

УДК 331.108.26

І. А. ПЕТРОВА,

*кандидат технічних наук, доцент,
начальник кафедри економічної безпеки
навчально-наукового інституту підготовки фахівців кримінальної міліції
Харківського національного університету внутрішніх справ,*

В. В. МАРКОВ,

*кандидат юридичних наук,
в.о. заступника начальника з навчальної та методичної роботи
навчально-наукового інституту підготовки фахівців кримінальної міліції
Харківського національного університету внутрішніх справ,*

В. П. ЧУПАНДІН,

*начальник відділу внутрішньої безпеки в Полтавській області
Служби внутрішньої безпеки ГУБОЗ МВС України*

УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ – ВАЖЛИВИЙ ФАКТОР УСПІХУ КЕРІВНИКА

Розглянуто особливості використання техніки самоменеджменту, яка дозволяє керівнику вирішувати проблему управління часом на основі останніх досягнень науки. Визначено, що центральною складовою самоменеджменту є інформація й комунікації, навколо яких постійно обертаються всі інші функції.

На сьогодні головним стандартом керівника є знання справи, вміння керувати та досягати поставлених цілей, незалежно від його зовнішності й навіть освіти. Якщо ретельно розглянути ці навички, то виявляється, що їх не можна реалізувати без правильної організації свого часу та робочого дня.

У своїй роботі керівник використовує різні ресурси: сировинні, фінансові, інформаційні, людські. Поряд із ними завжди присутній такий ресурс, як час. Оскільки ж керівник завжди знаходиться у трьох вимірах – минулому, сьогоденні та майбутньому, то для успішної роботи йому необхідно вміти керувати часом. Час – незворотний, його не можна накопичити, збільшити чи передати, він минає безповоротно. Це вимагає від керівника знання та вміння використовувати різні методи для оптимального використання часу. Таким чином, можна стверджувати, що успіх керівника залежить не тільки від матеріально-економічних чинників, а й від того, як він розпоряджається найбільш цінним ресурсом – часом. Для більшості керівників це становить значну проблему.

Для того, щоб зрозуміти всю глибину проблеми, необхідно з'ясувати причини дефіциту часу, які можна згрупувати наступним чином.

1. Постійна поспішність, через яку керівник не встигає навіть зосередитись на завданні, які вирішує у даний момент. Як наслідок, він не шукає інших способів вирішення завдань, ніж той, що знайдений першим.

2. Накопичення робіт, через яке керівник починає займатись різними дрібними та не дуже важливими справами. У нього відсутній чіткий розподіл робіт за ступенем важливості, такий керівник не проводить аналіз основних та перспективних питань.

3. Постійне доопрацювання матеріалів вдома, коли час, призначений на відпочинок, витрачається на роботу, накопичується втома, яка відбивається на подальшій працездатності і зрештою призводить до погіршення здоров'я.

4. Перевтома, яка є наслідком тривалої роботи в умовах великого навантаження та дефіциту часу.

5. Метушливість є результатом поганої організації дня, а також залежить від імпульсивності та індивідуальних особливостей людини.

6. Неспланованість роботи не тільки через стиль життя самого керівника, але й через недоліки загального підходу до організації процесу в даній установі.

7. Слабка мотивація праці, наслідком якої є низька продуктивність і хронічна нестача часу.

Практика показує, що для вирішення багатьох проблем керівникові слід провести інвентаризацію робочого часу за декілька робочих днів, а після цього проаналізувати свій робочий стиль та виявити причини дефіциту часу. Симптомами часової проблеми є наступні ознаки:

– відсутність чіткого розкладу роботи на поточний день, коли керівник не знає, що йому необхідно виконати сьогодні і які справи є

першочерговими;

- секретар (помічник) не в курсі справ свого шефа;
- несвоєчасність відповіді на ділові листи;
- робота над діловими паперами вдома через нестачу часу протягом робочого дня;
- безперервні перешкоди в роботі через часті телефонні дзвінки та питання відвідувачів, коли керівник намагається спілкуватися з усіма сам;
- постійне виконання завдань самостійно без залучення своїх підлеглих, частково через переконання, що самостійно він зробить краще і так буде надійніше;
- скупчення рутинних справ, вирішуючи які, керівник потопав у дрібницях;
- квапливість у виконанні завдань з боку вищого керівництва, що викликана несвоєчасним початком робіт над ними.

Проводячи інвентаризацію часу, необхідно:

1. Проаналізувати використання часу, а саме всі види діяльності, в яких брав участь керівник. При цьому можна аналізувати сильні чи слабкі сторони і розглядати позиції з позитивної або негативної точки зору. Рекомендується використовувати таблиці аналізу видів діяльності та витрат часу, а також лист денних перешкод.

2. Проаналізувати часові втрати. Для чого необхідно пригадати весь робочий день і зрозуміти, на що було витрачено часу більше, ніж потрібно для вирішення задачі. Тільки за таких умов можна зрозуміти, які часові помилки було допущено.

3. З'ясувати «поглиначі» часу через визначення причин непродуктивних його витрат, використовуючи техніку самоменеджменту.

Техніка самоменеджменту дозволяє керівникові вирішувати проблему управління часом на основі наукових досягнень. При цьому керівник дотримується певних правил і реалізує ряд функцій. Починається робота з постановки мети, яка об'єднує аналіз та формування особистих цілей. Постановка мети є процесом, пов'язаним із часом, оскільки впродовж діяльності організації дії на нього різних факторів змінюються, що приводить до необхідності уточнення або зміни. Для досягнення успіху необхідно правильно вибрати мету, користуючись різними технологіями, до яких можна віднести ситуаційний аналіз та аналіз «мета-засіб». При цьому слід пам'ятати, що знання своєї слабкості означає зміцнення своїх сильних сторін. При постановці цілей заключним етапом є їх формулювання, коли встановлюються строки та визначаються результати.

Наступним кроком є планування, яке означає

підготовку до реалізації мети та упорядкування часу. Воно завжди дозволяє зекономити час у цілому, хоча на планування витрачається час. Так, витрачені на планування 10 хвилин дозволяють зекономити до 2 годин. Для планування часу необхідно чітко уявляти бюджет часу та сукупність завдань. У цьому випадку керівник зможе доручати виконання частини завдань своїм підлеглим і тим самим зменшувати їх кількість.

При плануванні часу дотримуються визначених правил.

– під час складання плану дня рекомендується 40 % часу залишати вільними (для непередбачених та спонтанних завдань);

– документувати витрачений час, при цьому відмічати, як і на що його було витрачено. Це допомагає керівникові постійно мати уявлення щодо витрат свого часу;

– зведення всіх завдань у єдине ціле – план дій з урахуванням терміну їх реалізації;

– регулярність – системність – послідовність;

– реалістичність планування спирається на планування лише того обсягу робіт, який можна виконати при нормальному напруженні.

У самоменеджменті найважливішим інструментом є щоденник часу, який одночасно є календарем-пам'яткою та записною книжкою. Це гарний інструмент планування, довідник та інструмент контролю.

Поряд із плануванням реалізується функція прийняття рішень, яка дозволяє встановити пріоритетність – обрати першочергові справи і завдання. Це важливо тому, що більшість керівників прагнуть відразу виконувати великий обсяг робіт, спрямовують свої зусилля на окремі несуттєві справи, які їм здаються необхідними. У такому випадку до кінця дня керівник робить висновок, що за день зроблено дуже багато, але головні завдання залишились не вирішеними. Для усунення цього необхідне ранжирування завдань.

Порядок справ можна визначити за допомогою ряду методів. Так, наприклад, один із методів базується на принципі Паретто (співвідношення 80:20) – це означає, що за перші 20 % часу досягається 80 % результатів, а інші 80 % часу приносять лише 20 % загального результату.

Метод із встановленням пріоритетів за допомогою аналізу «АБВ» базується на тому, що частки у відсотках більш важливих та менш важливих справ в сумі залишаються незмінними, а за допомогою літер «А», «Б» та «В» справи поділяються за їх важливістю. Найважливіші справи («А») становлять близько 15 %

всієї кількості, а їх внесок у загальну справу становить до 65 %, відповідно на важливі справи («Б») припадає 20 %, їх внесок у загальну справу – 20 %, кількість неважливих справ («В») становить до 65 %, а їх внесок у загальну справу – близько 15 %. Завдання категорії «А» керівник має виконувати самостійно, категорії «Б» частково можуть доручатись підлеглим, категорії «В» – виконуються підлеглими.

Методом прискореного аналізу за принципом Ейзенхауера розподіляються завдання, коли треба негайно визначити, яке завдання є першочерговим. Використовуються такі критерії, як терміновість та важливість справи. За цим методом можна суттєво підвищити продуктивність та результативність.

Усі ці методи реалізуються із використанням процесу делегування, коли повноваження й відповідальність за виконання завдань передаються підлеглому; при цьому керівник завжди залишає за собою відповідальність за керівництво. Такі повноваження не можуть бути делеговані. Делегування допомагає керівнику здійснювати свої функції, оскільки:

- вивільняється час для вирішення більш важливих та складних завдань;
- активніше використовуються професійні знання та навички підлеглих;
- стимулюється розкриття здібностей, самостійності та компетентності працівників колективу;
- здійснюється позитивний вплив на мотивацію праці співробітників.

Процес делегування вимагає дотримання ряду правил, нехтування якими не тільки ускладнює цей процес, а й знижують його ефективність, затягує реалізацію у часі і зрештою може призвести до неправильного вирішення завдання. До цих правил можна віднести:

- підбір придатних працівників;
- розподіл сфери відповідальності;
- координування виконання переданих завдань;
- стимулювання та консультування підлеглих;
- здійснення контролю робочого процесу та результатів;
- оцінювання своїх співробітників;
- усунення спроб зворотного або послідовного делегування.

Проблема управління часом постає також і під час реалізації намічених планів, коли складається розклад робочого дня та організується трудовий процес з метою досягнення поставлених цілей. Організація робочого дня має відповідати основному принципу: «Робота повинна

підпорядковуватись мені, а не навпаки». Існують правила, які дозволяють розподілити робочий час та зусилля на виконання завдань протягом дня.

Розпочинати робочий день необхідно із позитивним настроєм. Починати роботу слід по можливості в один і той самий час із перевірки плану дня і спочатку виконувати ключові завдання (вони є найскладнішими та найважливішими), які треба розпочинати без вагань.

Протягом дня слід впливати на фіксацію строків, уникати дій, що викликають зворотну реакцію, та відхиляти невідкладні проблеми, які виникають додатково, а також уникати незапланованих імпульсивних дій. Для підтримки працездатності необхідно робити паузи та дотримуватись розміреного темпу, використовуючи проміжки часу та викроюючи спокійний час. Невеличкі однорідні завдання необхідно виконувати серіями, контролюючи час і плани, раціонально закінчувати розпочате.

Наприкінці робочого дня необхідно завершити справи, здійснюючи контроль за результатами та самоконтроль, скласти план на наступний день – і йти додому з гарним настроєм. Необхідно пам'ятати, що кожний день повинен мати свою кульмінацію. Слід враховувати, що трудова активність людей залежить від їх психічних та фізіологічних особливостей, і тому пік працездатності може припадати на різні періоди дня.

Відомо, що контроль за результатами слугує поліпшенню, а в результаті – оптимізації трудового процесу. Він дозволяє осмислити фізичний стан, порівняти заплановане з досягнутим, провести корегування за встановленими відхиленнями. Необхідно регулярно, через рівні проміжки часу перевіряти свої плани та організацію праці, аналізувати свою діяльність та свій час, а також складати перелік денних перешкод. Контроль за результатами праці завжди має проводитись після виконання завдання.

Центральною складовою самоменеджменту є інформація та комунікації, навколо яких постійно обертаються інші функції. Керівник постійно стикається з потоком інформації, яку необхідно переробити, причому переробити треба значно більше інформації, ніж це необхідно. Раціональний підхід до володіння інформацією дозволить керівникові заощаджувати свій час. Перше місце реалізації цього завдання посідає раціональне читання. Воно базується на тому, що перед читанням матеріалу керівник має відібрати те, що йому необхідно виходячи з того, яку інформацію він хоче отримати.

Для цього необхідно швидко пробігти очами назви розділів, зміст і вступ. Під час глибшого ознайомлення з текстом не рекомендується затримуватись на примітках, надрукованих дрібним шрифтом, зосереджуватись на змісті, а не на словах, відшукувати схеми, таблиці, виділений текст.

Для підвищення ефективності читання слід звикнути не тільки читати текст, а й працювати над ним: розробити свою систему маркування та робити позначення, які вказують на важливість інформації. Можна також виписувати найважливіші місця, але скорочувати їх.

Значну частину часу керівника забирають наради, розмови по телефону та робота з кореспонденцією. Для оптимізації використання часу рекомендується проводити точну інвентаризацію часу під час нарад, вказувати у питаннях порядку денного термін, необхідний на їх обговорення. Питання слід визначати заздалегідь і ознайомлювати з ними всіх учасників нарад. У протоколі необхідно вказувати результати наради та рішення, які контролюються й виносяться на наступні наради.

Телефон і поряд із ним Інтернет на сьогодні є засобами комунікації, які використовуються найбільше, вони дають можливість швидко обмінюватись інформацією. Для їх раціонального використання необхідно заздалегідь підготувати інформацію для передачі з урахуванням того, що вона має бути конкретно, стислою та

зрозумілою для того, кому призначена.

Велика кількість паперів, із якою щоденно має справу керівник, потребує раціональної роботи з кореспонденцією. Для економії часу рекомендують готувати стандартні відповіді, а резолюції писати відразу, не накопичуючи документи.

Таким чином, від кожної людини, а від керівника насамперед вимагається серйозно та сумлінно підходити до організації свого робочого дня, розподілу робочого часу. Тому слід завжди пам'ятати наступне:

- час є унікальнішим ресурсом людини;
- час – це не просто кількість годин та хвилин, а насичені корисною роботою години і хвилини;
- слід уважно ставитись до того, що ми робимо, оскільки деякі справи взагалі не варті нашої уваги;
- треба делегувати частину роботи підлеглим;
- необхідно постійно слідкувати за тим, куди і як ми витрачаємо час;
- робити все своєчасно і ставити правильні цілі;
- слідкувати за розкладом дня, плануючи робочий день, тиждень, місяць;
- не забувати про поставлені цілі і йти до них найкоротшим шляхом;
- пам'ятати про необхідність контролювання зробленого.

Список використаної літератури

1. Кричевский Р. Л. Если вы руководитель... / Р. Л. Кричевский. – М. : Дело, 1996. – 352 с.
2. Ладанов И. Д. Практический менеджмент / И. Д. Ладанов. – М. : Элник, 1995. – 496 с.
3. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках / Л. Зайверт. – М. : Интерэксперт, 1995. – 268 с.

Надійшла до редколегії 07.10.2010

ПЕТРОВА И. А., МАРКОВ В. В., ЧУПАНДИН В. П. УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ- ВАЖНЫЙ ФАКТОР УСПЕХА РУКОВОДИТЕЛЯ

Рассмотрены особенности использования техники самоменеджмента, которая позволяет руководителю решать проблему управления временем на основе последних достижений науки. Определено, что центральной составляющей самоменеджмента является информация и коммуникации, вокруг которых постоянно вращаются все остальные функции.

PETROVA I., MARKOV V., CHUPANDIN V. MANAGEMENT OF TIME IT'S IMPORTANT FACTOR OF LEADER'S SUCCESS

The special features of the use of automanagement technique, which makes possible for leader to solve the problem of control of time on the basis of the latest achievements of science are considered. The central component of automanagement is information and communications around which constantly revolve all the remaining functions.