ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МИСТЕЦТВО УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ

Лозовський Олександр Миколайович
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, Україна

Гаврилюк Ірина Олександрівна
здобувач вищої освіти факультету менеджменту, економіки та права
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, Україна

Анотація. *Стаття присвячена розкриттю поняття управління часом, як найважливішого ресурсу задіяного в процесі розвитку організації на ринку. Наголошується на його значущості для керівника, вичерпаному і не відновлюваному характері. Акцентовано увагу на важливості його ефективного використання. Розглянуто ключові блоки і правила роботи тайм-менеджменту сучасного керівника.*

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання одним з найважливіших ресурсів підвищення ефективності системи господарювання виступає час. Час на підготовку і прийняття управлінських рішень, час на організацію, координацію і контроль результативності роботи персоналу, час на те, щоб успішно справлятися з усіма професійними і особистими завданнями.

Сьогодні звідусіль можна почути вислови людей: «Я не маю часу, я дуже зайнятий», мені не вистачає часу, щоб все зробити», це може свідчити лише про те, що люди не знають як правильно розподілити свій час та як ним управляти і саме цим навикам навчає тайм-менеджмент. Тут будуть доречними слова Роберта Кіосакі: «У нас достатньо часу, щоб зробити все, що ми по-справжньому хочемо. Якщо ви, як багато людей, «дуже зайняті», щоб успішно працювати, то майте на увазі, що є безліч людей, які зайняті набагато більше, ніж ви, але встигають зробити більше. У них не більше часу. Вони просто набагато краще його використовують!».

Аналіз останніх досліджень. Класиками теорії тайм-менеджменту вважаються Ф.У. Тейлор, К. Макхэм, М.Х. Мескон. Нині ця проблема досліджується науковцями та публіцистами з різних країн. Серед них варто відмітити Н. Алюшина, В. Кулікова, Л. Зайверта, Й. Кноблауха, К. Бішофа, П.Дойля, Ст. Кові, Б. Санто, Б. Трейсі, Горбачова О., Мерзлякова, Н. Черненко та ін. Праці цих авторів слугують так званими енциклопедіями сучасного менеджера, навчальними посібниками організації власного життя.

Мета статті полягає у розкритті сутності поняття тайм-менеджмент, його основних характерних ознак та визначенні базових методів і підходів управління часом для керівника.

Тайм менеджмент сьогодні, виступає одним з найбільш вигідних інвестиційних проектів. Години, вкладені у вивчення цієї дивовижної науки, можуть заощадити роки, а згодом, і досить значні фінансові ресурси. Існує багато тлумачень визначення тайм-менеджменту, усі вони, досить різноманітні, чим і доповнюють одне одне. Наприклад, Стівен Прентіс вважає, що «тайм-менеджмент – це технології управління часом у реальних ситуаціях повсякденного життя, це безліч прикладів, прийомів і практичних рекомендацій, які роблять пропоновані концепції управління часом наочними і такими, що легко запам'ятовуються». Натомість, інший відомий

американський фахівець з цієї проблематики Брайан Трейсі вважає, що «тайм-менеджмент – це мистецтво управління не тільки своїм часом, а й життям у цілому»; «тайм-менеджмент – це сонце, а всі складові мого життя – сім'я, стосунки з іншими людьми, доходи, заробіток, здоров'я, саморозвиток – це планети, які рухаються навколо нього».

Коли людина вимушена самостійно приймати рішення, повинна організовувати процес роботи з клієнтами, їй необхідно володіти технологіями організації особистого часу, дбати про підвищення його ефективності.

На щастя, існує безліч досліджень, які заглиблюються у навички, які повинен мати сучасний керівник. Тут управління часом визначається як процес прийняття рішень, який структурує, захищає та пристосовує час людини до мінливих умов навколишнього середовища. Особлива увага надається навичкам, що відділяють успіх управління від невдач, а саме:

- усвідомленості природи часу його безповоротності: реально мислити про власний час, розуміючи, що це обмежений ресурс;

- організації роботи в часі: розробка та організація ваших цілей, планів, графіків та завдань повинна здійснюватись на основі ефективного використання часу:

- адаптації, балансування між домашньою і основною діяльністю: моніторинг використання вашого часу під час виконання власної діяльності, включаючи пристосування до змін пріоритетів.

З наведених навичок організація, виступає найвідомішою, особливо враховуючи, що більшість програм роботи менеджера стосуються саме організації планування. Однак не існує такого ж широкого визнання усвідомленості та навичок адаптації. Це викликає ключові питання про те, як ці навички відтворюються з точки зору розвитку: чи однаково важливі вони? Якими важче оволодіти?

Фахівці виділяють два види тайм-менеджменту: особистий і корпоративний. У широкому розумінні тайм-менеджмент виступає механізмом управління часом компанії. При цьому, основна увага приділяється організації роботи в цілому, а використання робочого часу кожним співробітником є наслідком правильної побудови корпоративної системи загалом.

Управління часом може допомогти системі менеджменту підприємства досягати поставлені цілі, шляхом формування відповідних навичок, опанування певних інструментів і методів, які варто використовувати при виконанні конкретних завдань, проектів і цілей. Даний набір варто включати широкий спектр діяльності, а саме: планування, розподіл, постановку цілей, делегування, аналіз витрат часу, моніторинг, організацію, складання списків і визначення пріоритетів.

На винахід терміну тайм-менеджмент претендує компанія Time Management International. Її засновник, данець Клаус Меллер, в 70-ті роки двадцятого століття визначив Time Manager як складно влаштований блокнот-щоденник, який можна вважати прабатьком сучасного органайзера [1].

Кожна система має свої ключові блоки і правила роботи. Тайм-менеджмент, як практика управління власним часом, також має базові складові, які повинні працювати в комплексній взаємодії між собою. До таких складових варто відносити:

- планування і постановку цілей діяльності;

- розстановку пріоритетів і дедлайнів по кожній конкретній задачі;

- аналіз витрат часових ресурсів на виконання відповідних завдань (видів робіт тощо);

- складання списків (наприклад, робіт з чітко визначеним строком їх початку і завершення);

- самоорганізацію і делегування повноважень;
- виключення зайвих завдань (зайвих операцій).

Практика показує, що дана система працює не тільки в сфері бізнесу з метою підвищення особистої ефективності, а й показує відмінні результати в побутовому житті [3].

Ті, хто прагнуть до успіху, багато часу присвячують плануванню. Щоденне планування є необхідною умовою підвищення продуктивності праці на основі ефективного управління часом. Правило 6 «П» визначає: правильне попереднє планування попереджує погані показники. Планувати і думати потрібно завжди на папері. Якщо мета не визначена на папері її не існує загалом. Перелік завдань – це свого роду дорожня карта, яка не дасть зійти з шляху до визначеної мети. Робота зі списком запланованих справ в перший же день спроможна збільшити продуктивність на 25%. Готувати список завдань, які потрібно зробити завтра, необхідно напередодні з вечора. Прийшовши на роботу, завжди буде орієнтир, з чого розпочати власний день.

Виконавши чергову задачу зі списку запланованих справ, обов'язково викреслювати її. Планувати слід від більшого до меншого, від довгострокових цілей до короткострокових, від життєвих цільових орієнтирів до планів на день. Кожній задачі необхідно визначати фіксовані терміни. Складне завдання завжди слід ділити на дрібні складові [7].

Особливого значення ефективний тайм-менеджмент набуває для керівників, оскільки вони керують не тільки власним часом, але й робочим часом персоналу. Менеджер розподіляє цілі і задачі, планує загальний час, делегує повноваження, контролює роботу тощо. Важливо виконувати дані функції своєчасно, якісно, без зайвих операційних витрат, а це, можливо, на основі дотримання відповідних норм і правил:

по-перше, варто дотримуватись знаменитого принципу Парето, який говорить про те, що 20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль — лише 20% результату. Відповідно, люди витрачають більшу частину ресурсів, енергії і сил на виконання другорядних завдань, замість того щоб зосереджуватись на важливих справах, які приносять максимальну користь;

- по-друге, використовувати матрицю Ейзенхауера — це простий інструмент, що допомагає уникнути стану аналітичного паралічу, котрий виникає щоразу, коли ви навіть не знаєте, з чого почати. Використання матриці допомагає не просто розібратися в справах, але й покращити емоційний стан.

Згодом, засвоївши принципи даної концепції, можна навчитися легко і швидко визначати різницю між важливим, терміновим, другорядним і непотрібним та зайвими справами. Цей інструмент підходить тим, хто готовий і здатний оцінювати важливість своїх завдань і чітко їх класифікувати. Метод передбачає розподіл завдань і дій на чотири основні групи термінові і важливі; важливі, але не термінові; термінові, але не важливі; не термінові і не важливі (рис. 1).

Кінцева мета методу Ейзенхауера — допомогти відфільтрувати другорядні справи від важливих рішень і зосередитися на тому, що дійсно має першочергове значення;

- третє, застосовувати методологію АВС-ана́лізу, яка дозволяє класифікувати бізнес-ресурси залежно від їхньої значущості для підприємства.

В основі класифікації знаходиться той же принцип Парето. Відносно АВС-аналізу дане правило виглядає наступним чином: надійний контроль 20% позицій дозволяє на 80% контролювати загальну систему. У бізнесі принцип АВС-аналізу та принцип

Парето використовуються найчастіше у логістиці для управління товарними запасами: стосовно запасів сировини, комплектуючих, роботи з постачальниками, клієнтами тощо.

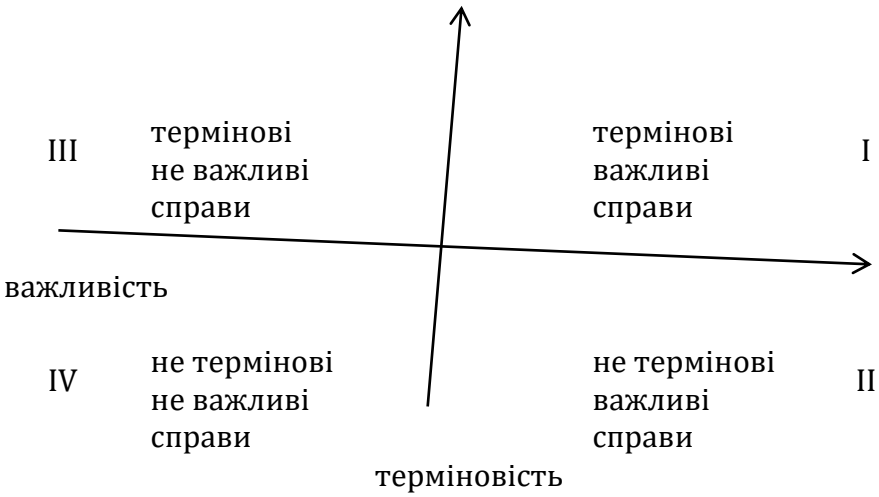

Рис. 1. **Принцип Ейзенхауера**

АВС-аналіз базується на трьох закономірностях (табл. 1):

- найбільш важливі справи (група А) складають 15% загальної їх кількості, якими займається фахівець. Вклад цих завдань для досягнення мети становить близько 65%;

- нетермінові але важливі завдання (група В) складають 20% загальної їх кількості, їхня значущість для досягнення мети приблизно дорівнює 20%;

- менш важливі (малоістотні) завдання (група С) складають 65% загальної їх кількості, а їх значущість дорівнює 15%. Отже для використання АВС- аналізу слід дотримуватись наступних правил : скласти список всіх справ, потім систематизувати їх за важливістю і значущістю, визначити черговість, пронумерувати та оцінити завдання за категоріями А, В і С [4].

Таблиця 1

Схема аналізу АВС

Група А	Група В	Група С
Вклад в досягнення мети 65%	Вклад в досягнення мети 20%	Вклад в досягнення мети 15%
термінові та важливі справи	нетермінові але важливі справи	неважливі та нетермінові справи
Час на виконання 15%	Час на виконання 20%	Час на виконання 65%

Як правило, дані всесвітньовідомі методи тайм-менеджменту виступають базовими елементами організації роботи успішних бізнесменів. Разом з тим, в умовах сьогодення, варто звертати увагу і на інші, не менш цікаві підходи в управлінні часом, а саме:

- формулу 10-3-2-1-0. Популяризатор цієї формули – фітнес-тренер Крейг Баллантайн. Вона допомогає впорядкувати день, вчасно позбутися речей, які сповільнюють виконання завдань, підвищує продуктивність. То що ж означають таємничі цифри 10, 3, 2, 1, 0? 10 – за 10 годин до сну не вживай кофеїну. Саме стільки часу потрібно, щоб позбутися ефекту бадьорості, який він дарує. 3 – за 3 години до сну не вживай їжі та алкоголю. Так ти краще спатимеш і позбудешся печії. 2 – за 2 години

до сну – жодної роботи. Ти зробив усе, що міг. Тепер дай собі відпочити, нехай мозок теж почне готуватися до сну. 1 – за 1 годину до сну відмовся від гаджетів. Світло екранів електронних пристроїв погіршує сон. Нехай очі та мозок розслабляться. 0 – не переводь свій будильник зранку. Якщо ти вже взяв його до рук, то прокидайся. Почни день вчасно й встигни більше;

- методику «знайденого часу». Популяризатор методики – тренер з продуктивності Джейсон Вомак. Сутність її полягає у тому, щоб максимально використовувати час, який неочікувано з'являється: наприклад, коли ти стоїш у черзі або чекаєш на зустріч. Зазвичай у такі хвилини ми не можемо займатися чимось дійсно важливим. Але на те, щоб виконати дрібні поточні завдання, сил вистачить. Для цього потрібно скласти список із 15-20 дрібних справ: почистити електронну пошту, прочитати цікавий текст, послухати аудіо книгу тощо. Підготуй усе необхідне для виконання: завантаж текст чи аудіо на телефон, збережи посилання на ресурс. Берися за виконання справ, як тільки з'явиться незапланований вільний час. Періодично доповнюй і оновлюй список. [5].

Вищезазначені методики допоможуть правильно розрахувати власний день та використовувати свій час раціонально й з користю. З усіх перелічених підходів, на нашу думку, найбільш ефективними та цікавими виступають Матриця Ейзенхауера та методика «Знайденого часу». Насамперед вони зрозумілі і досить прості у використанні.

Та не завжди ці методи допомагають всім охочим, оскільки у кожної людини своя специфічна ситуація. Якщо ви спробуєте використати випадкові поради, не розуміючи першопричини ваших проблем, ви лише витратите свій час.

Існує три поширені типи проблем управління часом. Впливаючи на процес прийняття відповідного рішення, що, де, як, коли, в якій послідовності і т. і. робити, вони, тим самим, впливають і на ефективність організації часу людини (керівника). Тут варто виділяти основні симптоми та можливі способи усунення даних проблем. Як тільки ви визначите, яка саме стосується вас, вам варто скористатися наступними порадами, які значно підвищать шанси отримати позитивний результат.

Перша типова проблема виникає в ситуації, коли у вас достатньо часу, але відсутня мотивація. Люди в даній ситуації мають достатньо часу для роботи над своїми цілями. На жаль, їм не вистачає мотивації зробити перший крок. Навіть якщо вони якимось чином набувають ентузіазму, вони незабаром втрачають силу, залишаючи мету недосяжною. Залежно від причини вашої проблеми, вам може допомогти наступна порада. Коли ви прагнете досягати мети лише заради результату, ви зіткнетеся з проблемою мотивації. Не намагайтеся зациклюватися на результатах, а знайдіть причину відсутності ентузіазму. Найкраще лікування проблеми - обрати найменше завдання, необхідне для досягнення мети, і «розпочати рух». Як тільки ви зробите перший крок, ви повільно наберете імпульс, щоб продовжувати рухатися вперед.

Другою типовою проблемою управління часом виступає ситуація при якій ви маєте багато справ, але катастрофічно не вистачає часу на їх реалізацію. Рішення знаходиться у площині співставлення намічених завдань зі справжньою метою. Перший крок, ви повинні з'ясувати, саме якої мети ви намагаєтесь досягти. Далі, варто запитати себе, чи допомагають вам у цьому визначені завдання, чи наблизять вони вас до «пункту призначення». Тут дуже важливо навчитись говорити ні. Вам потрібно бути досить наполегливим, щоб сказати «ні» проханням і послугам інших людей, які не приносять вам ніякої користі в досягнення вашої мети. Це не каже про те, що ви ніколи не повинні допомагати іншим. Але ви повинні виховувати звичку ставити себе на перше місце.

Третя проблема пов'язана з існуванням багатьох відволікаючих факторів. І хоча існує час і мотивація, на жаль, різні відволікання та зобов'язання заважають докладати максимум зусиль для досягнення власної мети. Найкращий вихід з цієї ситуації полягає в максимально ефективному використання наявного часу. Для початку розділіть свою роботу на дві категорії, скажімо: глибоку і неглибоку роботу. Глибока робота, це ті завдання, які потребують вашої повної уваги. Неглибока робота – відповідні завдання, які вимагають вашого часу, але не вашої повної уваги. Таким чином, ви зможете сконцентрувати свої зусилля саме на вирішенні головних питань не розпиляючись на другорядні [2].

Отже, розвиток будь-якого господарюючого суб'єкта, перш за все, залежить від того, як працюють його працівники, як організована їх власна діяльність з урахуванням часових обмежень. Головним питанням при цьому виступає можливість системи менеджменту підприємства раціонально керувати не тільки процесами, але й часом. Час це ресурс, який не можна змінити, накопичити, відшкодувати, але його можна і потрібно ефективно «конвертувати» - перетворюючи на життєві цінності. Правильне використання часу виступає запорукою грамотного розподілу власних сил і можливостей управлінського персоналу та успішного виконання професійних завдань кожним працівником. Використання технологій тайм-менеджменту сприятиме підвищенню ефективності системи господарювання та зміцненню конкурентних позицій організації на рику.

Список використаних джерел:

1. Erich C. Dierdorff, Time Management Is About More Than Life Hacks, 2020р. https://hbr.org/2020/01/time-management-is-about-more-than-life-hacks .
2. Maxim Dsouza, Most Common Time Management Problems, Symptoms and Solutions, 2020 р. https://productiveclub.com/time-management-problems-solutions/ .
3. Андрюшко А.О. Що таке тайм-менеджмент : особистий тайм-менеджмент або як управляти своїм часом. 2019 р. Режим доступу: https://blog.agrokebety.com/shcho-take-taym-menedzhment .
4. За матеріалами Investlab. Як застосовувати принцип Парето на практиці.2019. Режим доступу: http://www.management.com.ua/blog/3829
5. Ладика І.О., Невідомі, але ефективні методики тайм-менеджменту.2017р. Режим доступу: https://studway.com.ua/6-metodik-tm/ .
6. Маруховська-Картунова О.О., Тайм-менеджмент: сутність, багатоманітність визначень та основні типи , Науковий журнал Virtus, 2017 р.
7. Смірнова А.І. Тайм-менеджмент як спосіб ефективного використання робочого часу.2012р. Режим доступу: https://conf-cv.at.ua/forum/96-962-1