

УДК 338.486.1+331.31

Кучер Л.Р.*кандидат економічних наук, доцент
кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін
Львівської філії Європейського університету***Замрій О.М.***доцент кафедри менеджменту та комерційної діяльності
Львівського інституту економіки і туризму*

ПІДХОДИ ДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ МЕНЕДЖЕРІВ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ

APPROACHES TO THE EFFECTIVE MANAGEMENT OF WORKING TIME OF THE TOURISM INDUSTRY MANAGERS

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто значення управління часом в роботі менеджерів індустрії туризму. В сучасних умовах діяльність менеджера характеризується специфікою та складністю виконуваних завдань, динамічністю оточуючого середовища, жорсткою конкуренцією на ринку функціонування підприємства. Еволюційні етапи формування вимог до сучасного менеджера першочергово визначили вміння ефективно управляти робочим часом, адже час – це ресурс, який не відновлюється. Ефективність використання робочого часу можлива за умови дотримання наукової організації праці, режиму робочого часу і відпочинку, застосування світових технологій управління часом – системи «Тайм Менеджер». Управління робочим часом є важливим для менеджерів різних сфер діяльності, в тому числі індустрії туризму. Аналіз робочого часу менеджерів проводився із застосуванням методу фотографії робочого часу, який дозволив виявити реальні витрати робочого часу менеджера протягом дня, і зробити висновки про ефективність його використання. На основі проведеного дослідження зроблено висновки про причини втрат робочого часу менеджерів індустрії туризму й запропоновано шляхи управління та раціонального розподілу часу керівниками досліджуваної сфери.

Ключові слова: управління робочим часом, професійні компетенції, специфіка управлінської праці, система «Тайм Менеджер», фотографія робочого часу, втрати робочого часу.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрено значение управления рабочим временем менеджеров индустрии туризма. В современных условиях работа менеджера характеризуется спецификой и сложностью исполняемых заданий, динамизмом внешней среды, жесткой конкуренцией на рынке деятельности предприятия. Эволюционные этапы формирования требований к современному менеджеру в первую очередь требуют эффективного управления рабочим временем, поскольку время – это ресурс, который не подлежит восстановлению. Эффективность использования рабочего времени возможна в случае применения научной организации труда, режима рабочего времени и отдыха, использования мировых технологий управления временем – системы «Тайм Менеджер». Управление рабочим временем имеет важность для менеджеров разных сфер деятельности, в том числе индустрии туризма. Анализ рабочего времени менеджеров проводится с применением фотографии рабочего времени, которая позволяет исследовать фактическое использование рабочего времени менеджера на протяжении рабочего дня и позволяет сделать выводы об эффективности его использования. На основании проведенных исследований сделаны выводы о причинах потерь рабочего времени менеджеров индустрии туризма и даны рекомендации по управлению и рациональному распределению времени руководителями исследованной сферы.

Ключевые слова: управление рабочим временем, профессиональные компетенции, специфика управленческого

труда, система «Тайм Менеджер», фотография рабочего времени, потери рабочего времени.

ANNOTATION

In the article, the importance of time management in work of tourism industry managers is considered. Nowadays, manager activity is characterized by the specifics and the complexity of the tasks, dynamics of environment, fierce competition in the market of the enterprise functioning. Evolutionary stages of forming the requirements for modern manager primarily determined the ability to effectively manage working time, as the time is a resource that is not restored. Effectiveness of time use is possible under the condition of keeping the organization of work, working mode and rest, to apply the world technologies of time management – a system of «Time Manager». Working time management is important for managers of different working areas including the tourism industry. Analysis of the working time of managers was conducted with the use of the method of photograph of work that revealed the real cost of working time of the manager during the day, and draw conclusions about the effectiveness of its use. Based on the research conducted, conclusions about the causes of loss of working time of the managers of the tourism industry were made and the ways of management and rational allocation of time by the managers of area studied was offered.

Keywords: working time management, professional competences, the specificity of management work, the system «Time Manager», photo of working time, loss of working time.

Постановка проблеми. Для ефективного функціонування підприємств індустрії туризму потрібні фахівці, що вміло управляють великими колективами працівників, приймають виважені професійні рішення, планують діяльність і реалізують ідеї за вимогами часу, адекватно реагуючи на чинники мікро- та макрооточення.

Оскільки менеджер є центральною фігурою апарату управління, його функції багатогранні і вимагають від керівника високих професійних якостей.

Новітні технології в роботі підприємств індустрії туризму та жорсткі умови конкуренції вимагають нових підходів у формуванні якостей ефективного менеджера: володіти технічними, технологічними, соціальними змінами; психологічним навикам, вміння використовувати не тільки знання, але й енергію, навіть емоції працівників; велике значення приділяється мистецтву ефективно управляти робочим часом.

Дослідження наукових засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління робочим часом менеджера є одним з найбільш актуальних напрямів вирішення комплексу проблем у сфері управлінської праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблеми використання робочого часу у галузях менеджменту, соціології та психології управління підтверджують зростання інтересу до проблеми раціонального розподілу часу управлінських працівників. Серед зарубіжних та вітчизняних дослідників даної проблеми слід відзначити Ф.У. Тейлора, К. Макхема, М.Х. Мескона, Дж. Коулі, Б. Трейсі, Л.В. Балабанову, В.М. Данюк, М.Д. Виноградського, О.В. Сардак, Л.І. Скібіцьку, Г.В. Осовську та ін. Вважаємо, що авторами детально розкриваються особливості управління робочим часом керівників, однак є потреба акцентувати увагу на причинах втрат робочого часу, ефективного управління ним.

Мета статті полягає в аналізі обліку використання робочого часу менеджера сфери туризму та розробці рекомендацій стосовно ефективного розподілу та використання часу, що є необхідною умовою для ефективного управління організацією на ринку туристичних послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. В процесі управління менеджер вирішує різноманітні проблеми організаційного, економічного, технічного, соціально-психологічного, правового характеру. Основною метою керівника є злагоджена робота колективу організації, що діє на ринку послуг для досягнення визначених цілей.

Зарубіжні теоретики менеджменту та вітчизняні науковці зазначають, що в сучасних орга-

нізаціях менеджер несе відповідальність за ряд складових (сім «m»):

- men (люди);
- methods (методи);
- money (гроші);
- machines (технічне обладнання);
- materials (матеріали);
- marketing (збут);
- management (управління) [7].

Цілком зрозуміло, що розв'язання всіх перерахованих завдань ставить перед менеджером ряд вимог для реалізації його управлінських функцій.

У процесі управління організацією менеджер індустрії туризму виконує ряд основних та спеціальних функцій, які обумовлюють специфіку та різноманітність управлінської праці (рис. 1).

Еволюційні етапи розвитку вимог до менеджера були обумовлені зростанням складності і різноманіття управлінської праці. Якості, які необхідні сучасному менеджеру, поділяють на три групи: професійні; особисті; ділові.

До професійних належать: вища освіта, досвід та компетентність у відповідній професії; глибоке знання як своєї, так і суміжних сфер діяльності; пошук нових форм і методів роботи.

Особисті якості керівника: фізичне і психологічне здоров'я; високий рівень внутрішньої культури.

Ділові якості – уміння створити організацію, розподіляти серед виконавців завдання; вміння керувати своєю поведінкою, планувати свою роботу, управляти часом [1].

Комплексне володіння вищезазначеними якостями допоможе менеджеру приймати ефективні управлінські рішення під впливом динамічного зовнішнього та внутрішнього серед-



Рис. 1. Специфіка управлінської праці менеджера індустрії туризму

овища і забезпечить мінімізацію ризиків в управлінні організацією.

«Час – найбільш обмежений капітал, і якщо не можеш їм розпоряджатися, не зможеш розпоряджатися нічим іншим», – зазначав П. Друкер [3].

Планування, розподіл та ефективно використання робочого часу є визначальною рисою сучасного менеджера.

Управління часом – це процес, який включає визначення реальних строків виконання роботи, корисне використання резерву часу, прийняття рішень щодо ліквідації небажаних часових відхилень.

На наш погляд, в роботі сучасного менеджера індустрії туризму може бути використана ефективна система планування і управління робочим часом, яка вже активно застосовується менеджерами провідних світових компаній – система «Тайм Менеджер». Вона дасть змогу менеджеру чіткіше розпоряджатися своїм робочим часом, пов'язати воєдино поняття «що» і «коли».

Існує три базових варіанти «Тайм Менеджера»: стандартний, спеціальний і «керівник». Змінюючи і доповнюючи ці базові варіанти, можна перетворити їх на різновид «Тайм Менеджера», спеціально орієнтованого на той чи інший, цілком визначений вид діяльності, зокрема, для менеджера індустрії туризму [7].

Керівник організації повинен опанувати науку управління робочим часом. В структурі витрат робочого часу менеджера вищого рівня можна виділити наступні елементи:

– заплановані зустрічі, засідання – 59% робочого часу;

- незаплановані зустрічі – 10%;
- працю з документами – 22%;
- поїздки, огляди – 3%;
- розмови по телефону – 6% [4].

Ці елементи прослідковуються і в роботі менеджера індустрії туризму. Однак в діяльності менеджера домінуючим критерієм є не кількість елементів управлінської праці, а ефективність використання часу на їх виконання. Нами досліджено використання робочого часу керівників вищого рівня вітчизняних підприємств індустрії туризму на прикладі готельного підприємства та туристичної фірми, що діють у м. Львів.

Для обліку робочого часу менеджерів нами використано метод фотографії робочого часу як найбільш придатний метод, який дозволяє детально вивчити реальні витрати робочого часу менеджера протягом дня, і завдяки цьому зробити точний аналіз ефективності його використання.

Фотографія робочого дня менеджера туристичної фірми відображена у таблиці 1.

За допомогою даних таблиці 1 спочатку визначаємо час роботи менеджера шляхом сумування індексів часу роботи (ОП+ПЗ+ОРМ) та знайдемо витрати робочого часу шляхом сумування індексів втрат робочого часу (ПВ+ВПД).

На основі цього складемо таблицю 2, в якій подано структуру використання робочого часу менеджером туристичної фірми.

На основі даних таблиці 2 можна обчислити коефіцієнт ефективності використання робочого часу, який визначається як відношення всіх витрат часу до бюджету робочого часу керівника.

Таблиця 1

Фотографія робочого дня менеджера туристичної фірми

№	Види робіт	Початок робіт	Кінець робіт	Тривалість, хв.	%	Індекси
1	Прихід та підготовка робочого місця	9.00	9.20	20	4	ОМ
2	Розмова з головним менеджером	9.20	9.30	10	2	ПЗ
3	Ознайомлення з поточною інформацією	9.30	10.15	45	8	ПЗ
4	Розмова з головним бухгалтером	10.15	11.05	50	9	ОП
5	Телефонна розмова з особистих питань	11.05	11.15	10	2	ВПД
6	Підготовка до наради	11.15	12.00	45	8	ПЗ
7	Нарада	12.00	13.10	70	13	ОП
8	Перерва	13.10	13.20	10	2	ПВ
9	Розмова з діловими партнерами	13.20	14.00	40	7	ОП
10	Обідня перерва	14.00	15.00	60	11	ПВ
11	Робота з документами	15.00	15.40	40	7	ОП
12	Прийом відвідувачів	15.40	16.10	30	6	ОП
13	Перерва	16.10	16.20	10	2	ПВ
14	Робота з документами	16.20	17.25	65	12	ОП
15	Робота з персоналом	17.25	17.45	20	4	ОП
16	Прибирання робочого місця	17.45	18.00	15	3	ОМ

Категорії робочого часу нами позначено відповідними індексами:

ПЗ – підготовчо-завершальний час;

ОП – час основної роботи;

ОРМ – час на обслуговування робочого місця;

ПВ – перерви на відпочинок і особисті потреби;

ВПД – втрати часу через порушення трудової дисципліни.

Таблиця 2
Структура використання робочого часу
менеджером туристичної фірми

№	Показник	Робочий час	
		хв.	%
1	Час роботи	450	83
2	Втрати робочого часу	90	17
3	Бюджет робочого часу	540	100

Отже, незначна частина робочого часу менеджером туристичного підприємства використовується з нижчою ефективністю. Чинниками неефективності використання робочого часу в даному випадку є людський фактор. Це регламентовані перерви (на відпочинок, особисті потреби), це затрати робочого часу на обід, технічна перерва, яка спричинена втомою

(розумове навантаження). Таким чином, робочий час протягом дня менеджера має незначні відхилення від норм, і це не заважає йому ефективно організувати процес управління на вищому рівні.

Робота з дослідження робочого часу керівника готельного підприємства була розпочата з визначення терміну спостереження – два тижні по п'ять робочих днів. Види робіт керівника, представлені в таблицях аналізу, були взяті з посадових обов'язків керівника даного підприємства. Також для аналізу ефективності використання робочого часу керівника був використаний його особистий план на досліджувані два тижні.

Обробка карти фотографії робочого часу показує, що за весь період спостереження керівник виконував роботи у наступному обсязі (табл. 3).

Таблиця 3

Обсяг виконаних робіт керівником готелю

Види робіт	1 т.	Пит. вага, %	2 т.	Пит. вага, %	Всього, хв.	Відхилення
Оперативна нарада з адміністратором системи	135	5,0	105	3,9	240	-1,1
Оперативна нарада з керівниками структурних підрозділів	60	2,2	30	1,1	90	-1,1
Телефонні розмови з діловими партнерами	155	5,7	135	5,0	290	-0,7
Інші ділові телефонні розмови	150	5,6	135	5,0	285	-0,6
Участь в розробці мотиваційних схем	75	2,8	-	-	75	-2,8
Розбір конфліктних питань	45	1,7	60	2,2	105	-0,5
Визначення потреби підрозділів в навчанні кадрів	30	1,1	-	-	30	-1,1
Нерегламентовані перерви, у тому числі: через порушення трудової дисципліни (особисті телефонні розмови, прийом відвідувачів з особистих питань, перерви). Через порушення нормального ходу технологічного процесу – очікування погодження рішень, час на перезавантаження даних комп'ютера та ін.)	120	4,4	75	2,8	195	1,6
	30	1,1	15	0,6	45	-0,5
	90	3,3	60	2,2	150	-1,1
Регламентовані перерви (обід)	300	11,1	300	11,1	600	-
Процес розробки договорів	135	5,0	105	3,9	240	-1,1
Підготовка організаційно-розпорядчих та ін. документів, перевірка звітів, різних планів	60	2,2	120	4,4	180	-2,2
Закриття вакансій	30	1,1	30	1,1	60	0
Прийом відвідувачів з ділових питань	120	4,4	-	-	120	-4,4
Службові роз'їзди	130	4,8	180	6,7	310	1,9
Моніторинг джерел та ринку праці	-	-	90	3,3	90	3,3
Організація корпоративних заходів	150	5,6	120	4,4	270	-1,2
Прийомів на роботу сезонних працівників	90	3,3	60	2,2	150	-1,1
Робота з представниками туристичних агентств	120	4,4	180	6,7	300	2,3
Обхід приміщень (робочих місць працівників структурних підрозділів)	60	2,2	105	3,9	165	4
Робота над дебіторською заборгованістю	255	9,4	495	18,3	900	0
Контроль роботи ресторану	240	8,9	135	5,0	375	0
Регулювання плану витрат і прибутків	45	1,7	90	3,3	90	0
Наведення порядку на робочому місці	75	2,8	75	2,8	150	0
Всього	2700	100	2700	100	5400	-

Враховуючи дані таблиці 3, можна зазначити, що витрати першого тижня спостережень були пов'язані з роботою адміністративного характеру, і в першу чергу з основною роботою. Протягом другого тижня витрати на нерегламентовані перерви значно скоротилися, що є, безумовно, позитивним чинником.

Проаналізувавши структуру сумарних витрат робочого дня керівника, можна зробити наступні висновки: частина витрат робочого часу не мають значних відмінностей у часі між першим і другим тижнями дослідження; є витрати часу, які взагалі не мають відмінності між двома досліджуваними тижнями – це регламентовані перерви, службові роз'їзди, контроль роботи ресторану і наведення порядку на робочому місці (зміни рівні 0). Досить вагомим позитивним відхиленням є прийом відвідувачів з ділових питань (3,8%) і значне негативне відхилення – це участь у розробці мотиваційних схем спільно з головним бухгалтером (-2,8%).

Для оцінки ефективності рівня організації праці можуть використовуватися такі показники, як структура витрат, використання фонду робочого часу, величина втрат і непродуктивних витрат, що відображають як позитивні сторони, так і суттєві недоліки в роботі.

Для оцінки ефективності використання робочого часу керівника слід скористатися коефіцієнтом екстенсивності.

Коефіцієнт екстенсивності K_e використання робочого часу керівника розраховували за формулою [8]:

$$K_e = 1 - \text{ПВ} / \Phi, \quad (1)$$

де ПВ – регламентовані і нерегламентовані перерви в роботі;

Φ – фонд робочого часу в хвиликах.

$$K_e = 1 - \frac{195 + 600}{5400} = 1 - \frac{795}{5400} = 1 - 0,15 = 0,85$$

Далі слід визначити показники, що характеризують величину втрат робочого часу з різних причин.

Коефіцієнт втрат робочого часу $K_{\text{пр}}$, що залежать від керівника, розраховували за формулою [8]:

$$K_{\text{пр}} = \text{Пр} / \Phi, \quad (2)$$

де Пр – втрати робочого часу, що залежать від керівника.

$$K_{\text{пр}} = \frac{100}{5400} = 0,019$$

Отримані таким чином значення коефіцієнта втрат робочого часу залежно від керівника говорять про те, що даний вид втрат незначний і не впливає на досліджувану проблему.

Втрати робочого часу з причин, незалежних від керівника, становлять 150 хв. + 120 хв. = 250 хв.

Коефіцієнт втрат робочого часу з причин, незалежних від керівника $K_{\text{по}}$ (з організаційно-технічних причин), слід розраховувати за формулою [8]:

$$K_{\text{по}} = \text{По} / \Phi, \quad (3)$$

де По – втрати часу з організаційно-технічних причин.

$$K_{\text{по}} = \frac{250}{5400} = 0,046$$

Отримані таким чином значення коефіцієнта втрат робочого часу через порушення режиму роботи не надто велике, але вказує на наявні недоліки в організації робочого часу керівника.

Коефіцієнт раціональності K_r використання робочого часу розраховуються за формулою [8]:

$$K_r = 1 - K_{\text{по}} \quad (4)$$

$$K_r = 1 - 0,046 = 0,954$$

Не можна сказати, що показник K_r близький до одиниці. Можна зробити висновок, що керівнику необхідно більш ретельно планувати свій час.

Висновки. Отже, на основі проведених досліджень витрат робочого часу менеджерів досліджуваних підприємств індустрії туризму можна зробити наступні висновки:

1. Менеджер туристичної фірми має дещо меншу кількість елементів управлінської праці, що пов'язано зі специфікою роботи організації, її величиною та організаційною структурою. Він ефективно використовує свій робочий час, з дотриманням нормативів організації управлінської праці. Незначна частина робочого часу керівником підприємства використовується з нижчою ефективністю. Причинами неефективного використання робочого часу в даному випадку є людський чинник.

2. Керівник готелю має значно більшу кількість елементів управлінської праці, що зумовлено величиною організації, чисельністю працівників, видами послуг, що надаються. Робочий час використовується керівником готелю ефективно, однак мають місце окремі втрати робочого часу, які слід скорочувати або ж ліквідувати.

З метою раціоналізації робочого часу менеджера слід оптимізувати витрати робочого часу на наступні види робіт:

- телефонні розмови;
- час на розробку мотиваційних схем – делегувати керівнику кадрової служби;
- нерегламентовані перерви – скоротити до мінімуму або ж виключити повністю;
- процес розробки договорів – делегувати заступнику керівника;
- проведення моніторингу ринку та джерел праці – делегувати керівнику кадрової служби;
- наведення порядку на робочому місці.

Інші види робіт відносяться до витрат, які не можна скоротити.

За допомогою організаційно-технічних заходів керівнику слід здійснити перерозподіл свого робочого часу.

Отже, одним з важливих напрямів ефективної діяльності менеджерів є управління часом. Вважаємо, що управління часом має на меті не економію часу, а правильну його організацію. Успішний керівник повинен прагнути до пра-

вільного розподілу часу відповідно до особистих інтересів та інтересів підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: [підручник] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак; 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: Професіонал, 2007. – 416 с.
2. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: [навч. посіб. для студ. екон. вузів] / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова – К.: Кондор, 2003. – 414 с.
3. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навч. посіб.] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник; 3-тє вид. доп. і перероб. – Львів: Нац. університет «Львівська політехніка»; Інтелект-Захід, 2007. – 384 с.
4. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон; 2-е изд. – М.: Дело, 2000. – 800 с.
5. Осовська Г.В. Основы менеджменту: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Г.В. Осовська. – К.: Кондор, 2003
6. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: [навч. посіб.] / Г.В. Осовська, О.А. Осовський – К.: Кондор, 2005. – 860 с.
7. Семенов А.К. Основы менеджменту: [підручник] / А.К. Семенов, В.І. Набоков; 5-е вид., доп. і перероб. – М.: Дашков і К°, 2008. – 556 с.
8. Скібіцька Л.І. Тайм-менеджмент [навч. посіб. для студ. екон. вузів] / Л.І.Скібіцька. – К.: Кондор, 2009. – 528 с.