

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна  
ЕКОНОМІКА

Дніпропетровський державний  
аграрно-економічний університет



№ 5, 2016

[Назад](#)

[Головна](#)

0 0 0 0 0 0 0 0

УДК 331.103.22

*І. В. Данилевська,  
аспірант, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ*

## ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ СПЕЦІАЛІСТАМИ АГРОФОРМУВАНЬ З АКЦЕНТОМ НА РАЦІОНАЛЬНЕ ВИКОРИСТАННЯ ЧАСУ

*I. V. Danylevska,  
Postgraduate student, national University of life and environmental Sciences of Ukraine, Kyiv*

### PLANNING THE SPECIALIST AGRICULTURAL ENTERPRISES WITH A FOCUS ON TIME MANAGEMENT

*Мета статті полягає у виявленні стану планування особистої роботи спеціалістами агроформувань та опрацювання способів його удосконалення з акцентом на раціональне використання часу. Ефективність використання робочого часу завжди буде актуальним питанням, так як цей показник впливає на продуктивність праці і кінцеві результати господарської діяльності. У статті проаналізовано основні «пожирачі» часу спеціалістів агроформувань та поради боротьби з ними; охарактеризовано методи обліку робочого часу; надано поради спеціалістам щодо раціонального використання свого часу; розглянуто один із способів самоорганізації праці – планування особистої роботи спеціалістами агроформувань та запропоновано комплекс заходів щодо його вдосконалення; також розглянуто методи вибору пріоритетів у справах.*

*The purpose of the article is to identify the state of planning of personal work by the specialists of agricultural enterprises and the development of ways of its improvement with emphasis on time management. Efficiency of use of working hours was a topical issue, as this figure affects the productivity and outcomes of business activities. The article analyzes the main "eaters" of time specialists of agricultural companies and boards of control; characterized by the methods of accounting of working time; advice to the experts on the rational use of their time; considered one of the ways of self-organization of work – planning of personal work by the specialists of agricultural enterprises and the complex of measures for its improvement; also the methods of selecting priorities.*

**Ключові слова:** *робочий час, планування робочого дня, робочі завдання, «пожирачі» часу, пріоритети у завданнях, особливості часу як ресурсу.*

**Key words:** *working time, scheduling of the work day, work tasks, "eaters" time, task priority, features time as a resource.*

**Постановка проблеми.** В практичній діяльності спеціалістів сучасних агроформувань надзвичайно важливе значення належить раціональному використанню робочого часу за призначенням, тобто в процесі виконання безпосередніх функцій, окреслених посадовою інструкцією. Серед способів раціоналізації використання часу пріоритетну роль відіграє ретельне планування особистої діяльності. Саме пошук способів удосконалення планування практичної роботи спеціалістів за сучасних умов становлення і розвитку конкурентного середовища в сільському господарстві залишаються досить актуальними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми планування особистої роботи керівниками і спеціалістами різних сфер суспільної діяльності належну увагу приділили наступні зарубіжні і вітчизняні вчені: Лотар Зайверт [5], Пітер Друкер [4], Виноградський М.Д. присвятив свої праці особливостям організації праці та ефективного використанню часу [3]; Балабанова Л.В. та Сардак О.В. значну увагу приділили управлінню персоналом на виробництві та проблемі самоорганізації особистої роботи керівником [2]; Чайка Г.Л. дослідила роль часу, як ресурсу в праці менеджера [12]; Калініна С.П. [6] у своїх працях розглянула питання втрат робочого часу

Стосовно галузі сільського господарства цю проблему досліджували Завадський Й.С. [7]; Чорний Г.М. [8].

**Мета статті** – полягає у виявленні стану планування особистої роботи спеціалістами агроформувань та опрацювання способів його удосконалення з акцентом на раціональне використання часу.

#### **Виклад основних результатів дослідження.**

Планування особистої праці спеціаліста полягає у правильному виборі ним форм своєї участі у виконанні стратегічних, тактичних і оперативних планів виробничої діяльності, встановленні взаємоз'язків з іншими організаціями, прийнятті рішень і здійсненні контролю за їх виконанням. Крім цього планування особистої праці передбачає самовдосконалення та встановлення раціонального режиму діяльності й відпочинку спеціаліста. План має складатися у письмовому вигляді і регулярно переглядатися та поновлюватися. У вужчому розумінні план роботи спеціаліста – це список справ на день, тиждень або місяць, а також ідей щодо праці на наступний період. Чим краще сплановано час, тим продуктивнішою буде праця спеціаліста. Якщо її спеціально планувати, то завжди можна знайти можливість скоротити непродуктивні затрати часу. При відсутності у спеціаліста особистого плану роботи в його колективі створюється нервово напруження. [12, с.160]

Планування завжди було присутнім у людській діяльності. Перегрузка інформацією різного виду спеціалістів агроформувань та інтенсивність їх мислення з приводу преробки цієї інформації вступає у протиріччя з функцією запам'ятовування та зберігання у пам'яті людини. Це протиріччя

усувається за допомогою письмової фіксації планів робіт. Дані наших спостережень за організацією праці спеціалістів агроформувань дають можливість говорити про ступінь використання ними цього найпростішого способу планування (табл. 1).

**Таблиця 1.**

Дані про письмову фіксацію планів особистої роботи спеціалістів агроформувань

Види планів	Категорії спеціалістів у % до опитаних	
	Головні спеціалісти №=109	Галузеві спеціалісти №=78
Річні	22	7
Квартальні	14	4
Місячні	28	17
Тижневі	36	28
Денні	50	48

Джерело: розроблено автором за допомогою методу інтерв'ю

Аналіз матеріалів таблиці свідчить, що головні спеціалісти та керівники середньої ланки (які є теж спеціалістами, але нижчого порядку) не застосовують в достатній мірі планування особистої роботи. Шляхом особистих спостережень та анкетних опитувань встановлено, що основною причиною цього є відсутність навичок у складанні планів. Перш за все така ситуація стосується керівників агроформувань, адже вони є прикладом для своїх підлеглих. У тих підприємствах, де керівники самі використовують фіксування планів роботи у щотижневиках та вимагають цього від своїх підлеглих, за даними досліджень 86% головних спеціалістів та 74% спеціалістів ведуть щотижневик, де фіксують свої особисті плани роботи на день, тиждень і т. п.. А у тих підприємствах, де керівники не застосовують даний метод планування та не вимагають у підлеглих його застосовувати всього лише 14% головних спеціалістів та 7% спеціалістів користуються ним, і то переважно це є планування на день чи тиждень (плани на рік чи квартал вони взагалі не роблять). Із 59 опитаних головних спеціалістів та спеціалістів, які не приміняють фіксування планів в організації своєї праці тільки 14 чоловік усвідомлюють те, що у них немає навичок у цій справі, інші ж вважають планування непотрібною та несумісною з управлінською діяльністю роботою. Насправді, недооцінюючи метод фіксування особистих планів, кожний спеціаліст знижує ефективність своєї праці через те, що не може відтворити в уяві велику кількість інформації (а саме інформація потрібна для прийняття рішень).

Вивчення планування особистої роботи спеціалістами в агроформуваннях свідчить про те, що методика складання планів особистої роботи та контроль за їх виконанням потребують удосконалення. Особливо це стосується самоконтролю та контролю за виконанням поставлених перед підлеглими планів на тривалий період.

План роботи спеціаліста – це перелік робіт, які він проєктує виконати протягом певних відрізків часу. Отже, час є невід'ємною складовою плану роботи, а тому має підстави для розгляду.

Робочий час – це встановлений відповідно до закону час, протягом якого працівник виконує свої трудові обов'язки в організації. Він вимірюється тривалістю відпрацьованого часу протягом робочого дня, тижня, місяця, року. [10, С.1614]

Проаналізувавши робочий час головних спеціалістів агроформувань можна сказати, що їх (робочий час затрачається) на такі види робіт: робота з інформацією (телефонні розмови, робота з електронною інформацією, переговори, розмови з підлеглими); робота з документами; організацію виробничої діяльності (організація роботи свого підрозділу, контроль та аналіз виконаного); робота з підлеглими (виконання ними своїх обов'язків, розподіл праці, прийняття, координація та контроль рішень, розв'язання конфліктів та попередження їх виникнення); планування особистої роботи; вирішення побутових питань та інші роботи.

Значну частину часу у спеціалістів займають так звані «непродуктивні затрати», які є наслідком недоліків в організації праці, порушення правил внутрішнього розпорядку та дисципліни праці [10, с.1614]. Усе те, що заважає спеціалісту продуктивно працювати вчені називають «пожирачами часу». За результатами опитування головних та галузевих спеціалістів агроформувань (N=46) із запропонованих анкетною 30 «пожирачів часу» вони обрали наступні: відволікання на зовнішні чинники; спроби занадто багато зробити за один раз; телефон, дзвінки, що відривають від справ; бажання знати всі факти; поспіх, нетерпіння; відсутність пріоритетів у справах; погане планування дня; завалений письмовий стіл; нестача мотивації; недолік кооперації та розподілу праці; незаплановані відвідувачі; нездатність сказати «ні»; відсутність зв'язку (комунікації); надмірність ділових записів; синдром відкладання; недостатній контроль за делегуванням повноважень [5, с.43-44]. Перші п'ять пожирачів відмітили 39 респондентів, особливо відволікання на зовнішні чинники – усі 46.

Щоб запобігти непродуктивній праці, спеціалістам слід періодично проводити облік свого робочого часу та аналіз його використання. Вимірювання затрат робочого часу дає можливість визначити завантаженість спеціаліста протягом робочого дня, види робіт (продуктивні та непродуктивні), втрати робочого часу та ін. Доцільно це робити не рідше одного разу на квартал протягом тижня. [12, с.155].

Облік робочого часу проводять за допомогою наступних емпіричних методів: спостереження (самофіксація використаного робочого часу); фотографія (самофотографія) робочого часу за допомогою картки фіксації всіх видів діяльності спеціаліста; хронометраж (самохронометраж) робочого часу [9, с.258].

На основі наукових досліджень задля попередження і зниження втрат робочого часу були розроблені рекомендації як для спеціалістів так і для керівників:

1. Використовувати у роботі раціональні режими праці та відпочинку;
2. Система комунікативних зв'язків має бути відмінно налагоджена;
3. Вчасно проводити ремонт робочого обладнання та дотримуватись правил його експлуатації;
4. Робота має бути направлена на чітко встановлений та узгоджений з керівництвом результат;
5. Дотримання кожним спеціалістом правил внутрішнього трудового розпорядку та посадових інструкцій;
6. Відповідність умов праці державним стандартам;
7. Вдосконалена система матеріального та морального стимулювання.
8. Головним спеціалістам слід більше справ делегувати підлеглим задля вивільнення часу на вдосконалення організації праці підрозділу та планування;
9. Працювати за принципом «плануй, а потім дій», а не навпаки.

Під час дослідження керівникам та спеціалістам різного роду агроформувань було запропоновано комплекс заходів для покращення своєї роботи шляхом планування. А саме:

1. Проводити планування робочого часу таким чином: (створити перелік завдань для досягнення поставленої цілі; оцінити час, який потрібен задля виконання кожного завдання; заланувати час на непередбачувані справи, на заплановані завдання відводиться 60% часу (тобто 5-6 год), на непередбачені справи – 20%, та 20% - на творчу діяльність; у завданнях виділити пріоритети.

2. Вибір пріоритетів здійснюється за допомогою наступних принципів:

- Принцип «Парето» (20% зусиль дають 80% результату і навпаки). Потрібно враховувати, що лише декілька завдань плану є дійсно важливими, тоді як інші – дурорядними [11, с.398-402]

- Принцип «АБВ – аналізу» При плануванні усі завдання потрібно поділити на 3 категорії: А – найважливіші, становлять 15% усіх завдань та дають 65% результату; Б – важливі, які становлять 20% від загальної кількості завдань та дають 20% результату; В – неістотні і неважливі становлять 65% результату зусиль і дають 15% результату [1, с.91]. Завдання типу В слід делегувати.

- Принцип «Ейзенхауера» Колишній президент США Дуайт Ейзенхауер розглядав усі справи на основі двох критеріїв: важливості та терміновості. У результаті він усі справи розподіляв у соті простої матриці (Б-важливі нетермінові, А-важливі термінові, Г-нетермінові неважливі та В-термінові неважливі завдання).

Завдання типу А необхідно вирішувати одразу. Завдання типу Б потребують уваги та визначення строків виконання. Завдання типу В краще делегувати підлеглим оскільки, вони терміново мають бути виконані. Насамкінець, по відношенню до завдань типу Г необхідно сказати собі: «Ці завдання не варті моїх зусиль та часу». Багато хто потрапляє в пастку, яка полягає в тому. Що вони займаються в основному справами типу Г та В та не справляються зі справами типу А та Б [11, с.407-410].

3. Після визначення пріоритетів спеціалісту слід здійснити контроль за виконанням плану та відповідно до результатів внести необхідні зміни.

Спеціалістам слід використовувати у своїй роботі з оперативного планування на день та тиждень такий важливий інструмент, як щоденник.

Приклад щоденника

Години	Види робіт	Дія (виконати, делегувати, скоротити і т.п.)

Оперативне планування особистої роботи менеджера здійснюється щотижнево. Це план «на сьогодні», «на завтра». Він містить «тематичний» перелік справ, які треба вирішувати оперативно у визначений строк.

Рекомендується складати план роботи на тиждень з використанням бланків «план-графік робочої неділі» формату А4 .У цьому плані знаходимуть свою конкретизацію усі види робіт, виконання яких розраховано на місячний період. Складання такого плану-графіку (погодженого з керівником) на початку робочої неділі задає так би мовити ритм роботи на всю неділю, знижує кількість контактів між керівником та спеціалістом, що сприяє економії робочого часу. Під час спостереження за впровадженням у практику даного плану, стало очевидним те, що в середині та в кінці робочої неділі необхідно зарезервувати по половині (а у деяких випадках і по цілому) робочому дню для виконання непередбачуваних на невідкладних робіт.

Також доцільно було б у господарстві мати план-графік на місяць, щоб кожний спеціаліст узгоджував планування особистої діяльності з діяльністю господарства.

Довгострокове планування було запропоновано спеціалістам аграрних формувань здійснювати шляхом складання плану особистої роботи на рік:

Також при плануванні кожному спеціалісту слід звертати увагу на те, що працездатність у людей різна у різні періоди часу. Деякі люди продуктивніше працюють ранком, деякі – вдень, а деякі – ввечері, пік працездатності у різних людей припадає на різні періоди дня. Найважливіші та найважчі роботи слід запановувати на пік своєї продуктивності.

#### Висновки.

Проаналізувавши стан планування та ефективного використання робочого часу спеціалістами агроформувань можна зробити такі висновки:

1. Спеціалістам у своїй роботі доцільно використовувати метод фіксування особистих планів шляхом використання щоденника, плану-графіку робочої неділі, місяця та особистого плану роботи на рік.
2. Щоб запобігти непродуктивній праці, спеціалістам слід періодично проводити облік свого робочого часу та аналіз його використання. Облік робочого часу здійснювати за допомогою методів фотографії, (самофотографії); спостереження та хронометражу (самохронометражу).
3. Заходами для покращення планування робочого часу є: створення переліку завдань для досягнення поставленої цілі; оцінювання часу для виконання кожного завдання-60% ( не забувати про непередбачувані справи-20%) та 20% - на творчу діяльність; у завданнях виділити пріоритети користуючись принципами АВС-аналізу, «Паретто» та «Ейзенхауера».

#### Список використаних джерел.

(згідно ДСТУ ГОСТ 7.1:2006)

1. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак; М-во освіти України. — К.: Професіонал, 2004. — 303 с.
2. Балабанова Л.В. та Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. – Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Виноградський М.Д. Управління персоналом / Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. – 2-ге вид. навч.посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
4. Друкер Питер Ф. Эффективный управляющий. – М.: СП «Бук Чембер Интернешнл», 1994. -268с
5. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках: (Советы деловым людям как эффективно использовать рабочее время) : Пер. С нем. – М.: Интерэксперт, Инфра-М, 1995. - 267с.
6. Калініна С.П. Реструктуризація та регулювання зайнятості. (Монографія) / С.П. Калініна – Донецьк, 2006. – 557 с.
7. Організація розпорядницької діяльності та прийняття управлінських рішень. – К.: Урожай, 1979. – 242 с.
8. Планування і регламентація управлінської праці в сільському господарстві. – К.: Урожай, 1978. – 78с.
9. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996. - 608 с.
10. Управление организацией: Энциклопедический словарь / Под ред. Поршнева А. Г, Кибанова А. Я., Гунина В. Н.ИНФРА-М, 2001. - 822 с.
11. Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. — М.: «ИНФРА-М», 1999.- 328с
12. Чайка Г.Л. Організація праці менеджера: навч.посіб. / передмова Г.О. Шепелюк. – К.: Знання, 2007. – 420с.

#### References.

(згідно APA Style)

1. Balabanova L. V., Sardak O. V. (2004), *Orhanizatsiia pratsi menedzhera* [The organization works manager] Ministerstvo osvity Ukrainy, Profesional, Kyiv, Ukraina.
2. Balabanova L. V., Sardak O. V. (2011), *Upravlinnia personalom*. [Human Resources management] Tsentri uchbovoi literatury, Ukraina.
3. Vynohrads'kij M.D., Vynohrads'ka A.M. and Shkanova O.M. (2009) *Upravlynnia personalom* [Personnel management] 2nd ed, Tsentri uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraina.
4. Druker Pyter F (1994) *Effektyvnyj upravliaiuchyj* [Effective managing] SP “Buk Chamber Interneshnl”, Moskva, Rossyia.
5. Zayvert L. (1995) *Vashe vremja – v Vashih rukah: (Sovety delovym ljudjam kak effektivno ispol'zovat' rabochee vremja)* [Your time is in Your hands: (Tips to business people how effectively to use working hours)], Interexpert, Infra-M., Moskva, Rossyia.
6. Kalinina S.P.(2006) *Pestrukturyzatsiia ta rehuliuвання zajniateosti* [Restructuring and employment regulation], Donets'k, Ukraina.
7. 1979) *Orhanizatsiia rozporiadnyts'koi diial'nosti ta pryjniattia upravlins'kykh rishen'* [Organization and executive operations and management decisions] Urozhaj, Kyiv, Ukraina.
8. (1978) *Planuvannia i rehlementatsiia upravlins'koi pratsi v sil's'komu hospodarstvi*. [Planning and regulation management in agriculture] Urozhaj, Kyiv, Ukraina.
9. Slovar'-spravochnik menedzhera / Pod red. M.G. Lapusty.(1996) [Dictionary-Directory Manager], INFRA-M, Moskva, Rossyia.
10. *Upravlenie organizaciej: Jenciklopedicheskij slovar'* / Pod red. Porshneva A. G, Kibanova A. Ja., Gunina V. N.(2001)[ Management Organization: Encyclopedic Dictionary], INFRA-M, Moskva, Rossyia.
11. Filonovich S.R. (1999) *Liderstvo i prakticheskie navyki menedzhera: 17-modul'naja programma dlja menedzherov «Upravlenie razvitiem organizacii». Modul' 9.* [Lyderstvo prakticheskye navyky manager and 17-modulnaya program for managers "Management development organization." Module 9], INFRA-M, Moskva, Rossyia.
12. Chajka H.L.(2007) *Orhanizatsiia pratsi menedzhera: navch.posib. / peredmova H.O. Shepeliuk*. [The organization works manager], Znannia, Kyiv, Ukraina.

Стаття надійшла до редакції 04.05.2016 р.



ТОВ "ДКС Центр"