

нистративных процедур, связанных с регистрацией и налогообложением этих экономических субъектов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Барлыбаев, А. А. Предпринимательская деятельность на селе: роль и значение в устойчивом развитии сельских территорий [Электронный ресурс]/ А. А. Барлыбаев, И. А. Ситнова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 11-1. – С. 19–25. – Режим доступа: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=1889>. – Дата доступа: 10.06.2022.
2. Министерство по налогам и сборам Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nalog.gov.by/analytics/>. – Дата доступа: 16.05.2022.
3. Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь. Статистический буклет. Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Минск, 2021.
4. О развитии села и повышении эффективности аграрной отрасли / Директива Президента Республики Беларусь № 6 от 4 марта 2019 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Директива № 6 от 4 марта 2019 г. О развитии села и повышении эффективности аграрной отрасли / Официальный интернет-портал Президента Республики Беларусь (president.gov.by). – Дата доступа: 16.05.2022.
5. Buts Uladzimir, Tszindong Zhang CONCEPTUAL MODEL OF INFORMATION SYSTEM OF THE AGRICULTURAL ENTERPRISES [Электронный ресурс] // IJAS. 2016. № 2. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/conceptual-model-of-information-system-of-the-agricultural-enterprises>. – Дата доступа: 10.06.2022.

УДК 331.101.36

ПЛАНИРОВАНИЕ ЛИЧНОГО ТРУДА РАБОТНИКОВ УПРАВЛЕНИЯ

Быков В. В., канд. экон. наук, профессор

*УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия»,
Горки, Республика Беларусь*

Ключевые слова: Планирование личного труда, правила очередного выполнения работы.

Аннотация. В статье рассмотрена важность планирования личного труда, правила и принципы организации управленческой деятельности.

PLANNING THE PERSONAL WORK OF EMPLOYEES MANAGEMENT

Bykov V. V., economy sciences, professor

*Belarusian State Agricultural Academy,
Gorki, Republic of Belarus*

Key words: planning of personal work, rules for the next performance of work.

Summary. The article considers the importance of planning personal work, the rules and principles of organizing management activities.

Введение. Основой рациональной организации любого труда является его планирование. Практика повседневно подтверждает истину, что если руководитель не планирует работу, то он не может эффективно организовать свой труд и деятельность аппарата управления. Руководители коллективов нередко попусту тратят время и энергию только из-за того, что не представляют, что и как они собираются делать. Учеными определено, что время, затраченное на планирование, многократно окупается временем, сэкономленным на организации выполнения работ. Планирование личного труда на год и более говорит о том, что человек имеет цель в жизни. С меньшими затратами сил и времени он достигает в жизни и работе значительно больших результатов, чем тот, кто не составляет таких планов и не пытается их выполнить. В этом значение долгосрочного планирования рабочего времени. «Заела теучка» – типичная жалоба многих руководителей. С этим недостатком помогает бороться краткосрочное планирование управленческого труда: на предстоящий день, неделю, месяц, квартал. Некоторые руководители делали попытку планировать свой труд, но безуспешно: мешают случайные факторы в работе (прошел дождь, неплановые приезды вышестоящих руководителей, комиссий и т. п.). Все это «выбивает из колеи» и план остается на бумаге.

Основная часть. Исследования показали, что планировать управленческий труд и выполнять план мешают две причины.

1. Планирование 100 % рабочего времени. Такой план будет нереальным и поэтому невыполнимым. Он останется на бумаге и ценная идея планирования рабочего времени этим дискредитируется. Дело в том, что все виды работ, которые выполняет руководитель, делятся на три группы и лишь часть из них можно планировать. Первая группа – работы, как правило, ежедневно повторяющиеся. Удельный вес их в общих затратах рабочего времени составляет 25–35 %. Вторая группа – работы, также повторяющиеся, но с более редкой периодичностью (один раз в неделю, по определенным дням месяца, квартала, года). Удельный вес их 15–25 %. Третья группа – работы случайные и

непредвиденные; доля их, к сожалению, составляет 40–50 %, что характеризует неудовлетворительный общий уровень организации труда в управлении. Планированию поддаются только первые две группы работ. Необходимо оставлять резерв времени на случайные и непредвиденные работы, которые пока неизбежны. Надо начать с 30–40 % планируемых работ, продумать, что главное, основное надо сделать завтра и взять за правило делать это в первую очередь. Уже этот вариант избавляет от текучки, так как главное все-таки будет выполняться. Процент планируемых работ постоянно доводится до 60–70, остальное время затрачивается на непредвиденные, случайные работы. План личной работы согласовывается с работой вышестоящего руководителя. Если непредвиденных работ слишком много, надо научиться говорить «нет», чтобы не оказаться вовлеченным в такие дела, которые мешают выполнить определяющие успех мероприятия.

2. Планирование без необходимой для этого информации. План получается нереальным, ненаучным. Для разработки плана работ на предстоящий день, неделю и т. д. необходимо иметь сведения: бюджет рабочего времени, виды работ, которые надо выполнять, их последовательность, время на конкретную работу. Поэтому прежде чем планировать, необходимо провести учет и анализ затрат рабочего времени; фиксировать в хронологической последовательности виды работ, время. При анализе следует определить: делал работу свою, не свою; подменял, не подменял подчиненных; факты дублирования, параллелизма: какие главные работы не сделаны и почему; правильна ли последовательность работ; затраты времени на конкретные работы; потери времени. Однородные виды работ шифруют и сводят в группы по функциям управления; определяют структуру рабочего времени и сравнивают с нормативной. Такой анализ позволяет получить информацию, необходимую для планирования личного рабочего времени и улучшения работы всего аппарата управления. Планируя свое рабочее время и время подчиненных, следует стремиться к четкому разделению труда по конкретным видам работ и срокам. Не рекомендуется выполнять работу подчиненного. Необходимо концентрировать внимание на выполнении тех задач и решений, которые способствуют повышению эффективности функционирования управляемой системы. Рабочий день начинать с мероприятий, открывающих фронт работ для непосредственно подчиненных и технологически связанных с их деятельностью. Затраты времени на конкретные работы должны быть пропор-

циональны их значимости. Нельзя каждый день делать все работы понемногу. Мелочная опека нарушает систему в работе, создает нервозность. Нужно, чтобы каждый день по возможности имел свою специфику. Например, понедельник – день решения экономических вопросов; вторник – технология в растениеводстве; среда – технология в животноводстве; четверг – механизация и строительство; пятница – работа с общественными организациями, хозяйственные дела; суббота – кадровые вопросы. Это позволит руководителю глубоко и основательно разобраться в деле, принять обоснованные решения. При такой системе необходим недельный цикл планов и отчетов работы подчиненных служб. Таким образом, регламентация времени вносит уверенность, что все, что запланировано, будет сделано и в срок. Уверенность в сочетании со спокойствием и равномерным темпом работы создают условия для здорового социально-психологического климата в коллективе. Труд руководителя неотделим от труда подчиненных, поэтому очень важно обеспечить их согласованную деятельность во времени и по видам работ. Достигается это разработкой распорядка рабочего дня или графиков согласования управленческого труда, на которых видно, кто с кем по какому виду работ сотрудничает, сколько времени отводится на определенную деятельность, последовательность работ. График согласования управленческого труда составляют на предприятиях и в учреждениях, где выражена ритмичность (цикличность) работы, на типичный рабочий период. Начиная рабочий день, руководитель говорит: «Сегодня работаем строго по графику» или «Сегодня в график внесем такие-то изменения». На корректировку графика достаточно затратить 5–10 мин, а на разработку нового – 2–3 ч. Идеальным вариантом организации управленческого труда является такой, в котором преобладают элементы самоорганизации. Учеными установлено, что на крупных предприятиях и в учреждениях руководитель, полагающийся только на свою власть и личную деятельность, не сможет эффективно управлять. Если вся организация труда держится на руководителе, он полностью занят текущей работой, не имеет времени повышать квалификацию, вдумчиво решать производственные задачи. Страдает организация труда: она нарушается в отсутствие руководителя, во время проведения совещаний и заседаний, что составляет 40–60 % бюджета его рабочего времени. Отсюда главная задача – создать систему управления, в которой все процессы организации и выполнения исполнительского труда протекают по четкому ор-

ганизационному распорядку, самонастраиваясь в случае изменений, сбоев и неполадок. Для создания такой системы необходимо осуществить целый ряд мероприятий: нормирование нагрузок, правильное распределение прав и обязанностей; учеба, инструктирование, планирование труда, контроль, развитие активности, инициативы и др. Инициативу и активность работников общественного производства надо не только воспитывать, но и организовывать. Если руководитель откажется от практики все нарушения в организации управленческого труда устранять своими руками, установит, кто из подчиненных вправе решать эти вопросы самостоятельно и отвечать за их выполнение, он уже сделает важный шаг к организации инициативы, активности и творчества. Кроме того, это вызовет положительные изменения в организации управленческого труда: организацией будет занят не только руководитель учреждения, но и весь управленческий персонал. Переход на планомерную, научно организованную, четкую деятельность для многих связан с ломкой привычных, годами устоявшихся методов и способов работы, образа мыслей и действий. Преодолеть эти трудности и научиться работать по-новому нельзя без твердых принципов (правил) поведения на работе. Учеными, видными руководителями разработаны следующие правила оперативного планирования личного рабочего времени. Прежде всего, надо составить текущий план работы на день, сопоставляя перечень работ с официально установленным кругом задач и директивами вышестоящих органов. В плане следует особо выделить два-три основных дела на текущий день, включая сюда и те дела, которые направлены на достижение долгосрочных целей; поставьте перед собой цель обязательно их выполнить. Из всех принципов правильного распределения времени нет более важного, чем сосредоточиться на каком-то одном определенном деле. Постоянно испытывает недостаток времени и неудобство тот, кто выполняет несколько дел одновременно. Распределяя работы для подчиненных и выделяя их для себя, руководствуйтесь должностными инструкциями, не планируйте делать сами то, что могут и должны делать ваши подчиненные, за исключением чрезвычайных обстоятельств. Выработайте установку всегда относиться к подчиненным с доверием, поддерживайте инициативу: это повысит их заинтересованность в работе и ответственность за порученное дело. Обучение работе подчиненного всегда более полезно, чем ее выполнение самим. Нельзя планировать только срочные дела, потому что важные, но несрочные дела будут

постоянно откладываться. Для важных дел должно быть запланировано достаточно времени. Чем выше ранг руководителя, тем больше внимания и времени он должен уделять перспективным вопросам. Второстепенные дела следует накапливать и делать в удобное время (в вынужденные перерывы, ожидания), не в ущерб главным задачам. Планируйте время на изучение достижений науки и техники, повышение квалификации. Регламентируйте расход времени на приемы, беседы и прочие мероприятия. Установите правильную очередность работ с таким расчетом, чтобы в первый рабочий час поставить перед коллективом конкретные задачи, отладить и отрегулировать работу связанных между собой подразделений и в конце рабочего дня выполнить необходимые контрольные функции, анализ организации труда. Наиболее трудоемкие работы, требующие большого умственного и нервно-психического напряжения, планируйте, на периоды максимальной работоспособности. Помните, что главный рабочий инструмент руководителя – мозг обладает значительной инерцией, его нельзя сразу «включить» на полную мощность или «выключить» из работы. Поэтому начинайте и заканчивайте рабочий день относительно легкими работами. Личный план работы составляют в соответствии с общими утвержденными планами общественных организаций, предприятий, вышестоящих органов управления. Составляя личный план работы на предстоящий день (рабочую неделю), почаще заглядывайте в личный (годовой) творческий план. Кроме правил планирования, выделяют правила выполнения личных оперативных планов работы. Вот главные из них. Информировать о личном плане работы непосредственно подчиненных, согласуйте порядок работы с ними. Они меньше будут искать контактов с вами в неподходящее время, сократится время на поиск нужных лиц для совместной работы. За большую работу никогда не надо браться сразу. Важно продумать ход выполнения работы, мысленно увидеть ее этапы и результаты. Но нельзя и медлить с началом сложных дел. Для ускорения продумывания хода выполнения работ постройте «дерево шлей», то есть расчленийте работу (задачи) на составные части: этапы, операции, приемы и т. д. Постоянные виды работ старайтесь выполнить в одно и то же время, работайте в свободном и естественном ритме, соблюдайте рациональные пропорции между трудом и отдыхом. Это сэкономит время, силы и здоровье. Каждый день внедряйте мероприятия по экономии времени своего и подчиненных, анализируйте работу свою и аппарата управления. Кон-

центрируйте внимание на сути решаемого вопроса. Всегда имейте при себе записную книжку для записи неожиданно появившихся идей, замыслов, фиксирования важных выводов и наблюдений. Вы сэкономите много времени и успешнее добьетесь цели, если будете бороться не с недостатками, а с их причинами. Решая дела с людьми, отучайте их от многословия, сами научитесь четко, ясно, коротко и убедительно излагать мысли. Вам не придется выполнять дела заново, если научитесь системно и эффективно контролировать труд подчиненных. Значительно экономит труд по управлению совершенствование форм организации труда работников, материальное и моральное стимулирование. Позаботьтесь о том, чтобы ваши работники были освобождены от забот, отвлекающих их от дела. Сообщайте о месте нахождения, если покидаете служебный кабинет в рабочее время, а также когда вернетесь. Порядок в документах и на рабочем столе придает уверенность в работе, уменьшает психическое напряжение и усталость. Выработайте очень полезную привычку – не откладывать на завтра дела: неприятные для себя, но необходимые для предприятия выполняйте в первую очередь. Научитесь отказываться тактично, но твердо и убедительно от любой просьбы или требования, которые не соответствуют целям и задачам работы. Важно, чтобы отказ был вызван и мотивирован не желанием уклониться от дела, а стремлением сберечь время для выполнения более важных задач. Не тратьте время на сетования по поводу неудач. Начинайте работу снова, как будто в первый раз. Уделите внимание созданию благоприятных условий труда. Здоровье работника – категория экономическая. Поэтому ненаучный подход к проблемам труда и отдыха или отсутствие всякого подхода, вызванного некомпетентностью или безразличием, приносят ущерб и человеку, и государству. Доказано, что режим дня повышает продуктивность работы на 15–25 %. Большое значение имеет культура человеческих отношений. Недопустимы грубость, неуважительные отношения между работниками, «начальственные» окрики, оскорбления и ущемление человеческого достоинства. Соблюдение служебного этикета – составная часть научной организации труда, поскольку укрепляет ее путем сокращения конфликтных ситуаций, создания здоровой обстановки на работе. Выработались следующие правила служебного этикета: не кричите на подчиненных – кричащего плохо слышно; крик руководителя демонстрирует его бессилие и вызывает ответную реакцию; терпение и вежливость – краеугольные камни авторитета руководителя;

относитесь к подчиненным с уважением, это вызывает взаимное уважение; будьте объективны в оценке предложений, исходящих от неприятных вам лиц; хороший руководитель делает замечание по мере обнаружения недостатков в работе подчиненных, плохой копит их до публичного обвинения; никогда не забывайте, что ничто так не разлагает работу, как приписывание заслуг коллектива одному лицу; не бойтесь талантливых подчиненных, стремитесь их сделать своими друзьями; выработайте привычку смотреть на подчиненного и разговаривать с ним так, как будто он к вам хорошо относится или даже вас любит; не делайте подчиненному замечаний без надобности и в присутствии посторонних лиц; за хорошую работу надо благодарить и т. д. По правилам служебного этикета руководитель должен первым здороваться с подчиненным, так как он находится в привилегированном положении. Обращение с подчиненными, если нет особых причин, должно быть ровное, независимо от симпатии или антипатии к кому-либо. Такой подход позволит в значительной степени избежать дробления коллектива на неформальные группы или лишит их оснований для обострения отношений. Руководитель должен быть примером организации и культуры труда, дисциплины и организованности, не нарушать требований и правил, которые сам провозглашает и требует выполнения от других. Культура личного труда – условие выполнения воспитательной функции. Начиная работу в новом коллективе важно позаботиться о том, чтобы ваши принципы работы стали ясны подчиненным как можно раньше. Когда люди постоянно учатся и совершенствуются, создается атмосфера невозможности действовать вопреки правилам научной организации управленческого труда.

Заключение. Таким образом, использование названных правил и принципов организации труда будут способствовать повышению эффективности управленческой деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Быков, В. В. Менеджмент. Курс лекций: учеб.-метод. пособие: в 3 ч. / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки : БГСХА, 2018. – Ч. 2: Управление персоналом. – 237 с.