

Тема 3. Організація особистої роботи менеджера

ПЛАН

1. Планування особистої роботи менеджера
2. Облік та аналіз витрат робочого часу
3. Організація робочого місця менеджера
4. Використання технічних засобів управління
5. Встановлення оптимального режиму роботи менеджера

1. Планування особистої роботи менеджера



Процес планування робочого часу

- Складання переліку завдань.
- Визначення витрат часу на проведення конкретних робіт.
- Розрахунок резерву часу.
- Прийняття рішень по пріоритетах та передорученню.
- Контроль (урахування незробленого).

ВИБІР ПРІОРИТЕТНИХ СПРАВ МЕНЕДЖЕРА

- Визначити пріоритетність - означає прийняти рішення про те, яким із завдань слід надати першочергового, а яким другорядного значення.

Вибір пріоритетних справ може здійснюватися за допомогою:

- принципу Паретто
- методу ABC-аналізу
- методу Ейзенхауера

Принцип Паретто:

- означає, що 20 % витрат праці на дійсно важливі проблеми забезпечують 80 % результату.
- На решту 80 % витрат праці на другорядні проблеми припадає тільки 20 % результату.
- Спочатку – нечисленні життєво важливі справи, потім – численні другорядні.

ABC-аналіз

- найважливіші завдання (категорії А) становлять приблизно 15 % усієї кількості завдань, які виконує менеджер. Значущість же цих справ становить приблизно 65%;
- на важливі завдання (категорії В) припадає в середньому 20% загальної кількості і також 20% значущості завдань і справ менеджера;
- менш важливі і несуттєві завдання (категорії С) становлять 65% загальної кількості завдань, але всього 15% значущості усіх справ, які має виконувати менеджер.

Метод Ейзенхауера

- 1) термінові і важливі справи.
- 2) термінові, але менш важливі справи.
- 3) менш термінові, але важливі завдання.
- 4) менш термінові і менш важливі справи.

Матриця Ейзенхауера

Т Е Р М І Н О В І С Т Ь	min	термінові менш важливі <i>слід делегувати підлеглим</i>	термінові важливі <i>особисто виконувати</i>
	max	Менш термінові Менш важливі <i>виконувати підлеглим, краще позбутися таких справ</i>	Менш термінові важливі <i>повністю або частково доручити підлеглим</i>
		min	Важливість

На практиці існує декілька видів планів особистої роботи менеджера:

1) планування результатів:

- 1.1. Перспективні (річні)
- 1.2. Середньострокові (квартальні та місячні)

2) планування часу – оперативні:

- 2.1. Тижневі плани-графіки
- 2.2. Щоденні графіки робочого дня

Спочатку слід планувати справи:

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

Складання денного плану

- спочатку формулюються його задачі, в які включаються перенесені з місячного і тижневого (декадного) планів завдання;
- перехідні з плану попереднього дня, не вирішені до даного моменту;
- що не плануються заздалегідь внаслідок повторюваності;
- що можуть раптово виникнути. Витрати часу на них визначаються з урахуванням можливого способу їх рішення.

Перелік повторюваних заходів:

- загальні збори, засідання ради керуючих та ін.;
- поточні наради з планування, забезпечення контролю за процесом діяльності підприємства;
- збір окремих колективів, працівників;
- важливі виставки, ярмарки, конференції, симпозіуми і т.п.

2. Облік та аналіз витрат робочого часу

для марної витрати часу границь
практично немає

Послідовність аналізу робочого часу менеджера:

- Для аналізу використання особистого часу проводять інвентаризацію часу
- Вимірювання витрат часу
- Визначення джерел втрат часу
- Аналіз причин втрат часу

Основні напрямки аналізу часу на основі обліку:

- Підсумовування витрат часу на кожний різновид робіт.
- Розрахунок структури за окремими видами робіт.
- Окремий аналіз втрат.
- Порівняння ритму службового навантаження з власним індивідуальним ритмом працездатності.

Усі види робіт систематизуються і класифікуються таким чином:

- Роботи великої важливості, що їх не можна доручити іншим.
- Невідкладні роботи, які не є, однак, важливими.
- Роботи, що мають або поки мають другорядне значення, які також варто виконати.
- Роботи, які варто було б доручити іншим.
- Непотрібні роботи.

Перешкоди:

- Важлива, яка не терпить відкладення справа, що належить до функцій менеджера.
- Важлива справа, однак, може і почекати, тому перешкода невиправдана.
- Зовсім другорядна справа, що не є компетенцією менеджера.
- Дріб'язки.

Основними причинами втрат часу є:

1. нечітке визначення цілей і пріоритетів, внаслідок чого люди не можуть правильно зорієнтуватися в ситуації, а тому беруть на себе або дуже багато, або дуже мало роботи;
2. незадовільна організація планування, що не дозволяє менеджеру справитися з розподілом часу на виконання своїх справ;
3. неорганізованість і недисциплінованість підлеглих, що приводить до багаторазової переробки однієї і тієї ж роботи;

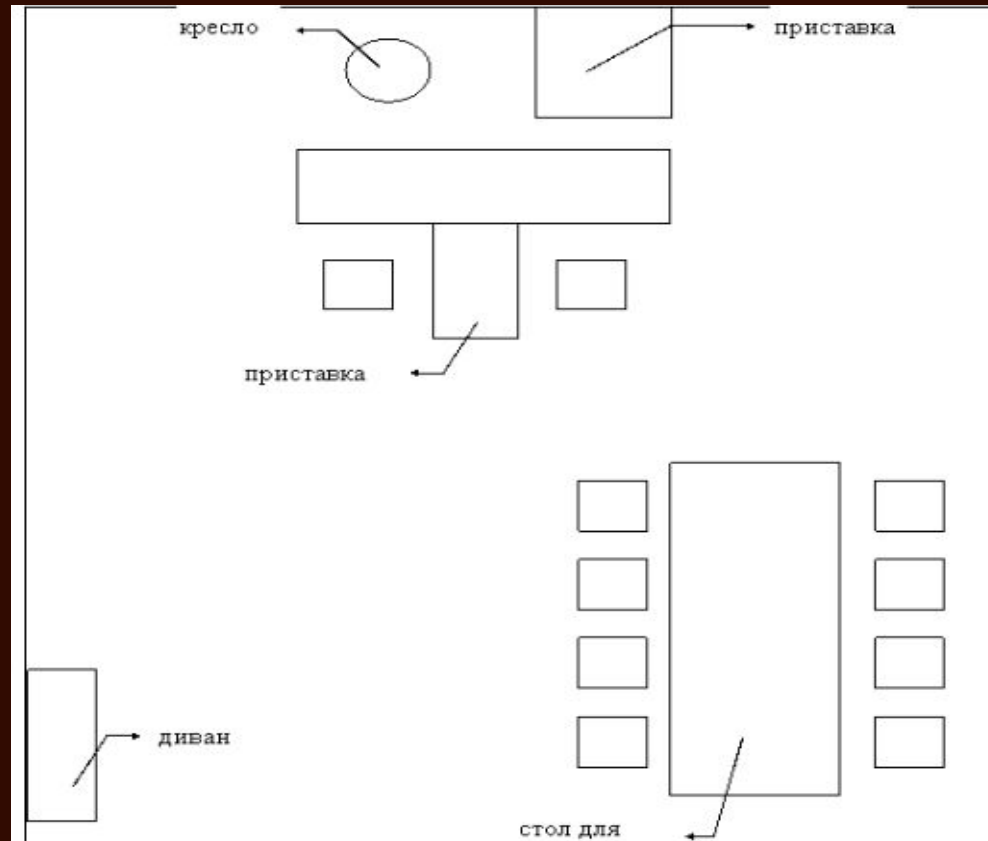
Основними причинами втрат часу є:

4. відсутність необхідної інформації для прийняття рішень, внаслідок чого їх доводиться постійно відкладати;
5. нерішучість менеджера, невміння працювати з партнерами, підлеглими, відвідувачами, проводити збори і наради. Менеджеру необхідно проводити інвентаризацію часу за кілька робочих днів, щоб проаналізувати свій робочий стиль і розкрити причини виникаючих дефіцитів часу.

Причини дефіциту часу:

- Постійний поспіх
- Накопичення робіт
- Постійні доопрацювання вдома
- Перевтома
- Метушливість
- Безплановість роботи
- Слабка мотивація праці

3. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧОГО МІСЦЯ МЕНЕДЖЕРА





Найкращий варіант організації робочого місця може бути визначений лише за умови детального аналізу тієї роботи, яка виконується менеджером.

Правильна організація робочого місця дає змогу менеджеру:

- раціонально, з найменшими витратами праці виконувати свої функції;
- ефективно спілкуватися з підлеглими та іншими працівниками;
- підтримувати високу працездатність і робочий настрій.

Організація робочого місця менеджера передбачає:

- упорядкування і планування приміщення, в якому воно знаходиться;
- вибір і обладнання робочого місця засобами і предметами праці;
- розміщення предметів праці на робочому місці у певному порядку.

Паспорт робочого місця

це документ, який містить всю необхідну інформацію щодо призначення, планування робочого місця, оснащення, функціонального призначення, умов праці, нормування праці, охорони праці та техніки безпеки.

Робоче місце керівника складається з трьох функціональних зон:

- робочої зони;
- зони нарад;
- зони відпочинку.

Розміщення предметів і засобів праці

- не тримати на столі нічого зайвого;
- кожен предмет повинен мати своє місце і це розміщення повинно бути постійним;
- письмовий стіл слід використовувати тільки для поточної роботи;
- документи, які використовуються у поточній роботі, необхідно розміщувати так, щоб забезпечити швидкий їх огляд і пошук.

4. ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНІЧНИХ ЗАСОБІВ УПРАВЛІННЯ



Види технічних засобів управління:

- організаційна та обчислювальна техніка;
- ПЕОМ, аудіо-, відеотехніка.

До засобів оргтехніки відносять:

- засоби складання та виготовлення документів;
- засоби репрографії й оперативної поліграфії;
- засоби обробки документів;
- засоби збереження, пошуку і транспортування документів;
- засоби електрозв'язку;
- спеціальні та допоміжні засоби оргтехніки.

Спроможності підприємства:

- обсяг документообігу в організації;
- технічні характеристики документопотоків;
- обсяг документів, переданих та прийнятих по каналах зв'язку;
- обсяг документів, що копіюються;
- площа і освітленість робочих місць;
- температура і вологість у приміщеннях;

Характеристики устаткування:

- фірма-виробник продукції (її бренд);
- вартість запропонованого устаткування;
- вартість видаткових матеріалів, частота їх заміни;
- технічні й експлуатаційні можливості устаткування;
- способи використання та вартість експлуатації;
- ергономічні характеристики устаткування;
- ступінь впливу на здоров'я користувача.

5. ВСТАНОВЛЕННЯ ОПТИМАЛЬНОГО РЕЖИМУ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА



Дослідження стверджують:

Використання робочого часу менеджера пов'язано з встановленим режимом роботи.

Невпорядкованість режиму праці призводить до довготривалого робочого дня менеджера, який іноді триває до 10-15 годин.

Помилки у структурі робочого дня:

Менеджери організацій-лідерів на оперативне управління витрачають не більше 30% свого середньорічного робочого часу

Менеджери організацій аутсайдерів — 60%

Працездатність ДНЯ:

- Початок робочого дня називається періодом впрацювання
- Подальші 2-3 години характеризуються максимальною працездатністю
- Друга половина робочого дня відрізняється від першої більш низьким рівнем працездатності

Термін найбільшої працездатності залежить від таких факторів:

- складності і інтенсивності праці;
- здоров'я людини;
- умов праці;
- соціально-економічних умов;
- психологічного клімату у колективі;
- правильності перерв на протязі робочого дня та ін.

Наднормова робота:

Тривалість позаробочого часу повинна бути такою, щоб працівник управлінської праці мав можливість активно відпочивати не менше 1,5-2 години.

Повинен бути час для сім'ї і читання книг.

Сон повинен займати 7-8 годин, а у періоди підвищеної напруги нічний сон доповнюється однією годиною денного.

Дякую за увагу!

