

## Тема: Организация рабочего времени служащего и эргодизайн рабочего места

### ВОПРОС № 1.

Работоспособность человека в течение суток обычно изменяется по физиологически обусловленной М-образной кривой, на которой имеются два четко выраженных пика активности. Эти пики соответствуют максимальной работоспособности в период между 10 и 12 часами и 16 и 18 часами. Минимальная работоспособность, как правило, приходится на 14 часов, а после 18 часов наблюдается спад деловой активности.

Но это общие тенденции, которые наблюдаются у большинства, однако каждый человек индивидуален и имеет свою кривую М.

Кроме того, давно известно, что почти все люди могут быть отнесены либо к "жаворонкам", либо к "совам". "Жаворонки" просыпаются рано утром, в первой половине дня чувствуют себя бодрыми и энергичными. Работоспособность в этот интервал времени у них высокая, но вечером падает, затем наступает сонливость, и они рано ложатся спать. "Утро вечера мудренее" — это их главный девиз.

"Совы" засыпают, как правило, довольно поздно и просыпаются, естественно, поздно. Они встают с трудом, поскольку глубокий сон у них наступает утром. Работоспособность "сов" нарастает постепенно в период от обеда к вечеру.

Ученые выделяют и третий тип людей — это аритмики, работоспособность которых практически одинакова в течение дня. К этому типу в основном относятся люди, занимающиеся физическим трудом.

Индивидуальный ритм может значительно отличаться от начала и окончания рабочего дня, установленного обеденного перерыва на производстве или в фирме. Поэтому необходимо разработать программу исследования личных биоритмов, которая позволяет выяснить, как изменяются работоспособность, производительность, внимание в течение дня, по дням в неделю и по месяцам. Самым простым способом будет включение этих замеров в ежедневный план проведения хронометража. Как проводить хронометраж, рассмотрим позже. После проведения недельных замеров построить свою кривую М. Сравнить индивидуальные результаты с той зависимостью, которая наблюдается у большинства людей.

Полученные результаты очень важны, поскольку теперь можно адаптироваться к режиму работы производства или фирмы. Некоторые руководители подстраивали или подстраивают работу подчиненных под свой биологический ритм.

Равномерность загрузки по часам. Зная общие законы движения в природе, в том числе и выполнения запланированных дел, целесообразно работать равномерно. Здесь уместно провести аналогию с движением автомобиля. Усилия, творческие или физические, будут иметь максимальную эффективность, если в течение дня трудиться без "ускорений" и "торможений". Поэтому практической рекомендацией является по возможности равномерная загрузка по часам.

"Уплотнение" расписания. Когда формулируется план работ, то, возможно, а скорее всего наверняка, остается часть дел, которые не попадут в расписание. В этих случаях рекомендуется "уплотнить" расписание.

Источник: Ваше время – в Ваших руках: (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время) / Пер. с нем. Авт. предисл. В. М. Шепель. М., 1991.

### ВОПРОС № 2.

#### Причины дефицита времени

Можно выделить большое количество различных факторов, приводящих к потерям времени. Часть из этих факторов являются следствием неграмотных действий руководителя, часть происходят независимо от него, а часть связана непосредственно с личностью руководителя, однако на

большинство из них руководитель имеет возможность повлиять или хотя бы снизить потери времени, происходящие из-за воздействия этих факторов. Рассмотрим эти группы факторов.

**1. Причины, которые являются следствием неграмотных действий руководителя.** К ним относятся:

1) Бесплановость работы. Является результатом образа жизни не только самого руководителя, но и общего стиля жизни данной организации. Бесплановость работы ведет к постоянным перерывам для различного рода "уточнений", разъяснений, необходимых для дальнейшей работы различных отделов, подразделений и отдельных работников. При этом отвлекаются не только те, кто обращается за информацией, но и те, к кому обращаются за информацией.

2) Плохо налаженный в организации обмен информацией. Передавая информацию, любой человек всегда уверен, что ее получатель полностью осознает и понимает ее смысл, однако это не всегда так. Каждый имеет свои рамки восприятия, которые могут исказить полученную информацию. Далеко не все современные руководители решили эту задачу для себя и своих сотрудников и ввели на своих фирмах унифицированную систему приема и передачи информации. Во многих организациях обмен информацией между подразделениями происходит в виде испорченного телефона, часто в процессе неформального общения. Также примером отсутствия стандартов передачи информации может служить отсутствие единого стандарта объяснения клиенту по телефону местоположения организации – "каждый объясняет, как может".

3) Отсутствие четкого распределения работ по степени их важности. Это зачастую приводит к тому, что руководитель сначала делает дела, которые на самом деле не имеют большого значения. При этом на них расходуется значительное время, необходимое для решения действительно важных проблем.

4) Выполнение задач, которые вполне могут быть выполнены подчиненными. Чаще всего руководитель выполняет подобные задачи в случае, если он не доверяет подчиненным, считая, что они смогут выполнить данную задачу так же качественно, как и он, сам, то есть речь идет об отсутствии уверенности в должной квалификации сотрудников организации. В качестве примера можно привести прием клиентов именно менеджером, а не наделение какого-либо сотрудника полномочиями работы с клиентами, личный разбор почты, а не поручение секретарю сортировки входящей корреспонденции.

5) Слабая мотивация труда. Слабая мотивация труда приводит к низкой производительности труда, в большей степени это касается не руководителя организации, а его подчиненных, однако на предприятии эта проблемы может иметь место и низкая производительность труда будет вести к дефициту времени.

**2. Причины, которые не зависят от руководителя.** Рассмотрим эти факторы:

1) Работа с корреспонденцией. Исследования свидетельствуют, что 20 - 30% своего времени руководитель тратит на разбор корреспонденции, просматривая в день до 100 документов, из которых лишь 30 по настоящему нужны. Подсчитано, что в деловой переписке объем ненужных сведений доходит до 15-20%, а по всем каналам из внутренних источников сведений поступает на 30%, а из внешних - на 40%.

2) Большой поток рутинных дел, часто срочных, работа над которыми занимает много времени. Примерами могут служить такие дела, как оформление помещений, в которых проводится ремонт, выбор мебели, необходимость лично проверять различные параметры деятельности организации, зачастую это связано с некомпетентностью подчиненных или нежелание их брать на себя ответственность, когда они сами обращаются к руководителю с "просьбами помочь".

3) "Воры времени". "Воры времени" – это непредвиденные дела, большинство из которых требуют срочного решения и не могут быть перепоручены подчиненным. Все это отнимает много времени и отвлекает от действительно важных дел. Существует много различных видов "воров времени":

- а) телефонные звонки;
- б) заглядывающие к нам люди;
- в) проблемы с компьютерным оборудованием;
- г) изменение очередности работ, навязываемое коллегами;
- д) недостаток организационного планирования;
- е) неумение слушать других людей;
- ж) неудовлетворительная организационная структура;
- з) исправление ошибок, которых можно было бы избежать;
- и) нерешительность в деловых вопросах;
- к) плохо организованные и скоординированные собрания;

л) отвлекающие факторы на рабочем месте;

м) чрезмерная офисная бюрократия;

н) бесполезные дискуссии о своей работе и работе других;

3. Причины, непосредственно связанные с личностью руководителя. Рассмотрим эти факторы:

1) Постоянная спешка. В состоянии постоянной спешки руководитель не успевает сосредотачиваться на той задаче, которую он выполняет в данный момент. Он идет по тому пути, который первым пришёл на ум, вместо того, чтобы подумать о других, возможно более рациональных способах решения данной задачи.

2) Постоянные доработки дома. Постоянные доработки дома порождают замкнутый круг, когда человек не успевает в рабочее время выполнить свои дела и решить все проблемы, в итоге он вынужден решать их дома за счет своего свободного времени, отдыха и личной жизни. Человек не имеет возможность полноценно жить, отдыхать и в результате у него снижается работоспособность, что приводит к недоработкам и снова к необходимости дорабатывать дома. Этот замкнутый круг является следствием неправильно организованного рабочего времени, и разрушить его бывает очень даже тяжело.

3) Суетливость. Суетливость является результатом плохой организации рабочего дня, она также зависит от импульсивности и особенностей человека. Суетливому человеку тяжело выбрать, а какое дело взяться, он часто "мечется" между двумя делами, одинаково срочными и одинаково длительными в решении, он никак не может выбрать, за какое из них взяться, и из-за этого происходит трата времени [7, 10].

### **Планирование времени**

Основным же методом, помогающим эффективно использовать рабочее время, является планирование времени. Планирование есть структурирование времени для наиболее хозяйственного его использования при достижении каких-либо целей и задач, стоящих перед руководителем или организацией. Планирование может быть долгосрочным, среднесрочным и краткосрочным.

Главное преимущество, достигаемое путем планирования работы, состоит в том, что планирование приносит выигрыш во времени. Опыт показывает, что увеличение затрат времени на планирование приводит в конечном счете к экономии времени в целом.

Очевидно, затраты времени на планирование не могут бесконечно увеличиваться, существует оптимум, после которого дальнейшее увеличение времени на планирование становится неэффективным. Не следует тратить на планирование более 1% общего планового времени. Планирование всегда осуществляется исходя из целей. Основой для любого планирования служит долгосрочная цель или долгосрочные цели. На основе долгосрочных целей устанавливаются цели среднесрочные и краткосрочные. Это происходит следующим образом: исходя из цели жизни или миссии организации, выделяются ряд подцелей, достижение которых должно способствовать достижению основной цели жизни. Это цели долгосрочного характера. В каждой из этих целей выделяется ряд подцелей, желательно по временному признаку (которые должны быть осуществлены в ближайшие годы), достижение которых должно способствовать достижению целей долгосрочного характера. Таким же образом на основе целей на год выделяются цели на месяц, декаду, день. Далее осуществляется анализ сильных и слабых сторон человека или организации, которые могут иметь отношение к достижению целей. Это делается для того, чтобы поощрять сильные стороны и работать над слабыми. Этот анализ служит основой для среднесрочного и краткосрочного планирования.

Сам процесс планирования заключается в том, что формулируются результаты и устанавливаются сроки, которые отводятся для их достижения. Результаты должны соответствовать целям. При этом желательно соблюдать некоторые правила планирования.

1. Следует осуществлять планирование в письменном виде. Чтобы план был не просто перечнем дел, которые необходимо выполнить за день, стоит его делать еще и мотивирующим инструментом – ориентировать его на результат. Это одно из сильных мотивирующих средств.

2. Следует учитывать результаты предшествовавшего анализа использования рабочего времени. В процессе данного анализа выявляются ошибки, присущие данному руководителю в планировании своего рабочего времени и способы нейтрализации последствий этих ошибок.

3. Не следует планировать полностью весь свой рабочий день. Считается, что следует планировать не более 60% своего времени, а 40% оставить незапланированным: 20% непредвиденное время и 20% спонтанное время.

4. Следует устанавливать четкие временные нормы на выполнение дел и решение проблем, которые не допускали бы доделку недоделанного и решение недорешенного в незапланированное время. Если эти дела и вопросы должны были быть решенными в запланированное время. Практика показывает, что на любое дело тратится ровно столько времени, сколько его есть в распоряжении, поэтому следует устанавливать четкие временные рамки, которые бы позволяли выполнить необходимое, и при этом не превышали необходимое для выполнения время.
5. Для решения вопроса, о перепоручении дел следует разделить дела по степени их срочности и важности. При этом наиболее срочные и важные задачи следует решать руководителю немедленно. Важные, но не срочные можно отложить, остальные же 2 категории дел (неважные, но срочные и неважные и несрочные) следует передавать для решения подчиненным. Несрочные дела следует проранжировать по времени, необходимому для каждого из них и при появлении свободного времени можно заняться сокращением этого списка – для этого желательно всегда иметь его под рукой.
6. Следует регулярно пересматривать планы, так как в виду постоянного изменения окружающей среды может оказаться так, что некоторые планы руководства организации и менеджера уже не будут соответствовать целям организации и соответственно будут нуждаться в корректировке.
7. Планы должны быть реалистичными и согласованными, причем согласованными не только друг с другом, но и с планами коллег, подчиненных, более высокого уровня руководства.

Источник: Ваше время – в Ваших руках: (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время) / Пер. с нем. Авт. предисл. В. М. Шепель. М., 1991.

### ВОПРОС № 3.

Организация вашего рабочего дня должна соответствовать основному принципу:

**«Работа должна подчиняться мне, а не наоборот»**

Следующие правила и принципы должны послужить для вас импульсами для составления распорядка дня, но они не носят характера обязывающих рекомендаций. Некоторые из них, возможно, вызовут у вас улыбку. Однако они хорошо зарекомендовали себя в различных рабочих ситуациях.

Оцените отдельные принципы исходя из того, насколько вы готовы их уже сейчас практиковать, просто испробовать или вообще отвергнуть. Важно, чтобы вы нашли свой **личный стиль**. Для вас этот стиль — самый лучший. 25 организационных принципов во временном аспекте можно разделить на 3 группы:

Начало дня	Основная часть дня	Конец дня
(1)—(8)	(9)—(20)	(21)—(25)

#### Правила начала дня

(1) Начинать день с позитивным настроением

Старайтесь для каждого дня находить какое-либо позитивное начало, поскольку тот настрой, с которым вы приступаете к предстоящим задачам, имеет немаловажное значение для ваших успехов или неудач.

Каждое утро задавайте себе три вопроса:

- Что я должен сделать, чтобы получить от этого дня как можно больше радости?

- Как этот день может приблизить меня к моим целям?

- Что я могу сегодня сделать в качестве компенсации сидячей работы для своего здоровья (например, провести тренировку, расслабиться и т.п.)?

Продумайте также следующие моменты:

- С кем я сегодня встречу?

- Кому бы я мог доставить радость, принести пользу?

- Какие трудности и проблемы может мне «уготовить» этот день? Как их преодолеть позитивным образом? По утрам находите всегда для себя пару минут, прежде чем вы займетесь

«стандартной утренней программой».

(2) Хорошо позавтракать и без спешки — на работу

(3) Начинайте работу по возможности в одно и то же время.

(4) Перепроверка плана дня

(5) Вначале — ключевые задачи

Начинайте с важнейших задач дня (высшего приоритета) перед чтением газет, корреспонденции и по возможности до начала рабочего дня ваших коллег и подчиненных!

(6) Приступать без «раскачки»

(7) Согласовывать план дня с секретарем

*Хороший секретарь удваивает эффективность своего шефа.*

*Плохой секретарь уменьшает ее наполовину*

**Томас Конеллан**

(8) Утром заниматься сложными и важными делами

Если вы начнете с самых сложных и важных задач и будете последовательно придерживаться этого, вы гарантируете, что в конце дня по крайней мере самые важные дела будут сделаны или начаты.

### **Правила, касающиеся хода дня**

(9) Хорошая подготовка к работе

Сокращайте свое собственное рабочее время за счет подготовки к работе и планирования!

(10) Влиять на фиксацию сроков

(11) Избегать действий, вызывающих обратную реакцию

Активные и коммуникабельные руководители склоняются к тому, чтобы заниматься все новыми и новыми делами, проблемами и идеями, и вызывают тем самым соответствующую реакцию на свои действия и вместе с этим негативные последствия для временного распорядка.

Как скоро из однократного участия из чистого интереса в каком-либо совещании возникает новый срок, протокол, ситуационный доклад или даже группа по разработке проекта? Перепроверяйте поэтому все свои акции (согласование сроков, визиты, телефонные разговоры, письма и т.п.) с точки зрения их необходимости и опасности ответной реакции!

(12) Отклонять дополнительно возникающие неотложные проблемы

На каждом предприятии и в каждом подразделении возникают какие-либо неотложные обстоятельства или непредвиденные ситуации.

*Когда решается крупная проблема, кажется, что мелкие дела усиленно выдвигаются на передний план*

**Купер**

Помните всегда о том, что отвлечение на так называемые срочные обстоятельства приводит к забвению на более или менее длительное время запланированных важных задач и к дополнительным затратам времени и средств. Старайтесь по возможности отклонять дополнительные срочные дела.

Проверяйте предстоящие дела по следующим критериям:

- с какими потерями вы должны будете считаться, если вы отложите то или иное дело или вообще ничего не предпримете;

- необходимо ли ваше личное участие;

- нельзя ли решить проблему иными способами, например поручив ее другому лицу.

(13) Избегать незапланированных импульсивных действий

(14) Своевременно делать паузы/соблюдать размеренный темп

Соответствующие медицинские обследования показали, что лучше всего делать перерыв после 1 часа работы. Пауза должна длиться не более 10 минут, поскольку именно в перерыве 10 минут наступает оптимальный эффект, а потом имеет место тенденция к его снижению. Отсюда следует, что паузы надо прерывать по истечении 10 минут, но делать их более частыми.

(15) Небольшие однородные задачи выполнять сериями

(16) Рационально завершать начатое

Избегайте поэтому «скачков в работе» и всегда старайтесь начатое доводить до конца (или прерывать в целесообразном месте). Предусматривайте для своей работы достаточно времени, в паузах или в последние минуты перед тем, как встать из-за стола, намечайте задачу, которую вы

можете успеть завершить в оставшееся время.

Если прервать работу необходимо, кратко запишите идеи, которые вы не успели проработать до конца, предложения по решению и все прочее, что поможет вам как можно быстрее возобновить незаконченное дело. Помните о том, что нет лучшей возможности выполнить задачу категории А, чем «засесть» за нее самому и работать до полного ее разрешения.

(17) Использовать временные промежутки

(18) Работать антициклично

Выполняйте важные задачи по возможности до полудня. С ними выгодно разделяться еще до того, как наступит пик активности у других сотрудников и напряжение в работе достигнет своего апогея.

Учитывайте в своем расписании дня спокойные и «беспокойные» периоды. На нижеследующем графике «дневных помех» показано течение типичного рабочего дня в конторе.

Поэтому работайте антициклично, то есть:

- в течение более спокойного дообеденного периода старайтесь решать самые важные из запланированных задач;

- «беспокойный» период используйте для выполнения Дел категории В, т.е. как запланированное «про запас» (40%) время;

- не принимайтесь утром сразу за просмотр почты, отложите это на потом;

- старайтесь приходить пораньше утром и уходить побыстрее вечером.

(19) Выкраивать спокойный час

**Время для себя (1 час)!**

(20) Контролировать время и планы

Во время совещаний и при других видах деятельности нередко поначалу расточают время, а в последние 20% времени обсуждают 80% вопросов, подлежащих рассмотрению. Наряду с отслеживанием своего времени многократно перепроверяйте также свои планы дня с точки зрения выполненных задач, установления новых приоритетов и т.п.!

Перепроверка необходима для приспособления к новым условиям, возникающим в течение дня. Планирование должно быть реалистичным, иначе после рабочего дня вы будете испытывать неудовлетворенность.

### **Правила завершения рабочего дня**

(21) Завершать несделанное

Все начатые небольшие дела, такие, как просмотр корреспонденции, диктовка писем и памятных записок, старайтесь завершать в течение одного дня. Всякая отсрочка их выполнения может привести к дополнительным затратам труда, когда вы снова займетесь незавершенными делами и будете ликвидировать накопленные завалы.

(22) Контроль за результатами и самоконтроль

Сравнение намеченного в вашем расписании дня объема работы с реально выполненным с учетом поставленных целей и отклонений от них представляет собой важную составную часть организации труда, самостоятельную функцию самоменеджмента, описанную в гл. 5.

(23) План на следующий день

План на следующий день составляйте еще накануне вечером! Проверяйте, какие задачи не могут быть решены удовлетворительно или не могут быть решены совсем и подлежат переносу на следующий день. Разработайте, пользуясь дневником времени, план на следующий день с установлением целей, приоритетов, Делегированием и т.п. (см. 2.4).

(24) Домой — с хорошим настроением

Радуйтесь предстоящему заслуженному отдыху после трудового дня! Наслаждайтесь дорогой домой и настраивайтесь на вечернее времяпровождение.

Старайтесь понемногу, но регулярно заниматься спортом, например бегом м трусцой (джогингом). 10 минут движения на свежем воздухе ежедневно — этого достаточно, по мнению медиков, чтобы как-то поддерживать физическую форму.

(25) Каждый день должен иметь свою кульминацию

В смысле позитивного образа жизни важно осознать, какое качество и какую ценность имеет каждый день для вашей жизни. В этой связи недостаточно замыкаться на успешных шагах в направлении к цели карьеры. Нужно каждый прожитый день по возможности делать в целом

удавшимся днем.

Источник: Ваше время – в Ваших руках: (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время) / Пер. с нем. Авт. предисл. В. М. Шепель. М., 1991.

#### ВОПРОС № 4.

Трудовая активность человека во многом определяется условиями, в которых он работает. К ним, прежде всего, относятся рабочее пространство и рабочее место.

Эргономическое проектирование рабочих пространств и рабочих мест производится для конкретных рабочих задач и видов деятельности с учетом антропометрических, биомеханических, психофизиологических и психических возможностей и особенностей работающих людей. Оно должно создать наилучшие условия для:

размещения работающего человека с учетом рабочих движений и перемещений в соответствии с требованиями технологического процесса;

выполнение основных и вспомогательных операций в удобном рабочем положении, соответствующем специфике трудового процесса, и с применением наиболее эффективных приемов труда;

расположение средств управления в пределах оптимальных границ пространства перемещений человека;

сохранения оптимального обзора источников визуальной информации при смене рабочей позы и рабочего положения;

свободного доступа к местам профилактических осмотров, ремонта и наладки, удобства их выполнения;

рационального размещения оборудования, безопасности работающих.

Размеры проходов между элементами рабочего места рассчитываются в зависимости от частоты их использования и числа работающих людей, рациональных маршрутов их движения, необходимых размеров транспортных проездов, требований техники безопасности и санитарно-гигиенических норм. Размеры транспортных проездов должны быть не менее ширины транспортного средства плюс пространство, занимаемое телом стоящего человека в спецодежде.

Рабочее пространство и организация рабочего места, досягаемость и величина усилий на органы управления, а также характеристики обзорности обуславливаются, прежде всего, положением тела работающего. Наиболее распространены рабочие положения: стоя и сидя. Каждое из положений характеризуется определенными условиями равновесия, степенью напряжения мышц, состоянием кровеносной и дыхательной систем, расположением внутренних органов и, следовательно, расходом энергии.

Выбор рабочего положения связан с размерами пространства движений человека, величиной и характером (статическая, динамическая) рабочей нагрузки, объемом и темпом рабочих движений, требуемой степенью точности выполнения операций, особенностями предметно-пространственного окружения.

Методика анализа пространственной компоновки рабочего места

Параметры производственного оборудования и рабочего места условно делят на три группы: габаритные, свободные и компоновочные (сопряженные).

Анализ пространственной компоновки рабочего места складывается из двух этапов: подготовительного и основного.

Схема проведения подготовительного этапа:

Определяем тип рабочего места согласно предлагаемой ГОСТ классификации. Выделить особенности рабочего места, если таковые имеются.

Составьте номенклатуру средств труда на рабочем месте. Выделите основные и вспомогательные средства труда.

Составьте перечень всех органов управления в порядке важности и частоты использования.

Разделите органы управления на группы согласно предлагаемой классификации:

органы ручного и ножного управления;

органы управления постоянного, периодического или эпизодического действия;  
Составьте перечень средств контроля (СОИ).

Составьте перечень технологической и организационной оснастки, определив их по технической документации.

Определите зоны сенсорной и моторной активности, выделив среди них постоянные, периодические и эпизодические.

Схема проведения основного этапа:

Вычертите эскиз рабочего места в трех проекциях (вид сверху, спереди, сбоку).

На эскизах изобразите все элементы рабочего места, с которыми работающий взаимодействует в процессе труда.

Определите базы отсчета, от которых следует измерять компоновочные параметры рабочего места, в каждой выделенной зоне сенсорной активности и изобразите их на каждом эскизе.

Составьте перечень компоновочных параметров рабочего места, подлежащих измерениям и анализу. Нанесите на эскиз габаритные и компоновочные параметры рабочего места.

На основе эскизов выполните чертежи рабочего места.

При расчете компоновочных и свободных параметров используют антропометрические данные.

Антропометрические данные по способам измерений и в зависимости от сферы использования разделяют на статические и динамические.

Расчеты и измерения компоновочных параметров рабочего места следует проводить в ортогональной системе координат с внешней относительно тела человека базой отсчета.

Источник: [Московский энергетический институт \(ТУ\)/Кафедра инженерной экологии и охраны труда/Учебно-методический комплекс/Эргономическая система/Проектирование рабочего пространства и рабочего места](#)