УДК

ФАКТОРЫ, СНИЖАЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТЕХНОЛОГИЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ, И ПУТИ ИХ УСТРАНЕНИЯ

С. М. Имяреков, доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и торгового дела Саранского кооперативного института (филиала) автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации» (г. Саранск, Россия), simyarekov@yandex.ru

Д. П. Евдокимов, магистрант направления подготовки «Менеджмент» Саранского кооперативного института (филиала) автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации» (г. Саранск, Россия), evdokimov414@mail.ru.

Тайм-менеджмент рассматривается как современная управленческая технология. Выявляются факторы, препятствующие его эффективной реализации. Описываются основные методы и способы повышения эффективности управлением временными ресурсами в организации.

Ключевые слова: тайм-менеджмент, время, организация, планирование, делегирование, технологии, методы.

В XXI веке интенсивно возрастают темпы всевозможных изменений в различных сферах общества. В связи с этим усиливается потребность в повышении адаптивности к внешней среде организации любой отрасли. Именно адаптивность является одним из важнейших факторов конкурентоспособности. В числе главных инструментов ее увеличения находится внедрение технологий тайм-менеджмента в качестве элемента системы управления организацией [5].

Тайм-менеджмент – особая технология, подразумевающая умение эффективно управлять временем. В современном мире она просто необходима. Сотрудник, способный правильно распределять свои временн*ы*е ресурсы, извлечет максимальную пользу из сделанной работы [3]. Поскольку тайм-менеджмент позволяет планировать, организовывать распределение времени и

контролировать эффективность его использования, без внедрения подобных технологий в организации сложно добиться существенного повышения эффективности деятельности персонала [1]. Однако при значительном потенциале данной технологии в оптимизации управленческого процесса руководители часто пренебрегают им, что в конечном счете ведет к падению работоспособности служащих и снижению основных экономических показателей.

На практике можно наблюдать большое количество препятствий эффективной работе персонала в аспекте управления временем, в частности тревожными симптомами назревающих проблем в сфере тайм-менеджмента организации являются:

– нечеткие приоритеты в ежедневной трудовой деятельности (решение задач меньшей важности при систематическом переносе главных);

– поспешность в выполнении сложных или значительных по объему заданий (в основном из-за несвоевременности начала работы над ними);

– большой объем текущих дел и задач (риск «закопаться» в мелочах);

– несвоевременное или затяжное изучение деловых документов (текущей документации);

– работа по выходным и увеличение продолжительности рабочего дня в связи с недостаточностью его длительности;

– выполнение работы «за» коллег или подчиненных (быстрее или качественнее), заданий не по своим должностным инструкциям (неэффективное использование возможностей);

– постоянные препятствия в работе (множество телефонных звонков или посетителей);

– регулярное уточнение сведений или переспрашивание (затрудненное восприятие объема информации как результат утомления) [4].

В современных условиях существует большое количество различных факторов, приводящих к потерям времени на производстве. Некоторые из них выступают результатом неграмотного управления, другие не связаны с ним,

третьи прямо зависят от личности руководителя. Однако на бо́льшую их часть руководитель может оказать влияние или хотя бы минимизировать потери из-за их воздействия. К этим факторам относятся:

1) отсутствие или недостатки в планировании рабочего дня;

2) желание одновременно решить несколько проблем;

3) поиск записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров;

4) недостатки кооперации или разделения труда;

5) проблемы самодисциплины;

6) отвлечение;

7) недостаточная подготовка к беседе и обсуждениям;

8) долгие совещания;

9) разговоры на личные темы;

10) синдром откладывания;

11) редкость делегирования;

12) проблемы с компьютерным и иным оборудованием;

13) чрезмерная офисная бюрократия;

15) пренебрежение режимом труда и отдыха и др. [5]

Таким образом, можно выделить основные ошибки, которые ведут к неэффективной организации рабочего времени как руководителей, так и персонала организации, а именно:

– перенос принятия решения на завтра;

– выполнение работы не до конца;

– стремление сделать несколько дел одновременно;

– попытки сделать все самостоятельно;

– пренебрежение вопросами организации и планирования личной работы.

Наладить процессы тайм-менеджмента можно с помощью фундаментальных технологий, а также с внедрением в управленческий процесс специальных методик. Одним из фундаментальных методов выступает налаживание процесса планирования в управлении различного уровня. Это обеспечивает своевременность решений, позволяет уйти от спешки, определяет

цель и понятный способ ее реализации, предоставляет возможность контроля над ситуацией.

Планирование включает в себя:

а) целеполагание (определение комплекса целей);

б) сочетание (координация) комплекса целей, методов средств, ресурсов их достижения;

в) процесс развития, или единство действующей ныне системы работы организации с ее будущим развитием [2].

Рассмотрим поэтапно процесс планирования рабочего дня, который мог бы быть рекомендован для повышения личной эффективности сотрудника. Данный процесс содержит большинство эффективных методов управления временем и носит название «композиция дня».

На начальном этапе необходимо составить список заданий. Для этого нужно отметить под специально отведенными рубриками формуляра «План дня» все то, что важно сделать в течение следующего рабочего дня: задачи из перечня дел или из недельного (месячного) плана, невыполненные накануне, добавившиеся незапланированные дела, временн*ы*е сроки, которые следует соблюсти, периодически возникающие задачи. Используйте сокращения, отвечающие виду деятельности или рубрикам в формуляре, например: *В* – визиты, совещания; *Д* – делегирование дел; *К* – контроль; *П* – в процессе и т. д.

План рабочего дня неизменно должен быть ограничен тем, что любой сотрудник сделать в состоянии, и тем, что ему по силам. После подготовки списка следует провести предварительную оценку продолжительности запланированных действий. Отметим, что длительность некоторых дел невозможно оценить точно. Нужно помнить о том, что работа требует такого количества времени, сколько имеется в распоряжении сотрудника.

Таким образом, временной отрезок для конкретных дел выяснен и работник должен уложиться непосредственно в этот промежуток. Сотрудник будет работать более сосредоточенно, если под каждое дело выделит определенное время.

Пример распределения поручений и оценки продолжительности их выполнения представлен в таблице.

Таблица

Продолжительность планируемых действий, ч

Б – формирование ежедневного отчета по продажам	2,0
Б.1 – сводная таблица по основным показателям торгового зала	1,0
Б.2 – сводная таблица по основным показателям склада и сервис-зоны	1,0
М – видеоконференция по вопросам оптимизации производства	1,5
С – поступление товара от поставщиков	2,0
К.1 – проверка и оформление накладных	0,5
К. 2 – выгрузка товара и его перемещение в производство	1,5

Необходимо оставлять запас времени. При составлении плана дня нужно придерживаться того основного правила, что планом должно быть охвачено не более 60 % времени и приблизительно 40 % должно быть оставлено в качестве резерва для неожиданных дел. Исходя из 10-часового рабочего дня сотруднику следует охватить планом не более 6 часов. Однако целью является 8-часовой рабочий день, поэтому запланированное время должно составить примерно 5 часов.

Если сотрудник распланировал более 60 % своего времени, важно довести составленный список до указанных параметров, устанавливая приоритеты, перепоручая дела и сокращая отпущенное на них время. Остаток дел должен быть перенесен на следующий день, вычеркнут либо завершен за счет сверхурочных.

На следующей стадии планирования происходит принятие решений по приоритетам, сокращению и перепоручению с целью уменьшить время, отведенное на выполнение заданий дня, до 5–6 часов. Для этого нужно, во-первых, установить однозначные приоритеты и в соответствии с ними уточнить задачи дня; во-вторых, перепроверить скалькулированную потребность во времени с тем, чтобы сократить время на все дела до необходимого; в-третьих, рассмотреть каждое действие с точки зрения возможности его перепоручения и рационализации.

На заключительном этапе осуществляется контроль над выполнением

своего плана дня и перенос несделанного на другой день, поскольку, как показывает опыт, не все задачи удается выполнить и не все телефонные разговоры могут состояться. Если одно и то же дело переносить многократно, оно становится обузой, и тогда существуют две возможности: сотрудник решительно берется за его выполнение и доводит до конца или отказывается от этого дела, так как иногда проблема разрешается сама собой.

Необходимо составлять план до начала работы, а именно вечером уходящего дня. При этом сотрудник с большей уверенностью и расслабленностью отправится домой и с более высокой концентрацией сил следующим утром начнет новый день. По пути домой и на работу подсознание будет перерабатывать задачи дня и подготавливать возможные решения. Поскольку формулировки основных задач зафиксированы и подходы к их решению намечены, новый насыщенный работой день выглядит уже не тяжелым, а обозримым, планируемым и управляемым.

Налаживание процесса делегирования полномочий также может существенно сэкономить временн*ы*е ресурсы. Делегирование, как термин, используемый в теории управления, предполагает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Этот процесс достаточно сложен и в ходе реализации требует учета многих факторов, которые сказываются на конечном результате работы.

Плюсы делегирования полномочий таковы:

1) освобождение руководителя от выполнения рутинной работы и предоставление ему времени для решения творческих вопросов;

2) организация своеобразной формы повышения квалификации сотрудников, что способствует максимальному использованию их знаний и опыта;

3) стимуляция подчиненных, которые начинают чувствовать себя хозяевами на участках работы; поощрение инициативы; приучение к самостоятельности и подготовка людей к перемещению на более высокие должности.

К минусам можно отнести следующие обстоятельства:

– передавая свои обязанности сотрудникам, руководитель не может быть уверен в должном качестве работы. Поэтому первоочередной задачей делегирования является выбор компетентного специалиста;

– поскольку сотрудник может не справиться с новыми обязанностями, для снижения риска срыва сроков устанавливая срок выполнения задания нужно оставить пару часов или дней на форс-мажор;

– ответственность за невыполнение или неверное выполнение задания несет руководитель, хотя часть ответственности возлагается на подчиненного;

– некоторые руководители панически боятся, что подчиненный выполнит их задачу лучше, чем они сами.

Эффективность делегирования может быть различной. К основным причинам низкой эффективности можно отнести:

а) нежелание руководителей делегировать полномочия и уклонение подчиненных от «дополнительной» ответственности;

б) отсутствие доверия к подчиненным, боязнь риска;

в) трудности осуществления контроля;

г) ощущение угрозы «сильных» личностей;

д) осложнение процесса принятия решений, поскольку требуются развитые связи с подчиненными и удобнее спросить начальство, что делать, чем самому решать проблему;

е) боязнь критики за совершенные ошибки;

ж) отсутствие информации и ресурсов, необходимых для успешного выполнения задания, перегруженность работой;

з) отсутствие уверенности в себе и стимулов для дополнительной ответственности.

Современные IT-технологии могут существенно помочь в налаживании тайм-менеджмента в организации. Имеются электронные системы планирования рабочего времени, позволяющие его фиксировать и управлять

им. Так, программа «CrocoTime» и агент мониторинга устанавливаются на сервер компании и компьютеры сотрудников, которых планируется контролировать. С определенной периодичностью последний передает статистику на сервер, где данные накапливаются и на этой основе формируются отчеты.

Система учитывает время работы с активным окном, однако отсчет прекратится, как только сотрудник переключится на окно другой программы. Аналогично ведется учет рабочего времени для сайтов. Если определенное время мышь и клавиатура компьютера не используются, система не будет считать это временем работы. Программа позволяет контролировать опоздания работников (что также очень важно для руководителя): если рабочий день сотрудника начинается с включения компьютера, «CrocoTime» считает время его включения временем его прихода на работу. В этом случае нужно задавать плановый распорядок. В данной системе можно задавать для каждого сотрудника регламент (часы работы, обеденного перерыва), а также время опоздания, которое следует считать нарушением.

Кроме того, в планировании и учете рабочего времени может помочь система «Фараон» – современная компьютерная программа, сочетающая функции автоматизации управления персоналом и кадрового делопроизводства. Ее главные особенности: наглядность, удобство, гибкая настройка, возможность вести несколько юридических лиц одновременно, интеграция с пакетом программ Microsoft Office.

«Фараон» позволяет создавать и изменять рабочие графики различных категорий или смен сотрудников. В соответствии с рабочими графиками и проведенными кадровыми операциями программа автоматически выводит в Excel табель учета рабочего времени сотрудников по утвержденной Госкомстатом РФ форме Т-13, где четко отображается информация о приемах, переводах, увольнениях, отпусках, больничных, командировках и подобных операциях, наложенная на сведения о рабочих графиках сотрудников. Таким образом, для вывода отчета по форме Т-13 не нужно использовать сложные

специализированные системы учета прихода/ухода сотрудников. Вместе с тем есть возможность интегрировать продукт с электронной проходной, используемой в компании.

Наиболее простой и распространенный метод управления временн*ы*ми ресурсами – использование специального производственного ежедневника, который адаптирован под данную организацию или разработан ею и составляет часть ее корпоративной культуры. Руководству либо ответственным службам при выработке макета ежедневника необходимо позаботиться о том, чтобы в нем компактно и доступно была представлена вся информация, которая требуется сотрудникам ежедневно в процессе трудового дня (контакты, адреса и пр.).

Менеджерам высшего управленческого звена эффективно иметь в арсенале несколько различных записных книг. Так, для командировок подойдет компактный блокнот с указанием календаря, даты, времени, места и примечаний или обычный карманный блокнот. Для совещаний удобен обычный ежедневник с чистыми листами и графами для записей. Для общего планирования задач хорош ежедневник по методу Глеба Архангельского: с включением в содержание личной информации, календаря, карты долгосрочных целей и планов на каждый день с выделением жестких и гибких задач, а также ведением отдельной страницы для планирования дел на неделю и анализа выполненных задач.

Бороться с потерей внимания и сосредоточенности в течение рабочего дня помогает техника красного флажка. Работая в команде или в офисах, где большое количество сотрудников занимают одно помещение, иногда невозможно сконцентрироваться на делах из-за посторонних шумов и частых посетителей. Данная проблема решается простым способом: если необходимо закончить задание в короткий срок, то на личный стол выставляется красный флажок (это может быть любой другой опознавательный знак), который как для себя, так и для посетителей является знаком запрета на отвлечение от работы. Благодаря этому можно спокойно заниматься делами и не терять время.

Предложенные технологии весьма эффективны в борьбе с негативными факторами, ведущими к потере рабочего времени. Их реально ввести в практику управления на предприятии / в организации, чтобы оптимизировать рабочий процесс и увеличить работоспособность персонала.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Бронникова Е. М.* Инструменты личного и корпоративного тайм-менеджмента в деятельности сотрудников в бизнес-среде / Е. М. Бронникова // Бизнес и дизайн Ревю. – 2016. – Т. 1, № 4 (4). – С. 9.
2. *Карасёв Р. А.* Сущность и принципы планирования деятельности организации [Электронный ресурс] / Р. А. Карасёв. – Режим доступа: www.scienceforum.ru/2016/pdf/27887.pdf (Дата обращения: 15.06.2018).
3. *Кочеткова Н. В.* Тайм-менеджмент: искусство управления временем / Н. В. Кочеткова // Современные социально-экономические процессы: проблемы, закономерности, перспективы: сб. ст. III Междунар. науч.-практ. конф.: в 2 ч. – Пенза, 2017. – С. 104–106.
4. *Моргунова Н. В.* Тайм-менеджмент: учеб. пособие / Н. В. Моргунова, Р. В. Моргунова. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2014. – 72 с.
5. *Подкопаев О. А.* Тайм-менеджмент как инструмент эффективного использования рабочего времени в организации социально-культурной сферы / О. А. Подкопаев, С. В. Домнина, С. Ю. Салынина // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 11-6. – С. 1166–1168.