

# НОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ. ОБЛІК ТА АНАЛІЗ РОБОЧОГО ЧАСУ



- 5.1. Види норм і завдання нормування управлінської праці.
- 5.2. Методи нормування праці.
- 5.3. Особливості часу як ресурсу.
- 5.4. Облік та аналіз робочого часу. Фотографія та самофотографія робочого дня.
- 5.5. Раціональне використання часу менеджером.

**Базові поняття:** *нормування праці, завдання нормування праці, вимоги до нормування управлінської праці, види норм для різних категорій працівників, методи нормування управлінської праці (мікроелементне, аналітичне, статистичне, експертне нормування), особливості часу як ресурсу, облік та аналіз робочого часу, класифікація видів робіт, принципи техніки ведення обліку робочого часу, аналіз втрат часу та перешкод, інвентаризація часу, напрями аналізу робочого часу, самофотографія робочого дня, фактори непродуктивних втрат часу.*

## 5.1. Види норм і завдання нормування управлінської праці

Нормування праці є найважливішим напрямом НОП. Здійснення заходів з будь-якого напрямку НОП не може бути ефективним, якщо вони не супроводжуються встановленням відповідних норм праці. Добре налагоджене нормування дозволяє здійснювати ефективний контроль мірою праці та споживання, сприяє досягненню наміченого рівня продуктивності праці.

**Нормування праці** — це встановлення міри витрат праці на виконання певного обсягу робіт у певних організаційно-технічних умовах.

**Завданням нормування праці** є визначення трудомісткості робіт і необхідної для їх виконання чисельності працівників.

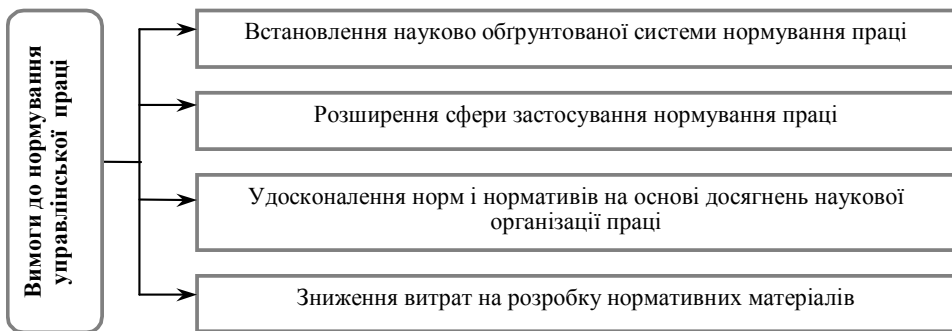


Рис. 5.1. Вимоги до нормування управлінської праці

Без обгрунтованих норм раціоналізація процесів розподілу і кооперації праці, розробка прогресивних технологій виконання робіт, удосконалення методів роботи суб'єкта управління унеможлиблюється.

**При нормуванні праці використовуються такі види норм:**

- **Норми часу** — похідна величина при розрахунку інших видів норм є час, необхідний для виконання одиниці роботи при певних організаційно-технічних умовах

- **Норми вироблення** — кількість одиниць роботи, які мають бути виконані за одиницю часу однією особою або групою. Норма вироблення обернено пропорційна нормі часу
- **Норма чисельності** — кількість осіб певного фаху та кваліфікації, необхідна для виконання певного обсягу робіт або для обслуговування конкретних об'єктів
- **Норми керованості** — кількість працівників, якими найбільш ефективно може управляти один менеджер. Вважається, що для вищої ланки управління вона складає  $7 \pm 2$ , тобто, від 5 до 9 осіб.

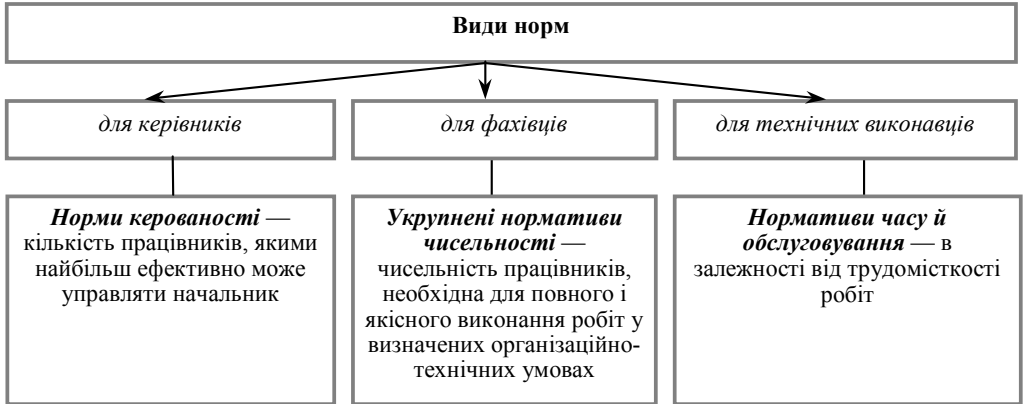


Рис. 5.2. Види норм з урахуванням специфіки праці

Для технічних виконавців та допоміжного персоналу додаються:

- **Норма часу обслуговування** — видом норми часу і є час, встановлений на обслуговування одиниці обладнання, виробничих площ, інших господарських одиниць при певних організаційно-технічних умовах
  - **Норма обслуговування** — кількість одиниць обладнання, виробничих площ або інших виробничих одиниць, встановлена для обслуговування однією особою або групою
- Особливості управлінської праці звужують можливості впровадження норм і нормативів, однак значна частина управлінських робіт все ж таки підлягає нормуванню.

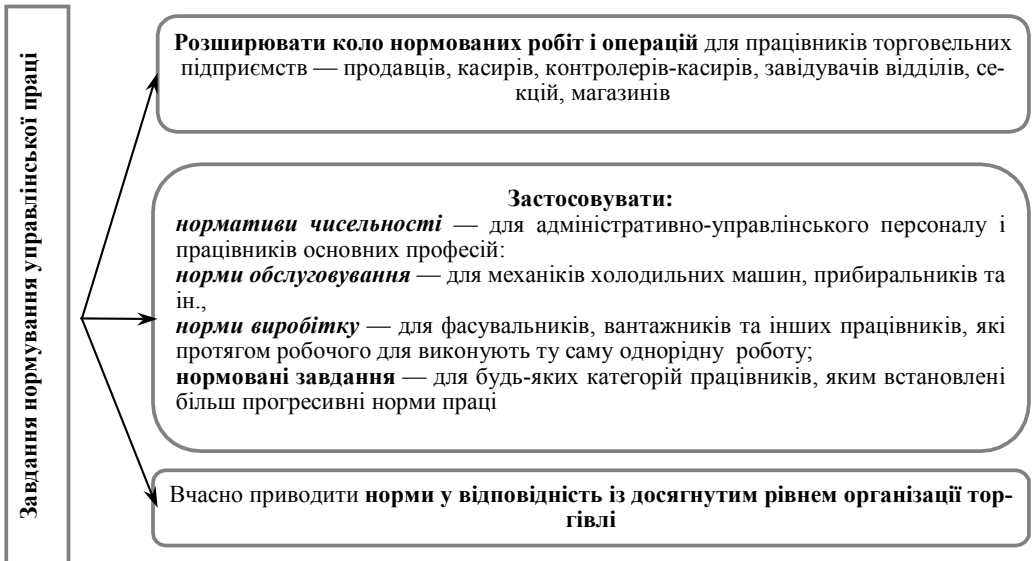


Рис. 5.3. Завдання нормування управлінської праці

Відсутність жорстких нормативів на виконання окремих видів робіт призводить до того, що одні виконавці не мають повного навантаження протягом робочого дня, а інші, навпаки, перевантажені роботою, що породжує конфліктні ситуації та стреси.

## 5.2. Методи нормування праці

Закладені в нормування праці можливості суттєво впливати на вирішення різноманітних соціально-економічних питань у повному обсязі проявляються лише тоді, якщо на підприємстві діють прогресивні науково обґрунтовані норми і нормативи, що враховують організаційно-технічні, економічні, психо-фізіологічні й соціальні чинники. Встановленню норм, які максимально забезпечують використання резервів і сприяють підвищенню продуктивності праці, найкраще відповідає **аналітичний метод**. Він передбачає попереднє вивчення трудового процесу, існуючої на робочому місці організації праці, ефективності використання оргтехніки та робочого часу. При цьому розчленуванню роботи на її технологічні й трудові складові передують ретельний аналіз, на основі якого проектується раціональні прийоми й методи виконання функцій, робіт, процедур і елементарних операцій та розраховуються необхідні витрати робочого часу.

Існує два види аналітичного методу: *аналітично-дослідний* і *аналітично-розрахунковий*, які розрізняються за способом визначення витрат часу.

При **аналітично-дослідному методі** витрати часу на кожний елемент функції (роботу, процедуру, елементарну операцію) або функцію в цілому визначається на основі безпосередніх вимірювань цих витрат на робочих місцях.

При **аналітично-розрахунковому методі** витрати часу на виконання функції або її складових визначаються не шляхом вимірів, а заздалегідь встановленим науково обґрунтованим, загальнодержавними, міжгалузевими, галузевими та внутрішніми для конкретного підприємства прогресивними нормативами.

Аналітично-розрахунковий метод дозволяє значно скоротити трудомісткість опрацювання норм та забезпечує однакову напруженість норм на аналогічних роботах. Проте при його застосуванні точність норм дещо нижча, ніж при аналітично-дослідному методі, оскільки використовувані нормативи розробляються для типових організаційно-технічних умов праці і, природно, не можуть враховувати специфіку конкретних робочих місць. Цей метод прийнятний і в тих випадках, якщо нормативи на ті чи інші роботи відсутні або умови конкретного підприємства суттєво відрізняються від умов, закладених у нормативах.

Іноді на підприємствах при встановленні норм вдаються до так званого **дослідно-статистичного методу**, коли норми розраховують на основі досвіду нормувальників та на статистичних даних щодо фактичних витрат часу на ті чи інші роботи або інформації щодо фактичного виконання норм. Цей метод не можна назвати науковим, оскільки він не сприяє виявленню резервів зростання продуктивності праці через відсутність аналізу стану організації праці та неопрацювання заходів щодо вдосконалення організаційно-технічних умов.

Існують й інші класифікації методів нормування управлінської праці (рис. 5.4).

Здійснення заходів з нормування праці менеджерів базується на всебічному вивченні використання їх робочого часу.

**При цьому вивчається:**

- раціональність виконання робіт;
- відволікання на, не характерні для даного підприємства роботи;
- змістовність праці

**Методи вивчення організації праці та витрат робочого часу менеджерів:**

- анкетне опитування;
- усне опитування;
- фотографія й самофотографія робочого часу;
- моментні спостереження.

Метою **анкетного та усного опитування** є виявлення точки зору працівника щодо раціональності організації його праці: наскільки чітко визначені його обов'язки (кількість та скільки часу потребують), чи планується його робота й якою є частка позапланових робіт, чи є втрати робочого часу (скільки і з яких причин), які засоби механізації, автоматизації та

оргтехніки використовуються, чи задовільняють працівника організація його робочого місця та умови праці, які в нього є пропозиції щодо вдосконалення праці.



Рис. 5.4. Методи нормування управлінської праці

**Фотографію робочого часу** проводить спеціально призначена особа. Вона може бути суцільною (тобто протягом всього робочого дня) або вибірковою. В останньому випадку вивчаються витрати робочого часу за окремими функціями (видами робіт), у тому числі повторюваних, а також за окремими періодами (циклами) робіт.

При **самофотографії робочого дня** витрати робочого часу враховуються безпосередньо працівником під керівництвом служби НОП. Облік ведеться за допомогою спеціальних аркушів самофотографії, в яких реєструються всі виконувані роботи або перерви й фіксовані інтервали, що складають певну частину часу (1/2 або більше дробно залежно від різноманітності елементів витрат часу). На основі узагальнення даних, отриманих з анкет, аркушів фотографії та самофотографії за весь період спостереження, складають таблиці витрат робочого часу за посадами або за іншими ознаками й на основі їх аналізу опрацьовують заходи щодо вдосконалення організації праці з урахуванням виявлених недоліків.

Наразі для вивчення змісту праці й витрат робочого часу різних категорій службовців широко застосовують **метод моментних спостережень**, принципи й методика якого мають як спільні, так і відмінні від вивчення витрат праці робітників характеристики. Так, необхідну кількість моментних спостережень при вивченні праці службовців не обов'язково визначати за елементом з найменшою питомою вагою в загальних витратах. Якщо трудовий процес спостерігається більше ніж за 10-ма елементами витрат, то питома вага елемента, на основі якого розраховується загальна кількість спостережень, має бути не менше 15 %.

Стосовно праці менеджерів нормування здійснюється двома методами (залежно від характеру використовуваних даних):

- **методом прямого нормування**, який базується на вивченні витрат робочого часу;
- **методом опосередкованого нормування**, який базується на статистичному аналізі чисельності працівників.

Пряме нормування, в свою чергу, може здійснюватися двома шляхами:

1. Визначенням необхідних витрат часу на конкретну роботу за заздалегідь опрацьованими нормативами часу.
2. Встановлення норм шляхом безпосереднього вивчення витрат робочого часу на дану роботу з використанням дослідницьких методів обробки фактичних даних.

Методом побічного нормування визначається необхідна кількість працівників за допомогою нормативів чисельності або норм обслуговування та керування, що розробляються на основі математичних способів обробки відповідних фактичних даних.

Під **нормативами чисельності** розуміють кількість працівників, встановлену для виконання тієї чи іншої функції управління залежно від величини факторів, що впливають на трудомісткість робіт, охоплених цією функцією.

**Норми обслуговування** виражаються різними одиницями виміру, наприклад кількістю осіб, закріплених за однією господарською одиницею (число робітників і службовців, закріплених за одним касиром, кількість найменувань матеріалів і деталей, закріплених за одним обліковцем або диспетчером тощо).

Під **нормою керованості** слід розуміти кількість робітників, яких доцільно закріпити за одним керівником з урахуванням максимальної ефективності підпорядкованому йому підрозділу.

### 5.3. Особливості часу як ресурсу

*Час — це найбільш дефіцитний ресурс, і якщо ним не керувати, то все інше також залишиться некерованим. Більше того, аналіз свого часу є, по суті єдиним легко здійсненним і в той же час систематичним засобом аналізу власної діяльності з метою виявлення найбільш значимих ділянок зростання своїх сил.*

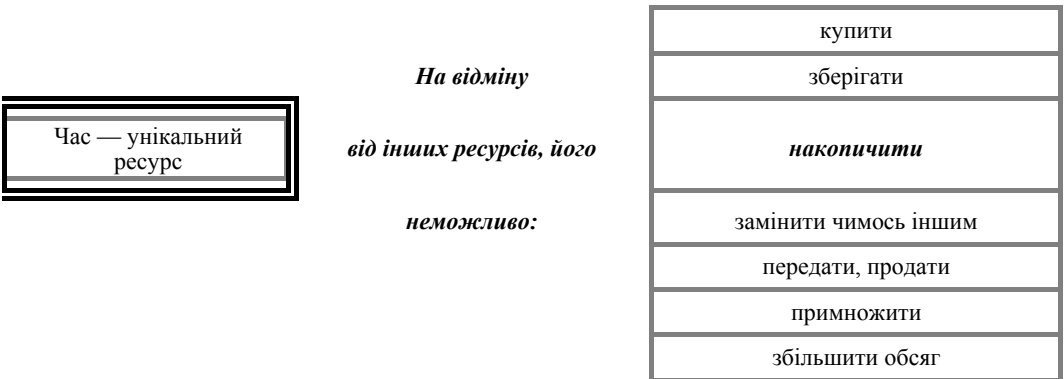
(Пітер Ф. Друкер)

У більшості випадків обговорення завдань, що стоять перед керівником, починається із наголошення на важливості планування роботи. Важко заперечувати його користь, але справа полягає в тому, що далеко не всі заплановані дії втілюються в життя. Плани часто залишаються тільки на папері у вигляді побажань. Вкрай рідко вони втілюються в реальних досягненнях.

Досвідчені керівники не відразу починають вирішувати свої нагальні завдання. Вони починають з аналізу свого часу, а не з планування, — спочатку продумують, як розподілити свій час. Потім вони намагаються контролювати час, скорочувати непродуктивні витрати. Нарешті, вони зводять свій «особистий» час у максимально великі й пов'язані між собою блоки. Таким чином, цей процес складається з трьох компонентів:

1. Реєстрація часу.
2. Керування часом.
3. Укрупнення часу.

Саме дотримання цього тріступінчатого процесу лежить в основі підвищення ефективності керівної роботи. Досвідчені керівники знають, що час обмежений, його не можна накопичити і використати пізніше. Межі продуктивності будь-якого процесу встановлюються самим часовим ресурсом. Ніхто не може позичити, найняти, купити або якимось іншим способом здобути більше часу.



Пропозиція часу абсолютно не варіює. Яким би високим попит на нього не був, пропозиція не буде зростати (не може). Час не має ціни, його не можна відобразити кривою гра-

ничної корисності. Більш того, час — це найбільш «швидкокопсувний» продукт, його неможливо зберігати. Він іде назавжди і безповоротно. Саме тому він завжди дефіцитний.

Далі, час досконалий. У певних межах ми завжди можемо замінити один ресурс інший, наприклад алюміній на мідь. Ми можемо замінити людську праця на капітал, можемо використовувати більше знань, інтенсивніше включати інтелект. Але ми не можемо нічим замінити час.

В принципі люди недостатньо підготовлені до керування своїм власним часом.

Керівники ведуть щоденники фактичних витрат свого часу. При зіставленні його передбачуваних і фактичних витрат завжди існують великі розбіжності.

Президент однієї компанії розподіляв свій час приблизно на три частини. Він вважав, що одна третина його витрачається на спілкування з начальством, інша — на важливих клієнтів і, нарешті, третя йде на громадську роботу. Фактичний облік витрат часу за шість тижнів показав, що на визначені ним три блоки діяльності він практично не витратив значної кількості часу. Справа в тому, що в ці блоки входили завдання, яким, як він знав, йому варто приділити час, а його послужлива пам'ять нагадувала йому, що він це зробив. Відповідно до записів за фактом, більшу частину часу він витратив на виконання диспетчерських функцій: стежив за процесом виконання замовлень клієнтів, роблячи при цьому безліч телефонних дзвінків конкретним виробникам. Виконання цих замовлень йшло своєю чергою, і його втручання жодним чином не прискорювало цей процес. Коли ж його секретар уперше показав йому записи про те, яким в дійсності є розпорядок його робочого дня, він йому не повірив.

*При аналізі використання часу слід покладатися не на пам'ять, а на конкретні записи.*

Саме тому кожний керівник, який прагне підвищити ефективність своєї праці, повинен знати, що керування часом вимагає насамперед аналізу його витрат.

Практично в будь-якій організації кожна посадова особа стикається з реальністю непродуктивних витрат свого часу. Будь-який менеджер, незалежно від посади, час від часу змушений витрачати багато часу на діяльність, яка не робить якісного внеску в діяльність організації. Іншими словами, багато часу витрачається марно.

Чим вищу посаду в своїй організації посідає людина, тим більше вимог висуває організація щодо його власного часу.

Таким чином, управлінська праця пов'язана з обов'язковою витратою великої кількості часу на виконання обов'язкових завдань, що не мають продуктивного характеру.

Проте вирішення завдань, що стоять перед менеджерами, нехай навіть з мінімальною ефективністю, вимагає від них великих витрат часу. Звідси висновок: якщо ви не досягаєте цієї мінімальної ефективності, то ваш час витрачається марно. Нічого не досягши, вам доведеться почати все спочатку, і цей процес може повторюватися постійно.

На написання першого варіанту ділового звіту може знадобитися, наприклад, шість–вісім годин. Навряд чи буде можливо виконати цю роботу за сім годин, приділяючи їй два рази по п'ятнадцять хвилин протягом трьох тижнів. Найчастіше в результаті такої роботи з'являються лише розрізнені аркуші, на яких занотовані якісь неясні думки. Якщо ж замкнутися в кабінеті, відключити телефон і повністю поринувати в роботу, то цілком можливо, що за п'ять або шість годин ви напишете те, що називається «нульовим варіантом». З цього моменту можна виконувати роботу невеликими порціями, переписувати, виправляти і редагувати розділ за розділом, абзац за абзацом і пропозицію за пропозицією.

Усе це справедливо й відносно науково-технічних досліджень. Слід почати з того, щоб приділяти від п'яти до дванадцяти годин поспіль виконанню хоча б одного циклу завдання. Перерви у роботі призводять лише до необхідності повторення операцій.

Таким чином, люди інтелектуальної праці, а особливо менеджери, повинні навчитися розпоряджатися своїм часом укрупненими блоками. Дроблення ж часу не призведе до бажаного результату, навіть якщо загальна його кількість, наявна у вашому розпорядженні, досить значна.

Ця теза особливо актуальна щодо часу, витраченого на роботу з людьми, а саме така робота є центральною ланкою в діяльності менеджера.

Встановлення «людських відносин» вимагає ще більш значних часових витрат. Особливо багато часу йде на контакти і відносини з іншими працівниками, зайнятими інтелектуальною працею. Якими б не були причини, наявність та відсутність дистанції або соціальних бар'єрів між начальником і підлеглим чи висока самооцінка працівника-інтелектуала,

останній схильний висувати підвищені (порівняно з людиною фізичної праці) вимоги відносно часу своїх керівників і товаришів по службі. Крім того, через те що інтелектуальна праця не може піддаватися оцінці, характерній для фізичної праці, неможливо у декількох словах зробити висновок про якість роботи менеджера (лікаря, інженера, дослідника, викладача тощо).

Щодо виміру роботи службовця ситуація набагато складніша. Тільки після докладного аналізу ходу виконання завдання можна зрозуміти, чи рухається він у вірному напрямку, а це вимагає значних витрат часу.

Через те що людина інтелектуальної праці сама скеровує свою діяльність, вона має чітко уявляти, чого від неї очікують і чому. Вона повинна також мати уявлення про роботу тих людей, які використовують результати її праці. Саме тому їй необхідно багато часу, щоб зібрати необхідну інформацію, брати участь в обговореннях, одержувати рекомендації тощо. Цей час повинні їй приділяти не тільки його начальство, а й колеги.

Щоб домогтися реальних успіхів, працівник, який займається розумовою діяльністю, має бути зорієнтований на результативність своєї компанії в цілому і прагнути її досягти.

Аби люди розумової праці успішно працювали, керівники сучасних фірм повинні приділяти багато часу зустрічам з ними та обговоренню проблем. Іноді такі зустрічі проходять навіть з молодшим персоналом. Звичайно керівники ставлять такі запитання: «Що треба знати про вашу роботу? Чи є у вас оригінальні пропозиції відносно нашої фірми? Які резерви можна ввести в дію? Чи передбачає те небажаних поворотів подій, які, крім вас ніхто не може передбачити? Про що ви хотіли б довідатися від мене відносно нашої компанії?». Такі, здавалося б, прості інтерв'ю однаково бажані як у державній установі, так і на виробництві, в науковій лабораторії, в армії. Без них працівники втрачають ентузіазм і перетворюються у «відбивачів» часу або ж спрямовують свої зусилля на вузьку сферу власних інтересів, не пов'язаних з потребами організації. Разом з тим, такі міні-симпозіуми потребують значних витрат часу, адже вони мають проходити неквапливо і спокійно.

Міжособистісні відносини на роботі також займають багато часу. Проблема ця добре відома і характерна для будь-якої фірми. Чим більше людей збирається в одному місці, тим більше часу йде на їхнє спілкування і тим менше залишається на продуктивну роботу.

У книгах з менеджменту часто згадується термін «норма керованості». Суть його зводиться до того, що одна людина може керувати тільки кількома людьми, що збираються разом для виконання певних робіт. З іншого боку, менеджерам, які керують магазинами однієї мережі, розташованими в різних містах, не обов'язково працювати в групі. Кожний з них звітує перед регіональним віце-президентом компанії, не порушуючи принципу «норми керованості». Незалежно від того, застосуємо ми цей принцип чи ні, не виникає сумнівів у тому, що чим більше людей об'єднуються для виконання спільної роботи, тим більше часу йде на «спілкування» на шкоду продуктивній діяльності. Великі фірми відрізняються тим, що не шкодують часу менеджерів.

Отже, чим крупніша компанія, тим менше продуктивного часу має у своєму розпорядженні менеджер і тим важливішим стає для нього аналіз витрат часу і керування ним.

Чим більше людей працюють в компанії, тим частіше доводиться приймати рішення відносно особового складу. Але поспішні рішення часто бувають неправильними. Вони вимагають пророблення і, отже, великих витрат часу. Перш ніж прийняти оптимальне рішення, необхідно розглянути питання з різних точок зору.

Серед успішних керівників є багато таких, які приймають рішення в дуже стислі терміни, і такі, які роблять це повільно. Але їх об'єднує одне: всі вони повільно вирішують питання відносно персоналу своїх компаній. При цьому, перш ніж прийти до якогось остаточного висновку, вони декілька разів проробляють варіанти.

Альфред П. Слоун, у минулому глава найбільшої у світі компанії «Дженерал моторз», ніколи не приймав рішень з кадрових питань з першого разу. Спочатку він робив попередні висновки витрачаючи на це кілька годин. Через кілька днів або тижнів він повертався до цього питання знову, причому так, начебто стикається з ним уперше. Тільки після того, як те саме ім'я з'являлося в його списку два або три рази підряд, він починав рухатися далі. Слоун мав репутацію майстра з вирішення кадрових питань. Якщо ж його запитували про його секрети, він відповідав: «Ніяких секретів у мене немає — просто я виходжу з того, що перший варіант рішення щодо призначення на посаду або просування кого-небудь по служ-

бі швидше за все буде невірним, і тому я прокручую весь процес роздумів ще кілька разів, перед тим як прийняти рішення».

**Кадрові проблеми, вирішенню яких приділяється досить багато часу:**

- призначення відповідального за вирішення цільових завдань;
- покладання певних обов'язків на начальника нового відділу або на нового начальника вже існуючого відділу;
- вирішення питання щодо висування на вакантну посаду людини, яка володіє необхідними знаннями в області маркетингу, але недостатньо підготовленою в технічному відношенні, або того, хто має високий рівень технічних знань, але мало знається на маркетингу тощо.

Рішення, так чи інакше пов'язані з долею людей, є складними і вимагають значних витрат часу з тої простої причини, що Господь створював людей не в якості «ресурсів» для підприємств і організацій.

Таким чином, потреби компаній, потреби людей і необхідність приділяти все більше часу нововведенням і змінам ставлять менеджерів перед необхідністю навчатися керувати своїм часом. А це неможливо без аналізу його витрат.

Ні для кого не є таємницею, що для визначення ділянок витрати часу необхідно вести його реєстрацію. Принципи наукової організації праці, запроваджені у США на початку ХХ століття, вимагали ретельного підрахунку часу, необхідного на виконання тієї або іншої виробничої операції. Відтоді систематизоване обрахування робочого часу людей фізичної праці стало одним з основних елементів управління підприємствами.

Слід зазначити, що ці організаційні досягнення завжди застосовувалися відносно робіт, де різниця між продуктивними і непродуктивними витратами часу виражалася в основному в продуктивності праці й витратах. Ці методи, однак, не застосовувалися відносно тих видів діяльності, де час був одним із головних факторів, а саме діяльності людей інтелектуальної праці, особливо менеджерів. У їхній роботі різниця між продуктивними і непродуктивними витратами полягає в ефективності і результатах. Саме тому запис фактичних витрат часу можна вважати першим кроком на шляху підвищення ефективності управлінської роботи. Немає необхідності заглиблюватися в технічні подробиці складання графіка завантаження за часом. Багато менеджерів самі ведуть записи витрат робочого часу, а якщо вони посідають досить високе становище, то за них це роблять їхні секретарі.

У багатьох керівників увійшло в звичку вести журнал витрат власного часу, аналізувати його і робити відповідні висновки. Як мінімум, вони роблять фотографію свого робочого дня протягом якогось певного періоду (три або чотири тижні) кілька разів на рік.

Кожна така вибірка є підставою для переосмислення їхнього робочого графіка.

Незмінним результатом такого аналізу є виявлення ділянок непродуктивного часу. З часом уміння розпоряджатися власним часом зростає, але лише цілеспрямовані зусилля дозволяють зменшити його непродуктивні витрати до мінімуму.

Таким чином, систематизоване керування часом можна вважати наступним етапом підвищення ефективності роботи керівника. Насамперед слід виявити ділянки розбазарювання часу з метою їх усунення. Для цього треба відповісти на три запитання.

**1-е запитання.** Для початку необхідно виявити й усунути ті види діяльності, які не дають жодних результатів, але забирають час. Для цього підійде метод виключення. Стосовно кожного виду діяльності потрібно поставити запитання: *«Що станеться, якщо цього не робити взагалі?»* Якщо підійде відповідь: *«Нічого не трапиться»*, те цей вид навантаження можна виключити.

**2-е запитання:** *«Який з видів моєї діяльності може виконати хто-небудь інший з меншим (а можливо, і з більшим) успіхом?»* Роками ведуться обговорення питання «делегування» повноважень в управлінні. Існує думка, що кожний керівник у будь-якій компанії (підприємстві), урядовій установі, університеті або армії покликаний передавати свої повноваження іншим. Більшість відповідальних працівників у великих компаніях охоче проповідують цей постулат. Однак результати не вражають. Причина досить проста: та форма, в якій здійснюється делегування завдань і повноважень, робить цей процес безглуздим. Якщо мається на увазі, що хтось повинен виконувати певну частину роботи за когось, то це неправильно. Кожний одержує свою заробітну плату за виконання доручених йому обов'язків. Якщо ж ми будемо вважати, що кращим є керівник, який перекладає свою роботу на інших,



то це не тільки безглуздо, але й аморально. Разом з тим, немає менеджерів, які б не виробили звичку доручати іншим робити все те, що, на їхню думку, вони можуть особисто не робити. Досить лише глянути на графік керівника, щоб стало ясно, що у нього просто бракуватиме часу на виконання всіх робіт, які він вважає важливими, хоч готовий їх виконувати. Єдиним виходом тут є передоручення певних видів робіт іншим співробітникам.

Позитивним прикладом передачі своїх повноважень є ділові поїздки. Наразі неможливо обійтися без службових відряджень, але основними діючими особами в них є працівники молодших ланок. Тут буде доречним згадати про всілякі засідання, на яких вважають за необхідне бути присутніми відповідальні особи, хоча на них звичайно не відбувається нічого такого, з чим би не могли справитися їхні помічники. Як правило, невинувато багато часу йде на обговорення розпоряджень і документів. Отже, багато робіт, традиційно «покладених» на керівників можуть виконувати інші, більше того, вони повинні виконуватися іншими.

Традиційний зміст, вкладений у поняття «делегування» прав і повноважень, додає самому процесу неправильне тлумачення. Раціональний розподіл навантажень — це аж ніяк не «делегування», не перекладання своїх функцій на інших, а часткове вивільнення свого часу для концентрування сил і уваги на найбільш важливих ділянках роботи і надання своїм колегам і підлеглим можливості проявити свої здібності.

**3-є запитання.** Існує характерна причина непродуктивних витрат часу, яка підконтрольна в основному менеджеру і тому може бути ним же усунута. Мається на увазі час інших, що витрачається ним самим. Явних симптомів цього не існує, проте непродуктивні витрати часу піддаються ідентифікації. Досвідчені керівники виробили звичку прямо і систематично ставити таке запитання: *«Що я роблю такого, що поглинає час підлеглих і не підвищує їхню ефективність?»*

Багато менеджерів добре бачать всі ділянки своєї діяльності, на які вони практично марно витрачають час, проте бояться відмовитися від них. Адже вони бояться помилково виключити щось важливе зі своєї роботи. Таку помилку можна досить швидко виправити.

Непродукмане скорочення якихось важливих видів діяльності швидко дає про себе знати, що спонукає менеджерів до коригуючих дій. Ризик того, що керівник надмірно скоротить якісь види діяльності, насправді не дуже великий. Усім нам властиво себе переоцінювати і тому вважати себе незамінними у виконанні тих чи інших завдань. На жаль, навіть досить досвідчені менеджери часто витрачають свій час на вирішення другорядних завдань.

Три діагностичних запитання, які були поставлені вище, стосуються непродуктивних і марнотратних видів діяльності, за які несуть відповідальність керівники. Ці запитання повинні цікавити всіх працівників інтелектуальної праці взагалі, й менеджерів зокрема. Останні, однак, мають бути більше за інших стурбовані втратами часу внаслідок поганого керівництва і неправильної організації праці.

*Погане керівництво призводить до втрат часу всіх працівників, і насамперед самих керівників!*

### **Скорочення непродуктивних витрат часу:**

**1. Необхідно виявити ділянки непродуктивної витрати часу через відсутність системності або далекоглядності.** Щорічно «кризи» у роботі є сигналом для вжиття заходів. У дійсності та криза, що відбувається вдруге, має бути останньою. Повторювані кризи — це не що інше, як симптоми недбайливості тата лінощів.

### **2. Роздуті штати розбазарюють час.**

Існує досить характерний симптом роздутих кадрів. Якщо старші груп (природно, у першу чергу менеджери) витрачають, скажемо, більш однієї десятої свого робочого часу на «проблеми людських відносин», на вирішення усіляких конфліктів, юридичних розбіжностей, то це майже напевно означає, що даний колектив занадто великий. У тому разі люди просто заважають одне одному. Надлишок працівників стає гальмом на шляху вирішення творчих виробничих завдань. В компаніях, раціонально укомплектованих людськими ресурсами, завжди є можливість уникнути особистих колізій і виконувати свою роботу без постійних пояснень її сутності.

**3. Неправильна організація роботи — ще один фактор втрати часу.** Її симптом — наймовірніша кількість засідань і нарад.

Можна або радитися, або працювати. Поєднувати ці два види діяльності неможливо. В ідеально організованій структурі (у нашому мінливому світі це тільки мрія) немає місця

зборам. Кожний працюючий буде добре уявляти, що від нього потрібно для якісного виконання завдання, кожному будуть надані всі можливості для виконання його функцій.

Наразі ж працівники, перед якими стоять різні завдання, змушені збиратися разом тому, що в будь-якій ситуації недостатньо тих знань і досвіду, якими володіє кожний з них. Іншими словами, тільки об'єднання знань і досвіду групи людей може дати конкретні результати.

Поки що наради необхідні. Діяльність будь-якої організації в найближчому майбутньому все ще ґрунтуватиметься на об'єднанні знань і зусиль усіх працівників. Обмін думками для вироблення загальних напрямків діяльності збереже свою актуальність. Проте наради повинні займати лише невелику частину часу менеджерів. Якщо ж вони витрачають багато часу на зустрічі і збори, то в наявності неправильна організація праці.

Кожна нарада звичайно породжує безліч наступних, як офіційних, так і неофіційних, кожна з яких забирає дорогоцінні години. Звідси висновок — наради мають бути більш цілеспрямованими.

Хаотичні наради не тільки абсурдні, але й просто шкідливі. Якщо в компанії постійно щось обговорюють то виходить, що в ній ніхто нічого як слід не робить.

#### **4. Збої в інформаційному процесі також призводять до значних втрат часу**

Ситуація погіршується у разі передачі неправильної або неповної інформації. Причиною непродуктивних витрат часу є роздуті кадри, погана організація і неправильно організований інформаційний процес. Але це можна легко перебороти.

Навіть дисципліновані люди іноді змушені приділяти добру половину свого часу на вирішення другорядних, але невідкладних завдань — зустрічі з важливим клієнтом, який зайшов випадково присутність на нарадах, які можуть проходити і без нього, вирішення поточних питань тощо. Якщо керівник намагається переконати, що він контролює більше половини свого часу, що до того ж є дискреційним, тобто витрачається ним на власний розсуд на важливі справи до такої заяви слід ставитися з іронією, адже в більшості випадків ці люди не мають уявлення про реальні витрати свого часу. Керівники вищого рангу рідко мають у своєму розпорядженні 25 % усього робочого часу, який вони можуть приділити виконанню важливих завдань, що безпосередньо впливають на діяльність компанії. Простіше кажучи, у них немає достатньо часу на виконання тієї роботи, за яку їм, власне, і платять. Найбільш непродуктивно змушені витрачати свій час вищі посадові особи в урядових установах.

Чим вищу ступінь в ієрархічній градації займає менеджер, тим більша частка часу, який йому не підконтрольний і який він не може використовувати на благо своєї фірми. Чим крупніша компанія, тим більше потрібно часу на управління і збереження її цілісності, отже, тим менше його залишається для того, щоб ця компанія функціонувала.

Саме тому успішний керівник завжди прагне до збільшення обсягів свого дискреційного часу. Він розуміє, що для вирішення творчих завдань йому необхідні великі часові блоки, тому що невеликі відрізки неможливо використовувати ефективно. Встановлено, що навіть чверть робочого дня, згрупована великими часовими блоками, може бути достатня для виконання важливих робіт. Навпаки, три чверті його можуть бути витрачені бездарно, якщо вони розбиті по п'ятнадцять–тридцять хвилин. Отже, кінцева стадія управління часом полягає в його укрупненні.

Існує безліч шляхів досягнення цієї мети. Деякі працівники, наприклад наукові дослідники і редактори, мають бажання один день на тиждень працювати вдома, що дає їм можливість таким чином укрупнити свій час, необхідний для виконання творчих та інноваційних робіт.

Інші вважають за необхідне складати розклад свого робочого тижня так, щоб виділяти на збори, обговорення, вирішення організаційних проблем два дні в тиждень і використовувати інші дні на планове і послідовне виконання важливих виробничих завдань.

Дуже корисно складати графік свого денного завантаження кожного ранку перед роботою.

Один із найбільш успішних керівників щоранку приділяв півтори години на планування свого робочого дня, замкнувшись у себе в кабінеті і відключивши телефон. Хоча це було пов'язано з деякими незручностями — треба дуже рано вставати, щоб вчасно потрапити на роботу, — він все-таки надавав перевагу цьому, а не іншому, більш поширеному методу

обмірковування важливих завдань, коли серйозні справи вирішуються удома, після робочого дня. Як правило, вони приділяють цій роботі години три після вечері. Однак більшість менеджерів встигають сильно втомитися за день. Очевидно, що для людей середнього й старшого віку набагато легше піднятися за роботу рано-вранці, ніж працювати до пізнього вечора. Причина популярності цього методу нічних пильнувань полягає у тому, що він дозволяє уникнути регулювання і керування своїм часом протягом робочого дня.

Разом з тим, самі методи укрупнення дискреційного часу не так важливі, як підходи. Для більшості керівників характерно щільно групувати другорядні питання, усуваючи інтервали між ними. Це, однак, не дає бажаних результатів. У цьому випадку менеджер у своєму розпорядку дня віддає перевагу менш важливим питанням, які доводиться вирішувати, незважаючи на те, що вони нічого не вносять у діяльність фірми. Отже, виходить, що будь-яка непередбачена справа вирішується за рахунок дискреційного часу і тієї важливої роботи, яка має бути за цей час виконана. Іншими словами, такий підхід веде до розпорощення часу, який відводиться для вирішення найбільше суттєвих проблем.

Досвідчені керівники починають з підрахунку дискреційного часу, який реально мають у своєму розпорядженні. Потім вони виділяють цільні блоки на проведення конкретних заходів. Якщо ж пізніше виникає необхідність вирішувати непередбачені завдання, вони ретельно аналізують бюджет свого часу і виносять за дужки найменш значиму діяльність.

Добре відомо, що завжди можна знайти спосіб, щоб заощадити час для чогось більш важливого. Для всіх ефективних менеджерів характерно перманентне керування своїм часом. Вони не тільки періодично реєструють і аналізують його, а й встановлюють для себе остаточні терміни виконання найважливіших завдань, ґрунтуючись на даних аналізу свого дискреційного часу. Наприклад, можна ввести два реєстраційних списки. Один призначений для важливих справ, інший — для найбільш неприємних. Але в кожному з них визначені терміни їх виконання. Відхилення від них є для нього сигналом того, що він перестає бути хазяїном свого часу.

*«Час — найбільш обмежений капітал, і якщо не вмієш розпоряджатися ним, не зможеш розпоряджатися нічим іншим»*

(Пітер Ф. Друкер)

#### **5.4. Облік та аналіз робочого часу. Фотографія та самофотографія робочого дня**

**«Той, хто дозволяє вислизати своєму часу, випускає з рук своє життя. Той, хто тримає в руках свій час, тримає в руках своє життя»**

(Алан Лекейн)

До основних недоліків організації управлінської праці слід віднести те, що тривалість трудових процесів, які виконують керівники, зростає насамперед через різні витрати часу з організаційних та інших причин.

##### **Канали втрат робочого часу в управлінців:**

- відволікання в робочий час на зайві заняття;
- залишення робочого місця за власним бажанням;
- неповернення на роботу після виконання завдань.

Всі ці втрати можуть і мають бути ліквідовані. Доцільно та економічно вигідно доручити виконання не властивих висококваліфікованим фахівцям функцій відповідним групам службовців. Одним із шляхів зниження витрат часу на виконання різних управлінських операцій є вміння керівника раціоналізувати свою роботу. Рівень організації праці керівника передусім відрізняється тим, як він використовує свій робочий час, час для вирішення головних питань та тих, які можна вирішити пізніше; як він розподіляє питання, які має вирішити сам і які можна доручити керівникам та фахівцям нижчого рівня управління. Тільки в результаті стандартного вивчення витрат робочого часу, їх аналізу можна упорядкувати розстановку кадрів, звільнити керівників від невластивих їм функцій, а фахівців від нетворчої праці. Необхідно в кожному конкретному випадку всебічно проаналізувати, в якому обсязі виконує роботу кожний фахівець і чи відповідає його кваліфікація функціям, які ним виконуються.

Управлінські функції слід деталізувати так, щоб усунути зайві операції, спростити документацію та упорядкувати документообіг. Конкретизація посадових обов'язків керівників та фахівців, що потребує мінімальних витрат, може дати значну економію. У свою чергу, підвищення ефективності праці не повинно досягатися за рахунок погіршення умов. Тому, розглядаючи зміст управлінської праці в комплексі, необхідно всебічно досліджувати її соціальні аспекти.

Виникнення невластивих керівникам функцій зумовлено цілою низкою обставин. Серед них, як показали дослідження, вирішальна роль належить організації праці, виробництва та управління. Саме у сфері виробничої діяльності керівників виникають такі фактори, які, взаємодіючи між собою, створюють функції, невластиві управлінням:

- неузгодженість роботи служб та підрозділів;
- відсутність чіткого розподілу обов'язків між службами та окремими працівниками;
- недоліки в організації матеріально-технічного забезпечення;
- неукмплектованість штатів згідно з нормативами;
- недоліки в організації оперативного планування та управління;
- дефіцит кваліфікованих кадрів.

При раціональній організації праці керівник завжди має достатньо повне уявлення про діяльність ввіреного йому колективу і одночасно звільняється від вирішення другорядних питань, що потребують багато часу. Праця керівника характеризується не тільки тим, що він здійснює окремі види діяльності як спеціаліст, а організує, об'єднує зусилля інших виконавців. Якою б досконалою не була структура виробничого колективу, завжди виникатимуть питання, вирішення яких потребує втручання керівника для синхронізації дій окремих ланок та виконавців з урахуванням конкретних програм та умов їх реалізації.

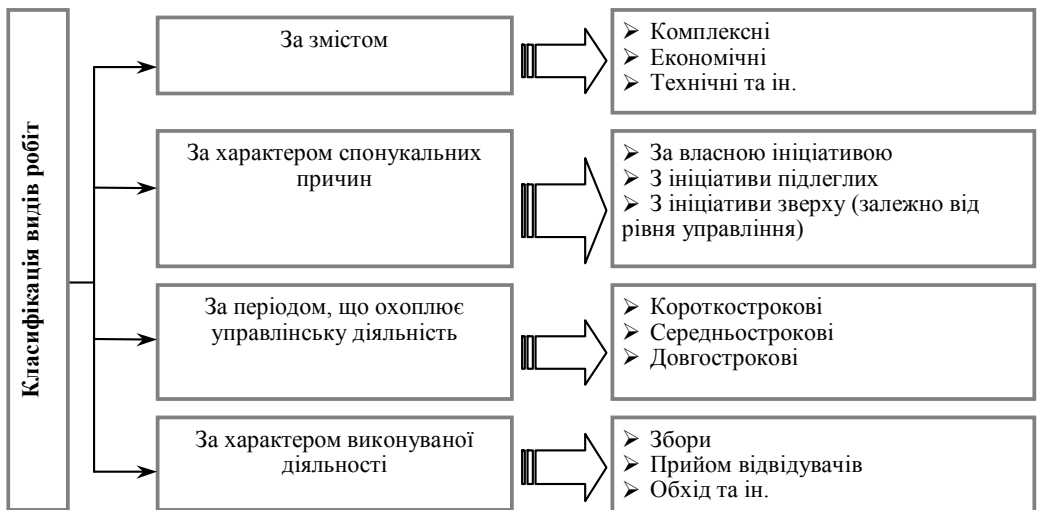


Рис. 5.5. Класифікація видів робіт для аналізу змісту роботи менеджера

Керівники середньої ланки підприємств, які координують і контролюють роботу підлеглих, є свєрдним буфером між вищою управлінською ланкою та підлеглими. Вони готують інформацію для вирішення питань, по яких приймають рішення керівники вищої ланки, і передають ці рішення в технологічно зручній формі у вигляді завдань виконавцям. За даними проведених досліджень, керівники середньої ланки — завідувачі підрозділів, витрачають близько 70 % часу на спілкування.

Характеризуючи роботу керівників середньої ланки підприємств, слід підкреслити, що їхня робота є напруженою і наповненою різними діями, частими перервами, переходами від одного завдання до іншого, відволіканнями, а це призводить до перевантаження і неефективного використання робочого часу.



Рис. 5.6. Принципи ведення обліку часу

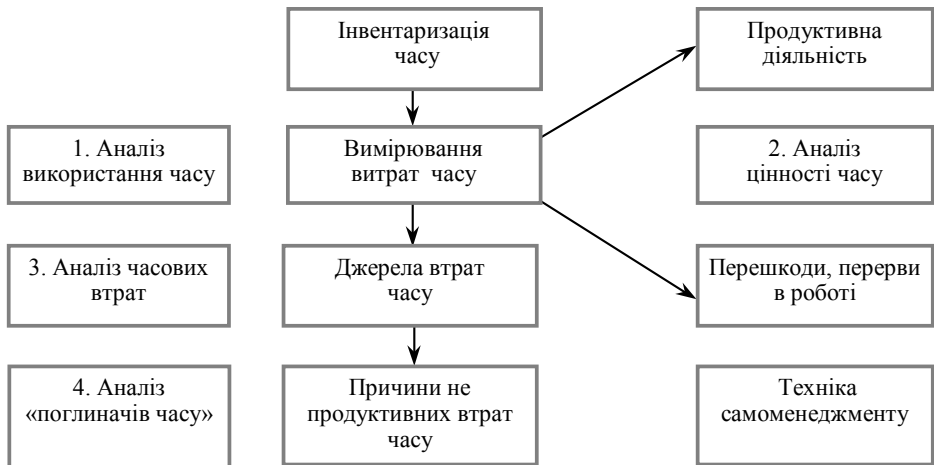


Рис. 5.7. Схема здійснення аналізу використання робочого часу керівників та спеціалістів

Дослідження витрат часу працівниками апарату управління на окремі види діяльності (операції) дали оцінку щодо їх (операцій) необхідності, доцільності, співвідношення витрат часу, які були заплановані, і фактичних. Отже, 12,5 % часу витрачається на не обов'язкові, не термінові завдання, тобто це свідчить про те, що керівники вищої та середньої ланок переважно намагаються відразу виконати великий обсяг роботи, який можна було б делегувати іншому працівнику. Адже делегування насамперед означає саморозвантаження і вивільнення часу для виконання дійсно важливих завдань; прийняття рішень, встановлення цілей тощо.

Робота більшості менеджерів ведеться спонтанно. Це свідчить про те, що — часто вони не мають чіткого уявлення про розпорядок свого робочого дня, тобто приділяють недостатньо уваги плануванню свого робочого часу. Адже головна перевага, досягнута шляхом планування роботи, полягає в тому, що це дає вигреш у часі. Досвід свідчить, що збільшення витрат часу на планування призводить до скорочення його на виконання завдань і в кінцевому результаті — до економії.

Аналіз використання робочого часу керівників і спеціалістів за допомогою коефіцієнтів доцільно проводити в двох напрямках.

**Перший напрям** дає характеристику екстенсивного використання робочого часу, тобто відображає використання фонду робочого часу.

**Другий напрям** відображає ступінь раціональності завантаження працівників різними видами робіт, тобто оцінюється структура витрат робочого часу.

Ступінь екстенсивного використання робочого часу оцінюється величиною коефіцієнта екстенсивності  $K_e$ , який розраховується за формулою:

$$K_e = 1 - П/\Phi \quad (5.1)$$

де  $\Pi$  — регламентовані і нерегламентовані перерви в роботі;

$\Phi$  — фонд робочого часу в хвиликах.

За допомогою методу фотографування робочого дня встановлено, що втрати робочого часу управлінського персоналу складають:

— у керівників — 95 хв.

— у спеціалістів — 97 хв.

— у технічних виконавців — 105 хв.

Фонд робочого часу складає:

— для керівників — 495 хв.

— для спеціалістів — 480 хв.

— для технічних виконавців — 2880 хв.

Підставивши формулу (6.1) дані результатів хронометражних досліджень, отримуємо такі результати:

$$K_e (\text{кер.}) = 0,8; K_e (\text{спец.}) = 0,79; K_e (\text{Т.В.}) = 0,78$$

Загальний коефіцієнт використання робочого часу працівників апарату управління складає:

$$K_e (\text{зал.}) = 0,8 + (0,79 \cdot 20) + (0,78 \cdot 6) / 27 \text{ чол.} = 0,78$$

Отже, керівників та спеціалістів підприємств є резерви кращого використання фонду робочого часу, оскільки максимально допустимий коефіцієнт екстенсивності становить 0,94.

Цей показник може бути доповнений показниками, що характеризують величину втрати робочого часу з різних причин, а саме:

1) коефіцієнт втрати робочого часу, що не залежить від працівників (з організаційно-технічних причин),  $K_{по}$ :

$$K_{по} = \Pi_o / \Phi, \quad (5.2)$$

де  $\Pi_o$  — втрати часу з організаційно-технічних причин;

2). Коефіцієнт втрати робочого часу з вини працівників,  $K_{пр}$ :

$$K_{пр} = \Pi_p / \Phi, \quad (5.3)$$

де  $\Pi_p$  — втрати робочого часу, що залежать від працівників.

Отже, коефіцієнт втрати робочого часу з вини працівників складає 0,07. Це свідчить про незначні втрати часу з вини самих же працівників апарату управління.

Коефіцієнт втрати робочого часу, що не залежать від працівників, складає 0,23. Це досить високий показник. На нього впливає багато факторів, які в більшості випадків не залежать від працівників. Детальний аналіз причин та «поглиначів» часу керівників та спеціалістів висвітлено нижче.

**Основними причинами втрат часу працівниками апарату управління є:**

- нечітке визначення терміновості і складності робіт, внаслідок чого працівники не можуть правильно зорієнтуватися в ситуації беруть на себе або занадто багато роботи, або занадто мало і тонуть в дрібницях;

- незадовільна організація планування, внаслідок чого управлінський персонал не справляється з розподілом часу на виконання тих чи інших завдань, а також відвідувачі, телефонні дзвінки.

Ступінь раціональності використання витрат робочого часу за рекомендаціями НДІ праці визначається шляхом порівняння фактичних витрат з нормативами, встановленими стосовно певної посадової категорії працівників. Коефіцієнт раціональності витрат робочого часу дає якісну характеристику структури витрат робочого часу. Він може бути застосований тільки за наявності відповідних нормативів. Проте в більшості компаній таких нормативів не існує, а тому застосування цього показника неможливе.

На другому етапі аналізу використання робочого часу управлінського персоналу проаналізованої причини втрат часу управлінського персоналу (у % від загальної втрати часу):

**1. Причини, які залежать від самого керівника:**

- 1) виконання великого обсягу роботи яку можна було б делегувати підлеглим, — 28 %;
- 2) невизначений порядок терміновості і важливості роботи — 12 %;
- 3) відсутність плану раціонального використання робочого часу — 11 %.

**2. Причини, які не залежать від керівника:**

- 1) не підготовлені заздалегідь питання підлеглих — 14 %;
- 2) не заплановані телефонні розмови — 10 %;
- 3) не заплановані відвідувачі — 15 %.

**3. Решта 10 % часу було втрачено через:**

- відсутність зв'язку або неточний зворотній зв'язок між керівником і підлеглими;
- очікування зустрічі або інших заходів

**Найважливіші «поглиначі» часу керівників та спеціалістів:**

1. Нечітка постановка цілі.
2. Відсутність пріоритетів у справах.
3. Намагання надто багато зробити за один раз.
4. Відсутність уявлення про шляхи вирішення завдань
5. Погане планування робочого дня.
6. Недостатнє делегування.
7. Телефонні розмови.
8. Відволікаючий шум.
9. Недостатня підготовка до бесіди та обговорень.
10. Розмови на сторонні теми.
11. Недостатня кількість сучасних технічних засобів управління.

Цей перелік визначено на основі результатів опитування керівників та спеціалістів ряду підприємств м. Києва у 2007 році (репрезентативна вибірка).

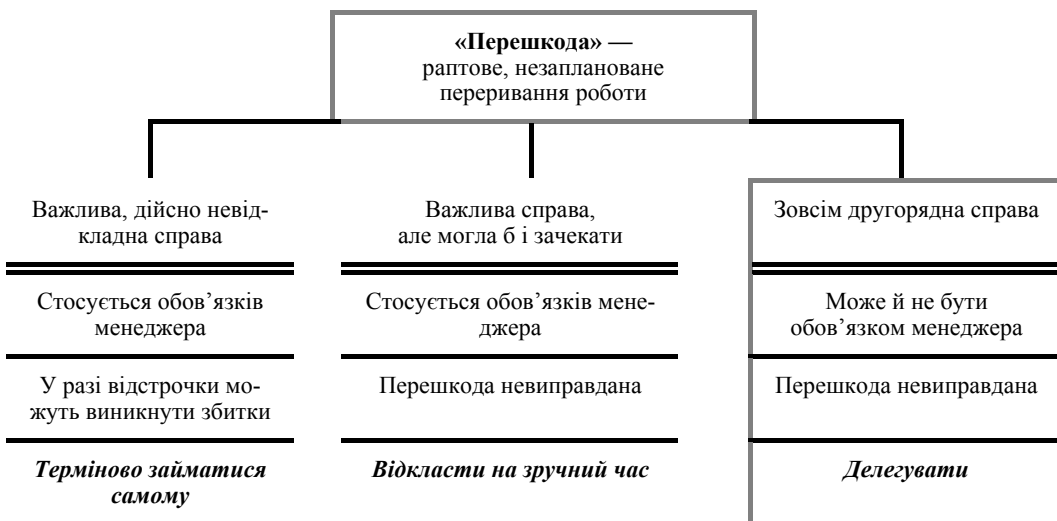


Рис. 5.8. Аналіз втрат часу та перешкод



Рис. 5.9. Інвентаризація робочого часу

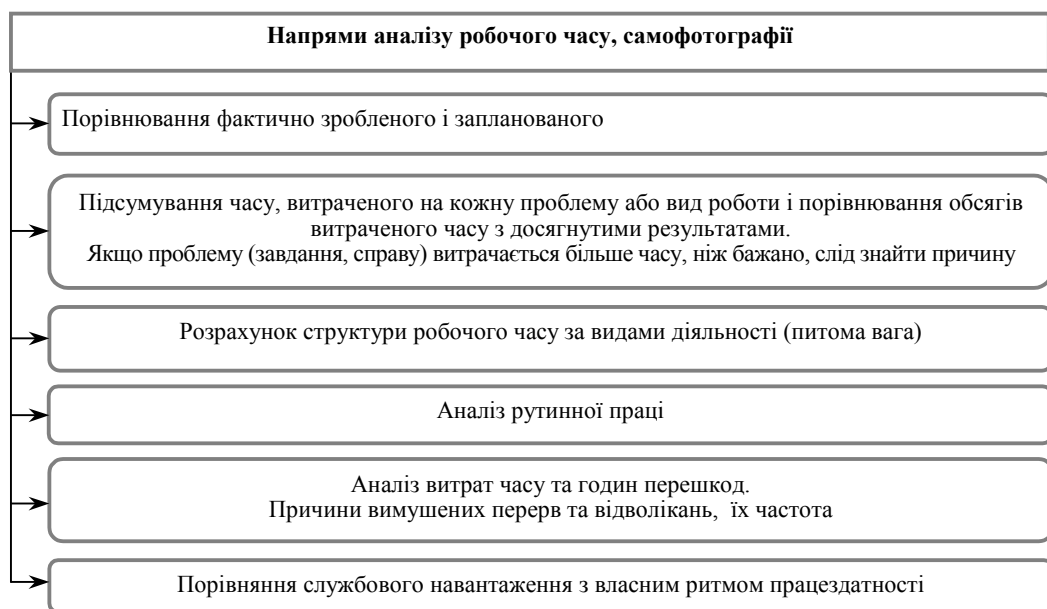


Рис. 5.10. Напрямки аналізу використання робочого часу менеджера

### Процедури самоаналізу використання робочого часу:

1. Усвідомлення необхідності більш ефективного використання часу. Аналізують перевантаження, поспіх у роботі, накопичення невирішених проблем, стресові ситуації тощо.

2. Прийняття рішення про проведення самоаналізу витрат робочого часу. Визначається зміст підготовчої роботи, вибір конкретного строку та періоду здійснення самоаналізу.

3. Підготовка до самоаналізу включає розподіл керівної діяльності відповідно до посади на окремі види. Розробка таблиці для інвентаризації витрат часу за видами діяльності. Розробляються форми для фіксування відволікань від основної роботи. Здійснюється підготовка таблиць для опрацювання результатів самоаналізу.

4. Фіксування витрат робочого часу здійснюється протягом 3—5 днів.



5. Опрацювання отриманих результатів та визначення марних витрат часу за напрямками діяльності і на відволікання. Визначається мета діяльності та приймається конкретне рішення. Проводиться планування використання робочого часу і організація власної роботи, контроль за виконанням наміченого плану, опрацьовується інформація на основній роботі і виконанні непередбачених справ.

6. Визначаються переваги і недоліки індивідуального стилю роботи.

7. Виробляється стратегія і тактика підвищення ефективності використання робочого часу.

8. Здійснюється керування використанням власного часу на основі реалізації стратегічних і оперативних заходів.

Таблиця 5.1

**САМОФОТОГРАФІЯ РОБОЧОГО ДНЯ «АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ЧАСУ»**

№	Види діяльності	Інтервал часу	Тривалість (хв)	А	Б	В	Г	Важливість	Фіксованість	Ініціативність	Терміновість
1	Уточнення плану дня	8.45-9.00	15	т	т	т	н	важл.	нефіксована	власна	нетерм.
2	Підготовка до наради	9.00-9.30	30	т	н	т	т	важл.	нефіксована	власна	термін.
3	Інші справи	9.30-10.15	45	т	н	т	н	важл.	нефіксована	власна	нетерм.
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
9	Зустріч з порушником трудової дисципліни	16.10-16.30	80	т	т	н	т	важл.	фіксов.	зовнішня	нетерм.
10	.....	16.30-18.00	50	т	н	н	т	неваж.	нефіксована	зовнішня	нетерм.
	<i>Підсумки 1-го дня</i>	<i>8.30-19.30</i>	<i>Σ ТрД 660</i>	<i>н 140</i>	<i>н 210</i>	<i>н 180</i>	<i>н 250</i>	<i>важл. 430</i>	<i>фіксов. 310</i>	<i>влас. 190</i>	<i>н/т260</i>
	<i>у відсотках</i>		<i>100</i>	<i>21</i>	<i>32</i>	<i>27</i>	<i>38</i>	<i>65</i>	<i>47</i>	<i>29</i>	<i>39</i>
1.	... другий день, ..... .....										
	<i>підсумки 2-го дня</i>										
	<i>у відсотках</i>										
1.	... третій день, ..... .....										
	<i>підсумки 3-го дня</i>										
	<i>у відсотках</i>										
	<i>У середньому за три дні</i>										
	<i>у відсотках</i>										

**АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ  
ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ САМОФОТОГРАФІЇ**

Критерії оцінювання	Зміст критеріїв	Порядок розрахунку та висновки
<b>1. Оцінка виконання Вами різних видів робіт за встановленими критеріями (стовпчики 5-8):</b>		
А — Чи була робота необхідною? Так/ Ні	Відбувається оцінка необхідності виконання окремих видів робіт	$\Sigma A \text{ ні} / \Sigma \text{ТрД} \cdot 100 \%$ Якщо більш ніж 10 % Вашої діяльності були не обов'язковою і мають місце проблеми з передорученням справ (делегуванням) і встановленням пріоритетів
Б — Чи були витрадані витрати часу? Так/ Ні	Відбувається співставлення витрат часу на виконання завдання з досягнутим результатом	$\Sigma B \text{ ні} / \Sigma \text{ТрД} \cdot 100 \%$ Якщо більш ніж 10 % випадків витрати часу були надто великими, то це може бути наслідком недосконалих технічних навичок у роботі, недосконалої концентрації та самодисципліни тощо
В — Чи було доцільним виконання роботи? Так / Ні	Оцінюється ступінь доцільності виконання окремих видів робіт	$\Sigma B \text{ ні} / \Sigma \text{ТрД} \cdot 100 \%$ Якщо більш ніж 10 % випадків виконання було недоцільним, то Вам необхідно приділити увагу плануванню, організації, самораціоналізації
Г — Чи свідомо був визначений відрізок часу (інтервал) для виконання роботи? Так / Ні	Оцінюється процес планування поточної роботи з визначенням інтервалу часу для виконання окремих видів робіт	$\Sigma G \text{ ні} / \Sigma \text{ТрД} \cdot 100 \%$ Якщо більш ніж 10 % випадків виконання роботи було визначено спонтанно (без плану), це свідчить про проблеми з плануванням робочого часу та підготовкою до роботи
<b>2. Розрахунок структури робочого часу за показниками: характер ініціативи, фіксованість у часі, важливість, терміновість (стовпчики 9–12) — результати враховуються в процесі планування</b>		
Важливість	Оцінюється важливість та значущість поточних видів робіт	$\Sigma \text{ важливих справ} / \Sigma \text{ТрД} \cdot 100 \%$
Фіксованість	Оцінюється фіксованість, закріпленість у часі окремих видів робіт	$\Sigma \text{ фіксованих справ} / \Sigma \text{ТрД} \cdot 100 \%$
Ініціативність	Оцінюється, за чиєю ініціативою відбувалося виконання завдання — за власною чи зовнішньою	$\Sigma \text{ справ з власної ініціативи} / \Sigma \text{ТрД} \cdot 100 \%$
Терміновість	Оцінюється терміновість виконання окремих видів робіт	$\Sigma \text{ нетермінових справ} / \Sigma \text{ТрД} \cdot 100 \%$
3. Аналіз втрат часу. Визначення факторів, які відволікали Вас від належного виконання робіт, та причин перешкод або непродуктивних втрат часу		

## 5.5. Раціональне використання часу менеджером

*«Кожна робота потребує стільки часу, скільки є на її виконання»*

(Паркінсон)

Виконувати роботу краще, у більш стислі терміни — значить працювати розумніше, а не напруженіше.

Менеджеру не потрібно більше інтелекту чи здібностей, ніж у нього є на даний момент, щоб працювати швидше. Усе, що йому потрібно зробити, — це удосконалити навички в роботі й усунути погані. З наявними трудовими навичками він може досягти більше, ніж уже досяг. Ви можете заощадити додаткову хвилину в роботі кожні півгодини і при цьому відчувати, що ви заощаджуєте час. Але якщо ви збираєтеся досягти кращих результатів, вам належить зробити переоцінку своїх трудових звичок і змінити деякі з них.

Запитайте будь-якого менеджера, як він працює. Дев'ять із десяти скажуть, що вони просто працюють. Вони можуть сказати вам, чого домагаються. Майже кожен з них точно знає, скільки продукції виробив минулого місяця його відділ (цех, завод), а також витрати на одиницю продукції з великою точністю. Але запитайте, як вони досягли цих результатів, і вони скажуть вам, що просто працювали.

Як ви працюєте? Це запитання, на яке ви повинні відповісти, перш ніж зможете поліпшити ваші трудові звички, тому що ви не можете поліпшити їх, поки не знаєте, які вони. Чи можете ви скласти перелік усього того, що ви повинні робити, щоб виконувати свою роботу? Чи можете ви описати, як вирішуєте кожне із завдань, що постає перед вами, і пояснити, чому виконуєте саме так? Звичайно, не можете. Але ви зможете зробити це через місяць, якщо будете дотримуватися методики вивчення своїх трудових навичок. На той час, коли ви зможете це зробити, ви будете вже працювати краще і швидше, тому що будете увесь час вчитися.

### Методика вивчення ваших трудових навичок

*Чому треба вивчати трудові навички.* Якщо ви знаєте все про те, що ви робите, як і чому ви це робите, то можете оцінити ваші погані трудові навички і почати їх виправляти.

Чи доводиться вам вирішувати знову й знову ті самі завдання тим самим способом? Чи хотіли ви коли-небудь змінити процедуру, щоб подивитися, чи не буде простіше і швидше робити це інакше?

*Як не треба починати.* Ви не матимете чіткого уявлення про всі ваші трудові навички, намагаючись лише згадати їх. Багато з них тепер — ваша друга сутність. Ви дотримуетесь їх, не думаючи про це, тому не можете пам'ятати їх у всіх деталях. І як би ви не намагалися згадати, що спонукало вас займатися тим, чим ви займалися протягом останніх шести місяців (навіть найбільш важливі справи), ви не зможете цього зробити, бо цього не залишилося у вашій пам'яті.

*Ведіть облік того, як ви використовуєте час.* Не існує швидкого способу скласти перелік усіх ваших трудових навичок, але є дуже простий спосіб ведення систематичного обліку того, як ви витрачаєте час протягом, досить тривалого періоду, щоб мати уявлення про ваші трудові навички. Для цього може знадобитися три тижні, місяць, а може й більше. У будь-якому разі, вже до кінця місяця ви матимете загальні контури своїх трудових навичок.

*Простий метод для того, хто постійно працює за своїм письмовим столом.* Якщо ви виконуєте свою роботу в установі, то можете вести всі записи, необхідні для вивчення ваших трудових навичок, у маленькій записній книжці або доручити секретарю вести точну реєстрацію часу, який ви витрачаєте на різні справи.

Якщо ви проводите частину дня поза установою, такий облік мало допоможе вам. Якщо ви посадова особа середнього рангу, то добрих 40 % часу витрачаєте за стінами вашого кабінету і ваш секретар не має можливості оцінити, як ви використовуєте час. Навіть якщо ви проводите в установі 40 або 50 годин, є можливість зберегти більше часу: працювати вдома або в бібліотеці, а не в умовах напруженого графіка роботи в офісі.

Найбільш ефективний метод обліку використаного часу, — вести щоденник.

### **Щоденник дає можливість:**

- тверезо сприймати ваші цілі та плани;
- давати вихід деяким з ваших розчарувань;
- допомагати поводитися природно;
- показувати вам, якими дрібними насправді виявляються «великі» проблеми;
- показувати, як можна навчитися передбачати помилки й уникати їх;
- допомагати вам запам'ятовувати імена і людей;
- робити просування ваших підлеглих легким і природним, бо допоможе побачити, на що здатний кожен з них;
- спонукати до ефективних ідей і дій;
- переконати не відступати перед труднощами і переборювати їх;
- відокремлювати важливе від несуттєвого;
- ефективно керувати.

Але все це побічні вигоди, бо йдеться про економію часу. Безпосередня вигода від ведення журналу-щоденника полягає в тому, що він дасть вам можливість одержати точний опис ваших робочих звичок і дозволить об'єктивно побачити ваше професійне «Я».

*Коли робити записи.* День уже так заповнений, що якщо втиснути в нього ще хоча б хвилину, це виб'є з колії. Але ви повинні покласти гроші в банк, перш ніж зможете почати їх знімати. Отже, ви повинні витратити певний час, щоб вивчити, як використовувати його краще.

Виберіть час, коли найменш імовірно, що вас перервуть. Останні кілька хвилин перед виходом з установи — саме той час. Якщо вам незручно записувати свої думки в кабінеті або якщо вас бентежить, що ваш секретар або начальник довідаються про ваш «секрет», робіть це вдома.

Зручний час для заповнення журналу — перед сном. Не турбуйтеся про те, щоб бути об'єктивним, будьте просто чесним. Ви ведете цей запис тільки для ваших власних цілей і прагнете, щоб образ, який виходить, був вашим точним відображенням. Через три тижні або через місяць ви зможете переглянути те, що написали, і побачити, у чому ви не були об'єктивні.

*Що записувати у журналі.* Записувати в професійний журнал треба все, чим ви займаєтеся на роботі, як ви це робите і чому. Календар-блокнот або кишеньковий графік призначених зустрічей стане гарним відправним пунктом. Використовуйте ці щоденні нагадування, але не покладайтеся на них повністю. Незначні справи часто виявляються найбільш важливими подіями дня. Кого з нових колег ви зустріли? Яке враження вони на вас зробили? Які непередбачені випадки відбулися і як ви діяли? Що ви довідалися, чого ви не очікували довідатися про інших або про себе? Відновіть ваш робочий день так повно, наскільки можете. При цьому не забувайте запитувати себе про кожний результат, якого ви досягли протягом дня: «Чому робив це саме в такий спосіб?» Не нехтуйте звичними дрібницями, адже недоліки у вашій роботі можуть бути пов'язані саме з виконанням звичайних, буденних дрібних операцій, до яких ви так звикли, що не думаєте про них, коли ними займаєтеся.

Ви не повинні чекати на результати доти, доки не вималюються контури ваших навичок у роботі. До цього ви знайдете велику кількість деталей, що захарачують ваший день, на які марно витрачаєте кожне слово. Починайте рятуватися від них, як тільки їх знайдете.

До кінця місяця ви переконаєтеся, що ведення щоденника — кращий спосіб усвідомити те, як ви використовуєте час.

*Нехай календар-блокнот стане вашим помічником.* Гарним додатком до вашого журналу буде кодований календар призначених зустрічей. Для цього практично не потрібно часу, якщо ви створили і запам'ятали вашу власну «систему». Відзначайте для себе, як добре чи погано ви виконали кожне з поставлених вами завдань або провели зустріч. Символ, яким ви відзначаєте кожне слово, означає досягнуті результати і вашу оцінку цих результатів.

Щоб зробити це, ви просто придумаете кілька символів, які мають особливе значення для вас, бо ви не хочете, щоб кожний, хто загляне в календар, знав, що ви фіксуєте всякі дрібниці, наприклад:

- пряма лінія, що проходить за назвою зазначеного у вашому графіку завдання, свідчить про те, що ви вважаєте це завдання добре виконаним і ціль досягнутою;
- злегка хвиляста лінія, проведена під записом, свідчить про те, що ви зробили роботу, але не дуже задоволені тим, як використали час на її виконання;

- дуже хвиляста лінія показує, що ви зробили роботу і досягли результатів, яких домагалися, але дарма витрачали свій час: варто було б доручити цю справу комусь іншому або затратити на неї менше половини того часу, який був витрачений;

- знак «Х», поставлений на записі, означає, що ви нічого не досягли, тобто друга сторона не прийняла того, що ви запропонували, або навпаки;

- кружок навколо запису означає, що ви не досягли цілі і повинні спробувати ще раз — справа має бути запланована на інший час.

Докладні записи в календарі говорять вам про те, що відбулося, але не відповідають на запитання, чому це відбулося. Для вас не буде складно додати кодовану відповідь на нього. Але вам знадобиться комбінований код, за допомогою якого можна показати, які фактори і як зробили результати вашої діяльності такими, які вони є.

Для позначення «скільки» або «наскільки добре» можна використовувати такий набір символів:

В — відмінно або дуже багато;

Д — добре або вище за середнє;

П — погано або посередньо;

Пм — погано або менше, ніж очікувалося;

Р-0 — результат дорівнює нулю.

Вам буде потрібний більший набір умовних позначок, щоб відзначити всі фактори, які впливають на результати, наприклад, планування, зв'язок, підготовча робота, розмови, особисте втручання тощо. Наприклад:

Нч — начальство (вищестояще);

З — зв'язок;

Б — розмови;

Пр — підготовча робота;

Н — неуцтво;

І — інформація;

Нд — наведення довідок;

Зф — зовнішні фактори;

Ов — особисте втручання;

Пл — планування;

Пд — підлеглий.

Ви можете почати з невеликої кількості умовних позначок і збільшити їх, коли в цьому виникне необхідність. Майже в кожному записі вашого календаря буде чітко позначена та чи інша особа («хто»), що вплинуло на досягнуті результати.

Ви можете вільно використовувати ініціали або імена, якщо ваш код надійний, а люди, про яких ви пишете, не побачать ваш календар. У вас нерідко виникатиме бажання схвалити або засудити метод, за допомогою якого виконувалося певне завдання. Щоб не забути похвалити людину, відповідальну за певні результати, або зробити їй догану, обведіть кружечком кодований запис, що йде за часом зустрічі з цим працівником.

Подивіться ще раз в календар. Призначена на 16.00 зустріч з М. пройшла гладко, саме так, як ви сподівалися, і це завдяки відмінній роботі, яку виконав за вашим планом С. Ви обвели кружечком кодований запис, щоб не забути висловити йому подяку. Коли ви зробите це письмово або усно, ви викреслюєте кодований запис.

Цей метод допоможе тільки в тих справах, що внесені у ваш календар, але вже одних цих пунктів може виявитися достатньо, щоб поліпшити ваші трудові навички. Ви можете отримати точне уявлення (після декількох тижнів) про те, скільки часу ви витрачаєте на непотрібну роботу, і зможете зрозуміти, чому багато роботи робите марно.

Ви будете бачити умовні позначки «непередбачених випадків» у своїх щоденних записях. Якщо ті самі умовні позначки з'являються знову й знову, що означає непередбачену втрату часу, то зможете при плануванні розпорядку дня врахувати це як щось пов'язане з усталеною практикою.

### **Як визначити і виправляти свої трудові навички**

Через деякий час за допомогою журналу й кодованого календаря ви зможете визначити ефективність вашої роботи. Прості арифметичні розрахунки підкажуть вам, який відсоток

вашого часу йде на кожний вид роботи і яка її питома вага щодо загальних результатів. Таким чином легко визначити пропорції, в яких витрачається час на:

- одержання необхідної інформації;
- визначення черговості і складання графіка робіт для досягнення певних результатів;
- розподіл завдань і передачу повноважень за контролю їх виконання;
- на те, щоб давати потрібні поради і допомагати підлеглим;
- підготовку доповідей (офіційних і неофіційних) керівництву;
- вирішення проблем, що виникають у підлеглих;
- інші питання, що не піддаються класифікації

Крім того, ви знатимете, скільки часу витрачаєте на кожний з видів робіт, пов'язаних з практикою або вирішенням періодично повторюваних завдань, і скільки на разові, вирішальні дії, власне адміністративну роботу.

*Ви починаєте пожинати плоди своїх спостережень.* Оцінюючи незаплановані разові завдання, ви уникатимете помилок, учитися на них. У вас з'явився запис не тільки того, що ви зробили, але й того, які ідеї були здійснені, а які — ні, а також аналіз причин, що викликали це.

Ви зможете виявити причини ваших успіхів і невдач, почати вчитися на досвіді. Переглядаючи час від часу ваш журнал-щоденник, ви будете перевіряти свої судження про людей та ідеї. Ці записи допоможуть вам авторитетно посилатися на минулі успіхи і невдачі, коли вам це знадобиться.

Розумне використання часу підвищує ефективність вашого керівництва, але не дає істотного виграшу в часі. Ви повинні знаходити додатковий час, необхідний для підвищення кваліфікації, заощаджуючи його на повторюваних операціях. Після того як ви проаналізуєте свою щоденну роботу й зрозумієте характер кожної операції (у більшості випадків ви знайдете, що виконання цих операцій увійшло у вас в звичку), ви зможете знайти тисячі шляхів для економії часу. Можливо ви дійдете висновку, що половину виконуваної вами роботи доцільно передоручити вашому секретарю або іншим службовцям. Попередньо ознайомившись із загальним характером усіх щоденних завдань і обережно змінюючи усталену практику їх вирішення, ви зможете на 75 % скоротити час, затрачуваний на виконання багатьох з них. Ви повинні скоротити в часі всі виконувані вами операції принаймні на 25 %, а половину з них — на 50 %.

Якщо ви типовий керівник середнього рангу досить великої компанії, то 60 % часу витрачаєте на щоденно повторювану роботу. Іншими словами, якщо ви працюєте в середньому 44 години на тиждень, то на щоденно повторювану роботу витрачає 26,4 години. Якщо вам вдасться скоротити її наполовину, то ви матимете 13,2 години на тиждень для підвищення своєї кваліфікації.

*Змініть вашу щоденну практику з метою поліпшення.* Проаналізуйте типову схему вашої щоденної роботи. Чи не робите ви деякі з виконуваних вами робіт щодня в тому ж самому порядку і чи важлива ця послідовність для результатів їх виконання? Чи не витрачаєте ви першу ранкову годину роботи на вирішення тих самих завдань незалежно від того, коли протягом дня вам будуть потрібні результати. Чи вмієте ви зачекати з виконанням чергової щоденної роботи доти, доки не виконаєте якусь необхідну спеціальну справу? Ви здивуєтеся, коли зрозумієте, що, самі того не помічаючи, паралізували в собі здатність приступити до наступної роботи, поки не довершена попередня.

Серед своїх дрібних звичок, пов'язаних із заведеним порядком, ви також можете знайти такого ж «поглинача» часу. Оцініть кожну з робіт, які вам треба робити протягом дня, і подивіться, чи немає у вас подібної звички. Ви будете радіти щоразу, коли вам вдасться позбутися якого-небудь заняття, яке вам не дає користі.

*Усуньте непотрібні «довіски» із щоденної роботи.* Підготувавши перелік звичайно виконуваних вами робіт, ви зможете почати складати план з їх раціоналізації. У кожній з виконуваних робіт ви маєте можливість усунути дії, які ви робите просто за звичкою.

#### **Ефективне виконання роботи можливе при усвідомленні:**

- якою є справжня мета цієї роботи? Чи потрібна вона взагалі і кому. Можливо, що більш простий метод (наприклад, написання від руки записки замість друкування доповіді на комп'ютері) буде більш ефективним;

- чи важлива дана робота і чи не можна виключити деякі види робіт, які укорінилися в щоденній практиці;

- чи повинні ви самі робити всю роботу або ж ваш секретар чи підлеглий можуть представити її в закінченому вигляді, тобто чи можна за короткий час навчити когось іншого робити цей вид роботи.

Якщо ви перевірили всю вашу щоденну роботу, то можете почати планувати її більш ефективно. У першу чергу слід виконувати найбільш важливу роботу і використовувати свій час продуктивно для вирішення дійсно важливих завдань.

*Використовуйте «легку роботу» як перепочинок.* Визначте, які види робіт ви знаєте найкраще, тобто ті, що дають найкращий результат з найменшими зусиллями. Цю роботу ви можете запланувати на найменш продуктивний час вашого дня й залишити дійсно продуктивний на вирішення завдань, над якими вам справді доведеться, як-то кажуть, поламати голову. Якщо ви перевтомилися, виконуючи роботу, яка вам подобається, ви навряд чи зможете домогтися кращих результатів, роблячи речі, що вам не подобаються, а це зменшує імовірність того, що ви зробите ефективний внесок у тих областях, де вам потрібно показати, на що ви здатні.

*Пам'ятайте, що ви працюєте з іншими людьми.* Коли ви змінюєте усталений порядок своєї роботи, неодмінно домагайтеся повної взаємодії з вашими начальниками й підлеглими. При зміні звичок можуть бути порушені усталені трудові звички інших, і вам, можливо, доведеться вдатися до дипломатичних маневрів, щоб привести у відповідність з вашим раціоналізованим графіком роботу інших.

Начальник рідко заперечуватиме проти змін, що ведуть до кращих результатів з меншою витратою часу. Однак якщо ви пропонуєте змінити усталену практику, ви маєте бути готові показати, як і за рахунок чого ви можете поліпшити ці результати.

### **Як скласти бюджет вашого часу і не порушити його.**

Цілком природно, що ви виправляєте свої погані звички в міру їх виявлення й у такий спосіб знаходите додатковий корисний час. Але в дійсності додатково корисним стає тільки тоді, коли ви його розумно використовуєте або готові розумно використовувати, як тільки одержите його. Тому вам належить не тільки виправляти свої погані звички, а й удосконалити гарні.

Вам потрібний реальний план розумного використання свого продуктивного робочого часу, що передбачав би додаткові цілі на випадок, якщо початкові плани будуть виконані або зірвані.

### **Скласти реальний бюджет продуктивного робочого часу і не порушити його можна, якщо ви:**

- плануватимете свій час, а план, зробите гнучким;
- обмежите свою «політику відкритих дверей»;
- обмежите кількість своїх рішень практичними питаннями;
- змусите оргтехніку працювати на вас;
- не дозволите, щоб недоречна церемонність забирала у вас та в інших людей дорогий час;
- припините будь-яку роботу відразу ж після її виконання.

*Плануйте свій час, а план, робіть гнучким.* Планування власного часу не означає, що ви повинні скласти розклад, у якому буде розплановано все до останньої хвилини. Це не означає також, що ви зобов'язані суворо дотримуватися плану навіть, якщо розверзеться земля. Навпаки. Певні моменти вашої щоденної програми мають бути внесені у ваш розпорядок дня. Серед них, мабуть, буде: прийом відвідувачів, регулярні наради, періодичні звіти керівництву і постійні обходи підлеглих. Їх варто планувати і суворо дотримуватися плану, тому що тут справа стосується не тільки вашого особистого часу, а й часу інших людей. Але виконання завдань, які вирішуєте тільки ви і підлеглий вам апарат, не слід суворо регламентувати.

На окремому аркуші паперу перелічіть ці завдання за ступенем їх важливості, намагайтеся виконувати їх щодня з першою ж нагодою в тому ж порядку і незабаром зрозумієте, що всі ці процедури стали забирати менше часу. Зустріч, що зірвалася, або раптово відмінена нарада не застануть вас зненацька, тому що тепер ви не будете сидіти і думати, що ж робити далі. Жорстке регламентування щоденної роботи приводить до того, що частина часу витрачається на довільне проведення часу. Якщо, наприклад, на 14-00 у вас запланована якась невелика робота, а зараз половина другого, то решта півгодини втрачаються в дозвільному очікуванні.

Більшість менеджерів середнього і нижчого рангу відчують, що перебувають під суворим контролем з боку керівництва, хоча фактично вони проводять лише незначну частину

часу під його безпосереднім наглядом. Існує чіткий ритм у цих щоденних контактах. Встановіть його. Якщо, скажімо, першу частину робочого дня ви частіше проводите у начальства, тоді у своїх планах сплануйте найбільш напружену роботу на другу половину дня і завантажте себе повністю в ці години. Якщо ви вирішуєте щоденні завдання в порядку їх важливості, то при появі вільного часу ви можете змінити розклад і зайнятися вирішенням чергового завдання. Так само й відносно часу, який повинні проводити у керівництва.

Нехай для вас стане правилом роботи перепочинок тоді, коли вам треба розслабитися. Можливо, щогодини ви зможете заощадити не більше двох хвилин, щоб відпочити, розвантажити мозок і освіжити свої сили. Якщо ж ви будете відкладати це, поки не з'явиться можливість зробити перепочинок, то зморите себе до краю або ж станете шукати для перепочинку кожен вільну хвилину — і поступово ви змиритесь з будь-яким виправданням, яке вам вдасться вигадати, щоб знайти їх.

*Обмежте свою «політику відкритих дверей».* Гарним керівником часто вважають людину, двері якої постійно відкриті для підлеглих. Вони йдуть до нього консультуватися з будь-якого питання. «Політика відкритих дверей», як правило, призводить до нерозумного розбазарювання часу. Тому керівник, якому потрібно більше часу, буде змушений обмежити таку політику суворо встановленими годинами прийому. Якщо ви стоїте перед тією ж проблемою, то дайте знати своїм співробітникам (і секретарю в тому числі), що ваші двері завжди відкриті для обговорення невідкладних проблем, а з поточними нехай звертаються до вас тільки у встановлені години.

Якщо ви призначаєте зустрічі зі своїми підлеглими (у багатьох випадках це єдиний шлях для вирішення заплутаних питань), то кожному з них заздалегідь дайте знати, з якого питання ви їх викликаєте. Тоді вони зможуть підібрати необхідний матеріал, який, на їхню думку, допоможе висвітлити обговорюване питання. Це дасть вам можливість щомісяця заощаджувати багато годин.

Ще більше часу ви зможете заощадити для себе і своїх підлеглих, якщо стандартизуєте техніку прийому і будете вимагати обґрунтування прохань про допомогу або прийняття того чи іншого рішення шляхом чіткого викладення суті проблем. Нехай вони твердо засвоять, що ви завжди їх запитаете:

- У чому полягає суть проблеми?
- Які перешкоди на шляху її вирішення?
- Що, на їхню думку, має усунути існуючі перешкоди?
- Що конкретно вони пропонують?
- Чому?
- Кого (або які інші відділи фірми) торкнуться ці дії?

У наведених запитаннях ви знайдете кілька *здорових управлінських принципів, яких ви повинні дотримуватися самі і виховувати у своїх підлеглих. Ці принципи:*

- змушують думати кожного, хто ставить або формулює яке-небудь запитання;
- спонукають людину взяти на себе відповідальність за дії і результати;
- сприяють передачі частини своїх повноважень, тому що, пропонуючи рішення, підлеглий в дійсності просить права на прийняття самостійних рішень, що стосуються його роботи;
- породжують почуття колективізму, необхідне для колективної роботи, бо якщо підлеглий просить прийняти те чи інше рішення, то він надає всю необхідну інформацію, ґрунтуючись на якій керівник може прийняти без зволікання розумне рішення.

*Обмежте кількість своїх рішень практичними запитаннями.* Якщо через місяць після того, як ви заведете журнал, ви зробите ретельний огляд зроблених у ньому записів про виконану роботу, то, без сумніву, виявите серйозні недоліки у використанні свого часу в несподіваних місцях. Якщо ви насправді не є винятково діловим або винятково ледачим менеджером, то побачите, що багато часу у вас іде на аналіз та зважування фактів, які не стосуються справи, і на прийняття нікому не потрібних рішень. (Більшість менеджерів, намагаючись довести свою здатність швидко все вирішувати і робити, часто відволікаються від виконання своїх обов'язків, аби вирішити яке-небудь питання, що не стосується справи). Ретельно перегляньте свій журнал (або ж будь-які зроблені вами записи, що відбивають ваші щоденні заняття) і відкиньте рішення, які ви зробили передчасно або непродумано.

Може статися й так, що ваш керівник випадково проговорився про можливість розширення вашої сфери керування і попросив вас «поворухити мозком» і викласти йому свої мі-



ркування з цього приводу. Ви будете працювати, як проклятий, і коли нарешті дасте йому найретельніший аналіз усіх можливостей для подібних змін, з глибоким аналізом і безпомилковими рекомендаціями рішучих дій, раптом з'ясується, що ваш керівник уже встиг забути про все. Виявляється, він просив вас тільки «поворухити мозком», а не робити ретельне дослідження з даного питання.

Буває й так, що збіг незвичних обставин створює враження, що наближається катастрофа. Ви опрацюєте і реалізуєте низку рятівних заходів, а з часом виявляється, що вони були не потрібні. Старій приказці надано нового змісту: «Краще відкласти до завтра те, що не потрібно робити сьогодні!»

*Змусьте оргтехніку працювати на вас.* У продажу є безліч предметів, які допомагають менеджеру використовувати свій час ефективно і на власний розсуд. Здебільшого вони є загальнодоступними і дешевими, але багато менеджерів не користуються ними. Проте, помізкувавши над тим, що вони дають, ви зрозумієте, що їх застосування може значно полегшити вашу працю.

*Раціоналізуйте процес проходження паперів.* Почніть зі своєї настільної шухляди, куди секретар кладе вхідну пошту. Чи не перетворилася вона у вас у смітєву шухляду, куди звалюють усе в порядку надходження: листи, записки, меморандуми, циркуляри, внутрішнє й зовнішнє листування, доповідні записки, журнали, газети і взагалі всілякі папери? Невже щоранку ви витрачаєте дорогоцінні хвилини на перегляд вмісту цієї шухляди, щоб з'ясувати, чи є там що-небудь цінне?

Якщо це так, то настав час перебудувати свою роботу і роботу свого секретаря. Змусьте його (її) розкладати пошту за ступенем важливості і тільки після цього приносити вам. Для сортування можна використовувати кілька видів настільних конторок, що має у продажу, а також кольорові папок, вкладених в одну велику.

В першу чергу перегляньте найбільш важливі папери. Ніколи не повертайтеся двічі до одного й того ж документу, якщо тільки це не є необхідним для справи. Нехай секретар або хто-небудь зі співробітників готує для вас проекти відповідей з усього поточного листування. Якщо ж ви повертаєте їх на доробку або переробку, то приколюйте до них і свої проекти відповідей, листи і папери. Якщо ви збираєтеся що-небудь змінити в кореспонденції, перед тим як її підписати, ви можете взяти ці проекти назад.

*Зробіть своїм рабом диктофон, а не секретаря.* Гарного секретаря важко знайти, і якщо вам все-таки це вдалося, то не витрачайте марно свій і його час на стенографію. Сьогодні в магазинах продається безліч диктофонів різних типів. Використовуйте час, що вивільнився, для запису своїх думок на плівку.

*Придивіться до свого телефону: він ваш друг чи ворог?*

Якщо ним зловживають, він може пожирати стільки ж часу, скільки заощаджує. Нині багато керівників прагнуть самі відповідати на телефонні дзвінки, щоб уникнути протокольних процедур, насаджуваних надміру запопадливими секретарями. Але якщо вони це роблять, то намагаються не давати своїх особистих номерів телефонів тим, хто може цим зловживати. Більше того, знаючи, що телефонний дзвінок може перервати нараду або порушити хід думки, вони самі користуються телефоном тільки у виняткових випадках.

Мають бути встановлені певні години, коли ніхто не повинен турбувати менеджера. Усі телефони на цей час слід відключати, а для внутрішнього телефонного зв'язку між менеджерами встановити окрему систему.

*Викиньте все, що гальмує вашу роботу.* Управлінська оргтехніка, про яку говорилося, — це лише приклад, який має змусити вас замислитися про допоміжні засоби, наявні у вашому розпорядженні, можливості їх використання. Їх існує сотні, але багато з них, будучи корисними в найрізноманітніших ситуаціях можуть виявитися для вас лише пожирателями часу. Вивчіть кожний пристрій, і якщо якийсь із них сповільнює вашу роботу, позбудьтесь його. Візьміть за правило не купувати нічого з того, що допомагає іншим, доки не переконаєтеся в його корисності для вас.

**Практичні поради, що допоможуть перетворити ваш кабінет у місце, де можна розумно використовувати свій час.**

Поставте свій стіл і крісло так, щоб максимально використовувати освітлення, опалення та охолодження. Якщо ви будете по двадцять разів на день схоплюватися, щоб переставити термостат або пересунути штори, то ви не тільки будете марно витрачати час, й розтрачувати на роздратування енергію своєї нервової системи.

Якщо вам необхідні якісь прикраси на вашому столі або в кабінеті, щоб затишніше почуватися в добре знайомому оточенні, намагайтеся зробити так, щоб вони надихали вас на роботу, а не навівали солодкі згадки чи мрії.

Тримайте робоче приладдя в безпосередній близькості від себе. Не змушуйте себе щоразу тягнутися за телефоном або йти через весь кабінет за довідником, що знадобився вам. Не виправдовуйте це тим, що вам треба рухатися, — виділіть для занять гімнастикою необхідний час, і саме тоді, коли ви зможете отримати від неї максимальну користь.

*Припиняйте будь-яку роботу одразу ж після її виконання.* Не існує жодних правил, що дозволяють визначити момент завершення управлінської роботи. Здоровий глузд підказує, що поліпшити можна все, що нижче досконалості. Але досконалість важко уявити і важче її досягти. У мистецтві управління, як і в будь-якому іншому, велич полягає у простоті й довершеності. Кінцевий результат не містить нічого зайвого, а тільки те, що необхідно.

Навчіться чітко уявляти собі практичний результат, до якого ви прагнете, для кожного конкретного завдання. Не задовольняйтеся меншим, але й не надривайтесь для досягнення більшого.



Рис. 5.11. Фактори непродуктивних витрат часу

### **Основними чинниками невинправданих витрат часу є:**

- незадовільна організація планування, результатом якого є нераціональне розподілення менеджером часу, який відводиться на виконання тих чи інших справ, визначення першочерговості виконання певних завдань;
- відсутність корисної інформації для прийняття рішень, їх перенесення на майбутнє;
- нерішучість керівників, невміння працювати з партнером, вести телефонні розмови, незадовільне проведення нарад і засідань;
- слабка організація дисципліни підлеглих.

### **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:**

1. Розкрийте сутність, роль та завдання нормування управлінської праці в сучасних умовах.
2. Назвіть та охарактеризуйте вимоги до нормування управлінської праці.
3. Визначте види норм для керівників, фахівців, технічних виконавців з урахуванням специфіки праці.
4. У чому полягає сутність та особливості застосування методів нормування управлінської праці?
5. Розкрийте сутність методу мікроелементного планування управлінської праці.
6. У чому полягає метод аналітичного нормування управлінської праці?
7. Охарактеризуйте методи статистичного та експертного нормування управлінської праці.
8. У чому полягає особливість часу як ресурсу?
9. Охарактеризуйте значення обліку та аналізу робочого часу менеджера.
10. Назвіть принципи техніки ведення обліку робочого часу менеджера.
11. Охарактеризуйте методи аналізу робочого часу менеджера.
12. Розкрийте сутність поняття «інвентаризація часу».
13. Зазначте напрями аналізу робочого часу та перешкоди до його ефективного використання.
14. Визначте порядок здійснення самофотографії робочого дня та проведення відповідного аналізу використання робочого часу.
15. Назвіть етапи самоаналізу використання робочого часу.
16. Висвітліть основні практичні поради менеджеру щодо організації його роботи.
17. Назвіть основні фактори непродуктивних витрат часу в діяльності менеджера.