



Munich Personal RePEc Archive

Time-management function in the distributed decision-making system

Filippova, Irina and Sumcov, Victor

Vladimir Dahl East-Ukrainian National University

2012

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/47497/>

MPRA Paper No. 47497, posted 10 Jun 2013 14:52 UTC

ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ КЕРІВНИКА В РОЗПОДІЛЕНІЙ СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

У статті досліджуються проблеми регламентації управлінської діяльності, оцінки ефективності використання робочого часу керівника, впливу системи делегування повноважень на процеси прийняття рішень. Пропоновані в статті інструментальні підходи до рішення перерахованих проблем дозволяють забезпечити більшу прозорість управлінських процесів, підвищити ефективність їх планування і організації. Пропонована методика обліку робочого часу керівника дає можливість вартісної оцінки різних напрямів його витрачання.

Ключові слова: *Управління, делегування повноважень, управлінські рішення, робочий час, комунікації.*

Постановка проблеми. Найбільша варіація ефективності робочого часу як відношення фактичного результату його використання до потенційно можливого спостерігається саме в практиці управлінської діяльності, що пов'язане з низьким рівнем регламентації робочих процесів керівників, різноманітністю виконуваних операцій і практично відсутньою системою оцінки результатів. Саме в процесі роботи керівника якнайменше вимірюваним і детермінованим виявляється рівень відповідності цінності одержаного результату цінності витраченого ресурсу. Проте в не меншому ступені ця варіація обумовлена недосконалістю розподіленої системи прийняття рішень. Зрозуміло, що система делегування повноважень, яка має підвищувати ефективність використання ресурсу часу керівників, може виконувати

цю свою функцію лише за наявності чітких критеріїв «обміну» робочого часу індивіда на певні результати його діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. О. Азарова відзначає, що майже 65% робочого часу керівників компаній в країнах Європи і в США займають наради, планерки, засідання і т.п., організація яких переважною більшістю опитаних (80%) оцінюється як незадовільна. При цьому 43% свого часу менеджери витрачають на адміністрування і паперову роботу [1]. Проблеми управління часом вивчаються багатьма дослідниками – Б.В. Буркинським, Г.Н. Гужіной, И.Г. Гулмагомедовим, О.В. Лавріненко, В.А. Лукьянініним, Д. Оллок, Т. Саєнко, И.В. Яременко [2–6]. Підходи до оцінки ефективності управлінської праці з погляду ефективності використання обмеженого ресурсу часу керівника розглядалися в [7–12], проте дотепер регламентація, моніторинг і оцінка робочих процесів менеджерів залишається проблемною сферою аналізу зважаючи на відсутність чітких критеріїв оцінки ефективності використання ресурсу часу керівника і впливу на цей процес розподіленої системи прийняття рішень.

Метою статті є конкретизація функції управління часом в розподіленій системі прийняття рішень і формулювання критеріїв для оцінки ефективності виконання цієї функції.

Виклад основного матеріалу. Перше, що уявляється необхідним для досягнення поставленої мети – конкретизувати процес делегування повноважень (рис. 1). Саме критерії, на підставі яких приймається рішення про делегування (рис. 2), забезпечують той або інший рівень його ефективності як в плані якості і термінів прийняття управлінських рішень, так і в плані використання робочого часу керівника. Делегування є результатом процесу пошуку компетентного виконавця; при цьому вартість його робочого часу повинна відповідати цінності рішення. Таким чином, в першу чергу, розподілена система прийняття рішень повинна забезпечити таку відповідність, оскільки інакше або повноваження перевищать індивідуальний потенціал, що приведе до низької якості рішень, або потенціал виявиться вище за повноваження, що не тільки означає неефективне використання

ресурсів, але і відображається на мотивації управлінця і приводить до деградації його компетенцій.

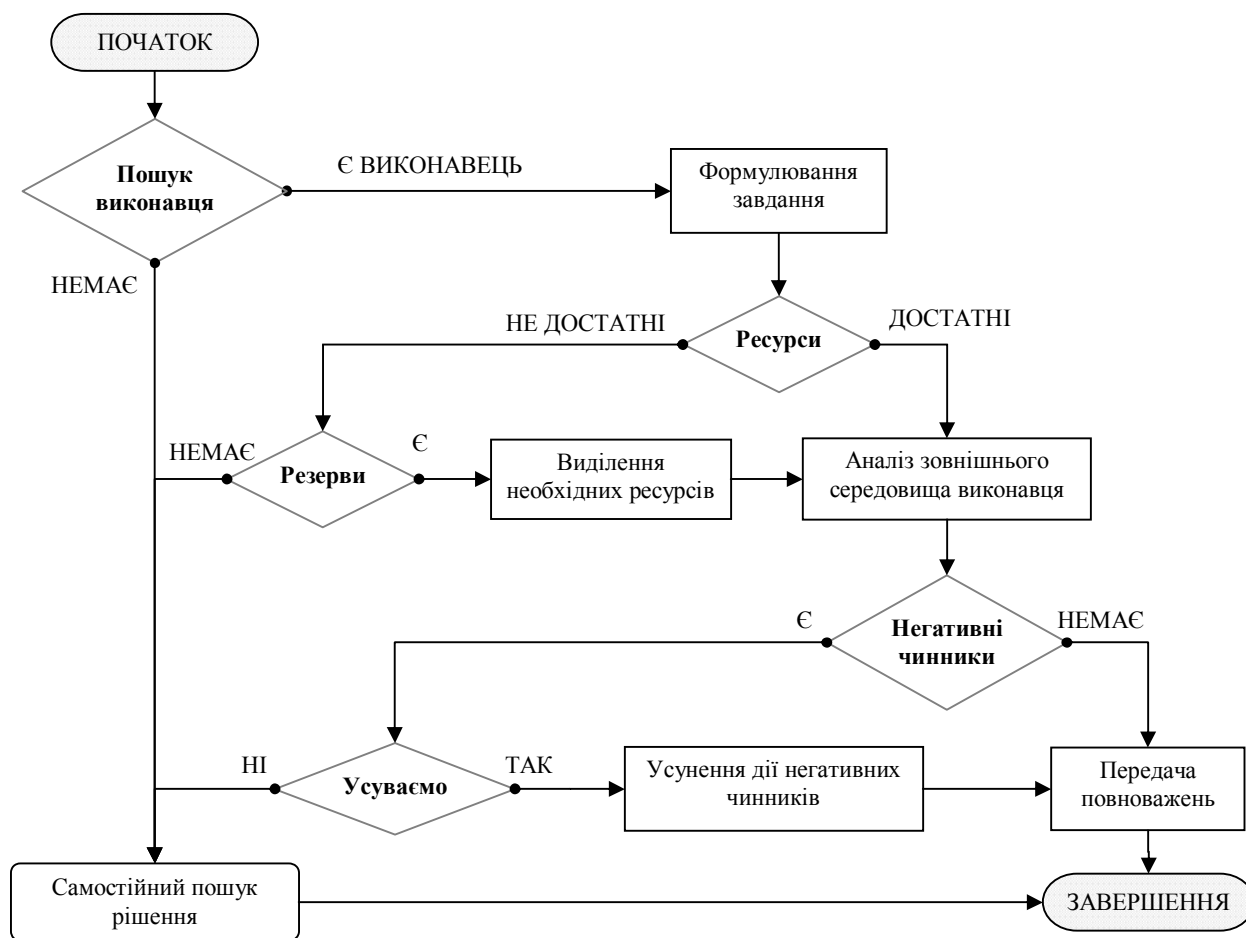


Рис. 1. Схема алгоритму делегування повноважень

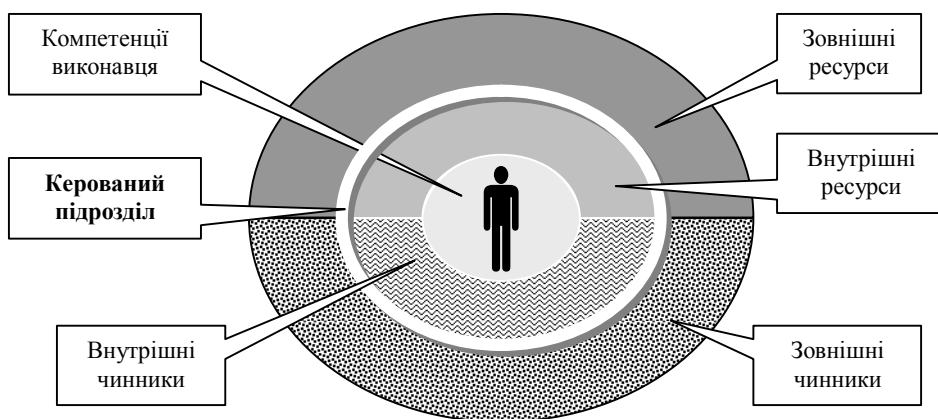


Рис. 2. Критерії делегування повноважень

Після вибору виконавця по критерію компетенцій передача повноважень не стає автоматичним актом, оскільки обсяг ресурсів в його розпорядженні може

виявитися недостатнім для вирішення поставленої задачі, або ж цьому може заважати вплив негативних чинників зовнішнього середовища керованого ним підрозділу. Нейтралізація зовнішніх чинників є компетенцією керівника того рівня лінійної ієрархії, на якому ці чинники є вже не зовнішніми, але внутрішніми.

Облік робочого часу керівників як ресурсу певної вартості необхідний в не меншому ступені, ніж інших ресурсів. Оцінка вартості однієї години робочого часу управлінця може базуватися як на його середньомісячній ставці заробітної платні (\bar{W}), так і на середньомісячному прибутку керованого підрозділу (\bar{P}):

$$\sigma_w = \frac{\bar{W}}{T}; \quad (1)$$

$$\sigma_p = \frac{\bar{P}}{T}, \quad (2)$$

де σ – вартість однієї години робочого часу керівника; T – його середньомісячний ресурс (в кількості годин). Відзначимо, що обидві оцінки можуть бути в рівній мірі використані для оптимізації робочих процесів управлінця, оскільки метою є облік ресурсів: в першому випадку – з погляду собівартості (1), а в другому – з погляду продуктивності (2).

Цей ресурс використовується не тільки самим керівником для аналізу інформації і прийняття рішень; його «споживачами» є підлеглі, вищестоящий керівник і контрагенти. Це викликає необхідність двох видів обліку даного ресурсу: облік витрат часу на аналіз інформації і прийняття рішень, з одного боку, і облік витрат часу на комунікації, з іншого (рис. 3). Планування витрат часу керівника означає попередню оцінку часової «місткості» управлінських операцій, яка, будучи зіставлена з фактичними витратами часу, забезпечує можливість накопичення досвіду для точніших прогнозів в майбутньому.

Вартісна оцінка часу керівника дозволяє відповідним чином оцінити комунікативні процеси. Якщо виключити з аналізу ситуації стихійних комунікацій з підлеглими, то для цієї мети можуть бути використані картки, в яких указується

Ф.И.О. і посада, а також коротке формулювання мети комунікації (проблеми) і час, який «запрошує» відвідувач. Після закінчення комунікації секретар повинен заповнити ще одну графу – фактичний час комунікації. Для контрагентів подібні картки може заповнювати секретар керівника, одержавши заздалегідь інформацію від самого відвідувача або безпосередньо від керівника.



Рис. 3. Схема робочих процесів керівника

У реєстр витрат робочого часу керівника має вноситися не тільки інформація з карток відвідувачів, але і дані про тривалість нарад у вищестоящого керівника з формулюванням вирішуваних на цих нарадах проблем, якщо ці проблеми безпосередньо пов'язані з діяльністю управлінця (рис. 4).

Картка обліку витрат часу			Причина витрат:		<i>Нарада у вищестоящого керівника</i>	
Сутність проблеми, що розглядається:					
Тривалість (годин):						
Планована	Фактична	Корисна
Деталізація витрати часу (хв.):						
З вищестоящим керівником			З керівниками суміжних підрозділів			
Отримання завдання	Отримання інформації	Звіт	Отримання інформації або консультації	Повідомлення інформації або консультування	Узгодження дій
.....

Рис. 4. Картка обліку часу нарад у вищестоящого керівника

Не менш важливим є облік часу нарад з підлеглими, виконуваний по аналогічній схемі. У результаті по кожному акту витрат часу здійснюється оцінка його вартості і в кінці звітного періоду виділяються «найдорожчі» види комунікацій для аналізу причин і способів зниження їх собівартості.

Відносно процесів прийняття рішень ефективність витрат часу керівника повинна оцінюватися з погляду рівня системної важливості управлінського рішення. Рівень системної важливості рішення є індикатором його впливу на результати діяльності підрозділу і міняється в діапазоні від 0,1 до 1,0. Значення індикатора системної важливості більше одиниці означає необхідність передачі рішення на верхній рівень управління, де значення цього індикатора вже не виходитиме за межі допустимого діапазону.

Для заданого конкретного рівня розподіленої системи прийняття рішень кількість завдань, що делегуються підлеглим, залежить від значення індикатора системної важливості рішення (рис. 5).

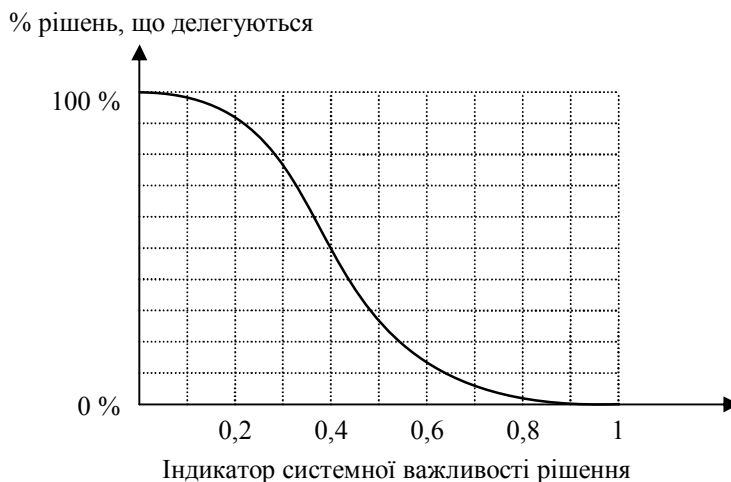


Рис. 5. Зв'язок між індикатором системної важливості і питомою вагою управлінських рішень, що делегуються

Зразок реєстрації управлінських проблем, що вимагають прийняття рішення, приведено в табл. 1. У табл. 2 приведена структура даних для діагностики ефективності використання ресурсу часу керівника в процесах прийняття рішень. Заповнюється табл. 2 на основі даних табл. 1.

Таблиця 1.

РЕЄСТРАЦІЯ ВИНИКАЮЧИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОБЛЕМ

ПРОБЛЕМА			Рівень системної важливості (від 0,1 до 1,0)	Наявність у підлеглих повноважень прийняття рішення (П.І.Б., посада)	РІШЕННЯ		
Дата	Короткий опис проблеми	Джерело*			Крайній термін рішення (дата)	Хто фактично прийняв рішення	Дата прийняття рішення

* Вищестоящий керівник – 1; підлегли – 2; контрагенти – 3; інші внутрішні джерела – 4; інші зовнішні джерела – 5.

Таблиця 2.

МОНІТОРИНГ ПРОЦЕСІВ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ КЕРІВНИКОМ

Період спостереження		Рівень системної важливості рішення	Всього потрібно рішень	з них		Число прийнятих рішень		Індикатори		
початок	закінчення			можуть бути делеговані	фактично делеговано	Всього	в т.ч. делегованих підлеглим	I^E	I^D	I^R
(дата)	(дата)	0,1	P_1	PD_1	D_1	R_1	RD_1			
		0,2	P_2	PD_2	D_2	R_2	RD_2			
		0,3	P_3	PD_3	D_3	R_3	RD_3			
		0,4	P_4	PD_4	D_4	R_4	RD_4			
		0,5	P_5	PD_5	D_5	R_5	RD_5			
		0,6	P_6	PD_6	D_6	R_6	RD_6			
		0,7	P_7	PD_7	D_7	R_7	RD_7			
		0,8	P_8	PD_8	D_8	R_8	RD_8			
		0,9	P_9	PD_9	D_9	R_9	RD_9			
		1,0	P_{10}	PD_{10}	D_{10}	R_{10}	RD_{10}			
Всього за період:		X	$\sum_{i=1}^{10} P_i$	$\sum_{i=1}^{10} PD_i$	$\sum_{i=1}^{10} D_i$	$\sum_{i=1}^{10} R_i$	$\sum_{i=1}^{10} RD_i$	(3)	(4)	(5)

Сукупність рішень, які могли, але фактично не були делеговані підлеглим, складає неефективне навантаження керівника. Індекс неефективного навантаження в результаті низького рівня делегування I_i^{\otimes} розраховується для кожного рівня системної важливості рішення:

$$I_i^{\otimes} = \begin{cases} 0, & \text{якщо } P_i - D_i > 0 \\ \frac{PD_i - D_i}{P_i - D_i}, & \text{якщо } P_i - D_i = 0, \end{cases} \quad (3)$$

а підсумковий індикатор ефективності навантаження керівника I^E (4) розраховується як середньозважене значення, де для розрахунку вагових коефіцієнтів використовуються індикатори системної важливості рішення (тобто фактично $i/10$):

$$I^E = 1 - \frac{1}{Q_{PD_i > 0}} \cdot \sum_{PD_i > 0} \left(1 - \frac{i}{10}\right) \cdot I_i^{\otimes}, \quad (4)$$

де $Q_{PD_i > 0}$ – кількість доданків в(4), для яких $PD_i > 0$. Очевидно, що чим нижче рівень системної важливості рішення, тим більше відповідний індекс впливатиме на значення індикатора; значення індикатора I^E буде убуваючою функцією від параметрів $PD_k - D_k$ і k :

$$I^E = \begin{cases} 1, & \text{якщо } \forall i = \overline{1,10} \quad PD_i - D_i = 0 \\ < 1, & \text{якщо } \exists k \quad PD_k - D_k > 0 \end{cases}$$

Індекси результативності делегування I_i^D також розраховуються для кожного рівня системної важливості (за умови, що $D_i \neq 0$) і характеризують розподілену систему прийняття рішень з погляду відповідності компетенцій і повноважень виконавців:

$$I_i^D = \begin{cases} \frac{RD_i}{D_i}, & \text{если } D_i > 0 \\ 1, & \text{если } D_i = 0 \end{cases}$$

причому чим нижче значення індикатора системної важливості, тим більшу проблему представляють відмінні від одиниці значення цього індексу. Підсумковий індикатор результативності делегування I^D (5):

$$I^D = \frac{\sum_{i=1}^{10} \frac{1}{i} \cdot I_i^D}{\sum_{i=1}^{10} \frac{1}{i}} \quad (5)$$

матиме значення, рівне 1, тільки за умови, що $\forall i = \overline{1,10} \quad I_i^D = 1$; інакше, чим нижчий рівень системної важливості не прийнятих рішень, тим більшою мірою це знижуватиме значення індикатора I^D (табл. 3).

Таблиця 3.

Варіація значень індикатора результативності делегування

I_1^D	I_2^D	I_3^D	I_4^D	I_5^D	I_6^D	I_7^D	I_8^D	I_9^D	I_{10}^D	I^D
0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,83
1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	0,97
0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	0,74

Ще один індикатор – I^R – характеризує загальний рівень результативності процесів прийняття рішень:

$$I^R = \frac{1}{55} \sum_{i=1}^{10} i \cdot I_i^R, \quad (6)$$

де приватний індекс результативності:

$$I_i^R = \frac{R_i}{P_i}.$$

Висновки. У статті розглянута тільки частина можливостей аналізу ефективності управлінської діяльності на основі моніторингу (табл. 1–2). Насправді множина індикаторів, які можна розрахувати за результатами моніторингу, значно ширше; вони дозволяють проводити детальну діагностику діяльності самого керівника і його підлеглих, оцінювати ефективність системи делегування повноважень. Зведені в єдину систему, ці дані і індикатори утворюють

формалізований простір, в якому виявляються ділянки непродуктивних і неефективних витрат робочого часу керівника.

ЛІТЕРАТУРА

1. Азарова О. Тайм-менеджмент за 30 минут / О. Азарова. — Ростов н/Д: Феникс, 2007. — 160 с.
2. Лавріненко О.В. Робочий час, його склад та види у контексті аналізу положень проекту нового трудового кодексу України / О. В. Лавріненко // Економіка. Фінанси. Право. — 2010. — № 1. — С. 35–39.
3. Лукьянихин В.А. Управление временем – один из методов повышения эффективности работы руководителя / В. А. Лукьянихин, И. В. Яременко // Научно-техническая конференция преподавателей, сотрудников, аспирантов и студентов экономического факультета: тезисы докладов, 15-25 апреля. — Сумы : СумГУ, 2002. — С. 60–61.
4. Оллок Д. Тайлер, Управление временем и рабочей нагрузкой / Оллок Дебра. — М. : Изд-во «Финпресс», 1998. — 96 с.
5. Д. Оллок Тайлер, Управление временем : пер.с англ.. / Оллок Дебра. — М.: HIPPO PUBLISHING LTD, 2006. — 144 с.
6. Саенко Т. Профессионализация управленческой деятельности // Народное образование. — 2007. — № 7. — С. 69–73.
7. Филиппова И.Г. Анализ скорости информационных потоков в иерархии управления / И.Г. Филиппова // Вісник східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. — № 9 (15). — ч. 2. — Луганськ, 2007. — С. 225–230.
8. Филиппова И.Г. Анализ факторов эффективности управленческих решений: моделирование процесса / И.Г. Филиппова // Вісник східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. — № 10 (116). — Луганськ, 2007. — С.178–184.
9. Филиппова І.Г. Оптимальне навантаження на управлінський персонал аграрних підприємств як чинник ефективності його діяльності / І.Г. Филиппова, Г.С. Балахнін // Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки. — № 1(31). — Донецьк: ДЕГІ, 2010. — С. 181–184.
10. Филиппова І.Г. Модели повышения эффективности управления посредством оптимизации организационной иерархии / И.Г. Филиппова, В.Г. Сумцов // Збірник матеріалів

міжнародної науково-практичної конференції «Управлінський потенціал у системі економічного розвитку». — Луганськ–Алушта, 2007. — С. 151–152.

11. Филиппова І.Г. Методика оценки уровня эффективности деятельности управленческого персонала предприятий АПК / И.Г. Филиппова, Г.С. Балахнин // «Менеджер»: науковий журнал. — № 3 (45). — Донецьк, 2008. — С. 185–191.

12. Филиппова І.Г. Концепция подхода к оценке деятельности управленческого персонала / И.Г. Филиппова, Г.С. Балахнин // Вісник СНУ ім. В. Даля. — № 11 (153). — Луганськ, 2010. — С. 266–271.

И.Г. Филиппова, В.Г. Сумцов *Функция управления временем руководителя в распределенной системе принятия решений*

В статье исследуются проблемы регламентации управленческой деятельности, оценки эффективности использования рабочего времени руководителя, влияния системы делегирования полномочий на процессы принятия решений. Предлагаемые в статье инструментальные подходы к решению перечисленных проблем позволяют обеспечить большую прозрачность управленческих процессов, повысить эффективность их планирования и организации. Предлагаемая методика учета рабочего времени руководителя дает возможность стоимостной оценки различных направлений его расходования.

Ключевые слова: *Управление, делегирование полномочий, управленческие решения, рабочее время, коммуникации.*

Filippova I., Sumcov V. *Time-management function in the distributed system of decisions acceptance*

The article is devoted to formalization and monitoring of administrative activity. The authors propose instrumental research of the processes of manager's time using. The research of authority delegating system and its influence on the processes of acceptance of decisions is the next aspect of analysis. The main purpose of the article is to achieve more transparency of administrative processes, to promote the efficiency of their planning and organization. Some indicators proposed in the article make available the diagnostics of time-costs in the system of decisions acceptance.

Keywords: *Time-management, delegation of powers, manager's decisions, communications, indicators of the process of decisions acceptance.*