

4. Карпов В.А. Маркетинг: прогнозування кон'юнктури ринку : навч. посіб. / В.А. Карпов, В.Р. Кучеренко – К. : Знання, 2001. – 215 с.
5. Ліпич Л.Г. Маркетингове прогнозування товарного ринку / Л.Г. Ліпич. – Луцьк: ЛДТУ, 2002.– 376 с.
6. Окрепкий Р.Б. Удосконалення системи показників кон'юнктури товарного ринку / Р.Б. Окрепкий // Економічний аналіз. – 2008. – Випуск 2 (18). – С. 60-63.
7. Светуцьков С.Г. Методи маркетингових досліджень: Учеб. пособие / С.Г. Светуцьков. – СПб.: ДНК, 2003. – 352 с.
8. Ткач Є.І. Загальна теорія статистики: Підручник. / Є.І. Ткач – Тернопіль: Лідер, 2001. – 386 с.
9. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Интел-Синтез, 2000. – 638 с.

УДК 35.088 (477)

Кучер Л.Р.,
к.е.н., доцент кафедри економіки та менеджменту
Львівська філія Європейського університету

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

Постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку та функціонування економіки важливим для менеджерів є вміння чітко формулювати свої цілі, грамотно управляти власним часом та часом своїх підлеглих. Така риса для менеджерів є особливо корисною сьогодні, коли теза «Час – це гроші» набула особливого значення. Час можна порівняти з іншими ресурсами, однак на відміну від них він є безповоротним – його не можливо накопичувати, передавати або зберігати, тому важливо навчитися використовувати його з максимальною вигодою. Тому успіх кожного керівника залежить не тільки від фінансових досягнень, але і від того, як він розпоряджається найціннішим надбанням – часом.

Відомий вчений Пітер Друкер зазначав, що «час – найобмеженіший капітал, і якщо не можеш розпоряджатися ним, не зможеш розпоряджатися нічим іншим». Тому грамотний розподіл часу менеджера та управління ним є запорукою успіху діяльності підприємства в сучасних умовах [4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання підвищення ефективності організації праці розглядалися низкою вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед вітчизняних авторів, що досліджують питання вдосконалення організації праці, слід відзначити Д.П. Богиню, Л.В. Балабанову, В.М. Данюк, О.А. Грішнову, В.М. Колпакова, О.В.Сардак, Л.І. Скібіцьку. В їх роботах основна увага зосереджувалася на особливостях організації праці менеджера з управління персоналом. При цьому недостатньо розглянуті підходи та засоби тайм-менеджменту як напряму удосконалення організації праці.

Постановка завдання. Метою статті є розгляд тайм-менеджменту як одного з напрямів менеджменту, розкриття основних засобів підвищення ефективності управлінської діяльності керівників, а також виявлення шляхів управління часом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління часом і управління роботою – питання, тісно пов'язані з самодисципліною, розглядом яких займається тайм-менеджмент. Тайм-менеджмент – це галузь менеджменту, основною метою якого є виявлення та впровадження методів і принципів ефективного управління часом, що динамічно розвивається [6, 7].

Вирішальне значення для усунення недоліків в практиці повсякденної діяльності менеджера має раціональне використання ним робочого часу. Важливим кроком при створенні ефективної системи управління власним часом для керівника є визначення мети діяльності як на короткий, так і на довготерміновий період. Управління на основі сформованої мети не пов'язане з додатковими зусиллями, оскільки базується на процесі планування з визначенням граничних термінів виконання намічених дій або заходів. Мета, намічена керівником, не тільки визначає ті дії, які слід здійснити, але і стимулює їх виконання. Постановка мети означає для керівника свідоме здійснення своїх дій та вагомий важіль, що змушує досягати намічених завдань.

Визначення мети є лише початковий етап. Необхідно перетворити мету в план дій для її досягнення. Необхідно визначити ступені важливості і вирішити, яка мета і завдання є найважливішими, а які можуть почекати. Успішне ранжування завдань за важливістю має значний вплив на зростання ефективності роботи керівника. Передумовою досягнення мети керівником є

використання його робочого часу на реалізацію заходів, які ведуть до цієї мети. Багатьма керівниками «управляють» випадковості. У них немає визначеного підходу для ухвалення рішень при плануванні часу. Послідовність їх дій часто управляється зовнішніми чинниками.

Причинами цього є відсутність інформаційної бази для ухвалення рішень, а також вироблена звичка планувати час в недостатньому зв'язку з бажанням досягти поставленої мети. Очевидним є факт, що готовність керівника до ефективної роботи багато в чому визначається практикою його повсякденної діяльності, а вирішальне значення для формування стилю керівництва має раціональне використання робочого часу. Чітке встановлення періодів планування сприяє більш точній оцінці обстановки в цілому, полегшує виділення головного, підвищує рівень виконання і допомагає керівнику ухвалити правильне рішення, як найбільш доцільно використовувати робочий час. Кожний період планування повинен розглядатися окремо. В зв'язку з цим рекомендується мати окремий план для кожного періоду.

Головною перевагою планування завдань, полягає в тому, що планування робочого часу приносить економію часу. Тому у керівника з'являється можливість використовувати наявний робочий час для плідної і успішної діяльності і досягти поставленої мети з мінімальними витратами часу. Планування як найважливіша складова частина організації особистої праці означає підготовку до реалізації наміченої мети і структурування (впорядкування) робочого часу.

Підприємство, яке ефективно функціонує в динамічних умовах зростання попиту споживачів, невизначеності та ризику потребує виважених працівників, що вміють ухвалювати самостійні рішення, у тому числі творчі та неординарні. Однак, щоби підприємство знаходилося під надійним контролем, було прогнозованим і очікуваним так, як це бачить власник або менеджер – підлеглі повинні бути керованими [3; 8]. Причому у міру розвитку економіки це протиріччя загострюється. Умови, вирішення цієї дилеми передбачають використання самоорганізації працівника. При цьому необхідність самодисципліни та самоорганізації зростає при розширенні творчої діяльності працівника, що безпосередньо пов'язано із впровадженням колегіальності та партисипативності управління.

Таким чином, при впровадженні технологій тайм-менеджменту в організаційну діяльність підприємства необхідно керуватися формулою «людина із знаряддя стає співучасником».

Приведемо одну з найпростіших, доступних і невитратних за часом попередньої підготовки технологій тайм-менеджменту – це планування та ведення обліку часу в процесі роботи, оскільки при обліку часу «потім» можна забути деякі важливі деталі.

За допомогою такого аналізу можна виявити сильні і слабкі сторони використання тимчасового ресурсу, для чого необхідно відповісти на деякі питання, такі, як:

- чи була робота необхідна? (якщо більше 10% робочого часу було витрачено на неважливу роботу, це говорить про проблеми з визначенням пріоритетів);
- чи були виправданими витрати часу? (якщо більше 10% робочого часу складали справи, витрати часу на які не є доцільними, необхідно проаналізувати причини, через які витрати часу були надмірними і постаратися врахувати їх в майбутній роботі);
- чи було доцільним виконання роботи? (якщо більше 10% робочого часу пішло на задачі, виконання яких було недоцільне, значить потрібний більше уваги звертати на планування діяльності);
- чи був свідомо визначений часовий інтервал для виконання роботи?

(якщо більше 10% робочого часу було витрачено на завдання, часовий інтервал виконання яких визначався спонтанно, значить, існують проблеми з плануванням робочого часу).

Вважаємо, що раціоналізація діяльності менеджера може бути підвищена через використання технологій тайм-менеджменту. Використання даних технологій саме по цій системі дозволяє швидко їх освоювати і використовувати окремо або в поєднанні.

1) Прискорений аналіз за принципом Ейзенхауера. Цей принцип є простим допоміжним засобом у випадках, коли необхідно визначити черговість виконання завдань. Пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість і важливість справи. Всі справи підрозділяються на 4 групи:

- а) термінові/важливі справи – їх необхідно виконувати самому керівнику;
- б) термінові /менш важливі справи – їх слід делегувати підлеглим;
- в) менш термінові/важливі задачі – їх не обов'язково виконувати відразу, але виконувати їх потрібно безпосередньо менеджеру;
- г) менш термінові/менш важливі справи – від їх виконання слід стриматися [5; 7].

2) Принцип Паретто (співвідношення 80:20). «Всередині даної групи окремі дрібні елементи отримують набагато більшу значущість, ніж це відповідає їх відносній питомій вазі в цій групі». Виходячи з цієї закономірності, можна зробити висновок стосовно робочої ситуації керівника: в процесі роботи за перші 20% часу, що витрачається, досягається 80% результатів. Це означає, що не слід відразу братися за найлегші, цікаві або мінімальні за часом виконання справи. Необхідно розпочинати виконання завдань з врахуванням їх значення і важливості [2; 7].

3) Складання планів дня за допомогою методу «Альпи». Важливо складати план дня письмово, оскільки це робить ділову активність більш цілеспрямованою і орієнтованою на розроблену програму

дня. Даний метод передбачає складання переліку усіх завдань на день, визначення їх тривалості з врахуванням бюджету робочого часу, резервування часу на непередбачувані справи, делегування частини завдань підлеглим, контроль за виконанням завдань [1].

Попри значну необхідність ефективного використання робочого і особистого часу, існує достатньо рекомендацій, як зарубіжних, так і вітчизняних авторів, яка містить розгорнені рекомендації по вдосконаленню діяльності працівників апарату управління. Тайм-менеджмент безумовно необхідний, але розглядати його як універсальний і єдиний механізм для вирішення питань підвищення ефективності роботи керівника не потрібно. Тайм-менеджмент, як і будь-який інший метод, має свої обмеження.

В першу чергу, тайм-менеджмент орієнтований на особисту ефективність менеджера, співробітника організації. При цьому продуктивність праці конкретного керівника виходить далеко за рамки особистих орієнтирів, вона пов'язана з великим об'ємом контактів і актів взаємодії з іншими посадовими особами усередині підприємства і за його межами.

При впровадженні тайм-менеджменту слід брати до уваги, що він не враховує в належній мірі характер управлінської праці. Керівник тут більше розглядається як працівник, що працює над кількістю оброблених чи створених листів. При цьому недостатньо уваги приділено якості роботи при обробці документації. Але керівник у ході своєї діяльності, переробляючи одиниці роботи, що поступають, забезпечує реалізацію основних управлінських бізнес-процесів, що включають розробку, ухвалення і контроль виконання управлінських рішень, які ж спрямовують та просувають підприємство до встановленої цілі.

Методика тайм-менеджменту вимагає достатньо високої особистої організаційної готовності менеджерів, скрупульозного самоконтролю, постійного перегляду і аналізу своєї поточної і перспективної мети, періодичних аудитів і самооцінок, хронічної організаційної напруги, тобто, такої управлінської досконалості в людях, якого може і не бути у багатьох керівників. І ці якості – на належному рівні – мають межу зростання для кожної людини, яку не подолати і не обійти ніякими методиками і тренінгами.

Нарешті, при поверхневому оволодінні філософією тайм-менеджменту, у багато кого створюється враження своєї повної здатності індивідуально справитися з будь-якими управлінськими проблемами. Деяким керівникам представляється, що для цього необхідний тільки добрий організатор або просунутий особистий планувальник (щось подібне до Outlook з усіх питань в мобільному телефоні), або база даних, яка містить необхідну інформацію для управління компанією. Або ж, потрібно просто прослуховувати курс по тайм-менеджменту. Таким чином, формується ілюзія всемогутності цього методу, що також шкідливо для керівника.

Висновки з даного дослідження. Грамотно побудована та організована управлінська діяльність має позитивний вплив на діяльність підприємства та дозволяє отримувати конкурентні переваги на ринку. Основними завданнями, які дозволяє розв'язати тайм-менеджмент є постановка мети діяльності, планування завдань на різні періоди діяльності, ведення обліку часу в процесі реалізації завдань. Послідовне застосування в практиці діяльності технологій тайм-менеджменту, дозволяє керівникові значно підвищити продуктивність і результативність своєї повсякденної діяльності.

Зазначені механізми потребують докладного вивчення, удосконалення з врахуванням найкращих зарубіжних практик та адаптації до особливостей функціонування вітчизняних підприємств.

Література

1. Архангельский Г.А. Организация времени / Г.А. Архангельский. – СПб. : Питер, 2006. – 448 с.
2. Балабанова Л.В. Организация праці менеджера : [навч. посіб.] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : ВД Професіонал, 2007. – 416 с.
3. Данюк В.М. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
4. Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер. – М. : Гранд, 1998. – 224 с.
5. Калинин А.И. Эффективная организация времени / А.И. Калинин. – М. : Элмо, 2007. – 302 с.
6. Колпаков В.М. Самоменеджмент: [навч. посіб.] / В.М. Колпаков. – К. : ДП «Видавничий дім Персонал», 2008. – 528 с.
7. Скібіцька Л.І. Тайм-менеджмент : [навч. посіб.] / Л.І. Скібіцька. – К.: Кондор, 2009.
8. Хміль Ф.І. Управління персоналом : [навч. посіб.] / Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 606 с.