**Планирование и распределение рабочего времени руководителя**

Михаил Григорьевич Лапуста, кандидат экономических наук, профессор; заведующий кафедрой Государственного университета управления, действительный член Академии экономических наук и предпринимательской деятельности России.

В настоящее время эффективность работы организации во многом определяется эффективностью повседневной работы персонала управления. Очевиден тот факт, что в коллективе трудно наладить работу, когда руководитель и его подчиненные не обладают современными приемами и методами работы, не совершенствуют свой индивидуальный рабочий стиль. Безусловно, готовность руководителя к успешной деятельности определяется знаниями, умениями, навыками и качествами личности. Однако немаловажную роль играет изучение причинно-следственного механизма имеющих место недостатков и проблем, а также поиск путей совершенствования своей работы.

Решающее значение для устранения недостатков в практике повседневной деятельности имеет рациональное использование руководителем рабочего времени.

Важным шагом при создании эффективной системы управления собственным временем для руководителя является определение целей деятельности как на короткий, так и на длительный период. Управление на основе целей не связано с дополнительными усилиями, так как базируется на процессе планирования с определением предельных сроков выполнения намеченных действий или мероприятий.

Цели, намеченные руководителем, не только определяют те действия, которые следует осуществить, но и стимулируют их исполнение. Постановка целей означает для руководителя сознательное осуществление своих действий. Целеполагание для руководителя действует как движущая сила, энергия которой исчезает лишь тогда, когда цель достигнута. Цели, определяемые руководителем, должны быть:

реалистичными и конкретными;

ориентированными не на осуществление деятельности, а на достижение конкретного результата;

измеримыми и ограниченными по времени конкретными сроками.

Определение целей есть лишь начальный этап. Необходимо преобразовать цель в план действий по ее достижению. Необходимо определить степени важности и решить, какие цели и задачи важнее всего, а какие могут подождать. Успешное решение задачи выделения степеней важности оказывает сильное влияние на рост эффективности работы руководителя.

Предпосылкой достижения целей руководителем является использование его рабочего времени на реализацию мероприятий, которые ведут к этим целям. Многими руководителями «управляют» случайности. У них нет ясной базы для принятия решений при планировании времени. Последовательность их действий часто управляется внешними факторами. Причинами этого является недостаток хорошо организованной базы для принятия решений, а также выработанная привычка планировать время в недостаточной связи с желанием достичь поставленных целей.

Очевидным является факт, что готовность руководителя к эффективной работе во многом определяется практикой его повседневной деятельности, а решающее значение для формирования стиля руководства имеет рациональное использование рабочего времени.

Введение периодов планирования способствует более точной оценке обстановки в целом, облегчает выделение главного, повышает уровень исполнения и помогает руководителю принять правильное решение, как наиболее целесообразно использовать рабочее время.

Чтобы получить как можно лучшие результаты при планировании рабочего времени, руководителю необходимо использовать такое понятие, как «периоды планирования»: день, неделя, месяц, год. Каждый период планирования должен рассматриваться отдельно. В этой связи рекомендуется иметь отдельный план для каждого периода.

Главное преимущество, достигаемое путем планирования работы, состоит в том, что планирование рабочего времени приносит выигрыш во времени. В этой связи у руководителя появляется возможность использовать имеющееся у него рабочее время для плодотворной и успешной деятельности и достичь поставленных целей с возможно меньшим расходом времени. Планирование как важнейшая составная часть организации личного труда означает подготовку к реализации намеченных целей и структурирование (упорядочение) рабочего времени.

При разработке плана каждого периода руководитель должен ответить на следующие вопросы:

Какова основная цель данного периода?

Каким количеством времени он располагает?

В какой очередности должны быть выполнены основные задачи периода?

Какие подготовительные мероприятия должны быть выполнены?

Чтобы правильно выполнять свои обязанности и достичь поставленных целей, руководитель должен ясно представлять себе, насколько ограничен его бюджет рабочего времени. Это объясняется тем, что разрабатываемый план рабочего периода представляет собой проект процессов труда на предстоящий временной период.

При разработке плана конкретного периода рекомендуется использовать основные принципы и правила планирования рабочего времени:

правило основного соотношения (правило 60 : 40). Рекомендуется составлять план только на определенную часть рабочего времени. Практика показывает, что планируемая часть не должна превышать 60% общего планового бюджета времени руководителя; она носит название период запланированной активности. Оставшиеся 40% планируемого периода времени условно следует разделить на два блока по 20% каждый. Первый блок представляет собой резерв рабочего времени, отводимый на выполнение действий и работ, не включенных в формируемый план, и носит название период непредвиденной активности. Второй блок резервного времени отводится на управленческую деятельность и творческую активность — это период спонтанной активности;

анализ ранее выполненных работ и структуры затрат рабочего времени прошлых периодов;

регулярность и системность планирования;

реалистичность планирования;

письменная форма формируемого плана;

перенос несделанного. Невыполненные рабочие действия и мероприятия текущего планового периода должны быть перенесены в рабочий план следующего планового периода в том случае, если они не потеряли своей актуальности;

установление временных норм и планируемых сроков исполнения работ, включенных в план рабочего периода. В плане следует задавать точные временные нормы на планируемые действия;

установление приоритета (степени важности) для каждой из работ, включенных в план;

делегирование (перепоручение) работ. В плане должны найти отражение и те работы, которые делегируются для исполнения другим сотрудникам. Применительно к данной категории работ должно быть запланировано время для осуществления руководителем контроля сроков, качества решения и т. д.

Важнейшим из всех периодов планирования для руководителя является день. Планирование дня включает в себя определение конкретного действия в заданный момент времени, а не ограничивается только выявлением цели, желания или намерений, как это может быть применительно к прочим периодам планирования. Планирование на день создает предпосылки для того, чтобы жить в настоящем. План на день должен создать обзор всех дел дня и помочь руководителю наиболее эффективно использовать рабочее время. План на день определяет конечные цели работы в порядке их значимости. Формируется план преимущественно в конце предыдущего дня или в начале планируемого дня.

Для разработки плана рабочего дня можно воспользоваться методом «Альпы», который предполагает реализацию следующих пяти стадий, базирующихся на использовании основных принципов и правил планирования рабочего времени (данный метод может быть использован и для разработки плана рабочей недели):

Составление полного перечня планируемых работ на текущий день. Этот перечень должен быть составлен с учетом предварительного распределения работ по приоритетности их выполнения.

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

Резервирование рабочего времени с учетом соотношения 60 : 40.

Принятие решений по делегированию работ, намеченных руководителем к исполнению.

Контроль и перенос несделанного. Контроль выполнения заданий и использования рабочего времени является последним пунктом в системе индивидуального планирования. Осуществление контрольных мероприятий позволяет руководителю получить необходимую информацию для проведения анализа структуры фактических затрат рабочего времени и приступить к поиску возможных путей совершенствования своей работы.

Важнейшим звеном месячного (годового) планирования является определение ключевых направлений деятельности. На основе данных направлений руководитель должен разработать личный план деятельности и бюджет на предстоящий месяц (год). При этом имеющееся в распоряжении руководителя время индивидуализируется в календарном плане работы настолько точно, насколько это возможно на месяц (год) вперед.

Важной составляющей эффективной деятельности руководителя является его умение принять решение о том, каким из задач, стоящих перед ним, следует придавать первостепенное, второстепенное и т. д. значение в практике повседневной работы. Каждый день руководителю приходится принимать решение об установлении приоритетов решаемых задач и проблем. В этой связи актуальным для любого руководителя является умение сознательно устанавливать однозначные приоритеты, последовательно и системно выполнять задачи, включенные в план, с соответствующей очередностью выполнения.

В практике повседневной работы руководителю не рекомендуется первоначально браться за решение самых простых и легких задач, которые требуют минимальных затрат рабочего времени. Следует приступать к решению задач, сообразуясь с их значением и важностью.

Это положение подтверждается известным принципом Парето или принципом 80 : 20. В общем виде данный принцип свидетельствует о том, что внутри данной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой группе. Перенесение содержания принципа на рабочую ситуацию означает, что в процессе работы за первые 20% расходуемого времени руководителем достигается 80% итогового результата. Остальные 80% затраченного времени приносят ему лишь 20% общего итога работы. Следовательно, руководителю рекомендуется первоначально решать немногочисленные «жизненно важные» проблемы, а затем — многочисленные «второстепенные».

Принцип Парето лежит в основе так называемого анализа АБВ, согласно которому доли в процентах более важных и менее важных дел в их общем количестве остаются в целом неизменными. Это положение позволяет условно разделить весь объем работы руководителя на три группы задач: А, Б и В — в соответствии с их значимостью с точки зрения достижения поставленных целей.

Группа задач А составляет приблизительно 15% общего количества задач и дел, намеченных руководителем к выполнению. Значимость задач данной группы в достижении поставленных целей составляет, в свою очередь, 65%. Таким образом, в эту группу должны входить только важнейшие задачи и мероприятия руководителя.

Группа задач Б составляет 20% общего количествами также 20% составляет их итоговая значимость. В данную группу входят, как правило, задачи важные.

Группа задач В составляет 65% общего числа задач, но они имеют незначительную долю — 15% в общей значимости дел руководителя. В данную группу входят задачи менее важные и несущественные.

Согласно практике применения анализа АБВ руководителю рекомендуется группу задач А, приносящую наибольший итоговый результат, решать самостоятельно в первую очередь.

На следующем этапе работы внимание руководителя должно быть сосредоточено на группе задач Б, решение которых также обеспечивает существенную часть совокупного итога. По данной группе руководителю рекомендуется определить возможность частичного делегирования задач другим исполнителям. В этом случае руководитель оставляет за собой контроль сроков и качества решения делегируемых задач. Делегируя решение задач данной группы, руководитель разгружает свое рабочее время, освобождая его для решения более важных дел. С другой стороны, он способствует повышению мотивации в работе своих подчиненных и росту их квалификации, доверяя им ответственные дела. Если задача не может быть делегирована другому исполнителю, то руководитель должен взяться за ее решение сам.

Основная опасность задач группы Б для руководителя состоит в том, что рано или поздно они переходят в состав задач группы А и должны решаться им лично в кратчайшие сроки.

Задачи группы В должны быть делегированы другим исполнителям. Необходимость их делегирования объясняется тем, что успешное решение задач группы В не требует наличия у исполнителей специальных знаний и особых качеств. Руководитель при этом оставляет за собой только контроль сроков решения задач данной группы.

Принятие руководителем правильного решения по приоритетности выполнения намеченных мероприятий обеспечивает:

работу только над действительно важными и необходимыми задачами;

решение задач в соответствии с их неотложностью;

достижение поставленных целей наилучшим образом (с наименьшими ресурсными потерями) с учетом складывающихся обстоятельств;

исключение работ, которые могут быть выполнены другими исполнителями.

Своевременно принять руководителю правильное решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение, могут помочь предложенные американским генералом Дуайтом Эйзенхауэром правила. Согласно этим правилам приоритетность выполнения намеченных к исполнению работ определяется с учетом таких критериев, как их важность и срочность. В зависимости от степени важности и срочности все задачи могут быть подразделены на четыре группы:

Группа задач А — срочные/важные;

Группа задач Б — срочные/менее важные;

Группа задач В — менее срочные/важные;

Группа задач Г — менее срочные/менее важные.

Задачи группы А руководитель должен решать сам в первую очередь.

Задачи группы Б должны быть делегированы другим исполнителям. Основная опасность задач данной группы для руководителя состоит в том, что если они не будут делегированы, то руководитель рискует попасть под «тиранию» их срочности. Необходимость делегирования этих задач вытекает и из того, что для их успешного решения не требуется наличия у исполнителя специальных знаний. За руководителем остается только контроль сроков решения задач данной группы.

Задачи группы В следует делегировать другим исполнителям, разгружая свое рабочее время и заботясь о повышении мотивации труда сотрудников. Однако следует помнить о том, что руководитель обязан проконтролировать сроки и качество решения делегированных задач. При невозможности делегирования руководитель должен сам взяться за решение задач данной группы.

Задачи группы Г представляют собой задачи несущественные и несрочные. От их решения в текущий момент времени должны воздерживаться как руководитель, так и другие сотрудники.

Последовательно применяя в практике работы метод АБВ и принцип Эйзенхауэра, руководитель может значительно повысить производительность, продуктивность и результативность своей повседневной деятельности.