

УДК 331.3

**А.В. Холодницька**, канд. екон. наук

Чернігівський національний технологічний університет, м. Чернігів, Україна

**ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ****А.В. Холодницкая**, канд. экон. наук

Черниговский национальный технологический университет, г. Чернигов, Украина

**ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ****Alla Kholodnytska**, PhD in Economics

Chernihiv National Technological University, Chernihiv, Ukraine

**APPLICATION OF TIME-MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN ENTERPRISE MANAGEMENT**

*Досліджено еволюцію поколінь управління робочим часом, стандарти управління часом, економічний зміст, основні аспекти та особливості організації тайм-менеджменту на підприємстві.*

**Ключові слова:** управління робочим часом, тайм-менеджмент, стандарти управління часом, делегування повноважень, проєкт тайм-менеджменту, програма тайм-менеджменту, моніторинг.

*Исследована эволюция поколений управления рабочим временем, стандарты управления временем, экономическое содержание, основные аспекты и особенности организации тайм-менеджмента на предприятии.*

**Ключевые слова:** управление рабочим временем, тайм-менеджмент, стандарты управления временем, делегирование полномочий, проєкт тайм-менеджмента, программа тайм-менеджмента, мониторинг.

*Investigated the evolution of generations of time management, time management standards, economic content, the main aspects and features of the organization of time management in the enterprise.*

**Key words:** management of working time, time-management, standards of time-management, delegation of authority, project time-management, software time-management, monitoring.

**Постановка проблеми.** Всебічне ефективне управління ресурсами, що задіяні в процесі діяльності підприємства, за сучасних умов є важливою складовою менеджменту. Час, який є одним з найважливіших, але вичерпним і не відновлювальним ресурсом, виступає об'єктом численних досліджень.

Потреба в ефективному управлінні робочим та особистим часом, його розподілі та використанні спонукала до виникнення поняття «тайм-менеджмент», визначення та підходи до реалізації якого є вкрай актуальними і водночас суперечливими. Це і формує полеміку з цього питання.

Актуальність проблематики управління часом на всіх рівнях менеджменту полягає у тому, що тайм-менеджмент є однією з найбільш вигідних інвестицій, це дуже перспективний ресурс поживлення людської праці, а отже, й усього соціально-економічного процесу у системі будь-якого рівня.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання тайм-менеджменту предметно та ґрунтовно досліджували Н.О. Алюшина [1], Г. Архангельський [2], П. Берд [3], Ю.Л. Васильченко [4], Л.В. Галіцина [8], В.Г. Гамаюнов [5], Т.Б. Гриценко, П. Дод [6], А. Єгоршин, А. Зайцев [7], К. Кінан [9], М. Кук [10], Л.І. Скібіцька [11], Б. Трейсі [12] та багато інших.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак деякі питання тайм-менеджменту залишаються досі маловивченими, недостатньо опрацьовані його методологічні аспекти, особливості практичного використання на різних рівнях управління, а також співвідношення особистого тайм-менеджменту з іншими аспектами управління.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження еволюції поколінь управління робочим часом, стандартів тайм-менеджменту, ключових аспектів та особливостей організації тайм-менеджменту в системі управління робочим часом на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** Здавна відомо, що успіх кожного керівника залежить не тільки від матеріально-економічних величин, а й від того, як він розпоряджається своїм часом.

У теорії та практиці управління робочим часом виділяють чотири покоління. Кожне з них ґрунтується на основі попереднього та дає все більше можливостей управляти часом.

Перше покоління характеризується записками, пам'ятками, наявністю записних книжок. Це спроба упорядкувати і систематизувати все, що вимагає витрат часу і сил.

Друге покоління вирізняється появою календарів і ділових щоденників, це спроба подивитися вперед, спланувати події і свою діяльність на майбутнє.

Третьому поколінню властива ідея виділення пріоритетів, цінностей і порівняння значимості різних справ, це постановка конкретних цілей – довгострокових, середньострокових і короткострокових, а також щоденне планування. Воно націлює на відповідну продуктивність та ефективність роботи.

Нині вже є четверте покоління, яке зосереджує увагу на збереженні й розвитку відносин між людьми, в результаті чого можна досягти успіхів у всіх сферах діяльності. Воно фокусує нашу увагу на збереженні й розвитку відносин із людьми і, як результат, – на досягненні відповідних успіхів, тобто концентрація на підтриманні балансу між вкладеними ресурсами та отриманим результатом.

Зі зміною поколінь управління часом видозмінювалися й інструменти організації часу, систематизовані Н.О. Алюшиною, зокрема:

1. Журнал робочих завдань.
2. Картка щоденного обліку часу А. Гастєва.
3. Форма розподілу завдань за пріоритетами (на основі квадранта С. Кові).
4. Переговори по телефону.
5. Графік власного робочого ритму.
6. Швидке читання.
7. Організація зборів і нарад.
8. Диктофеномен.
9. Робоча картотека.
10. Раціоналізація роботи за допомогою інструментів електронного носія (інструменти, пропонувані електронними носіями).
11. Персональна мобілізація.

Інструменти організації часу не слід плутати з їхніми носіями. Так, персональний комп'ютер, ноутбук, планшет, або органайзер – це лише представники електронних і паперових носіїв інструментарію організації часу.

Ефективне і раціональне використання часу є результатом наукової організації праці, режиму праці та відпочинку, вміння встановити пріоритетні завдання, специфіки ділових комунікацій. Ефективне використання часу – це невід'ємна складова культури управління, етики професійних відносин.

Погоджуємося з Трейсі Брайан, що тайм-менеджмент – це мистецтво управління часом. Використовуючи цю методику, підприємство зможе виявити невикористані резерви часу, що дозволить істотно покращити результати господарсько-фінансової діяльності.

Основними кроками тайм-менеджменту мають стати:

1. Чітке формулювання цілей.
2. Складання плану їх досягнення.
3. Визначення виконавців.
4. Встановлення пріоритетів завдань.
5. Концентрація зусиль на виконання найважливіших завдань.
6. Наполеглива робота над виконанням поставлених завдань.
7. Моніторинг досягнення поставлених цілей [12].

Персональна ефективність керівника, максимально результативне використання його часу – це на 30 % питання особистої організованості і на 70 % – питання грамотного делегування завдань. Раз йому потрібно управляти людьми – значить, потрібно управляти їх часом, підвищувати ефективність використання цього ресурсу.

Для підвищення ефективності управління часом доречно буде навести правило Д. Ейзенхауера, який визначив, що перед початком будь-якої справи важливо встановити пріоритети за такими критеріями, як терміновість і важливість справи. Це правило є простим допоміжним засобом, особливо для тих випадків, коли треба швидко прийняти рішення щодо того, якому завданню віддати перевагу, що дозволить значно підвищити особисту продуктивність.

Л. Зайверт вважає, що при успішному використанні техніки планування часу і методів наукової організації праці можна щодня економити від 10 до 20 % часу.

Для того, щоб технології особистого тайм-менеджменту керівника стали інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства, необхідно вбудувати його в систему корпоративних стандартів управління часом.

У зв'язку з цим доцільно з'ясувати, які стандарти управляють часом на різних рівнях менеджменту (рис. 1).



Рис. 1. Стандарти управління часом

Втім кожному з цих стандартів управління часом притаманні певні проблеми, які необхідно своєчасно вирішити.

Наприклад, у процесі розроблення персонального стандарту необхідно віднайти баланс між особистою свободою працівника і примусом керівництва. Втручання рекомендується робити тільки в ті сфери діяльності персоналу, які є ключовими для забезпечення безперервної, результативної роботи підприємства.

Щоб раціонально використовувати час, перш за все необхідно бути чесним із самим собою. При цьому К. Кінан пропонує максимально точно відповісти на деякі питання. Зокрема, необхідно з'ясувати, які із запланованих справ дійсно потрібно виконати, що з цього може і повинен зробити хтось інший, яка робота забирає у вас більше часу, ніж варто було б, які з ваших дій віднімають час у інших людей, чи виконаєте ви обов'язки інших співробітників, визначити нераціональні витрати часу [9].

П. Берд стверджує, що керувати часом просто: треба лише змінити методи своєї роботи й ефективно використовувати час, що вивільнився. Управління часом передбачає дослідження й удосконалення техніки його використання. Спочатку необхідно проаналізувати щоденний розпорядок своїх справ і тільки після цього приймати конкретні рішення щодо його оптимізації. Проте, наскільки б майстерно ви не планували свої справи, виконати їх з максимальною продуктивністю не вдасться, якщо ви не позбавитеся від неефективних щодо використання часу видів діяльності. Відмовившись від нео-

бов'язкових або непотрібних дій, працівник зможе вивільнити більше часу на те, що йому дійсно потрібно або на роботі, або вдома, або на дозвіллі [3].

Складність розроблення командного стандарту полягає в тому, що потрібно узгодити індивідуальні цілі працівників. При цьому виникає підвищена ймовірність особистих і функціональних конфліктів між цілями й інтересами різних співробітників, оскільки кожен з них підпорядковується своєму лінійному керівнику.

Нині найкращі підприємства все більше переконуються, що управління часом за допомогою впровадження тайм-менеджменту неможливо обмежити проведенням тренінгів або консультацій. Тільки постійно підвищуючи персональну і командну ефективність працівників, підприємство буде успішним і конкурентоспроможним. При цьому найчастіше має місце розроблення проекту та програми тайм-менеджменту, порівняльна характеристика яких наведена в табл.

Таблиця

*Порівняльна характеристика проекту та програми тайм-менеджменту*

Проект тайм-менеджменту	Програма тайм-менеджменту
Досягнення певної мети	Постійно вирішується завдання підвищення персональної та командної ефективності працівників
Створення робочої групи проекту і призначення відповідальної особи	Керівник підприємства здійснює спрямовуючий контроль показників використання робочого часу
Для вирішення певних завдань у межах проекту запрошуються кваліфіковані незалежні експерти	Зовнішні експерти не тільки вирішують певні завдання тайм-менеджменту, а й розробляють технології, що дозволяють підприємству в майбутньому вирішувати їх самостійно
Чітке встановлення термінів	Програма тайм-менеджменту не має строків закінчення, оскільки підприємство періодично переглядає та вдосконалює інструменти управління часом
Досягнення істотних покращень в управлінні робочим часом	Підхід «час - гроші» і моніторинг використання часу стають постійними інструментами розвитку підприємства

За Г.А. Архангельським, проект тайм-менеджменту включає послідовність цілеспрямованих заходів щодо впровадження певного модуля корпоративного управління часом.

Програму тайм-менеджменту він трактує як систему проектів тайм-менеджменту, яка забезпечує постійне підвищення персональної та командної ефективності працівників підприємства.

Впровадження програми тайм-менеджменту починається з експрес-діагностики використання часу із залученням експертів. Потім кожен з проектів тайм-менеджменту – модулів програми – може впроваджуватися в будь-який час незалежно від інших [2].

Практика переконує, що оптимально розпочати з організації системи контролю повноважень, яка помітно підвищить ефективність і комфортність роботи керівника, а також з навчання тайм-менеджменту, в результаті якого буде знайдена спільна мова та впроваджені базові принципи ефективності та роботи у команді.

За результатами навчання тайм-менеджменту можна спланувати роботу за такими основними модулями, як розроблення стандартів, культури, діагностики підрозділів, атестації працівників та автоматизації бізнес-процесів тайм-менеджменту. Потім весь цикл може повторюватися, видозмінюватися та оптимізуватися.

Складністю розроблення корпоративного стандарту управління часом є те, що керівники, зазвичай, вважають, що добре знають, як їм управляти своїми підлеглими, а на поради щодо того, як менеджеру підвищити ефективність своєї діяльності, вони не звертають належної уваги.

Під час розроблення корпоративного стандарту тайм-менеджменту важливо уникати типових помилок, серед яких найбільш повторюваними є:

1. Перенесення ухвалення рішення проблеми на завтра.
2. Виконання роботи не до кінця.
3. Прагнення зробити все відразу.
4. Прагнення зробити все самому.
5. Невміння правильно розмежувати функції між підлеглими.
6. Бажання у разі невдачі перекласти провину на підлеглих.
7. Повна зневага питаннями організації та планування особистої роботи.
8. Переконавання керівника, що ефективна організація його особистого часу в принципі неможлива [2].

Зазвичай менеджер втрачає набагато більше часу на спроби спланувати дії інших і простежити за тим, щоб все виконувалося так, як він спланував, не надаючи їм можливості використовувати технології персонального менеджменту. В такому випадку він не зможе вирішити проблеми, навіть якщо звільнить всіх співробітників.

Справа в тому, що йому варто навчитися керувати їх роботою. Для цього керівнику необхідно не втрачати часу підлеглих; переконатися в тому, що ті, хто намагається зберегти час, насправді його береже; чітко відокремлювати важливі справи від термінових; пояснювати підлеглим мету роботи; давати підлеглим достатньо часу на те, щоб виконати завдання; слідкувати за тим, щоб співробітники не бралися за кілька справ одночасно; витратити менше часу на збори і наради [7].

Щоб керівник та персонал підприємства правильно та своєчасно виконували свої функціональні обов'язки і досягали поставлених цілей, необхідно розібратися, наскільки обмежений бюджет часу.

Основне правило планування часу включає 60 % запланованої активності, 20 % непередбаченої активності (ресурси часу і неплановані дії) і 20 % спонтанної активності (управлінська діяльність, творчість).

При розробці бюджету часу доцільно скористатися концептуальними положеннями принципу Парето, який свідчить, що всередині кожної групи чи множини малі частини мають набагато більшу значимість, ніж це відповідає їх відносній частці в цій групі.

У повсякденній практиці це означає, що не потрібно братися за справи, які найлегші, цікаві чи ті, що потребують мінімальних витрат. Необхідно починати завдання, справи, відповідно до їх значимості та важливості. Спочатку – нечисленні життєво важливі проблеми, а вже потім – численні другорядні. Основні положення принципу Парето розглянемо на рис. 2.

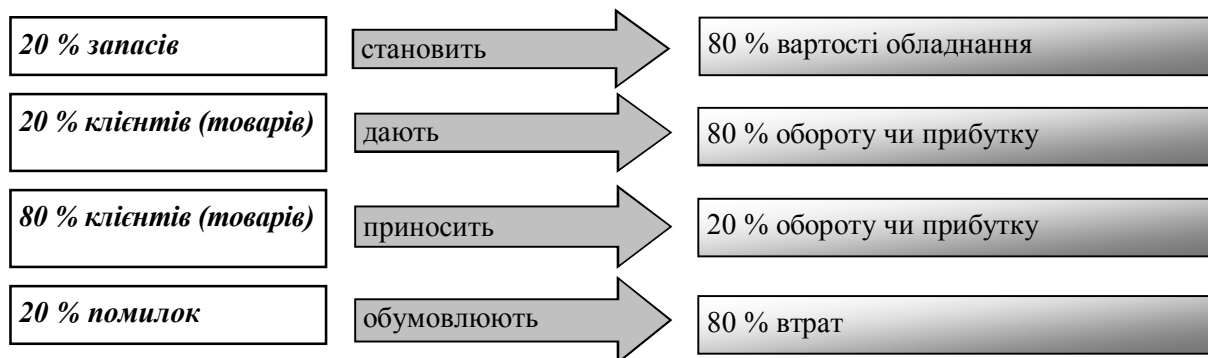


Рис. 2. Основні положення принципу Парето

Інвентаризація робочого часу є першим кроком на шляху до успіху в справі його економії і раціонального використання. Зазвичай вона здійснюється за допомогою хронометражу і фотографії робочого дня.

За результатами досліджень робочого часу цими методами, визначають коефіцієнт використання робочого часу, коефіцієнт втрат часу з вини працівників та з причин, незалежних від персоналу. На основі отриманих значень показників визначається коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці за рахунок усунення втрат часу.

Прийнявши перераховані показники за нормативи, можна задіяти мотиваційні механізми, спрямовані на підвищення продуктивності праці, а також зниження трудомісткості за рахунок більш раціонального використання робочого дня, скорочення непродуктивних втрат часу.

Також доцільно здійснювати постійний моніторинг робочого часу, який передбачає виявлення видів діяльності, на які час затрачається нераціонально, та які можуть виконувати інші працівники.

Для полегшення діагностика часу, який витрачається управлінським персоналом, його можна розподілити за такими функціями:

- обмірковування проблем, розроблення рішень, підготовка до роботи;
- управління персоналом (розподіл завдань, інструктаж, консультування, оцінювання діяльності, вирішення конфліктів);
- прогнозування та планування діяльності на перспективу;
- підготовка нарад, виступів, різних заходів;
- контроль за діяльністю підлеглих;
- здійснення зовнішніх комунікацій (участь у переговорах, обмін досвідом, конференції).

Після групування робіт вони оцінюються на предмет їх необхідності, співвідношення фактичних затрат часу з запланованими.

Дослідження Л.І. Скібіцької свідчать, що в загальному обсязі робочого часу менеджера на особисті стосунки витрачається до 76 % часу, у тому числі:

- наради, збори, прийом відвідувачів (бесіди) – 23,5 %;
- службові поїздки (ділові зустрічі) – 23,5 %;
- контроль за роботою об'єктів управління і відвідання робочих місць – 23,5 %;
- телефонні розмови – 6,5 %.

Інші витрати часу менеджера складають:

- на роботу з документами – до 13,5 %;
- підготовка і організація роботи – 5 %;
- особисті потреби і відпочинок – 2 %;
- втрати робочого часу – 3,5 % [11].

У процесі аналізу необхідно з'ясувати, які фактори обумовлюють найбільші втрати часу (візити, зустрічі, телефонні розмови, відвідувачі, підлегли тощо). Своєчасне їх виявлення дозволяє шукати способи оптимізації структури затрат часу, які б найбільшою мірою допомагали досягати поставленої мети.

Серед основних причин втрат часу науковці та практики виділяють:

- нечітку постановку мети, неправильне визначення пріоритетів, у результаті чого працівники не можуть правильно зорієнтуватись у ситуації, неправильно розподіляють свій час та обсяги виробничих завдань;
- неналежну організацію планування, внаслідок чого менеджер не справляється з розподілом часу на виконання тих чи інших справ;
- слабку організаційну дисципліну в колективі, яка призводить до багаторазового перероблення тієї ж самої роботи;
- невизначений порядок терміновості і важливості роботи;
- відсутність необхідної інформації для прийняття управлінських рішень;

- виконання великого обсягу роботи, яку можна було б делегувати підлеглим;
- нерішучість керівника, невміння працювати з партнерами, підлеглими, відвідувачами, телефонними дзвінками, неволодіння мистецтвом проведення зборів та нарад;
- очікування зустрічі або інших заходів;
- недостатня кількість сучасних технічних засобів управління та інші.

Передумова планування, а отже, і успіху полягає у визначенні того, що саме, коли, в яких масштабах необхідно досягти. Кожна мета має сенс лише тоді, коли встановлені строки її реалізації і сформульовані очікувані результати.

Постановка мети означає погляд у майбутнє, орієнтацію і концентрацію зусиль на тому, чого потрібно досягнути. Мета передбачає кінцевий результат та спонукає до дій. Без чітко сформульованої мети відсутні критерії оцінювання, за якими можна виміряти затрати праці.

Планування часу дає змогу керівникам і спеціалістам передусім критично обдумати власні цілі і знайти більш ефективні способи їх реалізації, які дозволяють не тільки своєчасно їх досягти, а й створити необхідні резерви для вирішення непередбачених проблем. Воно допомагає керівнику сконцентруватися на ключових питаннях з урахуванням строків та часу їх вирішення, а решту делегувати підлеглим. В основі цього лежить оцінка кожної роботи з точки зору її необхідності, наслідків, виправданості зусиль, які необхідні для її виконання, можливості їх зниження, реальної віддачі. Нарешті, планування часу дає можливість керівнику сформулювати оптимальну структуру робочого дня і скласти його розпорядок.

Тайм-менеджмент не буде результативним тільки завдяки правильно організованій планово-аналітичній роботі. Тому, одним з найважливіших завдань менеджера будь-якого рангу є вибір безпосередньо підлеглих йому осіб, здатних виконувати делеговані їм повноваження. Делегуванню підлягають не всі обов'язки і права, а лише та їх частина, яка не є прерогативою менеджера (наприклад, видання наказів, підпис деяких звітних документів тощо).

Делегування повноважень передбачає посилення контролю виконання завдань та його централізацію, забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень, скорочення витрат часу і засобів на пошук необхідної інформації, надання можливості працівникам проявляти та розвивати свої здібності, залучення до управління безпосередніх виконавців, звільнення керівника від зайвих витрат часу на вирішення дрібних питань з метою розширення можливостей для рішення проблем, що мають ключове значення для поточного і стратегічного розвитку підприємства. Отже, за умови вдалого делегування повноважень можна істотно підвищити ефективність управління робочим часом.

При впровадженні технологій тайм-менеджменту важливе значення має всебічне використання самоменеджменту, що дозволить виконувати роботу з меншими витратами, краще організувати працю (отже, отримати кращі результати), максимально використовувати власні можливості, керувати плином свого життя, переборювати зовнішні обставини як на роботі, так в особистому житті, зменшити завантаженість роботою і, як результат, зменшити поспіх і стреси. Лише за умови інтеграції самоменеджменту в систему управління можна буде ефективно застосовувати тайм-менеджмент у повсякденній практиці.

У процесі використання технологій управління часом на підприємстві може виникнути безліч непередбачуваних ситуацій, які можуть спричинити відхилення від планових показників. Для того, щоб уникнути негативних наслідків таких ситуацій, необхідно постійно здійснювати моніторинг використання робочого часу. Завдяки впровадженню системи моніторингу керівництво підприємства завжди матиме змогу оцінити правильність та ефективність прийнятих управлінських рішень стосовно раціонального використання робочого часу.

Моніторинг процесу тайм-менеджменту повинен включати такі кроки: збір необхідної інформації, зафіксованої у відповідних документах чи електронних базах даних; виявлення відхилень від планових показників, побудова графіків, таблиць з метою аналізу виявлених відхилень; пошук та аналіз причин відхилень; застосування коригувальних заходів у їх разі потреби.

**Висновки і пропозиції.** Для забезпечення дієвості та ефективності тайм-менеджменту в системі управління робочим часом на підприємстві доцільно: чітко визначати пріоритетність завдань; скорочувати втрати робочого часу; вміло делегувати повноваження; покращувати власні комунікаційні навички; правильно інструктувати та своєчасно навчати персонал технологіям самоменеджменту; проводити моніторинг процесів управління робочим часом.

Звичайно, не всі методи управління часом є інноваційними. Здебільшого, актуальні сьогодні методи - це виправлені і доповнені добре забуті прийоми управління різних шкіл менеджменту. Впроваджувати технології тайм-менеджменту необхідно поетапно, при цьому важливо на кожному з них оцінювати досягнуті результати та систематично здійснювати моніторинг не тільки досягнутих показників, а й реакції персоналу на зміни в управлінні робочим часом.

Лише за умови злагодженої роботи колективу, сприятливого соціально-психологічного клімату, вдалого делегування повноважень, правильно організованої планово-аналітичної роботи та системи контролю можна досягти раціонального використання робочого часу, а отже і ефективності тайм-менеджменту в системі управління підприємством.

#### Список використаних джерел

1. *Алюшина Н. О.* Тайм-менеджмент: Мистецтво планувати та управляти своїм часом / Н. О. Алюшина. – К. : Національна академія державного управління при Президентіві України, 2008. – 119 с.
2. *Архангельский Г. А.* Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений / Г. А. Архангельский. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 211 с.
3. *Берд П.* Тайм-менеджмент: Планирование и контроль времени / Поли Берд ; пер. с англ. К. Ткаченко. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 288 с.
4. *Васильченко Ю. Л.* Механізми часу / Ю. Л. Васильченко. – К. : Наша культура, 2008. – 220 с.
5. *Гамаюнов В. Г.* Организация труда менеджера / В. Г. Гамаюнов. – Х. : Основа, 2009. – 396 с.
6. *Дод П.* 25 лучших способов и приемов тайм-менеджмента. Как делать больше, не теряя головы / П. Дод, Д. Сандхайм ; пер. с англ. – СПб. : ДИЛЯ, 2008. – 128 с.
7. *Егоршин А. П.* Организация труда персонала : учебник / А. П. Егоршин, А. К. Зайцев. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 320 с.
8. *Керівник: мистецтво самоуправління: тижневик самоменеджменту* / автор-упоряд. Л. В. Галіцина. – К. : Шк. світ, 2010.
9. *Кинан К.* Управление временем / К. Кинан ; пер. с англ. О. И. Губренко. – М. : Эксмо, 2006. – 80 с.
10. *Кук М.* Эффективный тайм-менеджмент: Как рационально планировать свое рабочее и свободное время / М. Кук ; пер. с англ. К. Давыдовой. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 336 с.
11. *Скібіцька Л. І.* Організація праці менеджера : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – К. : Центр навчальної літератури, 2010. – 360 с.
12. *Брайан Т.* Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управления собственным временем / Треиси Брайан ; [пер. с англ. А. Евтеева]. – М. : СмартБук, 2007. – 79 с.