

УДК 355/359.07(075.8)

В.С. Полікашин, С.Ю. Поляков, О.В. Полікашин

Національна юридична академія України імені Ярослава Мудрого. Харків

МЕТОДИКА ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ КОМАНДИРА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ

У статті розглядається методика планування особистої роботи командира для підвищення ефективності управління часом, а також приводяться практичні рекомендації командирам з планування своєї управлінської праці.

Ключові слова: управління часом, самоуправління, планування, план, задача, категоризування (розподіл) задач.

Вступ

Постановка проблеми. Реформування Збройних Сил України вимагає рішення цілого комплексу взаємно пов'язаних проблем. Серед них неостаннє місце займає проблема підвищення ефективності управління.

Управління пройшло тривалий шлях розвитку з далекої давнини, коли люди почали жити організованими групами для сумісної оборони від ворогів, полювання і праці, до теперішнього часу, коли людство вступило в XXI століття – вік кібернетики та інформаційних технологій. Найбільш системно та ґрунтовно його досліджували російські вчені Семенова І.І., Валовой Д.В. [7, 8]. Але до цього часу немає єдиного визначення поняття управління. Це пояснюється складністю управління людьми і зміною умов, в яких воно відбувається. У далекому минулому більшість вождів, царів, султанів, полководців вважали, що «все мистецтво управління зводиться до двох речей: обдаровувати і карати». Більшість вчених – управлінців XX століття дотримуються думки, яку чітко сформулював російський вчений Таранів П.С.: «все управління, кінець кінцем, зводиться до стимулювання активності інших людей» [4, с. 17, 59]. Проте на рубежі XX-XXI століть вчені і дослідники # управлінці дійшли висновку, що сучасним керівникам недостатньо під час управління тільки впливати на інших людей, але їй необхідно при цьому управляти самим собою.

Багато командирів, навіть з великим досвідом, ефективно управляють підлеглими, але не навчилися управляти собою. Виявляється, що зробити друге, важче і складніше, ніж перше. Англійське прислів'я стверджує: «Не може управляти іншими той, хто не в змозі управляти самим собою».

Ефективність праці командира, успіхи в його кар'єрі багато в чому залежать від того як він управляє собою. Цю сторону управлінської діяльності командира (військового менеджера) називатимемо самоуправлінням (самоменеджментом). Одним з елементів самоуправління є управління часом. Але як управляти часом багато командирів не знають і не вмюють. У них дуже багато справ і обов'язків, які вони намагаються виконати в обмежені тимчасові

рамки. Це призводить до стресів, погіршення відносин з колегами і підлеглими, зменшення професійних показників. Але ці проблеми можуть бути вирішені шляхом планування особистої ролі командира.

У статті буде обґрунтована методика планування особистої роботи командира для підвищення ефективності управління часом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Що ж таке час? Час – рідкісний ресурс і вважається безкоштовним благом, яке кожен має в рівній кількості. Насправді нам належить тільки час, яким ми володіємо навіть тоді, коли більше нічого не маємо. Для будь-якого керівника, особливо для військового, час найдорожчий ресурс, яким треба навчитися правильно розпорядитися.

Генералісимус О. В.Суворов (1730 – 1800) як ніхто розумів і цінував час. У книзі «Наука перемогати» він писав: «Гроші дорогі, життя людське ще дорожче, а час найдорожчий»[1]. Цю роботу Суворова вивчали всі командири і враховують фактор часу при управлінні в боях і операціях, але не враховують при самоуправлінні.

Поняття цінності часу «час – гроші» ввів в 1745 р. Бенджамін Франклін [5, с. 221]. В Україні та її Збройних Силах, в умовах ринкової економіки, часто став використовуватися вираз «час – гроші».

Як час, так і гроші є обмеженими ресурсами. З цієї точки зору вони розглядаються як аналогічні поняття. Тому час (так само, як і гроші) – це товар, що має вартість. Абсолютно очевидно, що час не є грошима, тому що гроші можна зробити, а час неможливо. На гроші, на відміну від часу, який має в своєму розпорядженні кожен, не накладається обмежень. Як свідчить китайське прислів'я, «за шматочок золота не купиш шматочка часу». Час нескінченний – точніша характеристика, ніж гроші.

Вираз «час – гроші» – це робоча аналогія. Не слід оперувати цією аналогією. Дійсно час нескінченно більш значущий ресурс, ніж гроші. Він заслуговує на те, щоб відноситися до нього з великою повагою.

Тільки тоді, коли командири усвідомлять і визначать цінність свого службового часу, суттєво ціннішого, ніж золото і срібло, вони будуть спроможні одержати користь від методики, яка викладає на нижче.

За останні 10 – 15 років вчені – управлінці і менеджери стали не тільки цінувати час, але і досліджувати питання управління часом. Про це свідчать роботи німецького вченого Зайверта Л., російського науковця Глухова В.В., американського управлінця Джона Адаїра [2, 3, 5, с. 215 – 271, 9, 10]. Проте в цих і інших роботах не приводяться методики планування особистої роботи керівника для підвищення ефективності управління часом. Такі методики необхідні, особливо для військових керівників, які працюють в умовах жорсткого балансу часу.

Отже, будь-яке управління – це не тільки управління свого часу, але і управління часом.

Мета статті полягає в обґрунтуванні методики планування особистої роботи командира для підвищення ефективності управління часом.

Виклад основного матеріалу

Перш ніж приступити до розробки методики планування особистої роботи командира для підвищення ефективності управління часом розглянемо необхідність управління часом і послідовність планування особистої роботи.

Необхідність управління часом.

Необхідність управління часом для командирів всіх рівнів обумовлена двома. Перший пов'язаний з тим, що багатьом командирам на практиці не вдається раціонально організувати свою працю.

Основні недоліки, що зустрічаються в роботі командирів, це постійний поспіх, нагромадження робіт, метушливість, перевтома, виконання “чужої” роботи (діяльність по принципу «все сам»), безплатність роботи, недостатня мотивація праці.

Багато командирів не можуть відрізнити головне від другорядного. Їх відволікає «текучка». Вони зосереджуються на усуненні дрібних відхилень, перетворюються на диспетчерів. А невирішення перспективних питань і кардинальних проблем приводить до накопичення ще більшої кількості поточних питань.

Інші командири всю увагу приділяють перспективним і важливим проблемам. Вони довго їх опрацьовують і багато разів обговорюють. Але їм не вистачає часу на ознайомлення з положенням справ на місцях, на бесіди з підлеглими. Перспективні задачі розв'язуються без повної інформації, а прийняті рішення не підкріплюються творчою ініціативою виконавців.

Є командири, які створюють ілюзію, ніби вони всюди встигають. Протягом дня вони організовують виконання декілька десятків різних робіт. Але рішення в таких випадках приймаються сумбурно і імпульсивно, без необхідного аналізу й оцінки варіантів. Через це знижується якість рішень та ефективність управління.

Окрім командирів внаслідок нестачі часу (найчастіше із-за недостатньої організації своєї праці) збільшують тривалість робочого дня до 10 – 14 годин. У них не залишається часу на самоосвіту, куль-

турні розваги, відпочинок, заняття спортом і т.п. Вони відстають від свого часу. Внаслідок цього може стати фізичний зрив.

Другий необхідності управління часом пов'язаний із загальною організацією роботи підлеглих і всього керівного підрозділу. Постійна зайнятість командира, його особиста неорганізованість, компанійщина, штурмовщина, що допускається ним, сильно впливають на стиль роботи підлеглих. Виникає цепна реакція, яка виходить від командира і повертається до нього ж у вигляді широкого потоку неврегульованих справ.

Проблема необхідності управління часом гостро стоїть не тільки серед воєнних керівників, але і менеджерів в інших країнах.

Так менеджерам із 15 країн було запропоновано проаналізувати 145 факторів непродуктивних витрат часу. Необхідно було виділити 15 непродуктивних витрат часу.

На основі проведених досліджень був складений наступний перелік:

- 1) перерва в роботі телефонним дзвінком;
- 2) випадкові відвідувачі;
- 3) наради (заплановані і непередбачені);
- 4) кризові ситуації;
- 5) відсутність цілей, пріоритетів і граничних термінів виконання;
- 6) скупчення справ і особиста дезорганізація;
- 7) неефективне делегування прав і повноважень, рутинна робота;
- 8) спроба братися за все і нереальні тимчасові оцінки;
- 9) відсутність достовірної інформації, “плутани” інструкції;
- 10) невідповідна, поточна і застаріла інформація;
- 11) нерішучість і зволікання в ухваленні рішень;
- 12) нечітке уявлення про сфери відповідальності і повноваження;
- 13) нездатність сказати “НІ”;
- 14) невміння доводити завдання до кінця;
- 15) відсутність самодисципліни [6, с. 496].

Цей перелік непродуктивних витрат часу, з якою натяжкою, можна віднести і до воєнних керівників.

Управління часом. Деякі командири вважають, що навіщо управляти часом, якщо він надасться кожному в рівній кількості і ця кількість не залежить від нас. Управляти часом – це значить управляти правильним витрачанням часу. Багато командирів не знають точно, як вони витрачають свій час. Про людей з такою психологією Н. Вінер писав: «Повна свобода робити все, що хочеш і як хочеш, – це свобода взагалі нічого не робити» [3, с. 573]. До теперішнього часу серед командирів різного рівня ще існує думка, що планування витрати часу – це їх особиста справа.

З цим можна погодитися, якщо командир пра-

цює самостійно, і у нього немає нікого в підпорядкуванні. Але це зустрічається рідко. На сьогодні у більшості командирів є підлегли, і є начальники. Виникає відповідна ієрархія управління – ланцюг командирів. Тому відсутність чіткого планування свого службового часу приводить до вічної зайнятості, нескінченної компанійщини і штурмовщини в справах, що вимагають обмірковування, раціонального рішення. Це створює у військовому колективі непродуманий стиль роботи, який призводить до нераціонального використання часу у всіх ланках управління, а нерідко і до розвалу системи управління.

Тому управління часом – це не особиста справа командира, а необхідний елемент загального керівництва всієї діяльності військової організації. Управляти часом для командирів – це навчитися правильно витратити особистий час і службовий час підлеглих шляхом складання і виконання планів особистої роботи.

Планування особистої роботи. При плануванні особистої роботи доцільно дотримуватися такої послідовності:

- 1) визначення переліку справ що плануються;
- 2) визначення витрат часу для виконання запланованих справ;
- 3) зіставлення витрат часу на заплановані справи з особистим бюджетом часу;
- 4) визначення категорювання запланованих справ (завдань);
- 5) складання довгострокового (перспективного) плану;
- 6) складання середньострокового (короткострокового) плану-графіка;
- 7) запис поточних справ і складання плану робочого дня.

1. Визначення переліку запланованих справ (завдань)

У змісті праці командирів всіх рівнів можна виділити заплановані справи (завдання):

- заплановані засідання, ділові зустрічі, переговори;
- незаплановані засідання, ділові зустрічі, переговори;
- робота з документами;
- поїздки, огляди;
- розмови по телефону;
- планова, технічна і організаційна робота (ознайомлення з планами, звітами, технічною документацією, розбір техніко-економічної діяльності і т. п.)
- навчання командирів;
- громадська діяльність;
- представницькі функції;
- фактично всі управлінські функції за участю підлеглих і т. д.;
- навчання військових менеджерів.

У діяльності командира часто присутні справи (задачі), які позначаються одним коротким словом –

«рутина».

Слово «рутина» походить від французького route (маршрут) і визначає давно сталу процедуру, щось таке, що робиться звично і регулярно. Внаслідок того, що рутинні справи (задачі) виконуються занадто часто, командир їх не помічає в управлінні часом.

2. Визначення витрат часу для виконання запланованих справ

Для визначення витрат часу для виконання запланованих справ перш за все необхідно вести облік часу.

Облік часу. *Облік* – це запис. Методи обліку витрат часу наступні: фіксація і самофіксація використання свого робочого часу, хронометраж, миттєві спостереження. Проте найбільш ефективним методом є самофіксація робочого дня, тому що тут діє управлінське правило: якщо командир включений в процес реєстрації своєї праці, він виконуватиме ці рекомендації.

Основні принципи техніки ведення обліку часу зводяться до наступного:

- ретельний облік всіх витрат часу по видах робіт;
- розкриття простотів, повільності, витоків часу;
- ретельне вивчення способів роботи перед їх зміною;
- навчання плануванню часу;
- не починайте корінної ломки свого теперішнього розподілу часу, поки з олівцем і папером не врахуєте, як ви зараз витрачаєте свій час.

При плануванні необхідно враховувати Закон Паркінсона (англійський професор історії С.Н. Паркінсон вивів цей закон в 1455 році).

Він свідчить: «Об'єм роботи зростає в тій мірі, в якій це необхідно, щоб зайняти час, виділений на її виконання» [6, с. 596]. З цього закону виходить, що чим більше часу планується для виконання якої-небудь роботи, тим більше його витрачається. Відповідно, чим менше часу буде відведено на ту або іншу справу, тим більшим буде прагнення його виконати.

Облік часу, що витрачається на виконання запланованих видів робіт – непросте завдання, тому що його можна вести з різним ступенем деталізації. Проте не можна дуже захоплюватися деталізацією, оскільки на такий облік знадобитися занадто багато часу. Техніка і методи обліку повинні бути по можливості прості і зручні. Пропонувати або рекомендувати певний уніфікований набір, придатний для командирів всіх рівнів управління, тяжко.

Деякі командири ведуть:

а) діловий календар, в якому записують послідовно всі види робіт дня і час, що витрачається на них;

б) щоденник, де фіксують основні події, заходи, час, що витрачається на них, свою думку і досягнутий результат;

в) журнал часу або аудит, в якому щодня розбивається на п'ятнадцятихвилинні інтервали і до кінця кожної години записується як він проведений.

Як свідчить практика багатьох командирів різних

рівнів, достатньо один раз на квартал протягом 7 – 10 днів робити ревізію своєї діяльності з оглядом витрат часу, тобто проводити облік та аналіз витрат часу.

При підсумковому аналізі слід оцінити:

- 1) чи була робота необхідна;
- 2) чи виправдані витрати часу;
- 3) чи доцільна виконана робота;
- 4) розумність вибраного часу виконання роботи;
- 5) наявність перешкод, та їх вплив на виконання завдань.

Видатний американський вчений у області менеджменту П. Друкер проводить облік і аналіз свого робочого часу через кожні дев'ять місяців протягом трьох тижнів, і про результати повідомляє наступне: “Хоча я роблю це протягом п'яти або шести років, та кожного разу вигукую: Цього не може бути! Я знаю, що я втрачаю багато часу, але не може бути, щоб так багато!” [6, с. 495].

Оскільки рутинні справи (задачі) виконуються механічно, незмінно і нудно, можуть служити причиною даремної витрати значної кількості часу. Якщо це так, то слід по можливості скоротити час, що витрачається на рутинні справи. Більш того, що рутинні справи (завдання) звичні, командири не приділяють їм достатньої уваги.

3. Зіставлення витрат часу на заплановані справи з особистим бюджетом часу

Для зіставлення витрат часу на заплановані справи з особистим бюджетом часу необхідно визначити вид плану, відповідний виду плану особистого бюджету часу.

План – це наперед і всесторонньо обґрунтована модель майбутньої цілеспрямованої особистої роботи. Він призначений забезпечити найбільш високу в даних умовах, місці і відрізка часу ефективність дій.

Плани командира підрозділяються на види:
довгострокові – на рік, квартал, місяць;
короткострокові – на тиждень або декаду;
оперативні плани – на один або два дні.

Плани командирів різних рівнів повинні бути узгоджені з графіками роботи начальників вищестоячих інстанцій і скоординовані усередині всієї військової організації із задачами і роботами типових місяця і тижнів, які розробляються у всіх військових організаціях Збройних Сил України. Тому існує практика затвердження планів роботи нижчестоячих командирів начальниками вищестоячих рівнів. Якщо командиру доводиться часто контактувати з районними і міськими організаціями, урядовими органами, плани необхідно пристосовувати також і до розпорядку їх роботи. Плани дисциплінують працю як самих командирів, так і їх підлеглих. Вони створюють упевненість і спокій в апараті управління, задають певний темп роботи.

Особистий річний (піврічний, квартальний) бюджету часу можна розрахувати за формулою:

$G_x (P - B) x K x D$

де P – пенсійний вік; B – вік командира на момент

розрахунку; K – кількість робочих днів в році; D – тривалість робочого дня в годинах; G – вид особистого бюджету ($G=1$ – річний, $G=0,5$ – піврічний, $G=0,25$ – квартальний).

Приклад 1. При $P=60$ років, $B=30$ років, $K=220$, $D=8$ годин особистий річний бюджет часу буде рівний 5280 годинам, піврічний – 2640 годинам, квартальний – 1320 годинам.

Щомісячний і тижневий особисті бюджети часу можна визначити відповідно по формулі:

$K1 x D$ і $K2 x D$

де $K1$ – кількість робочих днів в місяці;

$K2$ – кількість робочих днів в тижні.

Приклад 2. При $K1=21$, $K2=5$ і $D=8$ щомісячний і тижневий особисті бюджети часу рівні 168 і 40 годинам відповідно.

В управлінській діяльності командира за 25 років служби максимальний особистий бюджет часу складає: $25 x 5280 = 132000$ годин. Якщо особистий бюджет часу не підлягає збільшенню, то залишається тільки розумно його використовувати.

Зробивши визначення особистого бюджету часу (ОБЧ) необхідно порівняти його з витратами часу на заплановані справи (ВЧП) і ухвалити рішення на складання відповідного плану, якщо виконується умова ВЧП менше або рівні ОБЧ. У разі якщо ВЧП більше за ОБЧ, то необхідно провести розподіл запланованих справ (задач) з метою вилучення другорядних. І далі скласти відповідні плани.

При складанні всіх видів планів, окрім плану на день, необхідно виділяти деякий резерв часу на непередбачені обставини, хоча б в 20%. Для плану на один день резерв часу на непередбачені обставини повинен складати 40%. Досвід планування менеджерів свідчить, що абсолютно жорстко складений часовий графік (без резерву) ніколи не буде виконаний.

4. Категорювання запланованих справ (задач)

При складанні будь-якого плану у командира виникає проблема: які завдання включати в план і в якій послідовності їх виконувати, тобто визначити важливість і терміновість кожного завдання для досягнення мети, іншими словами здійснити розподіл завдань. Для чого можна скористатися наступними методами категорювання завдань: аналізу, методом Парето, методом аналізу, АВС, Дуайта Ейзенхауера.

Метод аналізу. Його суть полягає в тому, що всі завдання розбиваються на три групи:

1. Обов'язкові з погляду досягнення кінцевої мети.

2. Завдання, які будуть зроблені, якщо залишиться час після виконання завдань першої групи.

3. завдання, які будуть зроблені, якщо залишиться час після виконання завдань другої групи.

Метод Парето.

Парето Вільфредо (1848 – 1923), італійський економіст і соціолог, представник математичної школи в політекономії. У своїх працях він обґрунтував розвиток людського суспільства круговоротом еліт. Теорія еліт стверджує, що окремі малі частини

якого-небудь явища мають найбільше значення для всього явища в цілому. Так, невелика купка багатих людей або банків володіє більшою частиною суспільного багатства. Найбільша кількість найважливіших наукових відкриттів здійснюється обмеженим числом видатних вчених і т.д.

Виходячи з цього він сформулював закон «20:80», який одержав в науковій літературі назву метод Парето.

Стосовно планування робочого часу цей закон може означати, що, витративши 20% робочого часу, можна одержати 80% результатів. Решта 80% часу може дати тільки 20% результатів, тому говорять, що час на них можна не витратити.

Або по-іншому, 20% важливих завдань дають 80% результату, а 80% другорядних завдань, що залишилися, дають 20% результату.

Тому всі завдання розбиваються на дві групи:

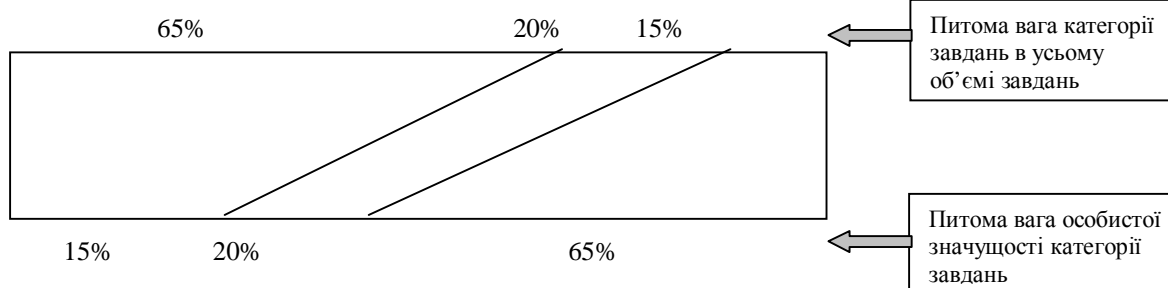


Рис. 1. Метод аналізу ABC

Завдання А (15 %) – не підлягають делегуванню.

Завдання В (20%) – можуть бути доручені іншим.

Завдання С (65%) – повинні бути делеговані.

Згідно виведенням методу аналізу «ABC» рекомендується за найважливіші справи (група А) братися в першу чергу, щоб за допомогою небагатьох дій забезпечити велику частину загального ефекту виконання завдань. На наступні по значущості завдання (групи В) доводиться також суттєва частина сукупного результату, тоді як виконання щодо більшого числа, але менш важливих завдань (група С) в цілому дає невеликий результат.

перша група важливі і термінові завдання – 20% , друга група важливі та нетермінові або другорядні завдання – 80%. Перша група завдань виконується самим командиром, а друга – може делегуватися.

Метод ABC.

Метод ABC (рис. 1), розроблений німецькими вченими, ґрунтується на наступних трьох закономірностях, підтверджених досвідом:

- найважливіші завдання (категорія А) складають приблизно 15% від кількості всіх завдань, якими зайнятий командир і власна значущість цих завдань (у сенсі внеску в досягнення мети) складає 65%;

- важливі завдання (категорія В) складають 20% від кількості всіх завдань, якими зайнятий командир і складає 20% значущості в досягненні мети організації;

- менш важливі, тобто нетермінові справи (категорія С) складають 65% від загальної кількості завдань і на їх частку доводиться 15% значущості в досягненні мети організації.

Метод Дуайта Ейзенхауера.

Плануючи свою щоденну діяльність, корисно знати, що пріоритет вирішуваних задач можна визначити по методу Дуайта Ейзенхауера (1890 – 1969), экс-президента США. Згідно цьому правилу пріоритети встановлюються за такими принципами, як терміновість і важливість завдання.

Залежно від ступеня терміновості і важливості завдань існують чотири категорії їх оцінки та виконання.

Для наочності ці чотири категорії завдань можна представити у вигляді матриці (рис. 2).

		Задача важлива			
Задача нетермінова	1. Нетермінова але важлива <i>Делегувати підлеглому</i>	2. Термінова і важлива. <i>Вирішувати самому</i>			
	3. Нетермінова і неважлива <i>Відкласти або делегувати</i>	4. Термінова але не важлива <i>Визначити точний час для виконання</i>			
		Задача неважлива		Задача термінова	

Рис. 2. Матриця категорії задач

Завдання нетермінове, але важливе. Завдання цього типу рекомендується повністю або частково делегувати своїм підлеглим, разом з тим, що командир себе розвантажує, він може сприяти підвищенню мотивації в роботі і кваліфікації своїх підлеглих, до-

віряючи їм відповідальні справи, в той же час, маючи запас часу, щоб втрутитися у разі потреби.

Завдання термінове і важливе. Цьому виду завдань треба присвячувати найкращий уранішній час, коли мозок працює найбільш продуктивно. Те-

рмінові і важливі завдання звичайно з'являються в періоди криз і вимагають залучення великої кількості ресурсів, що може викликати нервово-психічний стрес. Треба розраховувати свої сили і можливості, планувати свої завдання так, щоб найважливіші та більш термінові з них виникали якомога рідше. Управління часом в цьому квадраті здійснюється протягом одного дня по годинах і хвиликах. За них слід братися негайно і виконувати їх командиру.

Завдання нетермінове і неважливе.

Якщо командир раптом починає займатися цими справами, забуваючи про завдання другої категорії, то йому не слід скаржитися на перевантаження роботою. Тому від таких завдань необхідно відмовитися або делегувати їх підлеглим. Навіть підлегли не повинні братися за завдання цієї групи.

Завдання термінове, але неважливе.

Тут існує небезпека піддатися «тиранії» терміновості і в результаті цілком віддатися рішенню конкретної задачі, тому що вона термінова. Якщо ж вона є не такою важливою, то повинна бути у будь-якому випадку делегована, оскільки для виконання її не вимагається яких-небудь особливих знань і навичок.

5. Складання довгострокового плану

При складанні довгострокових планів визначається центральна, найбільш трудомістка проблема періоду, яка повинна бути вирішена в його рамках; завдання, що виходять за їх межі, і завдання, до рішення яких потрібно приступити, можливі труднощі.

У місячних планах слід враховувати критичні дні і особисті біоритми – фізичний, емоційний і інтелектуальний, які мають відповідно 23,28 і 33 дні. На позитивні фази цих періодів плануються справи, що вимагають підвищених навантажень.

Довгострокові плани можна оформити у вигляді таблиць, що містять перелік робіт з вказівкою терміну їх початку і закінчення, чи ж у вигляді сіткових і лінійних графіків.

6. Складання короткострокового плану

Короткострокові плани складаються на тиждень або декаду.

Короткострокові плани покликані дати відповіді на питання:

1. Яке із завдань виступатиме як центральне, на вирішення якого потрібно сконцентрувати в першу чергу увагу і зусилля на цьому тижні (декаді)?

2. Яке завдання потребує найбільших витрат робочого часу?

3. Які завдання в цьому періоді є обов'язковими, тобто їх потрібно почати або підготувати до завершення?

4. До яких невирішених питань слід було б приступити в першу чергу?

5. Які ситуації, здатні істотно вплинути на виконання тижневого (декадного) плану роботи, можуть виникнути?

6. Яку рутинну роботу (підготовка документів,

наради, телефонні розмови, переговори і т.п.) в цей період потрібно виконати?

7. Складання оперативного плану

На думку німецького менеджера Л. Зайверта, хто постійно протягом 10 хвилин планує свій робочий день, той може щодня заощадити до 2-х годин [2, с. 14].

Оперативні плани складаються на завтра або на найближчі два-три дні. Вони розробляються на базі довгострокових (перспективних) і короткострокових планів, будучи засобом боротьби з «текучкою», що поглинає командира. Головне їх призначення – визначити набір і передбачити черговість виконання завдань в межах робочого дня.

Складати оперативні плани (переліки робіт) можна в спеціальних записниках, на картках, в щоденниках і щотижневиках. Планування можна здійснювати і з використанням ПЕОМ. Загалом же технічні засоби і прийоми планування грають не таку важливу роль, як умова постійного і звичного застосування планів. Тільки тоді вони будуть дієвим засобом боротьби за економію робочого часу і чинником підвищення ефективності роботи командира.

У діяльності командира набагато частіше, ніж в якій-небудь іншій роботі, можуть виникнути збої, відмінюватися заплановані заходи, з'являтися непередбачені справи. Це може викликати сумніви в доцільності, і навіть можливості складання планів та відповідної їм роботи. Але такі думки помилкові. Несподівані події і відхилення дійсно можливі. І буде менше шкоди, якщо оперативні плани доведеться коректувати, ніж, якщо командир працюватиме взагалі без плану, стихійно. Крім того, гарантією виконання запланованих робіт можуть служити правильно підібрані і передбачені резерви часу на невідкладні роботи, що несподівано з'являються, і збої.

Денні плани складаються у письмовій формі, оскільки таким чином, закладені в них справи важче ігнорувати. Крім того, записи розвантажують пам'ять, дисциплінують, дозволяють чітко розподіляти роботу, робити її більш цілеспрямованою. По записах також легше контролювати виконання планів і оцінювати їх підсумки.

Складання денного плану починається напередодні увечері і відбувається у декілька етапів. Спочатку формулюються завдання, в які включаються винесені з місячного і тижневого (декадного) планів; далі, перехідні з плану попереднього дня, не вирішені до теперішнього моменту; а також не заплановані наперед унаслідок повторюваності; які раптово виникають. Витрати часу на них визначаються з урахуванням можливого способу їх рішення.

У денному плані передбачаються «вікна» на випадок необхідності вирішувати несподівані проблеми і десятихвилинні перерви після кожної години роботи.

Потім ще раз уточнюється пріоритетність завдань; виділяються ті з них, за які настала пора рі-

шуче братися, і уточнюється, кому з підлеглих їх можна доручити.

Вранці, складений напередодні денний план ще раз уточнюється командиром, щоб врахувати нові обставини, що раптово з'явилися, документи, що, наприклад, поступили за ніч («Ранок вечора мудріший»). На прикладі можна привести таблицю Менделєєва: вирішення задачі було отримано Дмитром Івановичем увісні.

Як будь-який інший, денний план повинен бути гнучким; жорстко в ньому регламентуються тільки питання, пов'язані із запрошенням людей, наприклад наради, прийом відвідувачів і т.п.

План на один день сприяє підвищенню ефективності використання робочого дня. Вважається, що останній краще всього починати в один і той же час, оскільки людина – «раб» своїх звичок.

Облік принципу підвищеної працездатності необхідний і в денному плані. У більшості людей є два її піка з 9 до 13 і з 16 до 18 г. На цей час необхідно планувати найбільш складну і відповідальну роботу.

Денний план включає не більше десятка проблем, зокрема не більше трьох першорядних, робота над якими здійснюється в першу чергу. Їх, а також найбільш неприємні справи планують на уранішні години, з тим, щоб у вечорі їх завершити. Однорідні завдання групуються в денному плані роботи блоками, що дозволяє не «перескакувати» з однієї проблеми на іншу і заощаджувати, таким чином, час.

Переважно, щоб командир починав свій день раніше за підлеглих і до їх приходу на роботу міг уточнити завдання та вжити заходів для подолання труднощів. Після цього виконуються найбільш важкі і неприємні справи, а в другій половині дня – більш легкі. Така послідовність обумовлена не тільки наростанням втоми, але і тим, що після обіду підлеглі звичайно приходять з проханнями про допомогу й роз'ясненням тих або інших питань. Тому в другій половині краще займатися нескладними справами, наприклад, розбір пошти або вирішенням проблем, що з'явилися зранку.

Для економії часу необхідно уникати імпульсивних вчинків і не відволікатися по можливості на проблеми, що знову виникають та які можуть потребувати нових дій. Їх доцільно зафіксувати і повернутися до них пізніше, що дозволить завершити розпочате, а їм «відлежатися» і прийняти більш зорові контури. Фіксація матеріалу корисна також на випадок раптових перерв в роботі, оскільки дозволяє швидше повернутися до неї.

Практичні рекомендації командирів зі складання плану роботи на один день

Перш ніж приступити до практичних рекомендацій зі складання командиром плану на один день, приведемо цінну пораду консультанта у області менеджменту Чарльза Лі власнику найбільшої сталеливарної компанії Чарльзу Швабу. Останній поставив перед Ч. Лі складне завдання: «Покажіть мені,

як я можу збільшити свою продуктивність праці, і я заплачу вам будь-яку суму в межах розумного». Лі поклав перед ним лист паперу. «Кожен вечір записуйте всі справи, які ви збираєтеся виконати завтра, – сказав він, – і пронумеруйте їх по ступеню важливості. Почніть наступний ранок з виконання справи під номером один і продовжуйте його виконувати до тих пір, поки не закінчите. Потім починайте справу номер два, потім номер три, потім номер чотири і т.д. Не турбуйтеся, ви не встигнете виконати їх всі. Якщо ви не зможете виконати ваші справи згідно цієї системи, ви не зможете їх виконати в будь-якій іншій. Використовуйте цю систему щодня».

Незабаром після цього Шwab відправив Лі чек на 25 тисяч доларів. Пізніше він сказав, що це був найкорисніший урок, який він одержав за всю свою кар'єру бізнесмена [5, с. 266].

Скористаємося і ми цією цінною порадою Чарльза Лі при складанні плану роботи на один день.

Отже, складання плану роботи на один день проводиться в наступній послідовності:

- 1) складання переліку робіт (завдань);
- 2) оцінка тривалості робіт (завдань);
- 3) резервування часу (у співвідношенні 60:40);
- 4) ухвалення рішень по пріоритетах і делегування;
- 5) контроль (облік робіт (завдань)), не виконаних за день.

Складання переліку робіт (завдань)

Складання переліку робіт (завдань) приводиться у вигляді табл. 1.

Під відповідними рубриками формуляру “План дня” записується все те, що повинен або хоче зробити командир протягом наступного дня:

- завдання із списку робіт (завдань) з тижневого (місячного) плану;
- невиконані напередодні завдання і такі, що додалися до роботи;
- періодично виникаючі роботи (завдання).

Таблиця 1

Роботи (завдання) і приблизний час
на їх виконання

План дня	Час, год.
РК – робота в комісії	2,0
О – прийом з особистих питань	1,0
ПК – поїздка в міськвиконком	1,0
НЛ – написання листа безпосередньому начальнику	1,5
ДК – доповідь про виконання завдання	0,5
Ч – вивчення наказів	1,5
Т – телефонна розмова з сусідом	0,5
ПР – підготовка проекту рішення	1,0
<i>Всього</i>	9

При цьому у формулі “План дня” рекомендується використовувати скорочення, відповідні виду діяльності:

О – прийом зовнішніх відвідувачів, з особистих питань;

Д – делегування справ підлеглим;

К – контроль за процесом виконання завдань;

П – завдання знаходиться в процесі виконання;

ПК – поїздки, відрядження;

НЛ – письмова робота, ділові листи, диктування;

Т – телефонні розмови;

Ч – вивчення документів (звітів, циркулярів і т.д.);

РК – робота в комісії;

ДК – доповідь вищестоячому командуванню;

ПР – підготовка проекту рішення.

Робочий план дня, що розробляється, повинен бути реалістичним, тобто, обмежений тими справами (роботами), які командир реально в змозі виконати.

Оцінка тривалості робіт (завдань)

У табл. 1 напроти кожного завдання проставте приблизний час, необхідне для його виконання, підсумуйте тимчасові проміжки і визначте орієнтовно загальний час.

Резервування часу (у співвідношенні 60:40)

При складанні плану дня слід дотримуватися основного правила планування часу, згідно якому планом повинно бути охоплено не більше 60% робочого часу командира і приблизно 40% часу повинно бути залишено як резервний час для несподіваних справ.

Таким чином, при 8-годинному робочому дні запланований час повинен складати приблизно 5 годин. Якщо виконання всього списку завдань вимагає більше 60% робочого часу, то слід довести спи-

сок до вказаних параметрів, встановити пріоритети, делегувати справи і скоротити відпущений на них час. Залишок недеlegerованих справ слід перенести до наступного дня, викреслити або завершити за рахунок наднормової роботи.

Ухвалення рішень по пріоритетах і делегуванню

Метою даного етапу є скорочення часу, відведеного для виконання завдань, до 5–6 годин. Необхідно зробити наступні кроки:

а) виявити істотні і неістотні роботи (завдання) за принципом Парето;

б) встановити однозначні пріоритети для істотних робіт (завдань) за допомогою методу АВС і уточнити відповідно до цього роботи (завдання) дня;

в) розглянути кожну роботу (завдання) з погляду можливості її делегування.

Остаточний варіант плану дня в нашому прикладі приведений в табл. 2.

Роботи (завдання), які виконує командир, він узгоджує з своїм розпорядком дня і з розпорядком вищестоячих організацій. Але обов'язковою умовою повинно бути: роботи (завдання) категорії А виконуються до обіду, категорії В

5. Контроль (облік робіт (завдань)), не виконаних за день

На практиці не всі роботи (завдання) вдається виконати, не всі телефонні розмови можуть відбутися. Тому їх доводиться переносити на наступний день.

Таблиця 2

Остаточний варіант плану дня

Категорії	Завдання	Час, год.	Делегування (час у годинах, кому)
А	РК – робота в комісії	2,0	
А	О – прийом з особистих питань	1,0	
В	ПК – поїздка в міськвиконком	1,0	
В	Ч – вивчення наказів	1,0	0,5 – заступнику
С	ДК – доповідь про виконання завдання	00	0,5- заступнику
С	НЛ – написання листа безпосередньому начальнику	00	1,5- заступнику
С	ПР – підготовка рішення	00	1,0 – підлеглий до 0,5 –
С	Т – телефонна розмова з сусідом	00	завтра
	Всього	5,0	4,0

Якщо одна і та ж справа переноситься багато разів, то вона стає для військового менеджера тягарем, і тоді існують дві можливості:

рішуче узятися за неї і довести до кінця;

відмовитися від рішення цього питання, оскільки у ряді випадків проблема розв'язується сама собою.

Рекомендації командирів з планування на один день для підвищення ефективності управління часом:

1. Перевірте свою позицію відносно планування використання часу і потурбуйтеся про зміну позиції, щоб закріпити управління часом.

2. Геть рутину.

3. Довіряйте іншим і делегуйте повноваження.

4. Ефективно використовуйте графіки робочого часу.

5. Припиніть телефонний терор і розвивайте телефонну культуру.

6. Геть шкідливі звички.

7. Визначте порядок значущості робіт і скрупульозне його дотримання.

8. Не блукайте по чужих кабінетах, не відривайте інших від роботи, щоб відпочити самому.

9. Зарезервуйте достатньо часу для завдань, які дійсно вимагають зосередженості.

10. Поважайте свій план використання часу і плани, складені іншими.
11. Записуйте в календар всі питання, які потрібно запам'ятати, відразу, як тільки вони з'являться.
12. При необхідності твердо кажіть: "Ні".
13. Інформуйте інших про ваш план використання часу і вимагайте взяти його до уваги.
14. Геть всі непотрібні збори, наради. Складіть план підвищення ефективності необхідних зборів, нарад.
15. Домовтеся про час початку і закінчення зборів, нарад, усвідомте той факт, що група може працювати ефективно без перерви максимум 1,5 години.
16. Секретар повинен діяти як ефективний фільтр.
17. Підтримуйте хороши фізичний і психічний стан.
18. Чистий стіл.
19. Зробіть коротку паузу вранці для планування робіт на день. Навіть в умовах дефіциту часу, починайте свій робочий день із спокійного міркування протягом 10 – 15 хвилин майбутніх справ цього дня. Якщо у вас є секретар, то починайте робочий день з наради з ним.
20. Будьте пунктуальні і точні.
21. Геть порожнє базікання.
22. Геть довгі обіди.
23. Скоротіть перерви на каву.
24. Для початку геть термінову роботу. Не звикайте до того, щоб починати свій робочий день з ознайомлення з поштою, оскільки вона рідко містить що-небудь термінове.
25. Трохи менше втручайтеся в справи підлеглих.
26. Геть справи, що поволі тягнуться: у роботі потрібна розторопність.
27. Геть особисті справи в робочий час.
28. Не робіть перерв, не викликаних необхідністю.
29. Добре робіть одну справу відразу.
30. Зберіть дрібні справи в одну купу і зробіть їх швидко за один раз.
31. Ефективно використовуйте технічних виконавців.
32. Ефективно використовуйте оргтехніку.
33. Уточніть межі відповідальності і кінцеву мету.
34. Адресуйте пошту безпосередньо потрібній людині.
35. Делегуйте ознайомлення з документами.
36. Виганяйте з кабінету докучливих відвідувачів.
37. Домовляйтеся про зустрічі наперед.
38. Говоріть стисло.
39. Відмовтеся від марних завдань і розвивайте методи виконання необхідних завдань.
40. Влаштовуйте перерви і розподіляйте їх правильно протягом дня.

41. Добре плануйте сумісні заходи.
42. Не засиджуйтеся на роботі допізна, своєчасно передавайте роботу підлеглим.
43. Користуйтеся взаємодопомогою колег, начальників і підлеглих для ефективного використання свого часу і підвищення продуктивності виконуваної роботи.
44. Постійно пам'ятаєте про денний ритм роботи [6, с. 499].

Висновок

Час – рідкісний ресурс і вважається безкоштовним благом, яке кожен має в рівній кількості. В процесі реформування Збройних Сил України необхідно підвищити ефективність управління часом шляхом довгострокового, середньострокового і оперативного планування особистої роботи командирів всіх рівнів управління.

У статті приводиться розроблена авторами, методика планування особистої роботи командира для підвищення ефективності управління часом, а також приводяться практичні рекомендації командира по складанню плану на один день.

На нашу думку розроблена методика дозволить командирам, особливо молодим, економити і правильно розподіляти час по видах завдань, виконувати більше важливі, а не другорядні справи і у результаті боротися з «текучкою», штурмовщиною, перетомою (робота по 10 – 14 годин на добу) і іншими недоліками в роботі.

Список літератури

1. Суворов А.В. Наука побеждает / А.В. Суворов. – М.: Воениздат, 1980.
2. Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках (советы деловым людям как эффективно использовать рабочее время): пер. с нем. / Л. Зайверт. – М.: 1995.
3. Глухов В.В. Менеджмент. 3-е издание / В.В. Глухов. – СПб: Питер, 2006.
4. Таранов П.С. Золота книга руководителя / П.С. Таранов. – М.: Агентство «ФАИР», 1996.
5. Джон Адаир. Искусство управлять людьми и самим собой / Адаир. Джон. – М.: ЭКСМО, 2006.
6. Поликашин В.С. Військовий менеджмент / В.С. Поликашин. – К.: НАО України, 2006.
7. Семенова И.И. История менеджмента / И.И. Семенова. – М.: Юнити, 1995.
8. История менеджмента / под ред. Д.В. Валового. – М.: ИНФРА –М, 1997.
9. Роберт Э. Диттмер. Как управлять своим временем. 151 быстрая идея. – Диля, 2007.
10. Вронский А.И. Как управлять своим временем / А.И. Вронский. – Фенікс, 2007.

Надійшла до редколегії 3.11.2010

Рецензент: канд. філософ. наук, проф. П.В. Квіткін, Харківський університет Повітряних Сил ім. І. Кожедуба, Харків.

МЕТОДИКА ПЛАНУВАННЯ ЛІЧНОЇ РОБОТИ КОМАНДИРА ДЛЯ ПОВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ

В.С. Поликашин, С.Ю. Поляков, О.В. Поликашин

В статті розглядається методика планування лічної роботи командира для підвищення ефективності управління часом, а також приводяться практичні рекомендації командирам із планування свого управлінського часу.

Ключові слова: управління часом, самоуправління, планування, план, задача, категоризування (распределение) задач.

**METHOD OF PLANNING OF THE PERSONAL WORK OF COMMANDER
FOR THE INCREASE OF MANAGEMENT EFFICIENCY ЧАСОМ**

B.C. Polikashin, S.Yu. Poland, O.V. Polikashin

In the article the method of planning of the personal work of commander is examined for the increase of management efficiency часом, and also practical recommendations over are brought to the commanders from planning of the administrative labour.

Keywords: *management часом, self-government, planning, plan, task, categorical (distributing) tasks.*