



ТРАНСПОРТНИТЕ РАБОТНИЦИ В УСЛОВИЯТА НА СЪВРЕМЕННИЯ МЕНИДЖМЪНТ - СТРУКТУРА НА РАБОТНОТО ВРЕМЕ И НЕГОВОТО ЕФЕКТИВНО ПЛАНИРАНЕ

Димитър Димитров, Ердоан Хаджиев, Теодор Кирчев

dimitar@vtu.bg, erdoan@vtu.bg, tkirchev@vtu.bg

*Висше транспортно училище “Тодор Каблешков”, ул. Гео Милев 158, гр. София
БЪЛГАРИЯ*

Резюме: Представеният доклад е с методическа насоченост за изясняване на основните принципи за планиране на времето за изпълнение на дейностите в транспорта. Систематизирана е обща методология за планиране на времето и разходите за мениджърско и изпълнителско ниво по планиране, изпълнение и приоритетност на дейностите. Направени са и общи препоръки за внедряване в практиката.

Ключови думи: транспортна система, планиране на времето, планиране на дейностите, работно място, безопасност.

ВЪВЕДЕНИЕ

В условията на конкуренция съвременната управленска мисъл отделя все по-голямо внимание на ресурса време. Времето и неговото управление е в пряка зависимост с производителността на труда, която от своя страна е гарантираното условие на успех в дейността на всяка фирма.

Производителността на труда се характеризира с количеството продукти и услуги, произвеждани за единица работно време, или казано по друг начин - с величината на времето, изразходвано за производство на единица продукция. Тук разбира се качеството на продукта също е с първостепенна важност, което е неразривно свързано с времето.

Ограничените ресурси създават допълнително напрежение. Те налагат все по-често по-малко хора да извършват повече и по-качествена работа. Т.е. по-малко изразходвано време, при минимум ресурси и максимум качество.

Процесът на постигане на подобна висока степен на организация на трудовия процес и в частност времето, е безспорно много труден,

но не невъзможен. Да има 100% контрол над времето е илюзия, но е възможно при правилен анализ на загубите от време и отстраняването им, както и далновидност при планирането на времето и задачите, постигане на завидни резултати. Чувството за недостиг на време е общ симптом за всеки съвременен човек. Кой не е срещал трудности да се справи с многобройните си задачи и задължения в определен времеви интервал? Но пък и кой би отрекъл, че му се случва и да пилее време? А времето е безценно, то не се връща, не се заема, не се купува и продава. Понякога от него пряко зависи човешки живот - примерно време за овладяване на аварийна ситуация, до оказване на първа медицинска помощ и т.н.

Всички тези фактори определят необходимостта от създаване на ново разбиране за времето и неговата организация. Провеждане на едно качествено изследване на времевата заетост на персонала, изисква познаването на видовете работа, взаимовръзките и тяхната организация.

КЛАСИФИЦИРАНЕ НА РАБОТНОТО ВРЕМЕ В ТРАНСПОРТА

Работното време в транспорта свързано с прекия превозен процес може да се класифицира и обобщи в следните групи:

- време за обслужване на транспортното средство;
- оперативно организационна и контролна дейност;
- време за повишаване личната квалификация;
- време за научна и учебна дейност;
- загуба на работно време.

Последното е от съществено значение за извършването на обективен анализ и последващи решения. Различаваме неотработено време и неоползотворено време.

При първото разглеждаме времето, свързано с отсъствие на транспортния работник от работното място. Това може да е по причина на временна нетрудоспособност, неплатен регламентиран отпуск, командировки, следдипломна квалификация, майчинство. Една част от тези загуби са неизбежни, но при добра организация на работния процес, загубите могат да бъдат поне намалени.

Интерес представлява вторият вид – неотработеното време. При него работникът е на работното си място, но по една или друга причина не работи. Това може да се дължи на личностна характеристика /холерикът работи различно от флегматика/, мотивация, преумора, чести прекъсвания - от колеги, телефон, паузи за кафе, цигара, изпълнение на неспецифични дейности и др. Понякога един поздрав за „добро утро” пред работното място може да се превърне в 15-минутен безцелен разговор, който да промени целия трудов график за деня. Повечето хора ще отрекат, ако ги попитаме дали отделят време за ненужни неща, но това се случва и то често. Ето и най-честите причини за това:

- навик – често вършим вече ненужни неща просто по навик, автоматично, без да съзнаваме, че това губи времето ни;
- подсигуряване – правим нещо просто, за да се подсигури, ако някой попита;
- избягване – истинската причина нещо да бъде направено е отдавна отшумяла, но продължаваме, защото се опасяваме от промяната;
- очакване – правим нещо, защото си мислим, че всички го очакват от нас;
- престиж – правим неща, защото „просто така трябва”.

МЕТОДИЧЕСКИ АСПЕКТИ ПРИ ОПРЕДЕЛЯНЕ НА РАБОТНИТЕ ВРЕМЕНА В ТРАНСПОРТА

Списъкът е безкраен, но по-важно е да познаваме начините за преодоляването на всички тези фактори на времевия дефицит. На първо място е **изучаване и планиране на времето**. То ни дава възможност да се определи съдържанието и структурата на трудовия процес, както и разходите от време за изпълнение на всяка дейност. Известни са следните методи: за непосредствено измерване /хронометраж/, за самонаблюдение, социални анкети, интервюта, документи.

Методическите аспекти за изследване и определяне на работните времена в транспорта включват в себе си следното:

- дефиниране на основните транспортни дейности, както и тяхната последователност и взаимовръзка;
 - определяне на средно време за извършване на всяка от тях;
 - определяне на времето за конкретна дейност в зависимост от броя на изпълнителите;
 - отчитане на опита на субектите при извършването на отделните транспортни дейности;
 - определяне на общото време за всички дейности, както и броя на изпълнителите;
 - представяне на резултатите в подходящ аналитичен, числов и графичен способ, както и определените параметри за средна и обща схема натовареност на ресурсите, съответни разходи и др. показатели.
- Когато дадена дейност i се повтаря и има направени времеви замервания за нейната продължителност, може да се ползват формулите за определяне на нейната средна стойност $\bar{t}_i$ [2,3]:

$$(1) \bar{t}_i = \frac{t_i^{onm} + 4t_i^{real} + t_i^{nec}}{6}$$

или

$$(2) \bar{t}_i = \frac{2t_i^{onm} + 3t_i^{nec}}{5}$$

, където

t_i^{onm} - оптимистична оценка на продължителността на дейност i ;

t_i^{real} - реалистична оценка на продължителността на дейност i ;

t_i^{nec} - песимистична оценка на продължителността на дейност i .

Натрупания опит [3] от повтаряемостта на извършване на дадена дейност i за n повторения може да се определи времето t_i^n :

$$(3) t_i^n = t_i^1 \cdot n^\beta$$

където:

t_i^1 - времето за труд необходимо за реализация на работата i за първи път, като горният индекс, който е 1, показва, че работата се извършва за първи път;

n - броят на повторенията на работата i влияещи върху придобиването на опит;

β - коефициент, имащ отношение към самообучението при повтаряне на една и съща работа, т.е. придобиване на по-голям опит.

Определянето на разходите от време за отделните трудови операции и работни норми може да стане посредством стандартен инструментариум за планиране на дейностите, както и за определяне на разходите по тяхното извършване. Такъв инструментариум може да се яви и стандартния програмен продукт Microsoft Office Project, чрез който може да се представят дейностите и зависимостите между тях като линеен график, а разходите се определят на базата на заложените разходни ставки и ресурси, изпълняващи отделните дейности.

След анализ на причините за частично или пълно неизпълнение на отделните дейности, могат да се създадат нормативи за: -време на изпълнение; -оптималния състав на екипите; -рационално разпределение на екипите и възможности за корекции при необходимост, с цел пестене на време и повишаване ефективността на труда.

Желателно е за всяка дейност i , описана в длъжностната характеристика да е определена съгласно горепосочените формули, защото изискването за време е един от важните критерии за качество на услугата.

Фотографията на работния ден е друг метод на изследване, при който се извършва наблюдение на един изпълнител, в рамките на една работна смяна, като последователно се фиксират всички разходи на време в специална карта. Получените данни след обработка също могат да се представят графично. По този начин се установява фактическия баланс между отработено и неотработеното време.

Самотографията е метод, при който изпълнителят сам вписва в специалната карта за самонаблюдение всички времеви разходи. Големият недостатък на този метод е високият процент на субективизъм при отразяване на резултатите.

Социологическите методи включват анкети, интервю, наблюдение, проучване по документи. Те са уместни при изучаване на проблемите, свързани с подобряване условията на труд, фактори, формиращи положително отношение към трудовия процес, подобряване на производствената адаптация.

ПЛАНИРАНЕТО НА ДЕЙНОСТИТЕ – НЕОБХОДИМОСТ, ПРИОРИТЕТ И СТЕПЕН НА ВАЖНОСТ

Единственият начин да предотвратим загубите на време и по този начин да организираме оптимално дейността си е да планираме всеки следващ ден още от вечерта, за седмица, месец. Да отделяме време за планиране, то ще ни се възвърне чрез икономията на време, която ще осъществим изпълнявайки стриктно плана си. Доказано е, че 10 мин. отделени за планиране, могат да осигурят икономия от два часа загубено време.

Да аранжираме дейностите W^{ORDER} , следвайки правилото на четирите групи:

$$(4) W^{\text{ORDER}} = f(U\&I, I\&NU, U\&NI, NU\&NI)$$

а именно:

- Спешно и важно – $U\&I$ (Urgent and Important).
- Важно, но не спешно - $I\&NU$ (Important and Not Urgent).
- Спешно, но не важно - $U\&NI$ (Urgent and Not Important).
- Нито спешно, нито важно $NU\&NI$ (Not Urgent and Not Important).

Ако обаче една задача бива отлагана няколко дни е добре да се премести в друга група с по-висока степен на приоритетност, за да се свърши навреме. Когато се реализират плановите графици на времевите интервали, винаги трябва да се включват и т.н. неструктурирано работно време – време за спешно възникнали задачи, почивка и социални контакти. Контрол над времето е изкуството да се казва „НЕ”, т.е. когато се извършва подприоритетна задача, трябва да може да се отказва изпълнението на друга, второстепенна такава.

Планирането и организирането на времето е задача както за ръководния, така и за изпълнителския персонал

Важен етап от планиране на времето е и даването на отговор на следните въпроси, разгледани от Питър Дракър и които са свързани с успешното управление на времето:

- какво би се случило, ако това не е извършено;
- кои задачи биха могли да бъдат извършени от някой друг;
- какво от това, което вършим губи времето – нашето и на другите.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разгледания подход за планиране на времето се базира на известния в литературата теоретичен и практически опит на множество организации и дейности. Особен акцент се дава на техническото планиране съобразно тяхната приоритетност и оценка на продължителността на самите дейности и натрупания опит.

Тематиката е особено актуална за многообхватно и приложно внедряване в

системата на транспорта с оглед подобряване работата му от гледна точка на фактора време, който е особено важен както за изпълнението на задачите по осъществяване на качествен транспортен продукт, така и с осигуряване на безопасност на транспортните процеси.

ЛИТЕРАТУРА:

[1] Христова, Т., Мениджмънт на човешките ресурси, 1996.

[2] Димитров Д., Управление на проекти – аналитичен, методичен и приложен инструментариум, Сборник доклади на петнадесета научна конференция с международно участие ТРАНСПОРТ-2005, с. I-63-I-68

[3] Размов Т., Димитров Д., Ръководство за лабораторни упражнения и курсово проектиране по Управление на проекти.

[4] Хаджиев, Е., Управление на времето при мениджъра и изпълнителите, VII Международна научна конференция “МЕНИДЖМЪНТ И ИНЖЕНЕРИНГ’ 09”, Созопол, 2009., стр. 54-59

TRANSPORT EMPLOYEES UNDER THE CONDITIONS OF CONTEMPORARY MANAGEMENT: THE STRUCTURE OF WORK TIME AND ITS EFFECTIVE PLANNING

Dimitar Dimitrov, Erdoan Hadziev, Teodor Kirchev

dimitar@vtu.bg, erdoan@vtu.bg, tkirchev@vtu.bg

*T. Kableshkov Higher School of Transport, 158 Geo Milev Street, Sofia
BULGARIA*

Key words: *transport system, time planning, work place, safety.*

Abstract: *The aim of the paper is methodological: to clarify the main principles of time planning for accomplishment of activities in transport. The general methodology of time and costs planning both on managerial and executive levels is systemized in respect to the priority of activities. Some general recommendations for implementation in practice are made as well*