

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ – ЯК ОДИН ІЗ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ У БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ

Ізюмцева Наталія Володимирівна
кандидат економічних наук, доцент

e-mail: diknat1972@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-1162-9352

Чхеайло Анна Андріївна
кандидат філософських наук, доцент

e-mail: chkheailo_anna@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-4806-3065

Свергун Олена Андріївна
студентка

e-mail: alionasv1997@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-8003-7863

*Харківський навчально-науковий інститут ДВНЗ «Університет банківської справи»
пр. Перемоги, 55, Харків, 61174, Україна*

Важливість дослідження науки управління часом, як ключового цінника високого результату набуває все більшої актуальності й займає одну з домінуючих позицій у сучасному світі трансформацій та нововведень. У статті досліджено поняття управління часом та визначено його значущість у сучасних методах організації праці. Також визначено, з яких елементів складається сучасна модель тайм-менеджменту. Задля цього проаналізовано існуючі методики визначення пріоритетів серед поточних завдань та планування робочого дня, такі як: «матриця Ейзенхауера» та «АВС-аналіз». Одним із основних завдань ефективного менеджменту є вміння чітко формулювати поточні та стратегічні цілі, визначені часом та можливостями. Керівник, котрий має навички управління таким ресурсом як час, може у майбутньому отримувати зі своєї роботи максимальну вигоду. На основі сучасних існуючих методів управління часом авторами було розроблено схему досягнення цілей. Цю схему доцільно впровадити у банківській установі, попередньо скоректувавши під особливості роботи будь-якого працівника в залежності від часу, який він витрачає на поточну роботу. За допомогою матриці робочого дня банківського працівника є можливим досягати поставлених керівництвом цілей та аналізувати, який вид діяльності більш прибутковий, а який потребує перегляду часових витрат. Матриця чітко описує проблеми правильного використання свого особистого часу, що завжди актуальна. Особливо це простежується у банках, де час – один із найважливіших та найдорожчих інструментів менеджера. Успіх й ефективність дій визначаються тим, наскільки якісно використовується час.

Саме вивчення основних понять, ідей та правил тайм-менеджменту, обґрунтовує інтерес до даної області людських знань. Постановка ясних цілей, правильний вибір пріоритетів і планування свого часу – один з основних ключів більшої ефективності в роботі.

Ключові слова: тайм-менеджмент, управління часом, менеджер, ефективність, банк.

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ – КАК ОДИН ИЗ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ В БАНКОВСКИХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

Изюмцева Наталья Владимировна
кандидат экономических наук, доцент

e-mail: diknat1972@gmail.com
ORCIDID: 0000-0002-1162-9352

Чхеайло Анна Андреевна
кандидат философских наук, доцент

e-mail: chkheailo_anna@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-4806-3065

Свергун Елена Андреевна
студентка

e-mail: alionasv1997@gmail.com
ORCIDID: 0000-0001-8003-7863

*Харьковский учебно-научный институт ГВУЗ «Университет банковского дела»
пр. Победы, 55, Харьков, 61174, Украина*

Важность исследования науки управления временем, как ключевой ценности высокого результата приобретает все большую актуальность и занимает одну из доминирующих позиций в современном мире трансформаций и нововведений. В статье исследовано понятие управления временем и определена его значимость в современных методах организации труда. Также определено, из каких элементов состоит современная модель тайм-менеджмента. Для этого проанализированы существующие методики определения приоритетов среди текущих задач и планирования рабочего дня, такие как: «матрица Эйзенхауэра» и «ABC-анализ». Одной из основных задач эффективного менеджмента является умение четко формулировать текущие и стратегические цели, определяемые временем и возможностями. Руководитель, имеющий навыки управления таким ресурсом как время, может в будущем получать из своей работы максимальную выгоду. На основе современных существующих методов управления временем авторами была разработана схема достижения целей. Эту схему целесообразно внедрить в банковском учреждении, предварительно скорректировав под особенности работы любого работника в зависимости от времени, которое он тратит на текущую работу. С помощью матрицы рабочего дня банковского работника возможно достигать поставленных руководством целей и анализировать, какой вид деятельности более прибыльный, а который требует пересмотра временных затрат. Матрица четко описывает проблемы правильного использования своего личного времени и всегда актуальна. Особенно это прослеживается в банках, где время – один из важнейших и самых дорогих инструментов менеджера. Успех и эффективность действий определяются тем, насколько качественно используется время.

Именно изучение основных понятий, идей и правил тайм-менеджмента, обосновывает интерес к данной области человеческих знаний. Постановка ясных целей, правильный выбор приоритетов и планирования своего времени – один из основных ключей большей эффективности в работе.

Ключевые слова: тайм-менеджмент, управление временем, менеджер, эффективность, банк.

TIME MANAGEMENT – AS ONE OF THE MANAGEMENT METHODS IN BANKING INSTITUTIONS

Natalya Izyumtseva

PhD, Associate Professor

e-mail: diknat1972@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-1162-9352

Anna Chkheaylo

PhD, Associate Professor

e-mail: chkheailo_anna@ukr.net

ORCID ID: 0000-0002-4806-3065

Olena Sverhun

Student

e-mail: alionasy1997@gmail.com

ORCID ID: 0000-0001-8003-7863

Kharkiv Educational and Scientific Institute of SHEI «Banking University»

55, Peremoga avenue, Kharkiv, 61174, Ukraine

The science of time-management is important element in the modern world of transformations and innovations. Time is a priority key of high result. The article includes definition of time-management and its role in the modern methods of work organization. In addition, the article tell us about elements the modern time-management model. There are methods for analyzing current tasks priorities and planning working day, such as: «Eisenhower's matrix» and «ABC-analysis». The ability to control current and strategic goals, defined by the time, is one of the main objectives of effective management. A manager who has skills in managing such as resource as time receives the maximum benefit from his work in the future.

Authors of the article made a scheme for achieving goals, based on current methods of time-management. This scheme is advisable to introduce in a banking institutions. The scheme can be adjusted for the particular work of any employee, depend of staff's spending time for assignments.

The matrix is an instrument to achieve the goals and analyses daily activity. It may help us to analyze which type of activity is more profitable and has insignificant costs of time.

This matrix is always relevant and describes the problem of using personal time. Time is one of the most important and expensive manager's tool, especially in banking institutions. Therefore, success and effectiveness of actions is a result a good using time.

The basic concepts, ideas and rules of time-management is always relevant for studding. One of the main keys to greater efficiency our work time are setting goals, choosing the right priorities and planning daily working time. So, limited time resurges are problem in the modern world, but time-management is instrument for overcome the human's problem of time. The article has all elements to improve manager's skills.

Keywords: Time Management, Manager, Efficiency, Bank.

Постановка проблеми. У сучасному світі ефективність на робочому місці залежить від багатьох факторів. У першу чергу, від умінь та компетенцій керівника. Одним із способів досягнення бажаного результату на сьогодні є тайм-менеджмент. Принцип роботи тайм-менеджменту закладається у тому, щоб допомогти керівнику усвідомити природу часу та навчитися будувати робочий день з урахуванням таких його характеристик, як безповоротний плин та обмеженість часового ресурсу.

Саме тому, тайм-менеджмент на сьогодні вважається запорукою успіху у компанії та потребує більш детального вивчення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз теорій тайм-менеджменту висвітлений у роботах таких вчених, як: П. Друкер, К. Макхэм, М. Месконта Ф. Тейлор. Серед сучасних авторів найбільш широкого поширення отримали роботи зарубіжних авторів: К. Бішофа, Л. Зайверта, Б. Санто та інших. Праці перелічених авторів слугують певними енциклопедіями, де описуються алгоритми для ефективної роботи менеджерів. Однак, у сучасних роботах лише частково досліджено питання управління часом, чого не достатньо для ефективної політики організації праці.

Метою статті розкриття сутності тайм-менеджменту та створення ефективної моделі використання часу у банківській установі.

Основні результати дослідження. Більшість із сучасного населення живе у неспокійному і нерозміреному ритмі. Дефіцит часу є певним випробуванням, щоне кожному під силу. Для того, щоб раціонально розподіляти свою роботу, необхідно користуватися таким методом як планування. Сучасним інструментом планування виступає тайм-менеджмент.

Тайм-менеджмент (англ. time-management – управління часом) – певна сукупність різних методів для оптимальної організації роботи, виконання поставлених задач та подій [1].

Тайм менеджмент може складатися із наступних елементів:

- делегування завдань іншим людям;
- визначення пріоритетів у роботі;
- вплив на мотивацію;
- контроль за результатами.

Одним із перших, хто розглядав тайм-менеджмент ще до появи самого терміну, був Ф. У. Тейлор. Його дослідження були спрямовані на досягнення максимального прибутку шляхом підвищення інтенсивності праці. Система «тейлоризму» була побудована на глибокому розподілі праці та раціоналізації трудової діяльності[2]. Але ця теорія не враховувала людську поведінку і виступала більше як типовий процес управління людьми та розподілу часу так, щоб підвищувати ефективність.

Сучасний тайм-менеджмент враховує додаткові мотивації та особистісні поведінкові моменти у деяких проявах та аспектах.

Дуже влучним визначенням сучасного тайм-менеджменту можна вважати вислів Брайана Трейсі «...– це мистецтво управління не тільки своїм часом, а й життям загалом» [3].

На сьогодні технології планування роботи вимірюються ефективністю результату та витратами часу. Часові втрати менеджера залежать від двох задач: перспективний та поточний аналіз та делегування завдань на підлеглих. Поточний аналіз роботи включає організацію виробничих процесів на конкретні ділянки, узгодивши це у часових рамках: робочий день, тиждень, місяць, рік. Перспективний аналіз, в свою чергу, визначає основну ціль поточного: чого необхідно досягти, витративши певний час на роботу. Перспективне планування також ставить перед менеджером завдання компетентної оцінки та контролю цілей для колективу. Тому розставлення пріоритетів полягає у виявленні, які справи матимуть більшу вірогідність отримати бажаний результат.

Одним із президентів Сполучених Штатів – Дуайт Девідом Ейзенхауером – було запропоновано методіку визначення пріоритетів серед усіх поточних завдань [4]. Ним була розроблена матриця градації задач відповідно до їх важливості та терміновості (табл. 1).

Таблиця 1 – Матриця Ейзенхауера[3]

Важливість/терміновість	Не терміново	Терміново
Важливо	Запланувати час на виконання та виконати самостійно	Виконати самостійно
Не важливо	Не робити	Делегувати задачу підлеглому

Ця матриця допомагає швидко відрізнити види справ і який час на них потрібно витратити: термінові – виконати зараз, другорядні – розпланувати виконання, не вимагають уваги – відкинути. Для того, щоб працювати як справжній професіонал необхідно розвантажувати елемент «терміново/важливо» і працювати з колонкою «важливо/не терміново».

Децю схожим методом на матрицю Ейзенхауера є метод аналізу АВС. Сутність цього методу полягає у тому, що частки найбільш важливих і найменш важливих справ у відсотках залишаються незмінними. Усі задачі поділяються на три групи: А, В і С в залежності від їх важливості та значимості:

- А – найважливіші задачі, які складають 15 % від загальної кількості справ керівника. Вклад цих задач у процесі досягнення цілей складає 65 %;
- В – важливі справи, які складають 20 % від загального числа справ. Їх важливість складає приблизно 20 %;
- С – найменш важливі справи, які складають 65 % усіх справ, а їх вплив на результат – 15 %.

Цей метод найчастіше використовується у логістиці для управління запасами. Звичайно, він може бути пристосований до будь-якого виду діяльності. Якщо говорити про банківську сферу, його можна модернізувати до методу збільшення продажів.

На теперішній час у банківській сфері застосування методик тайм-менеджмент не дуже поширене. Програми, що представлені на ринку, розділяються у банку на корпоративні та особистісні, що розвивають операційну та духовну складові менеджера. До операційних методів планування часу у банківській установі можна віднести: органайзери, Outlook, за допомогою якого можна ставити цілі та планувати зустрічі, та інші носії інформації. Частіше за все тренінги чи учбові блоки для менеджерів з тайм-менеджменту не відокремлено, а представлено як загальні програми розвитку менеджерів [8].

Загалом, поняття тайм-менеджменту у банку сильно пов'язане з програмним забезпеченням. Саме тому більшість тренінгів та методів, яким навчають працівників побудовані за принципом чіткого використання спеціальних програм. Також, менеджерів навчають тому, як використовувати час при спілкуванні із клієнтами, як раціонально планувати кожну хвилину із максимально прибутковим результатом. Використовуються певні заготовлені скрипти розмови, що включають у себе наперед створені відповіді на більш розповсюджені питання клієнтів.

Але, існуючі тренінги стосуються лише окремих компонентів роботи, у повному обсязі не охоплюючи цикл цілого робочого дня працівника. Саме тому, доцільним буде створити загальну схему використання робочого часу менеджера для максимальної оптимізації роботи та планування поточного та перспективного результату.

На основі матриці Ейзенхауера та аналізу АВС авторами дослідження було розроблено матрицю продажів з урахуванням розподілу часу та направленістю на результат у банківській установі.

Банки мають на меті отримання прибутків та збільшення своїх продажів на відділеннях. Якщо дотримуватися ідеалізованої матриці, складеної авторами, можливо контролювати свої продажі звичайному менеджеру та досягати поставлених задач керівництвом.

За концепцією аналізу АВС, можна розподілити день роботи на хвилини:

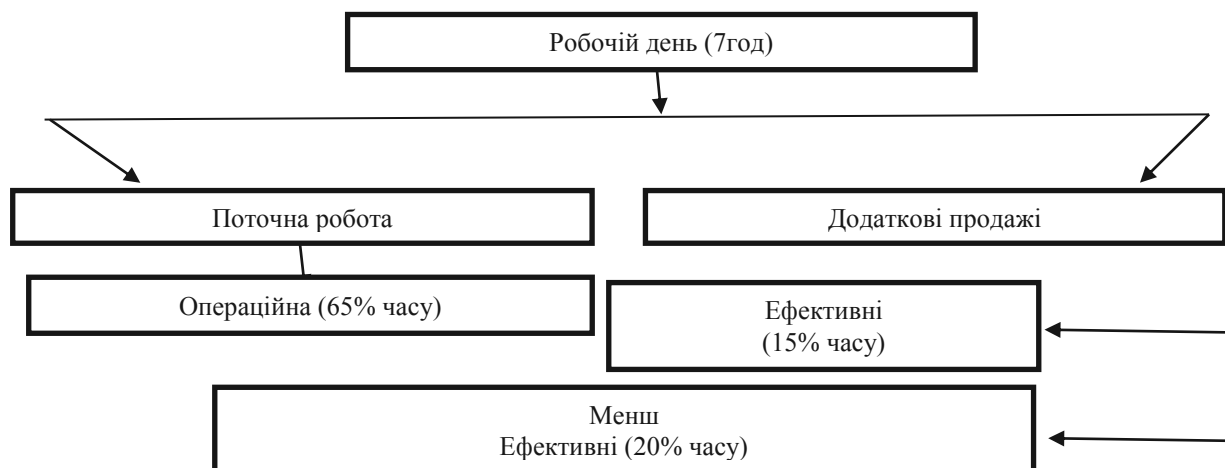


Рисунок 1 – Розподіл робочого дня менеджера у банку

Загалом, виходячи з розподілу, робочий день менеджера у банку умовно можна розділити на дві складові: поточна робота та додаткові продажі. На поточну роботу в день повинно йти приблизно 65 % загального часу і це вплине на результат продажу лише на 15 %.

У свою чергу, додаткові продажі менеджера можна поділити на ефективні та менш ефективні з відношенням витраченого часу за день 15 % та 20 % відповідно. Ефективні – вплинуть на 65 % продажів, а менш ефективні – на 20 %.

Розрахуємо середню ефективність дня при узагальнених показниках.

Загалом, робочий день складає 8 годин, 1 година з яких відноситься до обідньої перерви – усього 7 годин повноцінної роботи. Для більшої зручності дослідження переведемо ці години у хвилини.

$$7 \text{ год} = 7 * 60 \text{ хв} = 420 \text{ хв/день.}$$

Розрахуємо скільки хвилин витрачається на розподіл дня згідно рис. 1:

1. Поточна робота = $420 * 65 \% = 273 \text{ хв.}$
2. Ефективні продажі = $420 * 15 \% = 63 \text{ хв.}$
3. Менш ефективні продажі = $420 * 20 \% = 84 \text{ хв.}$

У середньому за день до менеджера може звернутися 15-20 осіб стосовно поточних питань, що завітали до відділення не з ініціативи менеджера. Час, який витрачається на обслуговування одного клієнта, приблизно 10 хвилин. Тож, 150 хвилин із поточної роботи менеджер може витратити на обслуговування клієнтів. Існує така техніка продажів як, крос-продаж – додатковий продаж продукту клієнту. Якщо менеджер буде використовувати таку техніку, то можливим є отримати 15 % позитивного результату:

$$15 \text{ осіб} * 15 \% = 2,25 \text{ (продажі продукту).}$$

Тобто, ефективність таких витрачених хвилин складає усього 2 продажі.

Наступне, що необхідно розглянути, – це ефективні продажі. До таких можна віднести зустрічі з клієнтами, які призначив сам менеджер. Якщо клієнт все ж погодився прийти на таку зустріч, – це вже 50 % успіху. Згідно розрахунків, на ці зустрічі необхідно витратити 63 хв. Загалом, для проведення зустрічі з одним клієнтом необхідно приблизно 20 хв. А отже, максимальна кількість зустрічей за день – 3-4. Їх ефективність складає 65 %.

$$4 \text{ особи} * 65 \% = 2,6 \text{ (продажі продукту).}$$

Тобто, ефективність витрачених хвилин приблизно складає 3 продажі.

Наступний вид продажів – менш ефективний. До них можна віднести зроблені дзвінки. Згідно розрахунків у день на дзвінки потрібно витратити 84 хвилини. На один дзвінок менеджер витрачає приблизно 4 хвилини. Мінімально необхідна кількість дзвінків на день – 21 дзвінок, ефективність яких складає 20 %.

$$21 \text{ дзвінок} * 20 \% = 4 \text{ (продажі продукту).}$$

Отже, якщо менеджер зможе розставляти пріоритети та чітко розділяти справи на поточні, ефективні та менш ефективні продажі, він зможе у середньому за день роботи 9 продажів. А при довгостроковому місячному плануванні, розподіляти роботу так, щоб виконувати встановлені нормативи та досягати позитивного результату.

Слід не забувати про необхідність враховувати власні особистісні характеристики при виборі інструментів управління часом. Кожна людина – індивідуальна, тому розподіл часу у банківській матриці повинен створюватися унікально під особу.

Саме створення концепції за своїми характеристиками та особливостями надасть змогу максимального управління часом та своїми можливостями у рамках тайм-менеджменту.

Матриця робочого часу працівника банку – це новий засіб контролю часу, створений на основі поєднання стандартів робочого дня та планів, що ставить керівництво. Матриця може бути корисна як для працівника, так і для управління у таких напрямках:

- стратегічне планування діяльності на короткий та довгостроковий період;
- оптимізація робочого дня;

- максимальна концентрація на результаті;
- визначення сильних та слабких сторін у продажах;
- аналіз роботи підлеглих;
- контроль за швидкістю та точністю виконання завдань.

Модель матриці робочого дня – новітня схема оптимізації часових витрат, розроблена авторами статті на основі синтезу та аналізу популярних існуючих моделей управління часом. На відміну від існуючих тренінгів у банківській сфері, що охоплюють лише часткові компоненти роботи, вона може бути застосована як допоміжний інструмент при плануванні та контролі часу.

Висновки. У сучасних організаціях, банках у тому числі, дуже важливим є вміння керувати не процесами, а часом, який на них витрачається. Аналіз витрат часу менеджером дозволяє ефективно використовувати свій потенціал та можливості команди, у якій він працює.

Ефективність тайм-менеджменту полягає у тому, щоб чітко розподіляти можливості та вимірювати їх у часі й розуміти терміновість поставлених завдань. Тобто, перед тим, як почати щось робити, треба чітко спланувати поетапність виконання задачі.

Авторами було розглянуто різні моделі управління часом та розроблено матрицю продажів у банківських установах, що враховує потенційні можливості працівника, пропорційно відображаючи результат. За допомогою даної матриці можливо визначити, яка робота більш результативна, а яка займає багато часу, але приносить мінімальну користь. Саме така схема допоможе ймовірно визначити результат при чіткому дотриманні людських особливостей роботи.

Література

1. Щєбликіна І. О., Грибова Д. В. Основи менеджменту : навчальний посібник. Мелітополь : ВБ «ММД», 2015. 479 с.
2. Фредерик Тейлор // Гуманитарные технологии : аналитический портал. URL : <https://gtmarket.ru/personnels/frederick-taylor/info> (дата звернення: 05.12.2018).
3. Калюжна Н. Г. Матриця диференціації управлінського персоналу як орієнтир для визначення стратегічних працівників у системі управління підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. Вип. 4. С. 289–298.
4. Мескон М. Основы менеджмента (перевод с англ.). URL : <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/459.pdf> (дата звернення: 05.12.2018).
5. Колесов О. С., Вацьківська А. В. Тайм-менеджмент – управління часом. *Збірник наукових праць ВНА*. 2011. Вип. 2(53). Т. 3. С. 61–69.
6. Моргенстерн Дж. Тайм менеджмент. М. : Деловая книга, 2001. 264 с.
7. Брайан Т. Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управления собственным временем [пер. з англ. А. Евтеева]. М. : Смартбук, 2007. 79 с.
8. Євтушенко Г. І., Дерев'янюк В. М. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування «тайм-менеджменту» в організації. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2014. Вип. 1. С. 88–96.
9. Алюшина Н. О. Тайм-менеджмент: мистецтво планувати та управляти своїм часом. К. : Національна академія державного управління при Президенті України, 2008. 119 с.
10. Холодницька А. В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2013. № 4. С. 261–268.

References

1. Shcheblkina, I. O. (2015). *Fundamentals of Management: tutorial* [“Osnovy` menedzhmentu: navchal`ny`posibny`k”]. Melitopol: WB «MMD».
2. Gtmarket.ru. (2018). Frederick Taylor. [online] Available at: <https://gtmarket.ru/personnels/frederick-taylor/info> [Accessed 05 Dec. 2018].
3. Kalyuzhnaya, N. G. (2012). Matrix of the differentiation of management personnel as a reference point for the definition of strategic employees in the enterprise management system [“Matritsya diferentsiatsiyi upravlinskogo personalu yak orientir dlya viznachennya strategichnih pratsivnikov u sistemi upravlinnya pidpriemstvom”]. *Marketing and management of innovations*, 4, pp. 289–298.
4. Meskon, M. (2015). *Fundamentals of Management (translation from English)* [“Osnovy menedzhmenta (perevod s angl.)”]. [online] Available at: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/459.pdf> [Accessed 05 Dec. 2018].

5. Kolesov, O. S. (2011). Time management – method to control the time [“Tajm-menedzhment – upravlinnya chasom”]. *Zbirny`k naukovy`h pracz` VNA*, 2(53), pp. 61–69.
6. Morgenstern, J. (2001). *Time Management* [“Tajm menedzhment”]. M.: Business Book.
7. Brian, T. (2007). *Effective time management: it is effective technique* [trans. from eng A. Yevteyev] [“Rezul`tativnyj tajm-menedzhment: jeffektivnaja metodika upravlennija sobstvennym vremenem [per. z angl. A. Evteeva]”]. M.: SmartBuck.
8. Yevtushenko, G. I. and Derevyanko, V. M. (2014). Analysis of the state of management of working time and ways to increase the effectiveness of «time management» in the organization [“Analiz stanu upravlinnya robochim chasom ta shlyahi pidvischennya efektyvnosti zastosuvannya «taym menedzhmentu» v organizatsiyi”]. *Zbirny`k Nacional`nogo universy`tetu derzhavnoyi podatkovoyi sluzhby` Ukrainy`*, 1, pp. 88–96.
9. Alyushina, N. O. (2008). *Time-management: the art of planning and managing their time* [“Tajm-menedzhment: my`steczstvo planuvaty` ta upravlyaty` svoym chasom”]. K.: Nacional`na akademiya derzhavnogo upravlinnya pry` Prezy`dentovi Ukrainy`.
10. Holodnitskaya, A. V. (2013). Application of time management technologies in enterprise management [“Zastosuvannya tehnologiy taym-menedzhmentu v upravlinni pidpriemstvom”]. *Visny`k Chernigivs`kogo derzhavnogo texnologichnogo universy`tetu*, 4(70), pp. 261–268.

Стаття надійшла до редакції 14.12.2018.