

Жмай А.В.,
преподаватель кафедры экономики и управления
Петрова А.М.,
студентка IV курса специальности «Менеджмент ВЭД»
Одесский национальный университет им. И. И. Мечникова

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

Тайм-менеджмент, как составляющая самоменеджмента, – техника правильного использования времени. Актуальность темы данной статьи связана с тем, что в рыночных условиях, которые постоянно меняются, нужно гибко реагировать и умело, рационально использовать рабочее время. Это позволит менеджеру повысить производительность и укрепить свои позиции на рынке труда.

Статья посвящена раскрытию понятия управления временем, его значимости для современного руководителя. Предложены практические советы применения технологий тайм-менеджмента в процессе управленческой деятельности. Рассмотрены методы контроля и организации временного ресурса, которые помогают менеджеру повышать свою эффективность, а также причины, способствующие нерациональному использованию своего времени руководителем. Обосновано эффективное использование времени как жизненно важной ценности.

Ключевые слова: тайм-менеджмент, время, управление временем, планирование, эффективность, менеджмент, самоменеджмент.

Постановка проблемы. Задача эффективного использования рабочего времени всегда актуальна для руководителей, поскольку они управляют не только собственным временем, но и рабочим временем своих подчиненных. Для того чтобы научиться оптимально и осознанно им управлять, можно обратиться к такому направлению менеджмента, как тайм-менеджмент.

Тайм-менеджмент – это управление временем или искусство успевать, совокупность испытанных методов работы, которые позволяют сделать больше за меньший период времени.

В зарубежной практике подготовки управленческих кадров давно используется технология тайм-менеджмента. В учебных планах отечественных вузов также начинают появляться курсы по тайм-менеджменту. Эта технология заслуживает пристального внимания, так как её законы существуют независимо от того, знаем мы о них или нет.

Известный ученый Питер Друкер заметил, что «время – самый ограниченный капитал, и, если не можешь распоряжаться им, не сможешь распоряжаться ничем другим». Поэтому грамотное распределение времени менеджера и управление им является залогом успеха деятельности предприятия в современных условиях.

Анализ последних исследований и публикаций. Исследования вопросов тайм-менеджмента и разработки новых методов управления временем можно найти в работах таких отечественных и зарубежных учёных, как Колпаков В. М., Богущ Л., Перерва П. Г., Михайлова О. Б. Крögerус М., Чепелер Р., Кови С. Г.

Цель статьи. Изучение способов повышения эффективности управленческой деятельности руководителей с помощью тайм-менеджмента, а также выявление путей управления временем.

Основные результаты исследования. Управление временем и управление работой – вопрос, тесно связанный с самоменеджментом, а также самодисциплиной, рассмотрением которого занимается тайм-менеджмент. Тайм-менеджмент – это область менеджмента, основной целью которого является выявление и внедрение методов и принципов эффективного управления временем, которое динамично развивается [1].

Решающее значение для устранения недостатков в практике повседневной деятельности менеджера имеет рациональное использование рабочего времени. Для этого следует применять технологию четырех «П». Она описывает четыре «краеугольных камня», которые необходимы для достижения своих целей: Постулат, Планирование, Производство и Продукт.

1-й «камень» — Постулат. В данной концепции управления временем менеджер сначала определяет, определяет свои цели, что и есть постулатом.

2-й «камень» — Планирование. Это определение конкретных шагов на пути к цели. Расписываются они последовательно во времени.

3-й «камень» — Производство. На этом этапе «производятся» конкретные действия, необходимые в соответствии с планом.

4-й «камень» — Продукт. Это ответ на вопрос для менеджера «что я получил?».

В течение дня/месяца/года менеджер производит то, что должен сделать, выполняет задачи из своего плана, а вечером/в конце месяца/года оценивает, что он «произвел», т.е. свой «продукт». На основании этого необходимо делать определённые корректировки в плане или изменить сам процесс производства, то есть заменить способ выполнения задач на более эффективный. В случае необходимости менеджер может поменять и свои постулаты [2].

Чтобы достичь успеха, менеджеру необходимо четко знать, какую цель он перед собой поставил. А для ее достижения необходимо планирование, которое позволит найти более короткий путь, сконцентрировать внимание на наиболее важных делах, установить реальные сроки выполнения. Основной секрет личной эффективности руководителя – правильное распределение рабочего времени. А это невозможно без планирования. Существует правило «10:90», согласно которому, потратив 10% своего рабочего времени на планирование, можно сэкономить оставшиеся 90% [3].

Основные правила планирования рабочего времени [4]:

1. Необходимое условие – составление плана в письменной форме.

2. Выполнение больших задач небольшими частями. Именно из-за того, что при выполнении больших и непростых задач результат отдален по времени, людям свойственно их избегать или надолго откладывать. Поэтому рекомендуется использовать систему, или пирамиду, известного американского ученого и государственного деятеля Франклина. Суть ее заключается в том, что глобальная задача дробится на подзадачи,

начиная от глобальной цели и заканчивая планами на день/неделю. Визуально эту систему можно изобразить в виде ступенчатой пирамиды, а процесс ее использования – как процесс строительства этой пирамиды [5].

3. Соотношение 60:40. Опыт свидетельствует, что лучше всего составлять план лишь на определенную часть времени и помнить: запланированные дела не должны занимать более 60% рабочего времени. Следует непременно оставлять резерв для непредвиденных дел.

4. Регулярность – системность – последовательность. Над планами рабочего времени нужно работать регулярно и системно, доводя до конца начатые дела.

5. Фиксация результатов вместо действий. Некоторые руководители иногда ориентированы на процесс деятельности, а не на ее результат. Однако этот подход неверный, ведь нет ничего более легкого, чем быть занятым, и нет ничего тяжелее, чем быть результативным.

6. Сроки исполнения для всех видов деятельности нужно устанавливать точно.

Очередность выполнения работ можно определить, пользуясь различными методами. Наиболее известный – принцип Парето, или «золотая пропорция планирование времени». Согласно этому методу, 80% положительного эффекта достигается благодаря 20% затрат на достижение цели, то есть большая доля успеха руководителя будет результатом всего лишь нескольких шагов.

Последовательному использованию принципа Парето помогает техника анализа сложности задач (ABC-анализ). В соответствии с этим методом все задания в зависимости от сложности делятся на три группы – А, В и С. (табл.1).

Задания А	Задания В	Задания С
Очень важные	Важные	Менее важные
20% всех заданий. Значимость – 80%.	30% заданий. Значимость – 15%.	50% заданий Значимость – 5%.
Выполняют руководители, не делегируются.	Частично делегируются.	Делегируются, сокращаются.

Таблица 1 ABC анализ менеджера

Технология анализа задач по методу ABC следующая [6]:

- составить перечень всех задач, которые должны быть выполнены за соответствующий промежуток времени;
- систематизировать задачи по степени их важности для управленческой деятельности;
- оценить их в соответствии с категориями А, В, С;
- провести соответствующую коррекцию, ориентируя свой план на задачи А;

- оценить задачи В и С с точки зрения возможности их делегирования.

Определить приоритеты в работе помогает также Матрица Эйзенхауэра или закон принудительной эффективности, суть которого заключается в том, что на все времени всегда не хватает, но его всегда достаточно для важнейшего. Поэтому следует выполнять в первую очередь то, что является результативным.

По важности и срочности все рабочие задачи делятся на четыре группы:

1) Дела А (важные и срочные) – задачи такого типа надо выполнять без промедления непосредственно руководителю. Успешные менеджеры делают эти дела на той стадии, когда они важные, но не срочные.

2) Дела Б (важные, но не срочные) – именно эти дела дают наибольшую отдачу. Однако они имеют привычку становиться срочными и важными, если их постоянно откладывать.

3) Дела В (срочные, но не важные) – выполнение этих дел не очень результативно и может негативно отразиться на эффективности, поэтому их лучше делегировать.

4) Дела Г (неважные и несрочные) – эти задачи не имеют никакого значения, поэтому их невыполнение не приведет к значимым последствиям.

Еще одна из самых простых и доступных технологий тайм-менеджмента – это планирование и ведение учета времени в процессе работы, так как при учете времени «потом» можно забыть некоторые важные детали.

С помощью такого анализа можно выявить сильные и слабые стороны использования временного ресурса, для чего необходимо ответить на некоторые вопросы, такие как: «была ли работа необходима?»; «были ли оправданы затраты времени?»; «было ли целесообразным выполнение работы?»; «был ли сознательно определен временной интервал для выполнения работы?».

Если при ответе на тот или иной вопрос более 10% рабочего времени было потрачено на неважную, нецелесообразную работу или спонтанные дела, необходимо поработать над определением приоритетов, проанализировать причины отклонений, более тщательно поработать над планированием.

Следует также обращать внимание и на внешние факторы, так называемые «воры времени», которые создают препятствия в осуществлении коммуникативного взаимодействия менеджеров, к которым можно отнести: отсутствие приоритетов; неэффективное делегирование дел; неумение сказать «нет»; неспособность разделять хобби и функциональные обязанности; стремление выполнить много задач за очень короткий отрезок времени; личностную неорганизованность; недостаточную мотивацию; промедление; низкий уровень самосознания и самоконтроля и т.д.

Важность выделения приоритетности дел в процессе осуществления коммуникативного взаимодействия даст возможность менеджеру работать исключительно над важными и необходимыми делами, концентрировать внимание на вы-

делении только одной задачи, избегать конфликтов и стрессовых перегрузок, целенаправленно осуществлять коммуникативное взаимодействие и достигать поставленных целей, получать удовлетворение от профессиональной деятельности и ее результатов.

Эффективный тайм-менеджмент обязательно учитывает колебания работоспособности человека. Считается, что наша работоспособность и активность в течение дня имеет два спада и два подъема (у «жаворонков» выше первый подъем – приходится на первую половину дня, а у «сов» высший подъем – во второй половине дня). После фазы высшей активности наступает двухчасовой период, когда организм работает в щадящем режиме. Один из спадов и у тех, и у других приходится как раз на послеобеденное время. При планировании рабочего времени эти колебания работоспособности учитываются и используется законом Стива Тейлора (порядок действий человека влияет на его эффективность работы). Согласно с этим законом, менеджеру следует замечать, что, если он чувствует прилив сил и бодрость, предлагается не заниматься рутинной работой: в это время надо заниматься важными делами. А если энергия уходит, надо заниматься менее важными делами.

Эффективному использованию рабочего времени помогает технология делегирования, которое позволяет освободить время для выполнения руководящих функций (задач). Это достаточно тонкий инструмент, и пользоваться им нужно грамотно.

Шесть вспомогательных вопросов по делегированию составляют основу технологии оперативной «переадресации» профессиональных задач [6]:

1. Что должно быть сделано? Сотруднику необходимо четко объяснить цель и результат порученного вида работы.

2. Кто должен это сделать? Менеджер должен доказать, почему именно этому специалисту он перепоручает свою деятельность, подчеркнуть его компетентность и ответственность.

3. Почему он должен это сделать? Управленцу следует обязательно прокомментировать, что он может решить свою проблему сам, но занят решением более важных задач.

4. Как он должен это сделать? Совместно разработать наиболее эффективные методики решения задач.

5. С помощью чего он должен это сделать? Посоветовать необходимые средства решения проблемы.

6. Когда он должен это сделать? Четко определить сроки выполнения.

Для того чтобы любая система управления временем эффективно работала, и для того, чтобы выработать собственную систему, необходимо выполнять ряд правил. Прежде всего, планирование времени должно быть регулярным, системным и последовательным. Однако менеджер должен использовать методы гибкого планирования без жестких параметров времени, ориентироваться, реагировать на смену ситуаций и не загонять себя в жесткие рамки плана.

Можно выделить также ряд принципов, которых нужно придерживаться менеджеру, разрабатывая как краткосрочные, так и долгосрочные планы [7, с. 295-297]:

- принцип планирования – постоянно учитывать реальные сроки; периодически заниматься хронометражем своей деятельности; искать резервы времени;

- принцип компетентности – осмысливать не только то, что делать, но и каким образом делать; определять наиболее эффективные приемы и методы своей работы; вести конспект с анализом причин не только своих успехов, но и неудач;

- принцип целенаправленности – на каждый день/неделю/год необходимо определить цель, это поможет концентрировать усилия и силу воли, а также, имея конкретные достижения, подводить итоги;

- принцип самоорганизации – начинать дело сразу; сосредотачиваться на главном; менять вид занятий; в конце дня давать себе самоотчет и самоанализ про свои дела и действия; проявлять волю к преодолению лени;

- принцип оптимизма – никогда не отчаиваться в случае неудач, искать новый метод, средство к решению проблемы;

- принцип гармонии и красоты – иметь конструктивное поведение, любить свою работу, выполнять каждое задание с высокими результатами.

Менеджеру также необходимо понимать, что отдых – это не отход от запланированной работы, это восстановление сил и смена деятельности, что обеспечивает эффективность выполнения профессиональных обязанностей. Важно отдыхать до того, как наступит усталость, поэтому отдых должен соответствовать таким принципам: ритмичность 5 минут на 1 час; максимальные переключения; максимальная смена контекста.

Методика тайм-менеджмента требует достаточно высокой личной организационной готов-

ности менеджеров, скрупулезного самоконтроля, постоянного просмотра и анализа своей текущей и перспективной цели, периодических аудитов и самооценок, хронического организационного напряжения, то есть такого управленческого совершенства в людях, которого может и не быть у многих руководителей.

Американский ученый-практик, специалист в области подготовки лидеров Стивен Р. Кови видит в современном тайм-менеджменте как тайм-менеджмент четвертого поколения, который является следствием:

1. сосредоточенности на принципах «важно – эффективно»;

2. направленности на совесть, что позволяет организовать личную и профессиональную жизнь в согласии со своими внутренними ценностями и иметь свободу и часовой график для их воплощения;

3. определения личной уникальной миссии, в том числе ценностей и долгосрочных целей, которые позволяют осмысленно провести свой день;

4. жизненного равновесия, которое достигается путем определения ролей, установления целей и планирования занятий в каждой ключевой роли на каждую неделю;

5. понедельной организации управления временем (при этом не забывая о необходимости ежедневной коррекции). Это позволяет подниматься над ограниченной перспективой одного дня и никогда не забывать про свои самые большие ценности [8].

Практическая черта, объединяющая все эти достижения – это основное внимание к отношениям и результатам и второстепенное внимание к времени.

Выводы и предложения. Грамотно построенная и организованная управленческая деятельность имеет положительное влияние на деятельность предприятия и позволяет получать конкурентные преимущества на рынке. Поэтому любой управленец должен обращаться к тайм-менеджменту, который позволяет выполнять такие задачи: постановка цели деятельности, планирование задач на различные периоды деятельности, ведение учета времени в процессе реализации заданий. Последовательное применение на практике технологий тайм-менеджмента также позволяет руководителю значительно повысить продуктивность и результативность своей повседневной деятельности, а именно: позволит управлять собой; выделять четкие личные цели; планировать успешное коммуникативное взаимодействие; повышать профессиональный, личностный, творческий потенциал;

развивать навыки решения проблем; избегать стрессов; углублять изобретательность и инновационность деятельности; проявлять высокий уровень эмоциональной компетентности; влиять на собеседника; создавать предпосылки для делеги-

рования полномочий; выполнять работы с меньшими затратами и эффективными результатами труда; рационально организовывать профессиональную деятельность.

Список использованных источников:

1. Колпаков В.М. Самоменеджмент: [навч. посіб.] / В.М. Колпаков. – К.: ДП «Видавничий дім Персонал», 2008. – 528 с.
2. Людмила Богуш. Технология четырех «П» для управления временем – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psyfactor.org/lib/time-management-3.htm> – Название с экрана.
3. 4 золотых правила тайм-менеджмента для руководителя – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.eduget.com/news/4_zolotykh_pravila_tajm-menedzhmenta_dlya_rukovoditelya-1627 – Название с экрана.
4. Перерва П.Г. трудоустройство без проблем (искусство самомаркетинга). – Х.: Фактор, 2009. – 480 с.
5. Пирамида Франклина – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://4brain.ru/blog/пирамида-франклина/> – Название с экрана.
6. О. Б. Михайлова. Секреты тайм-менеджмента, или Практика управления временем – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/459.pdf> – Название с экрана.
7. Крogerус М. Книга решений. 50 моделей стратегического мышления / М. Крogerус, Р. Чепелер. – М.: Олимп-Бизнес, 2012. – 208 с.
8. Кови С. Г. 7 привычек очень эффективных людей / С. Г. Кови; пер. с англ. А. Любенко. – 2-е изд., – Харьков: Книжный Клуб «Клуб Семейного Досуга», 2014. – 384 с.

Жмай О.В., Петрова А.М.

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Тайм-менеджмент, як складова самоменеджменту – техніка правильного використання часу. Актуальність теми даної статті пов'язана з тим, що в ринкових умовах, які постійно змінюються, потрібно гнучко реагувати і вміло, раціонально використовувати робочий час. Це дозволить менеджеру підвищити продуктивність і зміцнити свої позиції на ринку праці.

Стаття присвячена розкриттю поняття управління часом, його значущості для сучасного керівника. Запропоновано практичні поради застосування технологій тайм-менеджменту в процесі управлінської діяльності. Розглянуто методи контролю і організації часового ресурсу, які допомагають менеджеру підвищувати свою ефективність, а також причини, що сприяють нераціональному використанню свого часу керівником. Обґрунтовано ефективне використання часу як життєво важливої цінності.

Ключові слова: тайм-менеджмент, время, управление временем, планирование, эффективность, менеджмент, самоменеджмент.

Zhmai A., Petrova A.

TIME MANAGEMENT AS A MEANS OF IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF THE MANAGER

Time management, as a component of self-management, is a technique for the proper use of time. The relevance of the topic of this article is related to the fact that you need to flexibly react and skillfully, rationally use the working time in a market environment that is constantly changing. This will allow the manager to improve performance and strengthen his position in the labor market.

The article is devoted to the disclosure of the concept of time management, its importance for the modern leader. There are offered practical advices on the use of technologies time management in the management process. The methods of control and organization of the temporary resource are considered that help the manager to improve his efficiency, as well as the reasons contributing to the irrational use of his time by the manager. The effective use of time as a vital value is justified.

Key words: time management, time, time management, planning, efficiency, management, self-management.