

А.Д. МАТРОСОВ, В.А. МАТРОСОВА, Ф.А. ДОУРТМЕС
ТЕХНОЛОГИЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ МЕНЕДЖЕРА

Решение нескончаемых управленческих задач стратегического и тактического характера практически полностью наполняют жизнь современного менеджера. Для реализации этих задач менеджеру, как правило, катастрофически не хватает времени. Тем не менее время это управляемый и регулируемый процесс.

Управлять временем может тот, кто умеет управлять собой, окружающими и активно воздействовать на обстоятельства. Для эффективного управления временем менеджеру необходимо уметь отделять главное от второстепенного, соизмерять желаемое, возможное и необходимое, окружать себя деловыми людьми. Одним из направлений при формировании эффективной системы управления собственным временем для менеджера является определение целей на разные периоды и организация контроля за ходом их реализации.

Важным направлением эффективного использования менеджером своего времени является делегирование. При этом освободившееся время позволяет ему более активно решать стратегические задачи и концентрировать внимание на важнейших аспектах работы. Одновременно делегирование полномочий позволяет развивать и использовать творческий и инновационный потенциал сотрудников, расширять опыт подчиненных и повышать их мотивацию к трудовой деятельности. Роль менеджеров не должна сводиться только к управлению и стимулированию, она должна быть больше направлена на поощрение проявления инициативы.

Однако у менеджеров зачастую возникают преграды к делегированию. Это вызвано страхом потери собственной репутации или контроля над ситуацией при делегировании. В целях снижения роли преград к делегированию необходимо сформулировать четкие правила делегирования полномочий. Эти правила должны включать управленческую ответственность за менеджером в части выбора исполнителя и наделения его необходимыми полномочиями, помощь в выполнении задания и контроль за выполнением задания. Передать подчиненному исполнительскую ответственность в виде права на самостоятельные решения и свободу маневра в пределах полномочий.

Ключевые слова: управление, время, делегирование, ресурс, процесс, контроль, ситуация, эффективность, сотрудник.

О.Д. МАТРОСОВ, В.О. МАТРОСОВА, Ф.О. ДОУРТМЕС
ТЕХНОЛОГІЯ ЕФЕКТИВНОГО КЕРУВАННЯ ЧАСОМ МЕНЕДЖЕРА

Рішення нескінченних управлінських задач стратегічного і тактичного характеру практично повністю заповнюють життя сучасного менеджера. Для реалізації цих задач менеджеру, як правило, катастрофічно не вистачає часу. Проте час це керований і регульований процес. Керувати часом може той, хто вміє керувати собою, оточуючими і активно впливати на обставини. Для ефективного керування часом менеджеру потрібно вміти відокремлювати головне від другорядного, порівнювати бажане, можливе і необхідне, оточувати себе діловими людьми. Одним з напрямків при формуванні ефективної системи управління власним часом для менеджера є визначення мети на різні періоди і організація контролю за ходом їх реалізації.

Важливим напрямком ефективного використання менеджером свого часу є делегування. При цьому звільнений час дозволяє йому більш активно вирішувати стратегічні задачі та концентрувати увагу на важливих аспектах роботи. Одночасно делегування повноважень дозволяє розвивати та використовувати творчий і інноваційний потенціал співробітників, розширювати досвід підлеглих і підвищувати їх мотивацію до трудової діяльності. Роль менеджерів не повинна зводитись тільки до управління і стимулювання, вона повинна бути більше направлена на заохочення проявлення ініціативи.

Однак у менеджерів найчастіше виникають перепони к делегуванню. Це викликано страхом загубити власну репутацію або контролю над ситуацією при делегуванні. З метою зниження ролі перешкод к делегуванню необхідно сформулювати чіткі правила делегування повноважень. Ці правила повинні включати управлінську відповідальність за менеджером в частині вибору виконавця і наділення його необхідними повноваженнями, допомога в виконанні завдання і контролю за виконанням завдання. Передати підлеглому виконавську відповідальність в вигляді права на самостійні рішення і свободу маневрування в межах повноважень.

Ключові слова: керування, час, делегування, ресурс, процес, контроль, ситуація, ефективність, співробітник.

O.D. MATROSOV, V.O. MATROSOVA, F.O. DOURTMES
TECHNOLOGY OF EFFECTIVE TIME MANAGEMENT BY MANAGERS' WORK

Decision of endless administrative tasks of strategic and tactical character practically fully fill life of modern manager. For these tasks realization by the manager, as a rule, time is not enough catastrophically. Nevertheless this time the guided and managed process.

That, who can manage itself is able to manage itself, wider public and affect to circumstances. For an effective management by time manager must be able to separate main from second-rate, compare desired, possible and necessary, to be surrounded by business people. One of the directions of forming effective control system own time for a manager are determination of aims on different periods and organization of control after the motion of their realization.

Important direction of the effective usage manager's time is delegation. Thus becoming free time allows him decide strategic tasks more actively and pay attention on the major aspects of work. At the same time delegation of plenary powers allows to develop and use creative and innovative potential of employees, extend experience of inferiors and promote their motivation to labour activity. The role of managers must not be taken only to the management and stimulation, she must be anymore sent to encouragement of displaying initiative.

However managers frequently have barriers to delegation. It is caused by fear of loss of own reputation or control above a situation at delegation. It is necessary to set clear rules of delegation of plenary powers for the decline the role of barriers to delegation. These rules must include administrative responsibility after a manager in parts of choice performer and providing him necessary plenary powers, help in the job processing and control after the job processing. Manager can pass to inferior carrying out responsibility as a right on independent decisions and freedom of manoeuvre within the limits of plenary powers.

Keywords: management, time, delegation, resource, process, control, situation, efficiency, employee.

Введение. Организация труда менеджеров представляет собой сложный и многогранный процесс. Важнейшей проблемой для любого менеджера сегодня является рациональное использование своего времени. Время представляет собой ресурс, которым каждый менеджер обладает в абсолютно равных количествах. В

этой связи для каждого менеджера проблема состоит не в том, сколько он имеет, а в том, как он использует то время, который располагает.

Готовность менеджера к эффективной работе во многом определяется его повседневной деятельностью.

При этом решающее значение для эффективности его работы имеет рациональное использование его времени.

Анализ последних исследований и публикаций.

Проблемами эффективного использования своего времени руководителями и специалистами занимались такие ученые как: Кибалов А.Я., Яхонтова Е.С., Ниссинен Н., Магура М.И., Курбатова М.Б., Вейлл П. и др. В своих работах они рассматривают сущность, понятие ресурса времени, обосновывают необходимость управления этим ресурсом.

Однако в работах указанных ученых недостаточно обоснованы технологии управления этим ресурсом. Поэтому данный вопрос требует дальнейшего рассмотрения.

Целью статьи является исследование и уточнение сущности и содержания категории «технология эффективного управления временем менеджера».

Изложение основного материала исследования.

Эффективность деятельности менеджера во многом определяется его повседневной работой. При этом решающее значение имеет рациональное использование ресурса времени.

Управления временем базируется на способности менеджера квалифицированно определять проблемы, устанавливать цели и задачи, распределять задания между подчиненными.

Важным шагом при создании эффективной системы управления собственным временем для менеджера является определение целей деятельности, как на короткий, так и на длительный период.

Постановка целей означает для менеджера сознательное осуществление своих действий. Целеполагание для менеджера действует как движущая сила, энергия которой исчезает лишь тогда, когда цель достигнута.

Определение целей это лишь начальный этап. Необходимо определить степень важности целей и задач, и решить, какие из них важнее всего, а с решением каких можно подождать. Успешное решение задачи выделения степеней важности сильно влияет на эффективность работы менеджера.

Предпосылкой достижения целей менеджера является использование его рабочего времени на реализацию мероприятий, которые ведут к этим целям.

После того, как цели и задачи определены, менеджеру необходимо решить вопрос о том, как будет организован контроль за ходом исполнения. При этом следует помнить, что контролируется именно цель, ее реализация, а не мероприятия, необходимые для ее достижения. Наличие контрольных мероприятий позволяет менеджеру определить, насколько удачным было планирование и использование рабочего времени.

Планирование – это инструмент управления и контроля, отражение логической зависимости между видами деятельности. Оно предполагает умение мыслить с опережением и систематизацию деятельности. Планирование так же позволяет точно определить последовательность действий и необходимые ресурсы.

Одним из важных направлений эффективного использования менеджером своего времени является делегирование.

Делегирование – передача подчиненным полномочий и ответственности за выполнение заданий, что позволяет решить следующие задачи:

- развитие и использование творческого и инновационного потенциала сотрудников;
- расширение опыта подчиненных;
- повышение мотивации подчиненных к трудовой активности;
- использование освободившегося времени для решения стратегических задач и концентрации внимания менеджера на важнейших аспектах работы.

Многие успешные менеджеры убеждены, что персонал ждет от них видения, а не приказов. Роль менеджеров сводится не столько к управлению и стимулированию, сколько к поощрению проявления инициативы.

Однако у менеджеров зачастую возникают преграды к делегированию. Во-первых, это страх в сознании менеджера потери собственной репутации или контроля над ситуацией при делегировании. В основе страха лежат две причины, что подчиненные не способны решить задачу или боязнь того, что они решат задачу лучше самого менеджера.

В целях снижения роли преград к делегированию необходимо сформулировать четкие правила делегирования полномочий, которые должны включать:

1. Оставить управленческую ответственность за менеджером в части:

- выбор исполнителя и наделение его полномочиями, необходимыми для качественного и своевременного выполнения задания;
- помощь в выполнении задания: поддержание обратной связи и выдача инструкций по выполнению новых видов работ.
- контроль за выполнением задания.

2. Передать подчиненному исполнительскую ответственность:

- право на самостоятельные решения и свободу маневра в пределах полномочий;
- право на ошибку и риск.

В рамках делегирования менеджер выполняет роли советчика, консультанта, арбитра и наблюдателя.

Делегирование полномочий может быть успешным при следующих условиях:

- полная ясность задания для сотрудника;
- соответствие задания для компетентности сотрудника;
- ясность ожиданий менеджера и наличие гарантий его поддержки;
- четкие границы полномочий;
- персональная ответственность исполнителя за результат своей работы;
- ясные критерии оценки результата;
- психологическая готовность сотрудника выполнить задание;
- равномерное распределение задания по срокам.

Эффективность делегирования зависит от правильного выбора исполнителя, которому будет делегировано выполнение задания.

Успешность делегирования в значительной степени определяется уровнем его планирования. При планировании следует решить следующие вопросы:

- какие виды работ можно делегировать;
- определить, кто может и кому следует делегировать то или иное задание в соответствии с их компетентностью;
- определить, кому из кандидатов необходима помощь и поддержка для выполнения задания.

Одновременно необходимо отметить, что не все задания можно делегировать подчиненным. Следует воздержаться от делегирования заданий в случаях:

- если результаты выполнения заданий будут иметь серьезные последствия для организации;
- при сжатых сроках выполнения заданий;
- если организация работ персонала не предусматривает делегирование заданий отдельным сотрудникам.

При делегировании задания менеджер должен обязательно провести беседу с кандидатом. В процессе беседы проясняется суть задачи, конечные результаты, выделяемые ресурсы на выполнение задания. Отражаются так же методы выполнения заданий, сроки и виды отчета о выполнении. Уточняется степень делегируемых полномочий.

В процессе беседы менеджер так же получает информацию от сотрудника о его реакции на решение о делегировании и о степени его готовности выполнять задание и развивать свой опыт и знания.

В процессе беседы так же устанавливаются неформальные коммуникативные каналы поддержки, развития доверия и уважения друг к другу.

Успех менеджера во многом определяется также тем, насколько он интересен окружающим как личность. Для поддержания интереса он должен постоянно развиваться, находится в хорошей физической форме, быть примером для подражания. Следовательно, менеджер должен находить достаточно времени для всех сторон жизни, напрямую не связанных с работой.

Для того, чтобы добиться успеха в выполнении всех своих социальных и профессиональных ролей, менеджер должен научиться рационально использовать свой временной ресурс. Неумение менеджера оптимально использовать свой временной ресурс создает проблемы и ему, и окружающим.

К основным жизненным приоритетам современного менеджера относятся:

- работа и карьера;
- семья;
- друзья;
- отдых и поддержание здоровья;
- развитие;
- социальные обязанности;
- увлечения.

Отношение ко времени и возможности его рационального использования во многом определяется индивидуальным временным горизонтом и поведенческой ориентацией человека.

Временной горизонт – это способность человека обозревать продолжительные временные периоды прошлого и будущего. По этим способностям менеджеров разделяют на два типа:

1. Короткий временной горизонт определяет следующие характеристики человека:

– неспособность прогнозировать развитие событий и отсутствие ясного представления о последствиях сегодняшних поступков и событий;

– краткосрочная поведенческая ориентация, повышенная значимость того, что можно сделать сегодня.

2. Широкий временной горизонт определяет такие качества:

– способность прогнозировать развитие событий и последствия поступков людей;

– долгосрочная поведенческая ориентация, повышенная значимость перспективных задач.

Чем выше положение менеджера, тем более для него характерна стратегическая поведенческая ориентация.

Чтобы получить как можно лучшие результаты при управлении временным ресурсом, менеджеру необходимо использовать такое понятие как периоды планирования: день, неделя, месяц, год. Каждый период должен рассматриваться отдельно. Следовательно, необходимо иметь отдельный план для каждого периода.

Важнейшим из всех периодов планирования для менеджера является день. Планирование дня включает в себя определение конкретных действий в заданный момент времени и не ограничивается только постановкой цели, желания или намерений. План на день должен дать обзор всех дел, которые предполагается совершить в этот день и определяет конечные цели работы в порядке их значимости.

При разработке недельного плана рекомендуется уточнить конечные цели предстоящей недели и определить необходимые работы в порядке их значимости. Вся разновидность работ предстоящей недели может быть представлена такими группами:

– работы обязательные с точки зрения достижения конечных целей;

– работы важные, но не срочные, к их выполнению следует приступить в том случае, если хватит времени на планируемой неделе;

– работы не срочные и менее важные, они будут выполнены если останется время на планируемой неделе.

По завершению рабочей недели необходимо дать оценку плану использования времени за неделю и достигнутым конечным целям.

Важнейшим звеном годового планирования является определение ключевых направлений деятельности. На основе ключевых результатов менеджер должен разработать личный план деятельности и бюджет на предстоящий год.

После того как цели и задачи определены, менеджеру необходимо решить вопрос о том, как будет организован контроль за ходом исполнения. При контроле результатов деятельности особое внимание должно быть уделено способу осуществления контроля. Контроль за выполнением заданий и использованием времени является последним пунктом в системе индивидуального планирования.

Выводы. В результате выполненного исследования можно сделать вывод, что временной

ресурс менеджера во многом определяет успех его деятельности.

Необходимость учета данного ресурса признается практически всеми менеджерами. Однако, практически мало кто реально решает этот вопрос.

Рассмотренные и рекомендованные в работе технологии управления временным ресурсом позволяют менеджерам существенно повлиять на повышение эффективности их деятельности.

Таким образом, категория «Технология эффективного управления временем менеджера» (ТЭУВМ) имеет 2 группы основных составляющих:

1. Организационные мероприятия:

- определение кратко- и долгосрочных целей и задач, планирование;
- контроль достижения целей и успешности планирования;
- делегирование полномочий и ответственности, выбор исполнителей.

2. Личностные характеристики менеджера:

- выполнение социальной и профессиональной роли менеджера;
- рационального использования индивидуального временного горизонта;
- создание правильной и эффективной стратегии поведенческой ориентации.

На основании выделенных составляющих можно предложить определение ТЭУВМ – это специальная экономическая категория, которая включает особую систему знаний, умений и навыков в сфере планирования и контроля, взаимодействия с коллективом на основе пунктуальности, профессионализма и социально-поведенческой модели менеджера.

Список литературы

1. Аширов Д.А. *Управление персоналом*. – М.: Высшее образование и наука, 2001.
2. Веснин В.Р. *Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе*. – М.: Юристъ, 1998.
3. Волгин А.П., Матирко В.П., Модин А.А. *Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ*. – М.: Дело, 1992.
4. Вейл П. *Искусство менеджмента* / Пер. с англ. – М.: Новости, 1993.

5. Кубрак О.В. *Этика ділового та повсякденного спілкування* / О.В. Кубрак. – Суми: Університетська книга, 2003.
6. Мачура М.И., Курбатова М.Б. *Современные персонал-технологии*. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.
7. *Менеджмент персоналу: Навчальний посібник* / за заг. ред. В.М. Даниока, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2006.
8. *Управление персоналом организации. Учебник* / Под ред. А.Я. Кибанова/. – М.: ИНФРА-М, 2005.
9. Хентце И., Метцнер И. *Теория управления кадрами в рыночной экономике*: пер. с нем. – М. Международные отношения, 1997.
10. Шекшня С.В. *Управление персоналом современной организации*. – 4-е изд., перераб. и дополненное. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.
11. Яхонтова Е.С. *Эффективность управленческого лидерства*. – М.: ТЕИС, 2002.
12. Яхонтова Е.С. *Эффективные технологии управления персоналом*. – М.: ПИТЕР, 2003.

References (transliterated)

1. Ashy'rov D.A. *Upravlinnyia personalom*. [Personnel Management] – Moscow: Vysshee obrazovani'e y' nauka, 2001.
2. Vesny'n V.R. *Prakty'chesky'j menedzhment personala: Posoby'e po kadrovoj rabote*. [Practical personnel management: Manual workforce] – Moscow: Yury'st', 1998.
3. Volgy'n A.P., Maty'rko V.P., Mody'n A.A. *Upravleny'e personalom v uslovy'ях rynochnoj ekonomy'ky'*: primer germanii [Human Resource Management in a Market Economy: German Experience] опыт ФРГ. – Moscow: Delo, 1992.
4. Veyl P. *Y'skusstvo menedzhmenta* [Art of Management] Per. s angl. – Moscow: Novosty', 1993.
5. Kubrak O.V. *Ety'ka dilovogo ta povsyakdenного spilkuvannya* [Ethics of business and everyday communication] – Sumy': Universy'tets'ka kny'ga, 2003.
6. Machura M.Y'., Kurbatova M.B. *Sovremennyye personal-technologie'y'*. [Modern staff-technologies] – Moscow: By'znes-shkola «Y'ntel-Sy'ntez», 2001.
7. Danyuk V.M., Petyux V.M. *Menedzhment personalu*: [Staff management] Navchal'ny'j posibny'k. – Kiev: KNEU, 2006.
8. Ky'banov A.Ya *Upravleny'e personalom organy'zacy'y'*. [Organization Personnel Management] Uchebny'k. – Moscow: Y'NFRA-M, 2005.
9. Xentce Y'., Metzner Y'. *Teory'ya upravleny'ya kadramy' v rynochnoj ekonomy'ke*: [Theory of personnel management in a market economy] per. s nem. – Moscow Mezhdunarodny'e otnosheny'ya, 1997.
10. Shekshnyia S.V. *Upravleny'e personalom sovremennoj organy'zacy'y'*. [Personnel management of a modern organization] – 4-е y'zd., pererab. y' dopolnenoe. – Moscow: By'znes-shkola «Y'ntel-Sy'ntez», 2000.
11. Yaxontova E.S. *Ef'fektynost' upravlencheskogo ly'derstva*. [Management Leadership Effectiveness] – Moscow: TEY'S, 2002.
12. Yaxontova E.S. *Ef'fektivnyie technologie'y' upravleny'ya personalom*. [Effective HR management technologies] – Moscow: PY'TER, 2003.

Надійшла (received) 14.01.2019

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Матросов Александр Дмитриевич, (Матросов Олександр Дмитрович, Matrosov Oleksandr) – к.э.н., доцент, профессор кафедры менеджмент инновационного предпринимательства и международных экономических отношений Национального технического университета «Харьковский политехнический институт», г. Харьков, Украина; тел. 0676092553

Матросова Виктория Александровна, Матросова Вікторія Олександрівна, Matrosova Viktoriya) – к.э.н., доцент, профессор кафедры менеджмент инновационного предпринимательства и международных экономических отношений Национального технического университета «Харьковский политехнический институт», г. Харьков, Украина; тел. 0677717253

Доуртмес Филипп Александрович, (Доуртмес Пилип Олександрович, Dourtmes Py'Ly'P) Oleksandrovy'Ch, – к.э.н., кафедра менеджмент инновационного предпринимательства и международных экономических отношений Национального технического университета «Харьковский политехнический институт», г. Харьков, Украина; E-mail: vm4323@gmail.com