

УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ ЯК ЗАСІБ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

М.М. Петрушенко, Т.В. Бондар
Сумський державний університет, м. Суми

У статті проведено аналіз та узагальнення теоретичного і практичного досвіду з розвитку тайм-менеджменту на підприємстві. Запропоновано новий підхід до впровадження корпоративної системи управління часом на основі принципу системності, синтезу та інтеграції інструментів реалізації стратегії розвитку та організаційної культури, методів і технологій управління персоналом підприємства.

ВСТУП

Сучасний розвиток ринкової економіки України, представленої головним чином корпоративним сектором, здійснюється в умовах невизначеності. Це ставить на порядок денний здатність підприємства адаптуватися до мінливого бізнес-середовища і мобілізувати внутрішній потенціал для забезпечення довгострокового розвитку. За цих умов стає необхідною реорганізація системи внутрішньокорпоративного управління, впровадження ефективного планування та реалізації стратегії на українських підприємствах. Тактичні, операційні та календарні плани, спрямовані на досягнення перспективних цілей, організація діяльності на їх основі не завжди органічно поєднуються з процесом формування корпоративного духу, що має вирішальне значення для реалізації стратегії. Іншими словами, під час виконання підрозділами підприємства своїх функцій, їх цілі часто не узгоджуються, більше того, існують суперечності, що можуть призвести до конфліктів. Для ефективної реалізації стратегії та формування організаційної культури необхідно конкретизувати і деталізувати стратегічні цілі, раціонально розподілити їх у часі та просторі й тоді встановити між ними функціональні зв'язки з урахуванням неформальних внутрішньогрупових та міжгрупових відносин. Постає необхідність впровадження системи управління часом, яка дозволить забезпечити здатність пристосування до змін та ефективну діяльність підприємства.

Оптимізація часу на операційному рівні має важливе значення для виконання замовлення вчасно, скорочення циклу виробництва продукції, своєчасного реагування на зміну зовнішнього середовища, переналадження виробничого процесу на випуск нового виду продукції, скорочення простоїв обладнання тощо. Ефективна організація діяльності і використання часового ресурсу надзвичайно важливі на стратегічному та пілотному рівнях, де необхідно прийняти правильне і своєчасне рішення. Крім того, фактор часу впливає на прийняття інвестиційних та інноваційних рішень. Так, експерт з раціоналізації праці А. Маккензі [1] опитав тисячі менеджерів і зробив такі висновки: зі ста менеджерів тільки один має достатньо часу, всім іншим його бракує. За даними дослідження міжнародної консультативної компанії «Chipin&Partner» 36% (78 днів на рік) робочого часу люди витрачають даремно. Отже, час постає найобмеженішим ресурсом, що потребує своєї оптимізації.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою цієї статті є обґрунтування нового підходу до впровадження системи управління часом для забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємства. Відповідно до мети основні завдання такі: встановити необхідність запровадження стратегічного управління, а також уточнити

поняття реалізації стратегії в контексті формування організаційної культури та запровадження системи управління часом на підприємстві; уточнити поняття: «організаційна культура» і «тайм-менеджмент»; обґрунтувати необхідність інтеграції стратегії, організаційної культури, систем внутрішньої мотивації персоналу для впровадження ефективного управління часом; визначити взаємозалежність ситуативних чинників внутрішнього середовища підприємства, обумовлену формуванням системи тайм-менеджменту.

РЕЗУЛЬТАТИ

Ефективний та результативний менеджмент бізнесу залежить від ступеня розвитку управлінської діяльності на підприємстві, зокрема від здатності оптимальної організації поточної та оперативної діяльності у часі. Як відомо, час є найобмеженішим ресурсом. Постає необхідність впровадження системи управління часом. Для комплексного формування такої системи необхідні організаційна культура, командний дух, що може реалізуватися у контексті стратегічного управління. Реалізація стратегії, розвиток зовнішньої культури на цій основі є передумовою впровадження ефективної системи корпоративного тайм-менеджменту та формування внутрішньої культури.

Для забезпечення перспективного розвитку в сучасних умовах господарювання підприємства застосовують концепцію гнучкого виробництва, систему управління якістю як засобів реалізації довгострокових цілей. Та найбільш значущою інноваційною ідеєю ХХ століття є концепція збалансованих показників ефективності – Balanced Scorecard, що була розроблена у 90-х рр. Р. Капланом та Д. Нортеном. Така система стратегічного управління передбачає формування стратегічних карт як сукупності цілей. Розподіляються повноваження, відповідальність, ресурси. Стратегічні карти сприяють зворотному зв'язку, ефективному контролю, вчасності прийняття рішень через відображення статусів виконання цілей. Такі карти узгоджують інтереси акціонерів, співробітників та клієнтів. Крім того, вони є інструментом, що дає можливість відобразити динаміку розвитку компанії в минулому, майбутньому та теперішньому часі [2]. На наш погляд, поряд із іншими цілями необхідно встановлювати цілі оптимізації використання часового ресурсу, визначаючи загальну часоємність всієї діяльності для реалізації стратегічного плану у розрізі окремих робіт. Необхідні визначення не тільки порядку та строків виконання завдань, а й «посекундна тарифікація» часу, що є прерогативою тайм-менеджменту.

Таким чином, *під реалізацією стратегії ми розуміємо неперервний поступовий процес, який включає операційне планування, організацію роботи персоналу в часі і просторі, координацію горизонтальних зв'язків, забезпечення формування ефективних інформаційних і комунікативних потоків, регулювання, контроль виконаних завдань та ефективне стимулювання працівників на мотиваційній основі, що сприяє організаційному розвитку, формуванню командного духу і, як наслідок, – корпоративної культури.*

У свою чергу, *корпоративна, або організаційна, культура, на нашу думку, – це складова внутрішнього середовища підприємства, що підносить свідомість кожного співробітника на рівень особистого сприйняття місії підприємства) та основних бізнес-цінностей (внутрішня культура), формування зовнішньої культури, іміджу та позитивного гудвілу підприємства через формування ефективної командної взаємодії.* Для українських підприємств у сучасних умовах господарювання велике значення має виховання корпоративної культури шляхом розроблення та впровадження етичних норм підприємства,

участь працівників в управлінні, збільшення фонду акціонування працівників, формування дієвої системи мотивації співробітників.

Для запровадження системи збалансованих показників ефективності необхідно усунути зайву інфраструктуру. Однією з найважливіших проблем розвитку сучасних промислових підприємств є реформування їх організаційно-управлінської структури, тобто реінжиніринг бізнес-процесів з метою забезпечення адекватності мінливим умовам зовнішнього середовища [3]. Оптимізація організаційної структури, реформування ключових бізнес-процесів, що є наскрізними на підприємстві, сприятимуть реалізації стратегії, своєчасному прийняттю рішень, ефективній організації поточної та оперативної роботи. Управління кожним етапом бізнес-процесу дозволяє досягти горизонтальної координації, сформувати ефективну командну взаємодію, сприяють встановленню неформальних відносин. Бізнес-процесами управляють окремі групи співробітників (робочі команди) на основі децентралізації та внутрішнього маркетингу (вчасного й ефективного виконання завдань). Керівник кожного підпроцесу є постачальником продукції та послуг для кожного наступного етапу бізнес-процесу. Якщо завдання виконуються невчасно, неякісно, то можливий аутсорсінг (передавання окремих робіт на сторону). В результаті реформування бізнес-процесів можливе укрупнення робіт, збільшення швидкості і якості їх виконання, самостійності прийняття рішення співробітниками [4]. Необхідним є розбиття бізнес-процесів на робочі етапи, фази і визначення їх часової ємності, забезпечуючи наскрізне планування і контроль використання часу.

Отже, організаційна культура є основною передумовою впровадження ефективної та результативної системи управління часом на підприємстві.

Взагалі, тайм-менеджмент (управління часом) – це сфера управлінської діяльності, яка стала самостійним напрямом менеджменту у 70-х рр. ХХ ст. Тайм-менеджмент мистить у собі сукупність способів планування та організації роботи співробітників організації, які використовуються керівником для підвищення ефективності використання робочого часу і підконтрольності зростаючого обсягу завдань [5]. Основними прийомами тайм-менеджменту є такі: 1) планування діяльності та результативне прийняття рішень; 2) організація діяльності (денний робочий план); 3) ефективна робота з інформацією, управління кореспонденцією [1]; 4) ведення переговорів, удосконалення спілкування з оточуючими, управління потоком відвідувачів; 5) уміння відпочивати; 6) ефективне проведення нарад з визначенням тривалості кожного з етапів. Зокрема, планування, за А. Лакейном, – це час прийняття рішень. Існують такі методи планування у тайм-менеджменті: пріоритетне планування (АВВ) [1], принципи планування Ейзенхауера (терміновість-важливість), довгострокове планування (система Франкліна), метод Альп [1] (складання планів, оцінка їх тривалості, резервування часу, прийняття рішення за пріоритетами), що може застосовуватися на стратегічному, пілотному та операційному рівнях управління на підприємствах.

Класик наукового менеджменту Ф.У. Тейлор вперше поставив питання про централізоване впровадження персональної організації фізичної праці. Але це тлумачення є однобоким з погляду ігнорування соціальної взаємодії. Голова громадської організації, створеної у середині 20-рр. ХХ століття, Ліга «Час» (Ліга Час для «Наукової організації праці»), П.М. Керженцев із загальної організації праці переніс акцент на власне час, став розглядати його як важливий ресурс організації та працівника. Засновник теорії вирішення винахідницьких задач Г. С Альтшуллер вперше вказав на вироблення за допомогою хронометражу «почуття

часу», що переростає у «почуття ефективності», що змінює культуру людини та організації [5].

Отже, тайм-менеджмент розвивається у двох аспектах: як засіб підвищення ефективності індивідуальної праці та розвитку і як складова системи менеджменту на підприємстві. В Україні концепція тайм-менеджменту почала розглядатися як резерв ефективної діяльності усередині 90-х рр. У сучасних умовах Україна перебирає передовий досвід управління часом зарубіжних країн для створення власного потенціалу розвитку методів та принципів управління часом.

Консультант з питань впровадження системи тайм-менеджменту на підприємствах Г. Х. Архангельський поділяє тайм-менеджмент на особистий, командний та корпоративний і наголошує, що для розвитку системи управління часом на рівні корпорації необхідні ефективний командний менеджмент і відсутність неузгодженості цілей між функціональними сферами організації. Концепція Balanced Scorecard усуває таку неузгодженість. Саме в команді, в неформальних групах формується лояльність кожного до компанії, до корпоративного тайм-менеджменту. Послідовність успішного впровадження системи управління часом на підприємстві зображено на рис.1. На основі реалізації стратегії формуються бізнес-цінності, зовнішня культура, імідж підприємства. Це є підґрунтям для запровадження системи управління часом. Тоді стане можливим розвиток внутрішньої культури, формування корпоративного духу. Система управління часом знаходиться між двома культурами – зовнішньою і внутрішньою.

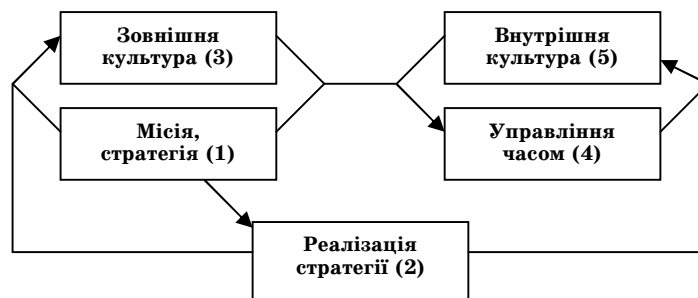


Рисунок 1 – Послідовність результативного впровадження системи тайм-менеджменту

Оскільки головним фактором конкурентоспроможності підприємства є людський капітал, люди в організації є безпосередніми «виконавцями стратегії», впроваджувати систему управління часом необхідно з урахуванням особистого тайм-менеджменту на основі переведення місії підприємства в особисте бачення співробітників. Під час дослідження тайм-менеджменту окремого співробітника потрібно звернути увагу на такі особливості:

- необхідність свідомого розуміння співробітниками важливості оптимізації використання часового ресурсу;
- нерегламентований добровільний підхід до впровадження системи управління часом на мотиваційній та культурній основах;
- мотивація сама по собі не є гарантом успішного застосування методів і принципів тайм-менеджменту. Необхідно укорінювати культуру організації, створювати ефективну командну взаємодію, коли співробітники розуміють цінності бізнесу підприємства, а керівництво розділяє погляди, враховує думку кожного працівника; задається

орієнтир спільної організаційної поведінки, спрямований на реалізацію стратегії;

– діяльність неформальних організацій та їх лідерів.

Учені-теоретики Скот і Девіс вважають, що неформальна організація, якщо нею управляти, допомагає формальній організації досягти поставлених цілей [6], якщо це не загрожує її цілісності. У таких організаціях наявні спільні культурні цінності та внутрішньогрупові норми поведінки. Визнання та мотивація неформального лідера дає можливість швидко поширити принципи та методи тайм-менеджменту по горизонталі управлінської ієрархії, що, з позицій системного підходу, змусить змінити стан всієї формальної організації. Формування та координація міжфункціональних зв'язків у поєднанні із системою управління часом – основа для командного тайм-менеджменту, коли цінується не тільки свій час, але й час співробітників та колег.

Як було зазначено вище, впровадження системи управління часом необхідно узгоджувати із загальною стратегією розвитку підприємства, що означає передусім необхідність розрахування бюджету часу і здійснення його обліку. Поряд із цим, на наш погляд, у системі комплексного аналізу господарської діяльності підприємства необхідне розроблення методик визначення ефективності використання робочого часу на основі його обліку. Варто не тільки визначити хронологічні рамки стратегії, а й часову ємність усіх процесів та операцій. Рекомендуємо для цього використовувати сітьові графіки, де зазначаються послідовність робіт, їх тривалість, величини резервів часу на непередбачені обставини. Попередньо важливо провести аналіз часу, що дозволить виявити часову ефективність. Цей крок можна реалізувати за допомогою електронних органайзерів, де кожен має проводити планування робочого дня. Потрібно врахувати баланс загального часу на реалізацію цілей (на виконання завдань – «актив» і резерви часу – «пасив»). За такого підходу не всі співробітники добровільно виявлятимуть бажання планувати та вести облік використання свого часу. На початковому етапі впровадження системи управління часом можна забезпечити регламентуванням, що в результаті здійснення аналізу та обліку витрат дозволить працівникам отримати цілісну картину використання часу. Можна використати кооперацію для «працівників-опортуністів», здійснювати їх внутрішнє і зовнішнє мотивування. Зовнішнє мотивування, наприклад, здійснюється шляхом матеріального стимулювання. Для внутрішньої мотивації персоналу можна використати метод goal-технології, або управління за цілями, сутність якого полягає у взаємозв'язку встановлених цілей, планування діяльності із рівнем продуктивності праці [7]. У контексті реалізації перспективних цілей підприємства необхідною є стратегічна мотивація персоналу – управління за смислами, пов'язаними із сенсом життя [8].

На сучасному етапі розвитку українських підприємств недостатньо впроваджується системний підхід до організації системи тайм-менеджменту. Застосування прийомів управління часом відбувається лише за окремими напрямками діяльності підприємства. Так, завжди виникає проблема скорочення тривалості технічної підготовки виробництва, для розв'язання якої будуються графіки Ганта з визначенням тривалості кожного етапу підготовки. Іншим прикладом є автоматизація виробництва, поточні лінії, що дають змогу скоротити тривалість виробничих циклів, паралельні та послідовно-паралельні методи переходу до випуску нової продукції; плани-графіки ремонтів з визначенням трудомісткості ремонтних робіт та технологічних оглядів з метою недопущення внутрішньозмінних простоїв устаткування. Інший приклад: виробничо-диспетчерський відділ на підприємстві складає

графіки міжцехової кооперації, маршрутні листи на виготовлення продукції для усунення таких витрат часу, як міжопераційні перерви.

Японська система управління запасами «точно в термін» дозволяє організувати поставки матеріалів та сировини тоді, коли це необхідно, розраховуючи конкретний час виникнення потреби у них. Тобто здійснюється так зване часове планування. Це дозволяє знизити рівень витрат управління запасами, наприклад, витрати на складські операції. Така система застосовується на деяких підприємствах, але це односторонній підхід до системи управління часом.

На наш погляд, систему тайм-менеджменту необхідно впроваджувати з позиції комплексного взаємозв'язку між внутрішніми факторами функціонування підприємства, такими як: цілі, задачі, структура, технології, люди (рис. 2).

Тобто система тайм-менеджменту охоплює всі рівні управління (стратегічний, тактичний та операційний), що знаходиться у взаємозалежності із системою планування на підприємстві у розрізі ланок управління (встановлюються цілі із зазначенням строку, тривалості реалізації); із організацією діяльності у рамках здійснення делегування повноважень; зі ступенем прогресивності технології виробництва (встановлення нормативів трудомісткості); із людьми (управління за цілями, внутрішня мотивація, укорінення культурних цінностей даної організації у свідомості працівників). При цьому взаємозв'язок системи тайм-менеджменту із завданнями та людьми опосередковується системою календарного планування.

Тайм-менеджмент починається зі встановлення цілей, деталізації та узгодженості, забезпечення прозорості діяльності, що сприяє ефективному контролю, а також взаємодії. Прозорість діяльності обумовлює появу інформації, яка, у свою чергу, забезпечує впевненість і, як наслідок, ініціативність співробітників, яка вносить порядок в організацію діяльності і забезпечує отримання результату. Крім того, ініціативність породжує відповідальність, якщо вона стимулюється. Надана рекомендація з управління часом працівнику може використатися ним, якщо він вважатиме, що так потрібно для успішного завершення справи. Ініціативність та ефективне управління часом – рушійна сила реалізації стратегії, основа для розвитку командного тайм-менеджменту. Важливим є формування оптимальної організаційної структури управління без зайвої інфраструктури, що сприяє уникненню бюрократії, дублювання функцій в організації.

Після визначення завдань та порядку їх здійснення важливим є нормування праці та встановлення її тривалості. Праця реалізується через виконання завдань, робіт, операцій, які повинні бути виконані певним способом у певний період часу, об'єктами яких є співробітники-виконавці, предмети праці та інформація (люди, матеріали та інформація за М. Месконом). Для завдань з матеріалами складають бюджет часу (наприклад, для операцій – трудомісткість) і встановлюють відповідальність за їх якісне виконання. Для задач із людьми складають правила внутрішнього розпорядку на підприємстві та робочі графіки. Робота з інформацією також потребує впровадження елементів управління часом, таких як: методи збирання релевантної інформації, ефективне читання, управління електронною поштою тощо.

Часову ємність завдань, трудомісткість операцій можна знизити, не впроваджуючи систему управління часом, наприклад, із застосуванням нових технологій. Якщо трудомісткість знизиться за рахунок ефективного управління часом, тобто самоорганізації, відбудеться економія ресурсів в результаті її зниження. В іншому разі потрібно проводити конкретні заходи з її зниження, коли працівники використали всі свої резерви продуктивності праці у рамках мотивації. У першому

випадку буде мати місце економія часу, яка може бути витрачена на творчість, участь у прийнятті рішень, підвищення значущості співробітника у соціальній системі організації.

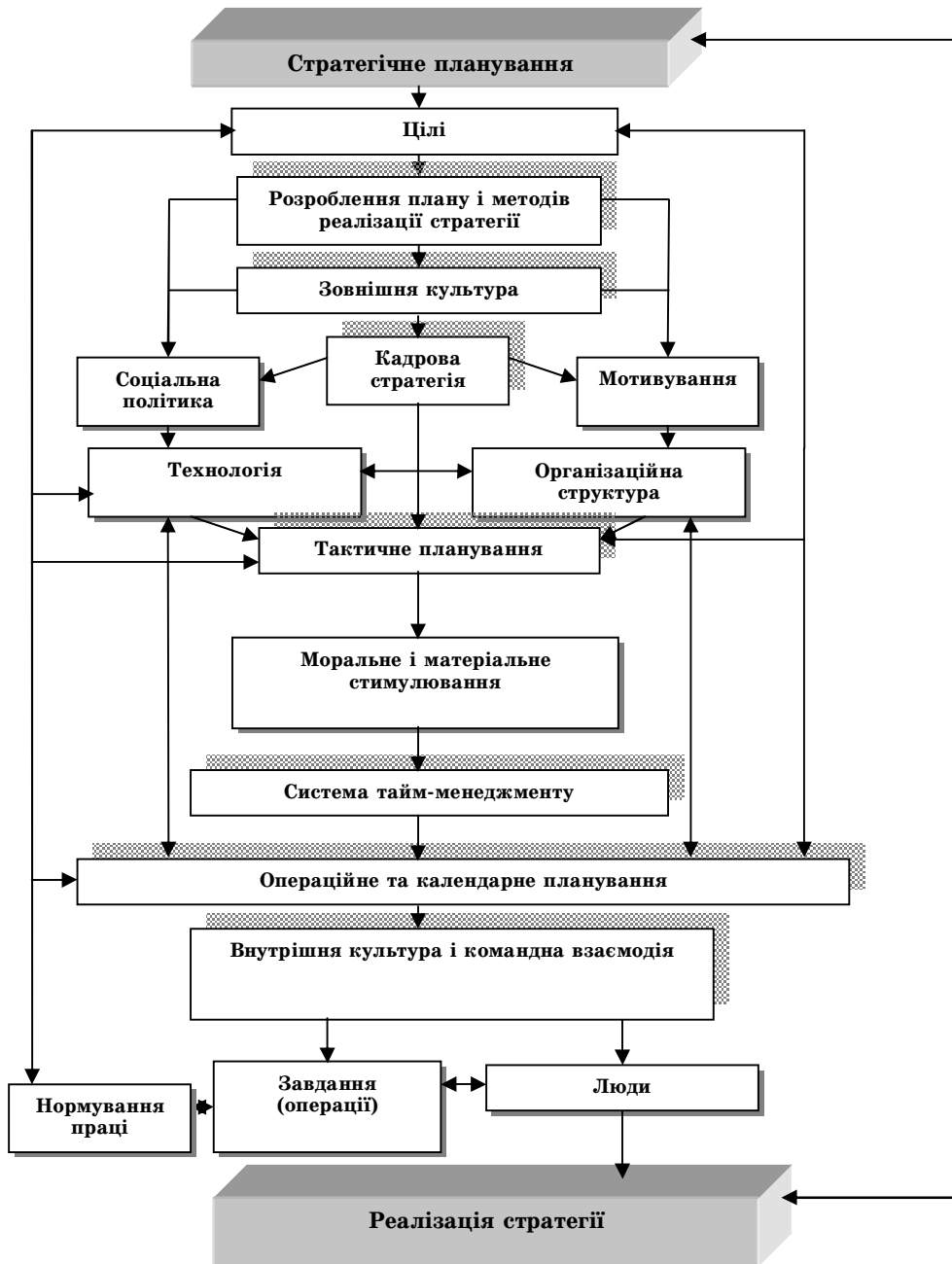


Рисунок 2 – Системний підхід до впровадження тайм-менеджменту на підприємстві

Наступна змінна – технологія – це будь-який засіб, за допомогою якого всі вхідні у виробництво елементи перетворюються у вихідні; вона

охоплює матеріально-технічну базу, навички та знання. Це спосіб виконання завдання, роботи, спрямований на оптимізацію трудомісткості операцій.

Люди як соціальний компонент організації, як найвагоміший фактор її внутрішнього середовища є об'єктом впливу під час формування, зміни чи укорінення корпоративної культури загальноорганізаційної системи управління.

Отже, на наш погляд, *тайм-менеджмент на підприємстві* – це мистецтво і вміння відчуття та розуміння часу як певної екзистенціальної сутності, а також встановлення цілей, строків та етапів їх досягнення; визначення часової ємності послідовних операцій; організація оптимального використання часу шляхом децентралізації діяльності, делегування повноважень працівникам; формування ініціативи, сприяння участі працівників у прийнятті управлінських рішень та створення ефективної внутрішньо- та міжфункціональної взаємодії співробітників, неформальних груп, формування корпоративного відчуття часу, забезпечення зворотного зв'язку та моніторингу.

ВИСНОВКИ

У цій статті розглянуто теоретичні та практичні підходи до формування тайм-менеджменту на підприємстві; запропоновано новий підхід до впровадження корпоративного управління часом, виходячи з системних принципів урахування ситуативних чинників внутрішнього середовища підприємства. Доведено, що система тайм-менеджменту має впроваджуватися на рівні стратегічного управління. Уточнено роль організаційної культури як основи для впровадження тайм-менеджменту у загальній системі управління підприємством. Акцентовано увагу на першочергове формування командного тайм-менеджменту; розвиток та управління неформальними групами в організації. Запропоновано запроваджувати систему обліку часу на підприємстві з використанням сітєвих моделей, електронних засобів, систем планування. Розглянуто також конкретні прийоми і технології управління персоналом, ефективністю організації його діяльності.

Таким чином, тайм-менеджмент – це значний соціально-економічний потенціал підприємства, що забезпечує досягнення стратегічних цілей його розвитку.

SUMMARY

TIME-MANAGEMENT AS THE MEANS OF ACHIEVEMENT AN ENTERPRISE STRATEGIC DEVELOPMENT

Petrushenko M.M., Bondar T.V.
Sumy State University

The analysis and generalization of theoretical and practical experience from the development of time-management at an enterprise is made in the article. New approach is to introduction of the corporate system of time-management according to the basis of system principle, synthesis and integration of realization tools of the development strategy and forming organization culture, methods and technologies of the personnel management of an enterprise.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках: советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. – М.: Интерэксперт. – 1995. – 267 с. – С. 13; С. 241; С. 113; С. 215; С. 91.
2. Керанчук Т.Л. Передумови виникнення та можливості використання концепції Balanced Scorecard на підприємствах України // Економіка, фінанси, право. – №3 – 2007. – С. 15-22.

3. Милосердов Д. О. Модель реинжиниринга бизнес-процессов организационно-управленческой структуры промышленных предприятий // Менеджмент в России и за рубежом. – №4. – 2006. – С. 105-113.
4. Аглицкий И., Кузьмин В. Делегирование полномочий в коммерческих организациях // Корпоративное управление. – № 12. – 2006. – С. 61-69.
5. Архангельский Г.А. Тайм-менеджмент в системе управления организацией. – Специальность 08.00.05. Экономика и управление народным хозяйством (теория управления экономическими системами). – Автореферат. – Москва. – 2005. – 23 с. // <http://www.improvement.ru/bibliot/disser/autoreferat.dos>
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. – М.: Дело, 2005. – 720 с. – С. 453.
7. Азарова А.О, Ковальчук О.А Використання goal – технології як одного з методів управління та мотивації персоналу // Актуальні проблеми економіки. – №8 (62). – 2006. – С. 161-164.
8. Пацуркина Т. К. Управление за смыслами как инструмент мотивации // Харизма, центр бизнес-мастерства // http://www.bonsk.ru/articles.php?cat_id=18&id=415/

Петрушенко М.М., канд. екон. наук;
Бондар Т.В., студентка

Надійшла до редакції 15 грудня 2008 р.