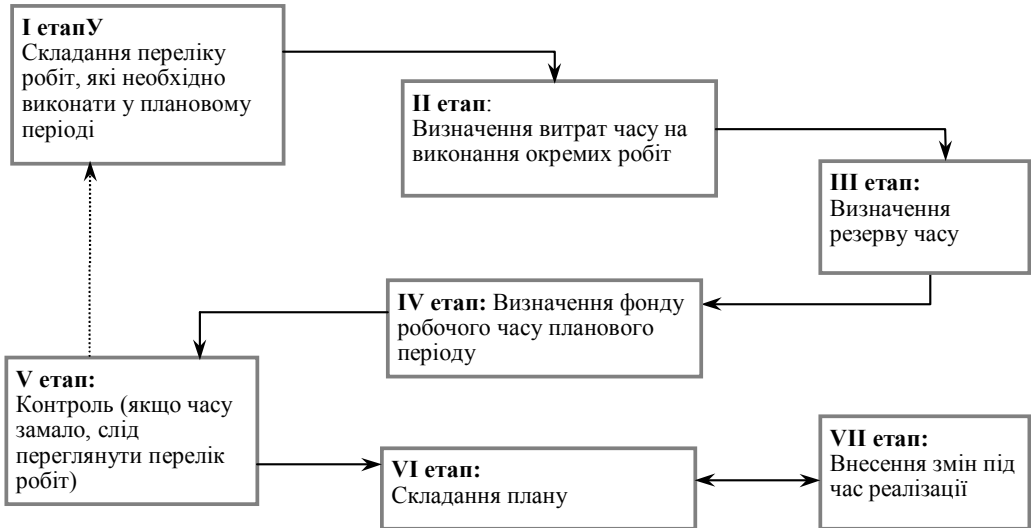


Рис. 4.1. Схема процесу планування особистої праці менеджера

Зрештою, оцінка витрат часу буде приблизною, що потребуватиме коригування їх в ході реалізації завдань. Разом з тим, встановлення тривалості робіт дисциплінує керівника, змушує його вкладатися у встановлені терміни. Не дарма кажуть, що робота забирає стільки часу, скільки його на неї виділено.

Третій етап: оскільки неможливо передбачити, які завдання потрібно буде виконати протягом планового періоду, слід зарезервувати час для непередбачених справ.

Робочий час керівника поділяється на три частини:

- заплановані справи — 60 %. Виходячи з 8-годинного робочого дня, запланована активність не повинна перевищувати 5—6 год.;
- резерв часу на непередбачені роботи — 20 %;
- резерв часу на творчу діяльність керівника — 20 %.

Отже, співвідношення між плановим часом і резервом має становити 60:40.

Четвертий етап: необхідно визначити фонд робочого часу планового періоду. При цьому, слід виходити з 5—6 годин на день. Таким чином, у тижневому плані за п'ятиденний тиждень загальний фонд робочого часу становитиме 40 годин., а для розв'язання планових завдань — не більше 30.

П'ятий етап: перш ніж остаточно встановити план власної роботи, необхідно здійснити контроль шляхом співставлення розрахованих на другому етапі витрат часу на виконання планових робіт з фондом робочого часу. Якщо необхідні витрати часу перевищують фонд планового періоду, необхідно переглянути перелік планових робіт. Менеджеру слід проранжувати планові роботи з точки зору важливості і невідкладності їх і вилучити другорядні дії. Так, не дуже термінові справи можна перенести на наступний період. Слід також делегувати частину робіт підлеглим.

Шостий етап: менеджер складає план власної роботи до виконання. Для зручності їх рекомендується розробляти за допомогою щоденників часу, в яких відображають завдання, необхідні дії, номери телефонів, адреси та іншу інформацію.

Сьомий етап: корегування плану, за необхідності — внесення змін і доповнень. Завдяки встановленому резерву часу менеджер має змогу протягом планового періоду адекватно ре-

агувати на можливі ускладнення в процесі реалізації тих або інших завдань, вирішувати непередбачені справи, займатися творчою роботою.

Якщо у менеджера немає особистого плану роботи, то в колективі виникає нервова напруга, що призводить до неякісного вирішення завдань, зниження результативності управлінської праці.

Деякі роботи передбачити у плані неможливо. Для цього необхідно проектувати резерв часу на їх виконання, а якщо його буде недостатньо, то зменшувати витрати часу на заплановані роботи, переносити на інший час або доручати їх виконання відповідальному працівнику апарату управління.

Планування особистої роботи слід розглядати не тільки як складання її плану. Тут важливим є визначення часу для її проведення, строків початку і закінчення. При цьому треба враховувати всі майбутні види робіт, порівнювати необхідний для роботи час з плановим фондом в загальному бюджеті робочого часу.

Після складання плану необхідно проявити уміння і наполегливість у його виконанні, забезпечити необхідний контроль за виконанням планів іншими управлінськими ланками. Контроль виконання плану особистої роботи і завдань виконавцями має бути регулярним і послідовним. Це дисциплінує самого менеджера, а також його підлеглих, сприяє ефективному використанню робочого часу, підвищенню якості управління організацією.

Керівнику складно або й неможливо складати конкретні плани на тривалий період, оскільки під впливом непередбачених факторів їх доведеться постійно переглядати. Тому на практиці, як правило, обмежуються розробкою плану особистої роботи на день, тиждень, місяць. Причому в плані на місяць часто, зазначають лише невідкладні і найбільш важливі справи.

На практиці планування часу полягає у його розподілі за видами робіт. Узагальнений розподіл часу регламентується за допомогою розпорядку робочого дня, який будується з урахуванням розпорядку дня вищого керівництва, періодичності виконання окремих робіт. Слід мати на увазі, що з підвищенням рівня управлінської діяльності зменшується час, що витрачається на управління основною діяльністю, і збільшується — на адміністративну, організаційну роботу, представництво, розв'язання соціальних проблем.

У діяльності менеджерів різних підприємств багато особливостей. Тому менеджер повинен самостійно, відповідно до особливостей робіт, згрупувати їх за видами на підставі тих чи інших ознак. Це необхідно для обліку витрат часу за видами діяльності, аналізу планування власної роботи.

Для планування власної роботи недостатньо мати перелік робіт неможливо знати і їх фактичну тривалість, на основі якої можна встановити терміни початку і закінчення робіт і взаємно пов'язувати їх. Для цього треба проводити спеціальні спостереження, вивчати власні витрати часу протягом робочого дня. При цьому лише облік усіх робіт може дати повну картину навантаження менеджера. Способи і форми обліку залежать від його цілей. Так, для удосконалення організації праці менеджера доцільно проводити самофотографування як робочого, так і вільного часу. Але сам облік нічого не вартий без систематичного аналізу. Саме дані аналізу дають можливість оцінити рівень організації часу керівника.

Основним способом аналізу є порівняння фактичних витрат часу на кожний вид робіт із середніми витратами інших керівників того ж рівня.

Дослідження свідчать, що в загальному обсязі робочого часу на **особисті стосунки витрачається до 76 % часу, у тому числі:**

- наради, збори, прийом відвідувачів (бесіди) — 23,5 %;
- службові поїздки (ділові зустрічі) — 23,5 %;
- контроль за роботою об'єктів управління і відвідання робочих місць — 23,5 %;
- телефонні розмови — 6,5 %

Інші витрати часу менеджера складають:

- на роботу з документами — до 13,5 %;
- підготовка і організація роботи — 5 %;
- особисті потреби і відпочинок — 2 %;
- втрати робочого часу — 3,5 %

Планування особистого часу менеджера необхідно починати з розробки певного режиму, який має дотримуватися, уточнюватися і поступово перетворюватися на постійну норму.



Рис. 4.2. Раціоналізація витрат часу на планування

Планування власної роботи не вимагає від керівника значних витрат часу. Для складання плану достатньо витратити наприкінці робочого дня 15—20 хвилин. Натомість переваги планування особистої праці менеджера набагато перевищуватимуть ці витрати. Зокрема, це можливість змогу скласти план на наступний день, чітко уявити завдання, впорядкувати роботу протягом дня, подолати забудькуватість, сконцентрувати увагу на найважливіших завданнях, самодисциплінує під час виконання завдань, дає відчуття успіху в кінці робочого дня, підвищує задоволеність і мотивацію й у цілому сприяє ефективності праці.

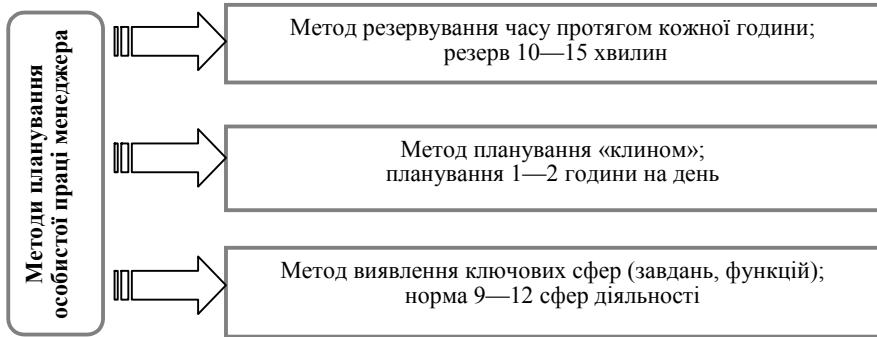


Рис. 4.3. Методи планування особистої праці менеджера

Засоби планування особистої роботи менеджера поділяються на традиційні і комп'ютерні.

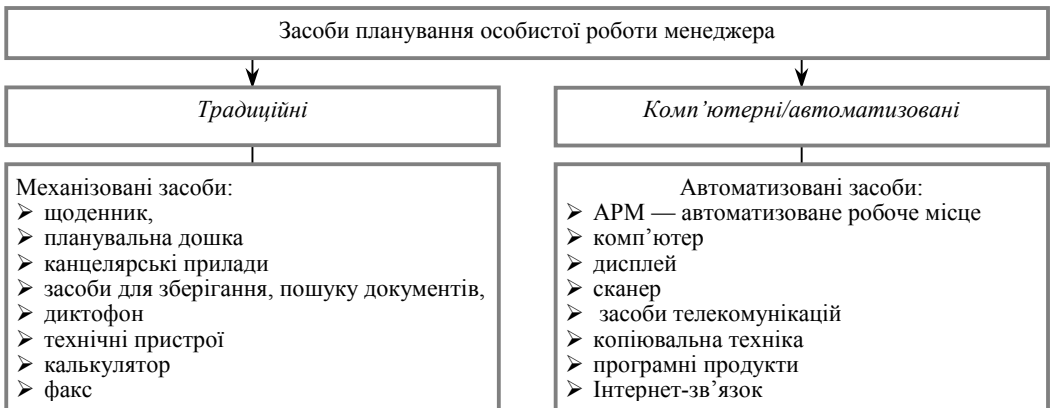


Рис. 4.4. Засоби планування особистої роботи менеджера

4.3. Вибір пріоритетних справ, принципи пріоритетності

Обсяг функцій, покладених на керівника, значно перевищує його фізичні та часові можливості. Йому доводиться приймати рішення щодо пріоритетності справ. Часто, намагаючись виконати великий обсяг роботи, він розпорошує свої сили на окремі, часто не суттєві справи, які лише здаються необхідними. Наприкінці напруженого робочого дня такі керівники доходять до висновку, що хоч зроблено нібито чимало, однак важливі справи лишилися або не закінченими, або взагалі не зрушили з місця. Успішні менеджери, встигаючи вирішувати під час робочого дня безліч питань, певний час бувають зайняті одним завданням. Причиною цього є прийняття однозначних рішень про першочерговість справ, складання відповідного переліку пріоритетів та дотримання його.

Визначити пріоритетність — означає прийняти рішення про те, котрим із задач слід надати першочергового, другорядного тощо значення. Всі справи виконати неможливо.

Взагалі визначення пріоритетності є такою звичайною справою, що часто виконується підсвідомо, в той час як свідоме визначення однозначних пріоритетів, послідовне і системне виконання планових завдань відповідно до їх черговості.

Регулярне складання «табеля про ранги» майбутніх завдань дає можливість:

- працювати тільки над дійсно важливими і необхідними завданнями;
- концентруватися на виконанні тільки одного завдання;
- відмовитися від справ, які можуть виконати інші;
- не залишати невиконаними посильні завдання.

Таким чином, визначення пріоритетів сприяє дотриманню певних термінів, мотивації керівника і його підлеглих, зменшенню ймовірності виникнення конфліктів і стресів.

Визначення першочерговості справ є досить складним завданням. У теорії менеджменту є рекомендації, які полегшують вибір пріоритетних справ. Це використання принципу Паретто, методів АБВ-аналізу та матриці Ейзенхауера (колишнього президента США).



Рис. 4.5. Принципи визначення пріоритетності справ щодо першочергового виконання

Принцип Паретто у загальному вигляді полягає в тому, що всередині даної множини окремі малі частини виявляють набагато більшу значущість, ніж це відповідає їх питомій вазі у цій множині. Цей принцип несподівано знайшов безліч підтверджень на практиці, у тому числі й у господарській практиці підприємств. Зокрема, за даними інвентаризацій, 20 % запасів сировини або товарів складають 80 % його вартості; 20 % клієнтів у залі ресторану забезпечують 80 % виручки, 20 % помилок зумовлюють 80 % втрат, і навпаки.

Принцип Паретто (співвідношення 80:20) застосовується і в управлінні. Перенесення його на робочу ситуацію керівника означає, що в процесі 20 % трудовитрат на дійсно важливі проблеми забезпечують 80 % результату, на решту роботи, що витрачаються на другорядні проблеми, припадає тільки 20 % результату. Тим самим, принцип Паретто вказує керівникам на неоднакову важливість вирішуваних завдань, націлює на першочергове виконання «життєво важливих» робіт.

Метод вибору пріоритетів за допомогою АБВ-аналізу був виведений з практики і базується на таких закономірностях:

- найважливіші завдання (категорії А) складають приблизно 15 % усієї кількості завдань, котрими займається керівник. Значущість же цих справ, з точки зору внеску в досягнення мети, складає приблизно 65 %; найважливіші завдання категорії А обов'язково мають бути виконані особисто керівником. На них слід виділяти 65 % запланованого часу;

- на важливі завдань (категорії Б) припадає в середньому 20 % загальної кількості і 20 % значущості завдань і справ керівника; важливі завдання категорії Б мають обіймати 20 % запланованого часу. Якщо потрібно більше часу на виконання справ категорії Б, їх можна делегувати підлеглим;
- менш важливі й несуттєві завдання (категорії В) складають 65 % від загальної кількості завдань, але всього 15 % значущості всіх справ, котрі має виконувати менеджер; на менш важливі завдання категорії В слід виділяти 15 % запланованого часу. Практично всі незначущі справи мають бути делеговані підлеглим.

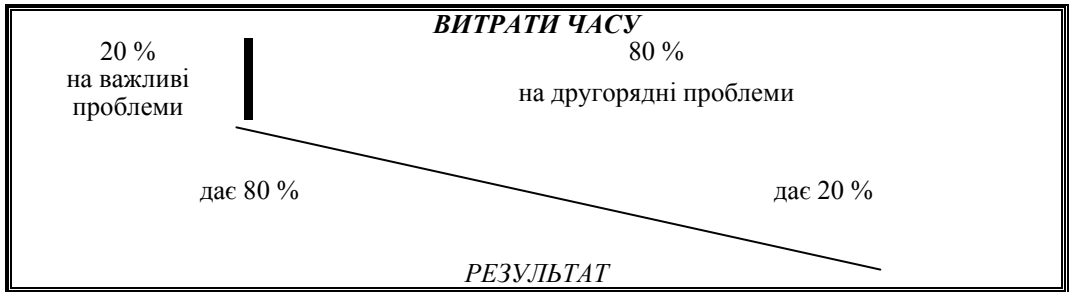


Рис. 4.6. Прийняття рішень щодо пріоритетів (за Паретто)

Таким чином, відповідно до АБВ-аналізу, керівник має у першу чергу приділити увагу справам категорії А, щоб за допомогою не багатьох дій забезпечити більшу частину загального результату. Тільки після цього можна займатися справами категорії Б, на які також припадає значуща частина сукупного результату, і лише потім виконувати численні завдань категорії В, які забезпечують найменший внесок в досягнення мети.

Під час планування особистої праці за допомогою АБВ-аналізу керівник має всі справи проранжувати за ступенем важливості і включити їх до плану в такій послідовності:

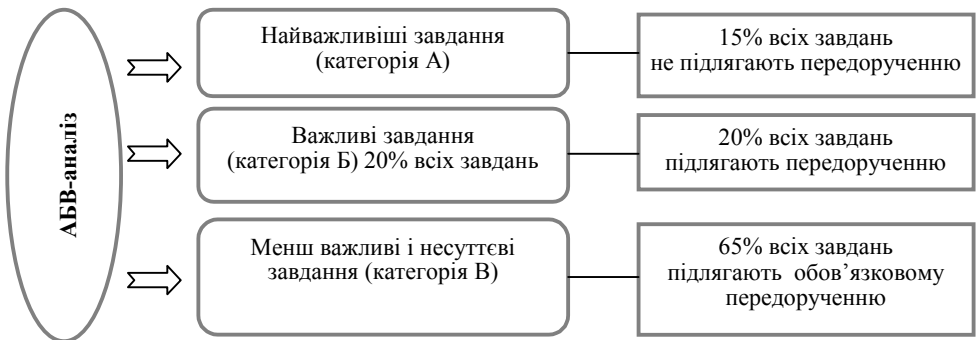


Рис. 4.7. Визначення пріоритетності справ за АБВ-аналізом

Матриця Ейзенхауера:

важливість	Важливі і менш термінові справи	Важливі і термінові справи
	Менш важливі і нетермінові справи	Термінові і менш важливі справи
	терміновість	

Рис. 4.8. Визначення пріоритетності справ (за Ейзенхауером)

На жаль, керівник не може обмежитися виконанням тільки найважливіших справ.

4.4. Перспективні, річні, місячні та поточні (оперативні) плани

Головним завданням менеджера є ефективний вплив на процес виробництва на підприємстві. Результати його діяльності оцінюються за рівнем виконання виробничих завдань підприємства. Але форми прояву виробничої діяльності такі різноманітні, що безпосередня участь менеджера у всіх просто неможлива. Тому він повинен вибрати такі ланки виробничого ланцюжка, через які можна впливати на весь процес. Крім того, менеджер має правильно розподілити робочий час для вирішення поточних і перспективних завдань, визначити функції між працівниками, делегувати їм частину повноважень і обов'язків, вибрати ефективну форму власної участі.

Важливою умовою раціонального використання робочого часу менеджера є планування особистої роботи.

В особистому плані роботи менеджер визначає:

- завдання, які стоять перед організацією;
- питання, які потребують вирішення;
- посадові особи, які готують необхідні інформаційні матеріали;
- строки виконання визначених питань.

Окремо формулюється зміст завдань, які вирішуватиме менеджер особисто, порядок виконання, координація зусиль і система контролю.

У плані точно визначається строк виконання роботи і час, необхідний для цього. Роботи, які виконує менеджер, особисто поділяються на періодичні, такі що повторюються, і такі, що раптово виникають.

Періодичні роботи повторюються щоденно, щотижнево, щомісячно у визначеному ритмі:

- робота з документами;
- наради;
- прийом спеціалістів і працівників організації;
- прийом відвідувачів;
- робота у підрозділах.

Час виконання періодичних робіт повинен визначатися точно.

Роботи, що повторюються, — це службові відрядження, навчання, наради і відвідування інших організацій. Витрати часу на їх виконання також плануються точно.

Роботи, що виникають раптово, у плані передбачити неможливо. Для цього необхідно проектувати резерв часу на їх виконання, а якщо його буде недостатньо, то зменшити витрати часу на заплановані роботи, перенести на інший час або доручити їх виконання відповідальному працівникові апарату управління.

План роботи менеджера складається на різні терміни:

1) довгострокові плани, за допомогою яких розподіляється час на реалізацію значних життєвих цілей, на досягнення яких необхідні роки, а в деяких випадках і десятиріччя (отримання освіти, просування до певної посади тощо);

2) середньострокові плани, до яких можна віднести річні; вони фіксують розподіл часу на вирішення більш конкретних завдань; передусім виробничого характеру;

3) короткострокові (оперативні, тактичні) плани (квартальний, місячний, декадний, тижневий, денний), які деталізують середньострокові. У місячних планах витрати часу на кожний вид діяльності, включаючи необхідні резерви, передбачається в годинах; у декадних (тижневих) відображаються всі без винятку справи і час, необхідний для їх виконання

Всі витрати робочого часу менеджера слід розглядати як витрати часу на вирішення поточних і перспективних завдань. Від правильного розподілу часу так чи інакше залежить рівень реального впливу менеджера на процес виробництва і ефективність його праці. Для цього менеджер відповідного рівня повинен чітко уявляти мету і зміст робіт.

Перспективне (стратегічне) управління визначає ціль, структуру і обсяги виробництва на довгостроковий період. Тут менеджер повинен компетентно і завчасно визначати цілі перед колективом і створювати умови для їх виконання.

Вирішення оперативних і стратегічних завдань потребує участі менеджерів всіх рівнів управління. Але форми і методи на різних рівнях управління різні. Вони й лежать в основі

розподілу витрат часу за рангами менеджерів і значною мірою визначають ефективність їх особистої роботи і роботи колективу в цілому.

№ з/п	Вид діяльності	Місяці											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Статистична звітність	-			-			-			-		
..												
6.	Ремонт складу					--	---	---	---	--			
...												
10	Відпустка							---					
..												

Рис. 4.9. Лінійно-календарна форма перспективного річного плану роботи менеджера

№ з/п	Вид діяльності	Дати											
		1	2	3	4	5	6		...		29	30	31
1.	Стат. звітність			--	-								
...												
5.	Оперативна нарада АУ				-						--		
...												
10	Виставка у ТПП		-	--	-	-							
...												

Рис. 4.10. Лінійно-календарна форма місячного плану роботи менеджера

Мета оперативного планування: упорядкування послідовності, досягнення взаємоузгодженості виконання всіх видів керівної діяльності, забезпечення максимальної реалізації творчого потенціалу та ефективного використання власного часу, зменшення напруження як в особистій роботі, так і установи в цілому.

До поточного (оперативного) управління відносять роботи з організації виробничих процесів у кожній конкретній ділянці роботи упродовж робочого дня, тижня, декади. Їх зміст полягає у розстановці виконавців за робочими місцями, систематичному контролі, оперативному усуненні причин, що заважають виконанню трудових процесів у визначений строк.

Основними критеріями оцінки поточного управління є вірність і своєчасність прийнятих рішень, швидкість доведення їх до виконавців і забезпечення точного й своєчасного виконання.

Таким чином, мета оперативного управління виробничими процесами полягає в забезпеченні організаційної стійкості всіх елементів системи, якою керують, для своєчасного виконання завдань організації.

Необхідність швидкого і компетентного вирішення різних оперативних завдань з урахуванням інтересів всього підприємства вимагає участі керівника. Адже якщо він буде займатися тільки перспективними питаннями, то поступово втратить чітке уявлення про стан справ на підприємстві, а також контроль за станом виробництва.

Якщо керівник бере на себе вирішення всіх оперативних питань, то це призводить до негативних наслідків, адже знижується відповідальність й ініціатива підлеглих, різко зростає

кількість управлінських завдань, які фізично одному керівникові неможливо виконати. Тому частина питань залишається невирішеними, а якість прийнятих рішень знижується.

Тому керівник повинен знайти форми передачі права на прийняття оперативних рішень менеджерам і спеціалістам, залишаючи за собою право на вирішення найбільш суттєвих термінових завдань. Винятком є оперативне планування, яке має бути під постійним контролем керівника, тому що від цього залежить ритмічність і узгодженість всіх виробничих процесів.

При складанні короткострокових планів визначається центральна, найбільш трудомістка проблема періоду, яка має бути вирішена в його рамках; завдання, що виходять за його межі і до вирішення яких треба приступити; можливі труднощі.

У місячних планах потрібно враховувати критичні дні і особисті біоритми — фізичний, емоційний та інтелектуальний, що складають відповідно 23, 28 і 33 дні. На позитивні фази цих періодів плануються справи, що потребують підвищення навантажень.

Враховання принципу підвищеної працездатності є необхідним і в денному плані. У більшості людей є два її піки — з 9 до 13 і з 16 до 18 години. На цей час необхідно планувати найбільш складну і відповідальну роботу.

Денний план повинен включати вирішення не більше десяти проблем, зокрема, трьох першочергових. Найважливіші, а також найбільш неприємні справи плануються на ранкові години, з тим щоб до вечора їх вдалося завершити. Однорідні завдання групуються блоками. Це дозволяє не «перескакувати» з однієї проблеми на іншу й економити час.

Денні плани використання часу повинні складатися у письмовій формі, оскільки так важче ігнорувати закладені в них справи. Крім того, записи розвантажують пам'ять, дисциплінують, дозволяють чіткіше розподіляти роботу, робити її більш цілеспрямованою. Складання плану слід починати напередодні увечері в декілька етапів. Спочатку формулюються завдання, в які включаються перенесені з місячного і тижневого (декадного) планів не вирішені з плану попереднього дня, такі, що не плануються заздалегідь через повторюваність непередбачені. Витрати часу на них визначаються з урахуванням можливого способу їх вирішення. У денному плані плануються «вікна» на випадок несподіваних проблем і десятихвилинні перерви після кожного часу роботи.

Потім ще раз уточнюється пріоритетність завдань; виділяються ті з них, за які настав час рішуче братися, і уточнюється, кому з підлеглих, і, що можна доручити.

Вранці складений напередодні план ще раз уточнюється керівником спільно з референтом або секретарем, щоб врахувати нові обставини, які з'явилися раптово (наприклад, документи, що надійшли за ніч). Як і будь-який інший, денний план використання часу має бути гнучким; у ньому жорстко регламентуються тільки питання, пов'язані із запрошенням людей, наприклад, наради, прийом відвідувачів тощо.

Планування часу сприяє підвищенню ефективності використання робочого дня. Вважається, що його краще починати в один і той же час, оскільки людина є рабом своїх звичок.

Важливо, щоб керівник починав свій робочий день раніше за підлеглих і до їхнього приходу міг уточнити завдання і вжити заходів для подолання труднощів. Після цього виконуються найбільш важкі і неприємні справи, а в другій половині дня — легші. Така послідовність зумовлена не тільки наростанням втоми, а й тим, що після обіду підлегли звичайно приходять з проханням про допомогу і роз'яснення тих чи інших питань. Тому в другій половині дня краще займатися нескладними справами, наприклад переглядом пошти або розв'язанням проблем, що з'явилися зранку.

Для економії часу слід уникати імпульсивних вчинків і не відволікатися, по можливості, на виникаючі проблеми, які потребуватимуть нових дій. Їх доцільно зафіксувати і повернутися до них пізніше, що дозволяє завершити почате, а їм «відлежатися» і прийняти більш чіткі контури. Фіксація матеріалу корисна також у разі раптових перерв у роботі, оскільки дозволяє швидше повернутися до неї.

Багато заходів в роботі менеджера щорічно повторюються. Тому секретар або сам менеджер може спланувати на день, декаду, місяць повторювані заходи:

- загальні збори, засідання ради керівників тощо;
- поточні наради з планування, забезпечення контролю за процесом діяльності підприємства;
- збори окремих колективів, працівників;
- важливі виставки, ярмарки, конференції, симпозиуми тощо

На чималу кількість днів у році уже попередньо заплановано певні заходи. Це варто враховувати при тижневому і місячному плануванні. При цьому важливо вирішити, на якому заході менеджер буде присутній, а на яких його може замінити підлеглий.

За наявності річного плану можна приступити до планування робочого часу на найближчі два місяці, що дозволяє встановити достатній огляд робіт, які переходять з місяця на місяць. Аналогічно ефективним є двотижневий план із зазначенням дати, часу і терміну виконання того чи іншого заходу.

При плануванні часу доцільно користуватися методом виявлення ключових сфер (завдань, функцій). Менеджер повинен вирішити, які з них варто вважати найважливішими в роботі, особистому житті: родина; емоційний і фізичний стан; друзі, клуб, партія; співробітники, підлеглі; поліпшення технології на підприємстві; фінансові результати; положення підприємства на ринку; стан організованості в роботі і дисципліна праці; підвищення кваліфікації тощо. Необхідно визначити, чого менеджер хоче домогтися у кожній з виділених сфер протягом тижня, місяця, року. У зв'язку з цим плануються конкретні заходи.

Менеджер, який не обмірковує заходи щодо управління часом, попадає в цейтнот, що в свою чергу спричинює сильніше психічне напруження, стрес і незадоволеність результатами роботи.

В практиці управління відомо ряд факторів діяльності менеджерів, що негативно впливають на управління часом і плановірність у роботі. Одним з них є повільність — головний ворог успішної роботи. Причиною є шкідлива звичка відкладати справи «на потім», а також плутати важливі з терміновими. Звичайно повільність у роботі з'являється тоді, коли стикаєшся зі справою, яка є неприємною чи складною або породжує невизначеність.

Відчуття «неприсмності» змушує відкладати документ або діловий папір у нижню шухляду столу в надії, що «обійдеться» і реагувати, зрештою, не доведеться.

Найчастіше менеджер може відкладати рішення складних завдань, не знаючи, як до них підступитися.

Ця ситуація обумовлена:

- страхом перед можливою невдачею;
- страхом перед власною некомпетентністю з даного питання;
- страхом перед тривалістю роботи;
- недостатньою привабливістю роботи;
- невизначеністю вигод від роботи;
- недостатністю інформації;
- переконаністю в марності роботи.

У разі неясності проблеми менеджер перебуває в розгубленості і нерішучості. Невизначена ситуація змушує його проводити нескінченні консультації, наради, збирати додаткову інформацію, вимагати відстрочок тощо. Однак час спливає, і робота може залишитися не виконаною або завершитися у більш пізній строк.

Негативно впливають на управління часом систематичні запізнення менеджера через затримки в дорозі, відсутність чітких записів про час проведення нарад, бесід, зустрічей з діловими людьми і власними співробітниками, через недостатню особисту зібраність і пунктуальність у роботі.

Слід також відзначити негативний вплив на ефективність використання робочого часу фактору, пов'язаного з недостатньо науково обґрунтованим устаткуванням робочого місця менеджера: меблі не відповідають ергономічним вимогам; недостатнє освітлення робочого приміщення; колір стін або малюнок шпалери, який викликає неправильні відчуття; відсутність персонального комп'ютера та іншої оргтехніки, щотижневика, календаря, телефону, селекторного зв'язку тощо. Ускладнює становище низька кваліфікація секретаря (референта, помічника), що негативно впливає на продуктивність праці менеджера.

Таким чином, ступінь участі й витрат часу керівника організації на оперативне управління необхідно оцінювати не кількістю вирішених ним питань безпосередньо в ході виробничого процесу і витратами часу, а його діями, спрямованими на підвищення працездатності та самостійності підрозділів, конкурентоспроможності організації.

Час, витрачений менеджером на оперативне управління, не може бути жорстко регламентованим і нормованим. Його величина залежить від факторів, основними з яких є: виробничі ситуації, обумовлені змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі, впрова-

дженням нової технології, форм організації праці, удосконаленням управління та ін. У таких випадках керівник має бути максимально вільним від вирішення дрібних питань.

№	Вид діяльності	Тривалість	Дія
1	Робота над бізнес-планом	120	
2	Презентація фірми-постачальника	120	Делегувати
3	Написання листів	20	
4	Перегляд пошти	40	Скоротити
...	
8	Візит до банку	90	Перенести
...	
	У цілому	430	310

Рис. 4.11. Аналіз витрат часу на виконання конкретних видів робіт

Оперативне планування особистої роботи менеджера здійснюється щотижнево. Це план «на сьогодні», «на завтра». Він містить «тематичний» перелік справ, які треба вирішувати оперативно у визначений строк.

СТОРИНКА ШЕСТИ ДЕННИКА

Години	__ ПН	__ ВТ	__ СР	__ ЧТ	__ ПТ	__ СБ
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						

Рис. 4.12. Лінійно-календарна форма тижневого планування роботи менеджера

Для полегшення оперативного планування менеджер розробляє графік робіт, у якому встановлюється чіткий розпорядок робочого часу (дня, тижня).

Робочі плани і графіки менеджера повинні бути скоординованими з планами і графіками вищого керівництва і, в свою чергу, бути базою для розробки планів нижчого рівня управління або особистих планів підлеглих.

Оперативне планування роботи як правило, здійснюється не більше, ніж на тиждень. Воно є ефективним інструментом у боротьбі з нераціональними витратами часу, якщо будується на основі річних, квартальних, місячних планів і вписується у графіки робіт.

Значно полегшує оперативне планування і організацію часу менеджера встановлення певного регламенту, чіткого розподілу часу. Режим поділяє добу на певні відрізки часу, відведені для роботи, самоосвіти, відпочинку. Після побудови загального режиму роботи можна розраховувати реальний фонд робочого часу і переходити до планування справ на певний період.

Результати якісного оперативного планування:

- здійснюється систематичний перегляд стратегічних і поточних цілей та визначаються пріоритетні проблеми і упорядкування послідовності виконання запланованих справ;
- проводиться доцільний розподіл часу між різними видами діяльності, аналіз власного вкладу в діяльність підприємства;
- здійснюється аналіз ефективного використання власного творчого потенціалу та делегування повноважень співробітникам підприємства;
- приймаються ефективні управлінські рішення щодо зменшення напруження як в особистій роботі, так і підприємства в цілому. Завершуються розпочаті справи та усуваються нецільові витрати часу і вивільняється час для самоменеджменту. На основі високого професіоналізму та авторитету створюється сприятливий мікроклімат у колективі та здійснюється об'єктивна самооцінка результатів діяльності організації.

4.5. Раціональні методи та засоби планування і виконання управлінської роботи. Практичні поради менеджеру

Планування робочого часу менеджера має здійснюватися з урахуванням раціональної черговості проблем

Спочатку слід планувати справи:

- з фіксованим терміном виконання;
- ті, що потребують значних витрат часу;
- неприємні справи, відкладання яких на потім небажано.

Далі планується рутинна робота і виконання повсякденних обов'язків. Третє місце відводиться другорядним і епізодичним справам (наприклад, ознайомленню з поточною кореспонденцією, обходу робочих місць).

У будь-якому випадку при плануванні встановлюється точний термін завершення роботи. Якщо у визначені терміни вона не може бути виконана, в плані передбачається можливість перенесення її на більш пізній період.

Передумовами планування часу є його ретельне документування та контроль використання, що дозволяє отримати точне уявлення про нього, краще розподіляти на здійснення тих або інших робіт, а також узгодження власних дій з підлеглими і колегами.

Для управління робочим часом менеджера необхідно дотримуватися таких правил планування робочого дня:

Правила початку робочого дня:

- розпочинайте день з хорошим настроєм;
- добре поспідайте і без поспіху — на роботу;
- розпочинайте роботу по можливості в один і той самий час;
- повторно ознайомтеся з планом;
- погоджуйте план дня із секретарем;
- вирішивши відносно просте завдання, ви тим самим створите собі гарний настрій;
- вранці краще вирішувати важливі і складні завдання.

Правила, що стосуються ходу робочого дня:

- фіксуйте терміни виконання завдань;
- уникайте дій, що викликають зворотну реакцію;
- уникайте додаткових невідкладних проблем;
- уникайте незапланованих імпульсивних дій;
- вчасно робіть паузи і дотримуйтеся розміреного темпу роботи;
- виконуйте невеликі однорідні справи серіями;
- використовуйте паузи між серйозними справами;
- виділяйте «для себе» не менше однієї години робочого часу;
- контролюйте час і плани.

Правила завершення робочого дня:

- завершуйте розпочате;
- здійснюйте контроль результатів і самоконтроль;
- складайте план наступного дня;
- відправляйтеся додому з гарним настроєм: для цього визначте найважливішу позитивну подію дня.

Раціоналізація витрат часу на регулярно повторювані роботи

Аналізуючи свою щоденну роботу й досягаючи характер кожної операції, керівник може знайти безліч шляхів для економії часу.

Систематична, повсякденна, цілеспрямована робота відповідно до розкладу, чітке визначення і проведення зборів, нарад і засідань з детальною підготовкою обговорюваних і розв'язуваних питань, їх регламентованість, ритмічність дозволяють значно зменшити витрати часу.

Треба домагатися, щоб підлеглі знали години, дні й час прийому, коли і з ким можна вирішувати питання за відсутності керівника.

Щоденна практична діяльність керівника має бути спрямована на удосконалення порядку і методів виконуваних робіт. Менеджеру слід проаналізувати типову схему його щоденної роботи і визначити, чи важлива саме така послідовність для результатів її виконання. Чи не витрачає він першу ранкову годину марно на вирішення завдань, які не є терміновими чи важливими? Чи вмів він зачекати з виконанням чергової поточної роботи доти, доки не виконає якусь важливішу справу? Чи виробив він у собі звичку готуватися до будь-якої діяльності?

Класики праксеології справедливо відзначають, що секрет гарної імпровізації у ретельній підготовці. Звичайна практика підтверджує більшу частину підготовки в розвитку будь-якого удосконалення.

Менеджеру необхідно проаналізувати, чи не надто він захоплюється засіданнями, особливо в перші години роботи. Чи не проводить їх для «галочки» чи за вказівкою зверху. Слід пам'ятати, що це характерно для слабких керівників, що мають невисокі ділові якості.

Раціоналізація витрат часу на нерегулярні і непередбачені роботи

Витрати часу на короточасні нерегулярні роботи доцільно включати в резерв робочого плану і розкладу, не порушуючи при цьому виконання запланованих робіт. Роботи ж, що призводять до порушення графіка на тривалий час, доцільно виконувати так, щоб вони могли дати максимальні результати, наприклад, в області перспективних рішень, аналізу власної минулої діяльності, пошуку нових шляхів до удосконалення організації та управління. При цьому, корегуючи графік попереднього чи наступного дня, рекомендується перекладати менш важливі завдання на заступника і секретаря. При систематичному характері понаднормових робіт, обумовлених збільшенням завдання, вихід слід знаходити в удосконаленні організації робіт, новому розподілі функцій, поліпшенні методів і техніки роботи менеджера.

Практичні поради менеджеру:

- на початку кожного робочого дня плануєте час на підготовчу роботу та планування;
- письмово фіксуйте цілі та завдання із зазначенням строків їх реалізації чи виконання;
- складайте перелік справ, які впорядковуються за пріоритетами;
- не беріться за кілька справ одночасно;
- плануєте вирішення найбільш складних і важливих проблем на початок дня;
- не залишайте справу незавершеною;
- уважно аналізуйте справи, які постійно перекладаються на другий день, доручіть їх виконання іншим;
- при плануванні роботи на поточний день залишайте резерв часу на термінові чи непередбачені справи;
- кожний офіційний документ опрацьовуйте за один раз і остаточно;
- своєчасно контролюйте виконання передоручених справ;
- раціоналізуйте витрати часу на роботи, що регулярно повторюються;
- розподіляйте денне навантаження в узгодженні з індивідуальним графіком працездатності;
- ретельно готуйтеся до бесід і обговорень, — це скорочує витрати часу;
- звільняйтеся від сторонніх телефонних розмов;

- не вдавайтеся до надмірної комунікабельності;
- вмійте відмовити, коли на ваш час претендують інші, а вам необхідно виконати більш важливі завдання;
- не призначайте наради на першу половину дня, не проводьте їх занадто часто;
- доцільно розподіляйте власний час між працею та дозвіллям.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. *Висвітліть роль цільового планування особистої діяльності менеджера в сучасних умовах.*
2. *Назвіть мету оперативного планування на індивідуальному рівні.*
3. *Перерахуйте основні результати якісного оперативного планування.*
4. *У чому полягає практичне значення планування особистої роботи менеджера?*
5. *Визначте і охарактеризуйте основні складові планування діяльності менеджера.*
6. *Яким вимогам повинні відповідати цілі менеджера?*
7. *Розкрийте сутність методів планування особистої праці менеджера.*
8. *За якими етапами слід здійснювати процес розробки плану особистої праці менеджера?*
9. *Назвіть і охарактеризуйте види використання планів діяльності менеджера.*
10. *Висвітліть стадії процесу планування часу як ресурсу.*
11. *Зазначте напрями аналізу витрат часу на виконання конкретних видів робіт.*
12. *Розкрийте правила планування та резервування часу менеджера.*
13. *Розкрийте сутність та значення визначення пріоритетності справ менеджера.*
14. *За допомогою яких принципів може здійснюватися визначення пріоритетності справ менеджера? Розкрийте зміст та можливість застосування кожного принципу.*
15. *Охарактеризуйте традиційні та комп'ютерні засоби планування особистої роботи менеджера.*