

НАУКОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ

УДК 331.31:331.108.26

Г. В. Сасенко,

доктор економічних наук, Нікопольський економічний університет,

Є. А. Назаренко, Д. С. Чернікова,

Луганський національний університет імені Тараса Шевченка

РАЦІОНАЛЬНЕ ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

Збільшення прибутків підприємства та заробітної плати робітників можливе лише за умови підвищення продуктивності праці, що забезпечується завдяки правильній організації праці персоналу. Найчастіше не складність проблеми, а обмаль часу на розв'язання її є головною причиною невдоволення результатами діяльності ділової людини. Перевантаження керівника нерідко є наслідком одночасного виконання численних завдань, унаслідок чого можуть неправильно вибиратися пріоритети, а другорядні справи не делегуються іншим особам. Поведінка керівника у зв'язку з цим виявляється занадто залежною від подій дня, продуктивність праці падає.

Якщо виникає доречне питання: «Чи вистачає вам часу?», більшість, звичайно, відповідають: «Ні». За оцінкою експертів з раціоналізації праці, зі 100 керівників (менеджерів) тільки в одного є достатньо часу, десятком його потрібно на 10% більше; сорока менеджером потрібно 25% додаткового часу; іншим не вистачає 50% часу. Отже, виникає проблема не в ньому, а в нас самих, незважаючи на професію. Вона полягає не в тому, скільки часу ми маємо, а в тому, що можна зробити з тим часом, який нам відпущено, як ми його повинні використати.

Метою цієї роботи є вивчення загальних причин утрат робочого часу керівника та заходів щодо його раціонального використання.

Важливим кроком на шляху до успіху в напрямку економії та раціонального використання робочого часу є його «інвентаризація», що здійснюється за допомогою хронометражу та фотографування.

Під хронометражем розуміється спостереження та вимірювання витрат робочого часу на виконання окремих повторюваних елементів операцій та її в цілому. Безпосереднім його об'єктом є оперативний чи підготовчо-заключний час.

Фотографування робочого дня відбувається за допомогою спостереження та вимірювання всіх корисних затрат і витрати часу. За результатами виконаної роботи складаються дві таблиці, в одній з яких відображаються витрати часу в хвилинали на кожний вид робіт та строки їх проведення, у другій — витрати часу, їх причини, конкретні винуватці, період, коли вони мали місце. Отримані дані допомагають відповісти на запитання: на що витрачається час, скільки його потрібно для виконання тих чи інших операцій; що допомагає, а що перешкоджає його ефективному використанню.

Виявлення видів діяльності, на які час витрачається

даремно (як показують дослідження, таких буває до 25%); які можуть (можливо, з більшим успіхом) виконувати інші особи; які віднімають час у інших, називається діагностикою часу. Для полегшення діагностики час, що затрачується робітниками управління, можна розподілити за такими функціями:

- обміркування проблем;
- вироблення рішень;
- підготовка документів;
- керівництво людьми (розподіл завдань, інструктаж, консультування, оцінка діяльності, розв'язання конфліктів);
- прогнозування та планування діяльності на перспективу;
- підготовка нарад, виступів, зборів; контроль за діяльністю підлеглих;
- виконання зовнішніх комунікацій (участь у переговорах, конференціях).

Після групування робіт їм дається оцінка на предмет їх необхідності, доцільності, співвідношення планових та фактичних витрат часу.

У процесі аналізу визначається, які чинники зумовлюють найбільші витрати часу і є з цього погляду «високвитратними»: візити, зустрічі, телефонні розмови, відвідувачі, підлегли. Їх виявлення дозволяє шукати способи зміни структури витрат часу з метою створення такої, яка б найбільш відповідала цілям організації.

Дослідження свідчать, що 20—30% свого часу керівник витрачає на розбір кореспонденції, переглядаючи на день до 100 документів, із яких лише 30 по-справжньому необхідні; йому доводиться ставити на рік до 20 тисяч підписів, витрачаючи на це близько трьох тижнів. Підраховано, що в діловому листуванні обсяг непотрібних даних доходить до 15—20%, а за всіма каналами з внутрішніх джерел відомостей поступає на 30%, а із зовнішніх — на 40% більше, ніж потребується.

Перерахуємо фактори, пов'язані з виконанням основних функцій керівника, які призводять до марної витрати часу:

— при плануванні: немає мети, порядку виконання справ відповідно до їхньої важливості або плану роботи на день; мінливий порядок виконання справ; невиконання завдань до кінця; управління в умовах кризи; відсутність термінів виконання тієї або іншої роботи, зайве фантазування; спроба відразу брати на себе занадто багато справ, нереалістична оцінка часу;

— при виконанні функцій «організація»: немає навичок організувати себе, завалений паперами стіл, дуб-

лювання роботи, уже виконуваної кимось; невміння розмежовувати відповідальність і владу; занадто багато начальників;

— під час роботи з кадрами: ненавчений персонал; нестача штату або навпаки, роздутий штат; підлеглі залишаються сам на сам зі своїми проблемами;

— при виконанні функції управління: прагнення все робити самому; заняття рутинними справами, невміння зацікавлювати певною справою інших; нездатність до координації зусиль і роботи в колективі; конфлікти, що не піддаються управлінню; невміння пристосуватися до змін в умовах виробничого життя;

— при виконанні функції контролю: телефонні дзвінки, відвідувачі; неповна інформація; відсутність настанов та розпоряджень зверху й звітів про реальні досягнення; надмірний контроль, помилки, неефективна робота; невміння розпізнавати невдало виконану роботу;

— втрати часу при спілкуванні: мало спілкування або, навпаки, занадто багато спілкування, нерозбірливе спілкування; невміння слухати; спілкування, що не стоїть за справою;

— втрати часу при виконанні функції «прийняття рішень»: поспішні рішення; нерішучість, відкладання рішень, прагнення зібрати всі факти, перш ніж прийняти рішення; ухвалення рішення безпосередньо на засіданні.

Для керівників, які раціонально використовують час, характерні такі риси:

1) керівники дбайливо ставляться до свого часу, усвідомлюючи, що це безцінний ресурс, який вимагає розумного ставлення до нього. Перед тим, як прийняти рішення про виділення часу на конкретну діяльність, оцінюють її з погляду доцільності, але, якщо вона не обіцяє вагомих результатів, зазвичай відразу ж відхиляється;

2) свідоме й цілеспрямоване використання часу для вирішення не одного, а кількох завдань відразу. Наприклад, післяобідню розмову може бути використано для апробації ваших поглядів або ж щоб повчитися чого-небудь у працівників, колег. Кожний момент часу може використовуватися для виконання кількох завдань, для чого потрібно чітко уявити собі наявні можливості;

3) керівники вдосконалюють уміння делегувати свої повноваження. Перерозподіл повноважень становить процес передачі завдань від однієї особи до іншої. З передачею своєї відповідальності за виконання завдань і повноважень щодо розв'язання їх вивільняється час на більш нагальну, першочергову діяльність;

4) планування використання часу, упорядкування розкладу дій;

5) підхід до розв'язання проблем, заснований на оцінці його ефективності. При виникненні труднощів і в моменти, коли необхідно знайти рішення, керівник, який ефективно використовує час, вибере такий метод, що сприяє ефективному розв'язанню проблеми.

Планування часу, як і планування загалом, є першим обов'язком будь-якого керівника, але, на жаль, як показують дослідження, вітчизняні менеджери приділяють цьому небагато часу — у 3,5 рази менше, ніж їх американські колеги, проте на оперативну роботу — за всіма вимірами не менш важливу — витрачають на третину більше.

Процес планування часу починається з постановки

завдань, для чого на майбутній період складається перелік справ і можливих перешкод, на подолання яких піде певний час. Унаслідок цього перелік регулярно доповнюється, оновлюється, коректується шляхом виключення з нього того, що є несуттєвим.

Менеджер повинен планувати свій час укрупненими блоками, бо, коли йдеться про роботу з людьми, а також про виконання чисто інтелектуальних функцій, поділ не сприяє позитивним результатам. Крім того, чим більше організація, тим менше часу в керівника залишається для малозначущих справ. У той же час у малих організаціях чи на низових рівнях управління великі завдання доцільно розбивати на менш значущі та важкі з більш точним визначенням строків виконання. Але й тут керівник має можливість витрачати на виконання своїх прямих обов'язків не більше 25% ліміту часу.

Планування часу дозволяє керівникам і спеціалістам перш за все критично осмислювати власні цілі та знайти більш ефективні способи їх реалізації, що дозволяють не тільки своєчасно з ними впоратися, але й створити необхідні резерви для вирішення непередбачуваних проблем.

Перспективне планування дає можливість керівнику сконцентруватися на найважливіших питаннях з урахуванням строків та часу їх вирішення, а інші раціонально розподілити серед підлеглих. В основі цього — оцінка кожної запланованої роботи з погляду її важливості, при цьому оцінюються наслідки у випадках відмови від виконання роботи, ступінь виправданості витрачених зусиль та шляхи їх зниження, реальна віддача.

Нарешті, планування часу дає можливість керівнику сформулювати оптимальну структуру робочого дня й скласти його розклад.

Планування часу, що відводиться на вирішення тих чи інших проблем, виконується з урахуванням їх раціональної черговості, тобто спочатку плануються справи з фіксованим строком виконання або ті, що потребують значних витрат часу, а також неприємні задачі, відкладання яких на потім є небажаним; далі — рутинна робота й виконання повсякденних обов'язків; нарешті, третє місце відводиться другорядним та епізодичним справам, що не забирають багато часу, наприклад, читання кореспонденції, обхід робочих місць. Але в будь-якому випадку при плануванні встановлюється точний строк завершення роботи.

Якщо майбутній обсяг роботи в задані терміни не може бути виконаний, у плані передбачаються можливості їх перенесення на пізніший період.

Планом повинно охоплюватися не більше 60% робочого часу, а решту складають резерви на вирішення непередбачуваних проблем, творчу діяльність, підвищення кваліфікації. Непередбачувані проблеми виникають, як правило, у зв'язку з неочікуваними відвідувачами, телефонними дзвінками, необхідністю виправити раніше допущені помилки. Створення резервів часу значно підвищує гнучкість планів та полегшує коректування.

Передумовою планування часу є його ретельне документування й контроль за виконанням, що дозволяє мати чіткі уявлення про нього, краще розподіляти виконання тих чи інших робіт, а також узгоджувати свої дії в галузі планування часу з підлеглими та колегами.

На практиці існує декілька типів планів використан-

ня часу. Перш за все, це довгострокові, за допомогою яких розподіляється час на реалізацію великих життєвих цілей, які потребують багато років: отримання освіти, просування до визначеної посади службовими сходами та ін. До середньострокових планів можна віднести річні, які фіксують розподіл часу для вирішення великих, але більш конкретних завдань, перш за все виробничого характеру.

До короткострокових планів використання робочого часу відносять кварталні, місячні, декадні, денні, кожний із яких деталізує попередній. Для їх складання необхідно визначити центральне, найбільш трудомістке завдання періоду, яке повинно бути вирішене; похідні за них завдання, до рішення яких необхідно приступити, і труднощі, які у зв'язку з цим можуть виникнути.

У місячних планах витрати часу на кожний вид діяльності, включаючи необхідні резерви, передбачається вже в годинах. У декадних (тижневих) планах відображено всі без винятку справи та час, необхідний для їх виконання. Якщо проблема за відповідний період не вирішується, то роботу з нею починає інша особа.

Але найважливіший план денний. Він містить не більш десятка проблем, у тому числі не більше трьох першорядних, робота над якими здійснюється в першу чергу. Вони, а також найбільш неприємні плануються на ранкові години з тим, щоб до вечора їх вдалося зробити. Однорідні завдання групуються в денному плані роботи блоками, що дозволяє не «перестрибувати» з однієї проблеми на іншу й зекономити таким чином час.

Одночасно в денному плані передбачаються обов'язкові перерви, що враховують як загальну працездатність людини, так і час, що минув з початку робочого дня. Чим більше часу минуло, тим швидше починається втома, що відбивається на ефективності роботи менеджера й спеціаліста. Дослідження показали, що за перші вісім годин робочого дня керівник у середньому приймає 9,3 рішення на годину, протягом дев'ятої години — 2,5 рішення, протягом десятої — 0,9 рішення.

При складанні денних планів використання часу обов'язково враховуються особливості індивідуальних біоритмів з таким розрахунком, щоб найважчі завдання припадали на «пік» працездатності. У так званих «кайворонків» він припадає на ранкові години, «голуби» зазвичай активні в середині робочого дня, а «сови» — під вечір. Однак при цьому не слід плутати біоритми з процесом нарощення фізичної втомленості, яка зазвичай мінімальна в ранкові години й після достатньо тривалої перерви.

Знання всього цього дозволяє найбільш раціонально розподіляти важкі та легкі, прості та складні, відповідальні та невідповідальні, напружені та ненапружені справи в межах робочого дня й чергувати їх необхідним чином залежно від коливань працездатності.

Як і всі інші, денні плани витрат часу складаються в письмовій формі, бо таким чином закладені в них справи складніше ігнорувати. Крім того, записи розвантажують пам'ять, дисциплінують, дозволяють більш чітко розподіляти роботу, робити її більш цілеспрямованою. За записами також легше контролювати виконання планів й оцінювати їх підсумки.

Складання денного плану починається напередодні

увечері й проходить у декілька етапів. Спочатку формулюються його завдання, у які включено перенесені з місячного й тижневого планів; ті, що переходять з плану попереднього дня, не вирішені до сьогодні; ті, що не плануються завчасно внаслідок повторюваності; ті, що можуть виникнути раптово. Витрати часу на них визначається з урахуванням можливого способу їх вирішення. У денному плані передбачаються «вікна» на випадок необхідності вирішити неочікувані проблеми й десятихвилинні перерви після кожної години роботи.

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

Уранці зіставлений напередодні денний план ще раз уточнюється керівником разом з референтом чи секретарем, щоб урахувати нові обставини, що виникли раптово, наприклад, отримані за ніч документи.

Як і інший, денний план використання часу повинен бути гнучким. Жорстко регламентуються тільки питання, що пов'язані з запрошенням людей, наприклад, наради, прийом відвідувачів та ін.

Усі плани витрат часу регулярно контролюються на предмет того, чи передбачаються в них дійсно важливі та необхідні завдання, чи відповідає фактично витрачений час тому, що було заплановано, чи раціональні навантаження на виконавців, чому було втрачено час, чи можна було зробити більше.

Планування часу служить справі підвищення ефективності використання робочого дня. Уважається, що день краще починати в один і той же час, бо людина — раб своїх звичок. Це забезпечує добрий тонус і дозволяє реалізовувати принцип «людина — хазяїн роботи, а не робота — хазяйка людини».

Було б краще, щоб керівник починав свій день раніше підлеглих, щоб до їх приходу на роботу в нього була можливість уточнити для них завдання й прийняти всі необхідні заходи для успішного подолання труднощів. Після цього виконуються найважчі та неприємні справи, а в другій половині дня — легші. Така послідовність зумовлена не тільки нарощенням втомлюваності, але й тим, що після обіду підлегли, контакти з якими в першій половині дня обмежені, зазвичай приходять з проханнями про допомогу та роз'яснення тих чи інших питань. Тому в другій половині дня краще займатися справами, які не потребують великої зосередженості, наприклад, переглядом пошти або вирішенням проблем, які знову з'явилися зранку.

Для економії часу в процесі роботи необхідно уникати імпульсивних дій і не відволікатися, якщо можна, на проблеми, що виникають, бо вони можуть вимагати нових дій. Ці проблеми доцільно зафіксувати, щоб повернутися до них пізніше, що дозволить закінчити розпочате, а проблемам «відлежатися» й прийняти більш чіткі межі. Фіксація матеріалу необхідна також при раптових перервах у роботі, оскільки дозволяє швидше знову зосередитися.

Для тих, хто хоче зекономити час, необхідно:

- завжди завчасно попереджувати про намічені візити;
- залишати машину там, де гарантований вільний виїзд;

— ніколи не виконувати поїздки, не маючи при собі диктофону, завдяки якому можна, не відриваючись від керма, диктувати для себе службові записки;

— завжди мати при собі який-небудь корисний матеріал для читання;

— намагатися проводити якомога більше нарад по телефону замість засідань з безпосередньою участю співробітників;

— завжди просити підлеглих спочатку коротко викласти рекомендації, а потім заслуховувати обґрунтування;

— уникати тих, хто витрачає час;

— дивитися по телевізору ранкові новини ділового життя, слухати радіопередачі з питань бізнесу;

— відводити для кожної справи відповідний час;

— не відкладати на завтра те, що можна зробити сьогодні;

— не запізнюватися й вимагати того ж від членів вашого колективу;

— уникати довгих телефонних розмов, вести розмову лише на діловому рівні.

Висновок. Рациональне використання робочого часу в системі менеджменту дає можливість вивільнити частину його для самовдосконалення й розвитку, що здатне забезпечити велику гнучкість і гармонійність у роботі організації в цілому. Потрібно переймати досвід діяльності іноземних керівників задля розширення теоретичних та практичних знань, щоб потім досліджувати використані можливості та надавати пропозиції щодо вдосконалення організації праці на підприємстві.

Сасенко Г. В., Назаренко Є. А., Чернікова Д. С. Рациональне використання робочого часу управлінського персоналу

У статті визначено загальні причини втрати робочого часу та розроблено низку заходів щодо його рационального використання в системі менеджменту; подано групування

видів робіт відповідно до доцільності часоподілу; перераховано чинники, пов'язані з використанням основних функцій керівника, які призводять до марної витрати часу; описано поетапний процес планування часу керівником та способи підвищення ефективності цього виду діяльності.

Ключові слова: робочий час, планування часу, працездатність, витрати часу.

Сасенко Г. В., Назаренко Е. А., Черникова Д. С. Рациональное использование времени управленческого персонала

В статье определено общие причины потери рабочего времени и разработано ряд мероприятий по его рациональному использованию в системе менеджмента; представлено группирование видов работ в соответствии с правильностью распределения времени; перечислено факторы, связанные с использованием основных функций руководителя, которые приводят к пустой трате времени; описано поэтапный процесс планирования времени руководителем и способы повышения эффективности этого вида деятельности.

Ключевые слова: рабочее время, планирование времени, работоспособность, затраты времени.

Sayenko G. V., Nazarenko Ye. A., Chernikova D. S. Rational Time Using of the Ruling Staff

In the article the whole reasons of working time wasting are determined and activities for its rational using in the managing system are developed; grouping of job types according to the rightness of time distribution is presented; factors, connected with main functions using by the manager, which bring to time wasting, are named; prominent time planning process, made by the manager, and ways of efficiency of this activity raise are described.

Key words: working time, time planning, ability to work, time expenditures.

Стаття надійшла до редакції 04.06.2010

Прийнято до друку 27.08.2010