

УДК 631.158:658.53(476.6)

**ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГЛАВНОГО СПЕЦИАЛИСТА
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

И.И. Бычек, Н.В. Никитина

УО «Гродненский государственный аграрный университет»,
г. Гродно, Республика Беларусь

(Поступила в редакцию 30.06.14 г.)

Аннотация. *Приемы и методы тайм-менеджмента позволяют рационализировать рабочее время специалиста, уменьшить непроизводительные затраты временного ресурса и увеличить результативность труда.*

Summary. *Methods and techniques of time management will help to rationalize action time, reduce waste of time and increase the labour productivity.*

Введение. Время – это специфический ресурс, который необратим, поэтому его эффективное использование актуально, особенно при сегодняшнем темпе жизни.

Рабочее время большинства современных руководителей в сфере АПК уплотнено до предела, рабочий день не нормирован, и все же часто не удается завершить все намеченные дела к заданному сроку, что приводит к стрессовому состоянию. Такая ситуация в современном обществе носит массовый характер не только среди управленческого персонала, но зачастую касается и обычных людей.

В постоянных информационных перегрузках единственным решением может стать только применение специальных приемов и методов, имеющих общее название тайм-менеджмент. Само слово "тайм-менеджмент" переводится с английского языка как "управление временем". Общеизвестно, что повлиять на количество или скорость течения времени невозможно, поэтому "тайм-менеджмент" – это управление самим собой, организацией, людьми с целью ускорения решения проблем, осуществления мероприятий, выполнения работ, действий, т. е. рациональное использование рабочего времени.

Цель работы – исследовать научно-теоретические и методологические основы проблем эффективного использования рабочего времени главного зоотехника СПК «Сынковичи» Зельвенского района и разработать практические рекомендации по совершенствованию планирования рабочего дня специалиста.

Материал и методика исследований. Исследование проводилось на базе предприятия СПК «Сынковичи» Зельвенского района в 2013 г. Объектом исследования являются затраты рабочего времени главного зоотехника. Предметом исследования выступают теоретические и практические аспекты анализа эффективности использования рабочего времени специалистом предприятия.

В течение рабочего дня главный зоотехник производит самые разнообразные действия и рабочие операции, влияние которых на результативность труда не равноценны. Средства, которые он при этом использует, разные, и время на эти операции требуется тоже разное. Следовательно, успех руководителя зоотехнической службы зависит не только от материально-экономических величин, но и от того, как он распоряжается самым ценным достоянием – временем.

Необходимо учитывать, что рабочее время должно быть строго использовано на деятельность в соответствии с должностью и квалификацией, а перечень выполняемых работ характеризуется разнообразием и высокой степенью ответственности. Все это вызывает необходимость изучения структуры рабочего времени главного зоотехника.

Изучение и анализ затрат рабочего времени возможно выполнить с помощью самофотографии рабочего дня. Следует отметить, что рабочий день на предприятии в летний период для специалистов, которые заняты непосредственно в процессе производства сельскохозяйственной продукции, начинается с 7 ч. и заканчивается в 19-21 ч., т.е. фактическая продолжительность рабочего дня главного зоотехника колеблется в пределах 12-14 ч.

Для анализа содержания управленческого труда и структуры затрат рабочего времени были использованы данные самофотографии рабочего дня главного зоотехника СПК «Сынковичи», причем учитывалась последовательность отдельных видов работ и затраты рабочего времени на их выполнение, что нашло отражение в наблюдательных листах, которые заполнялись в течение 3 дней. На основе полученных данных элементы затрат рабочего времени были распределены по функциям управления. Данные о затратах рабочего времени позволяют выявить его потери, а следовательно, повысить эффективность использования времени.

Анализ самофотографии рабочего дня главного зоотехника показал, что существует ряд недостатков в использовании рабочего времени. Так, средняя продолжительность рабочего дня составила 13 ч. Также в структуре затрат рабочего времени 29,9% занимают непроизводительные затраты, т. к. много времени занимают переезды от одного объекта к другому. Обусловлено это тем, что предприятие располагает 7 фермами, расположенными друг от друга на расстоянии примерно 15 км. Площадь хозяйства занимает 9683 га, поэтому, чтобы объехать все производственные объекты главный зоотехник тратит примерно 200-220 мин лишь на переезды. Наблюдение показало, что главный зоотехник тратит много времени на контроль выполнения поручений и заданий. Частично контролирующую функцию можно было бы делегировать заведующему фермы, т. к. на функцию контроля приходится 20,5% затрат рабочего времени, вместо 10% по нормативам. Кроме того специалист редко использует время на обед непосредственно для питания, поскольку в этот временной промежуток часто приходится решать производственные вопросы.

Анализ структуры рабочего времени показал, что специалист мало времени уделяет планированию производства, а также изучению передового опыта, да и в целом творческой работе. В структуре рабочего времени главного зоотехника хозяйства затраты на изучение и внедрение нового занимают небольшой удельный вес – лишь 1,3%, что на 8,6% меньше по сравнению с нормативом. Данное обстоятельство приводит к тому, что такой специалист в течение пяти лет теряет свою квалификацию; становится нежелательным и неперспективным работником для организации.

На основании структуры затрат рабочего времени рассчитаем коэффициенты, характеризующие уровень организации труда главного зоотехника СПК «Сынковичи».

1. Коэффициент интенсивности использования рабочего времени:

$$K_{инт} = 1 - \frac{\Pi}{\Phi} = 1 - \frac{705}{2355} = 0,71,$$

где Π – потери рабочего времени, мин

Φ – фонд рабочего времени, мин

2. Коэффициент рациональности структуры затрат рабочего времени:

$$K_{рац} = 1 - \sqrt{\frac{\sum(\Phi_3 - H_3)^2}{100}} = 1 - \frac{23,47}{100} = 1 - 0,23 = 0,77,$$

где Φ_3 – фактические затраты по данному элементу рабочего времени, %

H_3 – нормативные затраты по данному элементу рабочего времени, %

3. Коэффициент эффективности использования рабочего времени:

$$K_{эф} = K_{инт} * K_{рац} = 0,71 * 0,77 = 0,54$$

Чем ближе коэффициент эффективности к 1, тем лучше состояние организации труда управленца. Коэффициент эффективности составил 0,54, следовательно, можно предложить корректировку с учетом временных промежутков некоторых видов работ для главного зоотехника.

Результаты исследований и их обсуждение. Установлено, что необходимо провести корректировку затрат рабочего времени главного зоотехника. Все статьи затрат рабочего времени разделим на 3 категории. За статьи затрат рабочего времени I категории примем те, время на выполнение которых необходимо увеличить; II категории – время на выполнение которых следует оставить без изменений; III категории – время на выполнение которых необходимо уменьшить.

Таблица 1 – Корректировка затрат рабочего времени на выполнение отдельных видов работ главным зоотехником

Статьи затрат времени	Категория	Время на выполнение работ			
		Фактическое		Проектируемое	
		мин	%	мин.	%
Планирование производства	I	45	5,5	70	13,0
Оперативное руководство	III	205	25,1	124	23,0
Изучение и внедрение новых технологий	I	15	2,0	32	6,0
Контроль	III	185	22,6	86	16,0
Работа с кадрами	II	55	6,7	32	6,0

Снабжение, реализация и другие внешние связи	II	50	6,1	30	5,5
Делопроеводство	III	50	6,1	30	5,5
Деловые собрания, совещания	II	30	3,7	29	5,4
Непроизводственные затраты	III	180	22,1	108	20,0
Итого	-	815	100	540	100

Для корректировки затрат рабочего времени главного зоотехника была сопоставлена его фактическая и проектируемая структура. Следует отметить, что фактическая структура была разработана на основании самофотографии, в которой продолжительность рабочего дня главного зоотехника составила 13 ч. 35 мин. При проектируемой структуре затрат рабочего времени рассматривался 9-часовой рабочий день, т. к. в летне-пастбищный период сократить его до 8-часового невозможно. Проектируемая структура рабочего времени предложена на основании усредненных и нормативных данных. В результате, главному зоотехнику больше времени следует уделять планированию производства, изучению и внедрению новых технологий. Но при этом сократить время, затрачиваемое на контроль выполнения работ, частично на оперативное руководство и особенно на переезды. А вот затраты времени на выполнение несвойственных функций, решение специальных вопросов, поиск транспортных средств, подменных работников, необходимо вообще исключить из структуры затрат.

Таким образом, после корректировки затрат рабочего времени главного зоотехника рассчитаем коэффициенты.

1. Коэффициент интенсивности использования рабочего времени:

$$K_{инт} = 1 - \frac{П}{\Phi} = 1 - \frac{108}{540} = 0,80,$$

где П – потери рабочего времени, мин

Φ – фонд рабочего времени, мин

2. Коэффициент рациональности структуры затрат рабочего времени:

$$K_{рац} = 1 - \sqrt{\frac{\sum (\Phi_3 - H_3)^2}{100}} = 1 - \frac{11,34}{100} = 1 - 0,11 = 0,89,$$

где Φ₃ – фактические затраты по данному элементу рабочего времени, %

H₃ – нормативные затраты по данному элементу рабочего времени, %

3. Коэффициент эффективности использования рабочего времени:

$$K_{эф} = K_{инт} * K_{рац} = 0,80 * 0,89 = 0,71$$

Коэффициент эффективности при проектируемой структуре составил 0,71, что на 0,17 больше по сравнению с фактическим показателем.

Основным недостатком в организации управленческого труда главного зоотехника СПК «Сынковичи» является отсутствие четкого планирования своей деятельности, что вызывает «дефицит» рабочего времени. «Дефицит» рабочего времени определяется «поглотителями времени».

Для главного зоотехника характерны такие «поглотители времени», как отсутствие приоритета в делах, стремление выполнить ряд задач сразу, редкое делегирование полномочий, что можно исправить с учетом метода АВС и принципа Паретто 80:20. Если принять во внимание способы устранения или минимизации действия «поглотителей», то возможно скорректировать структуру затрат рабочего.

Проекция принципа Паретто на работу управленческого персонала выглядит следующим образом: в процессе работы 80% результата достигается за 20% рабочего времени, а остальные 80% потраченного времени дают только 20% от всего результата. Так, в отношении ежедневной работы главного зоотехника это значит, что не следует начинать день с выполнения легких, незначительных дел, требующих минимального вложения сил. Необходимо рассматривать задачу относительно ее важности. Последовательное применение принципа Паретто приносит результат, если анализировать все задачи согласно их доли вклада в конечный результат и располагать их по АВС категориям. Так, используя буквы А, В и С все задачи распределяются по трем классам согласно их важности по отношению к достижению профессиональных и персональных целей. Используя анализ АВС, главный зоотехник сможет планировать время согласно важности задач, а не их относительного веса в плане требуемой активности.

АВС анализ основывается на следующих трех правилах:

- наиболее важные задачи (категория А) составляют около 15% от всех задач, которыми занимается управленческий персонал, однако, это важные задачи (по вкладу в достижение цели – около 65%);
- важные задачи (категория В) в среднем составляют 20% от общего числа задач и 20% важность работы менеджера;
- менее важные задачи (категория С) составляют 65% от общего количества задач, но имеют меньший относительный вес около 15% от общей «ценности» результата.

Согласно АВС-анализу рекомендуется сначала заниматься делами группы А (наиболее важными и приносящими наибольшую часть результата). Следующие на очереди – задачи группы В, так же приносящие значительный вклад в достижение общей цели. В то же время большое коли-

чество задач приносит малую часть результата, что следует из принципа Паретто.

При помощи метода ABC скорректируем работу главного зоотехника СПК «Сынковичи» с учетом проектируемого времени на выполнение работ и представим это в виде таблицы 2.

Таблица 2 – Примерная группировка действий главного зоотехника согласно методу ABC

Тип	Перечень операций	Продолжит., мин
А	1. Планирование (диспетчерский наряд)	30
	2. Заполнение нарядов на распределение людей и техники	45
	3. Беседа с гл. ветврачом, зав. фермами; контроль производственных процессов	15
	Итого А	90
В	1. Телефонные переговоры по произв. вопросам.	30
	2. Контроль технологического процесса. Заполнение документов	80
	Итого В	120
С	1. Переезды на фермы Старое село, Луконица, Ярнево	180
	2. Ожидание специалистов, транспорта, решение производственных конфликтов	110
	3. Контроль технологических процессов.	20
	4. Подготовительно-заключительные работы.	20
	Итого С	330
	Итого	540

На основании данных таблицы 2 видно, что первостепенной важностью наделены такие дела, как диспетчерский наряд, заполнение нарядов на распределение людей и техники, беседа с другими специалистами по производственным вопросам. Дела группы А специалист должен уделять внимание в первую очередь. Второстепенными, но также немаловажными являются дела В. К ним можно отнести телефонные переговоры по производственным вопросам, заполнение и визирование документов, выборочный контроль технологических процессов. Дела С можно делегировать другим работникам или решить по телефону.

Проведя необходимые расчеты, было установлено, что перечень операций с учетом временных рамок, которые выполняет главный зоотехник в течение рабочего дня, был распределен по степени важности задач согласно метода ABC. При использовании данного метода установлено, что на важнейшие задачи категории А достаточно 16,6% от средней продолжительности рабочего дня.

Заключение. Таким образом, тайм-менеджмент как система управления временем включает в себя ряд элементов, использование которых в совокупности дает значительное сокращение времени, необходимого для осуществления различных производственных процессов.

В результате анализа использования рабочего времени главного зоотехника и внесения корректирующих мероприятий коэффициент эффективности его использования составил 0,71, что на 0,17 больше по сравнению с фактическим показателем, а рабочий день можно сократить с 13 до 9 ч даже в летний период.

Однако, несмотря на четкую систему тайм-менеджмента, не следует воспринимать его как аксиому, потому что каждый специалист является единственным, кто может решить для него проблему рационального использования времени наилучшим образом, потому наиболее эффективным является личный тайм-менеджмент, который в каждом отдельном случае индивидуален.

ЛИТЕРАТУРА

1. Архангельский Г. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. – М.: АиСТ-М, 2003. – 455 с.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: "Элит-2000", 2001. – 472 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарики, 2003г. – 528 с.
4. Гамидуллаев Б.Н. Экономия времени и показатели ее оценки в процессах управления предприятием. – Пенза, 2000. – 253 с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ. Банки и биржи, 1994г. – 480 с.
6. Завельский М.Г. Экономика и социология труда. – М.: Логос, 2001. – 208 с.
7. Ричард Л. Дафт. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2001. – 832 с.
8. Травин В.В., Дялов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. – М.: Дело, 2002. – 272 с.