

УДК 331.3: 35.088

Іваницька С.Б.*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства та управління персоналом
Полтавського національного технічного університету
імені Ю. Кондратюка***Галайда Т.О.***старший викладач
кафедри економіки підприємства та управління персоналом
Полтавського національного технічного університету
імені Ю. Кондратюка***Толочій Р.М.***директор ТОВ «Фондова компанія АССА», м. Полтава***ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ МЕТОДИК
ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ****IMPLEMENTATION OF THE EUROPEAN METHODS
OF TIME MANAGEMENT IN UKRAINE****АНОТАЦІЯ**

У статті узагальнено підходи до трактування поняття «тайм-менеджмент». Розглянуто особливості європейських методик тайм-менеджменту, які можуть бути застосовані в українських компаніях з метою ефективного використання людських ресурсів. Розроблено рекомендації щодо застосування прийомів індивідуального та професійного тайм-менеджменту для керівників підприємств.

Ключові слова: тайм-менеджмент, технології управління часом, методика, планування, моніторинг, ефективність.

АННОТАЦИЯ

В статье обобщены подходы к трактовке понятия «тайм-менеджмент». Рассмотрены особенности европейских методик тайм-менеджмента, которые могут быть применены в украинских компаниях с целью эффективного использования человеческих ресурсов. Разработаны рекомендации по применению приемов индивидуального и профессионального тайм-менеджмента для руководителей предприятий.

Ключевые слова: тайм-менеджмент, технологии управления временем, методика, планирование, мониторинг, эффективность.

ANNOTATION

In the article the approaches to the interpretation of the concept of "time management" are generalized. Features of European time management techniques that can be applied in Ukrainian companies for the purpose of efficient use of human resources are considered. The recommendations on the application of individual and professional time management techniques for enterprise managers have been developed.

Keywords: time management, time management technologies, methodology, planning, monitoring, efficiency.

Постановка проблеми. Процес управління часом характеризує таке поняття, як тайм-менеджмент. В загальному розумінні тайм-менеджмент – це управління робочим і особистим часом для досягнення поставлених цілей. Нині існує безліч методик управління часом. Всі вони засновані на головних принципах тайм-менеджменту, таких як постановка цілей, планування, розстановка пріоритетів, дії відповідно до складеного плану; безпосереднє виконання плану і, зрештою, досягнення поставленої мети. Останнім часом тайм-менеджмент стає

невід'ємною частиною життя тих людей, які прагнуть позбутися надмірного навантаження на роботі та нестачі часу. Вміння організувати робочий час відіграє велику роль у формуванні діяльності будь-якого підприємства. Тайм-менеджмент є досить новою практикою для України. Сучасні реалії бізнес-середовища в більшості компаній змінилися, а невідповідні співробітники цих компаній почали відчувати величезний тиск і стрес. Ритм сучасного життя вимагає відповідних реакцій, отже, актуальність цього дослідження обумовлена викликами тих соціально-економічних умов, що склалися в період переходу України до європейських стандартів управління людськими ресурсами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем управління часом присвятили свої праці такі науковці та економісти, як, зокрема, Г. Архангельський (способи ефективного планування часу на особистому, командному та корпоративному рівнях, а також методи і правила досягнення особистої ефективності шляхом самомотивації та розстановки пріоритетів), І. Абрамовський (ефективне управління часом), П. Берд (планування та контроль часу), Ф. Кей («посуньте з мертвої точки ваш тайм-менеджмент»), М. Кук («Ефективний тайм-менеджмент. Як раціонально спланувати свій робочий і вільний час»), Ф. О'Коннелл («встигай все вчасно»), Д.О. Тайлер (управління часом), Б. Трейсі («керуй своїм часом і подвій результати»). Серед вітчизняних науковців питанням впровадження методик тайм-менеджменту на підприємствах присвячені роботи Г. Євтушенко, Г. Писаревської, А. Холодницької та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на досить широке висвітлення проблем управління часом у наукових дослідженнях, деякі аспекти прак-

тичного впровадження кращих європейських методик тайм-менеджменту на підприємствах України досі залишаються недостатньо дослідженими.

Мета статті полягає у визначенні сутності тайм-менеджменту, здійсненні аналізу наявних європейських методик управління часом та визначенні передумов їх ефективного впровадження на підприємствах України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Існує значна кількість визначень поняття тайм-менеджменту.

Управління часом (тайм-менеджмент) – управління людиною своєю діяльністю, організацією виконання завдань і розподілом всіх ресурсів [1].

Тайм-менеджмент – це мистецтво управління не тільки своїм часом, але й життям загалом. Брайан Трейсі порівнює його з сонцем, а всі складові життя людини (сім'я, стосунки з іншими людьми, доходи, заробіток, здоров'я, саморозвиток) вважає планетами, які рухаються навколо нього [3, с. 5–6].

Ф. О'Конел розглядає поняття тайм-менеджменту як вміння балансувати між роботою та особистим життям [4, с. 14].

Отже, тайм-менеджмент – це сукупність знань, умінь і навичок, завдяки яким людина вміє правильно розставляти пріоритети, точно планує та організовує свій час, підвищуючи ефективність його використання.

Якщо розглядати ситуацію тайм-менеджменту в Україні, то можна побачити, що перед персоналом та менеджерами вітчизняних підприємств стоїть завдання адаптації до змін в організації, на ринку, в економіці країни, у світовій економіці загалом. В цій ситуації розвитку та змін в країні фактор часу в економічних процесах та діяльності людини стає все більш актуальним. Керівники мають усвідомити необхідність ефективного управління часом [5, с. 151].

До ХХ століття планування робочого часу здійснювалося за допомогою примітивних методів, зокрема записок на пам'ять, списків справ. На початку минулого століття разом з розвитком бізнесу сильно поширилися нові інструменти, що полегшують роботу з планування часу. В літературі з менеджменту і психології ділового спілкування наводяться безліч методів і методологій управління часом. Вони не є взаємовиключними, і за бажання можна використовувати комбінації різних методів, вибираючи найбільш зручну і відповідну індивіду систему тайм-менеджменту. З розвитком інформаційних технологій з'являється все більше гнучких, швидких і зручних систем особистого тайм-менеджменту.

Розглянемо найбільш відомі в європейській практиці методи тайм-менеджменту.

1) Закон Парето (принцип Парето), або правило 80/20, – один з найбільш поширених способів оцінки ефективності будь-якої діяльності.

Це емпіричне правило, яке назване на честь економіста та соціолога Вілфредо Парето в 1897 році.

Принцип Парето свідчить про те, що невелика частка причин, докладених зусиль і вкладених коштів відповідає за велику частку результатів.

Його сутність полягає в тому, що 20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль реалізуються лише на 20%. Таким чином, можна зрозуміти, що за умови вибору тих оптимальних ресурсів, які дають найбільший ефект, можна досягти високих результатів малими затратами. Водночас наступні зусилля будуть непотрібними та неефективними.

Згідно з цим принципом 80% потрібної інформації можна знайти в 20% обсягу тексту. Якщо ви точно знаєте, що саме вас цікавить, ви зможете швидко перегорнути книгу та уважно прочитати тільки окремі сторінки. Отже, можна заощадити 80% свого часу.

У будь-якому робочому списку будуть дві справи, набагато цінніші, ніж всі інші, разом узяті. Потрібно виробити звичку застосовувати Правило 80/20 в будь-якій сфері бізнесу та особистому житті. Потрібно зосередитися на виконанні 20% завдань, важливість яких в кілька разів перевищує важливість інших обов'язків, для виконання яких потрібно стільки ж часу.

Більшість людей розподіляє свій робочий час залежно від кількості завдань, які їм необхідно виконати. При цьому ефективні люди розподіляють свій час залежно від важливості кожної конкретної справи. Якщо ви бажаєте досягти успіху, слід поступати таким же чином [2].

2) Методика розстановки пріоритетів по «матриці Ейзенхауера». Напевно, це найвідоміша нині концепція тайм-менеджменту, яка дає змогу виділяти пріоритети. Матриця Ейзенхауера складається з 4-х квадрантів, що мають різну пріоритетність.

Відповідно до цієї методики кожен справу залежно від її важливості та терміновості необхідно віднести до одного з 4-х типів пріоритетності.

– А, тобто і важливі, і термінові (прийнято відносити найважливіші справи, виконання яких не терпить зволікань). Це справи, несподівано виконання яких призведе до значних збитків для бізнесу. Проте завдяки вчасному їх виконанню можна запобігти виникненню багатьох криз. Так само це можуть бути проекти з «палаючим» терміном виконання.

– В, тобто важливі, але не термінові (слід відносити важливі справи, які не потребують миттєвого виконання). Це справи, які орієнтовані на майбутнє, а саме навчання, вивчення перспективних напрямів розвитку бізнесу, удосконалення обладнання, відновлення здоров'я та працездатності. Справи, що ведуть до стратегічної мети. Також це профілактика проблем.

– С, тобто не важливі, але термінові (відносять незначні справи, виконати які необхідно

якомога швидше). Багато з цих справ насправді не приносять великої користі в житті. Їх роблять тільки тому, що вони навалилися, або в силу звички, тобто та щоденна рутинна, яка забирає багато часу і сил.

– Д, тобто не важливі і не термінові (відносять справи, від виконання яких можна відмовитися, оскільки вони не принесуть належної віддачі). Це всілякі способи «вбивання часу», зокрема зловживання спиртним, читання, перегляд кінофільмів. Дуже часто ми вдаємося до цього, коли у нас не залишається сил для продуктивної роботи.

Важливість справи визначається тим, наскільки результат її виконання впливає на діяльність, а терміновість – водночас двома факторами: по-перше, тим, наскільки швидко треба виконати цю справу, по-друге, тим, чи прив'язане виконання цієї справи до конкретної дати і конкретного часу. Саме важливість і терміновість, що розглядаються разом, впливають на розстановку пріоритетів.

3) Піраміда Франкліна – це комплексна система постановки та досягнення цілей, яка розрахована на все життя. Відмінність піраміди Франкліна від інших методик полягає в тому, що вона планує не тільки час, але й зайнятість, шляхи досягнення глобальної мети. Ця техніка спрямована на виявлення того, що має бути зроблено, а не на перегляд поточної діяльності з метою більш ефективної її організації. Це готова система планування, яка допомагає правильно розпорядитися своїм часом і досягти поставлених цілей.

– Головні життєві цінності є фундаментом піраміди (чого людина хоче від життя). Це вектор напрямку руху до своєї мрії.

– Глобальна мета – це наступний блок піраміди. Грунтуючись на визначених раніше життєвих цінностях, кожен ставить перед собою глобальну мету всього життя. Ким він хоче стати в цьому житті, чого планує досягти? Якщо перший ступінь – це сенс, який виявляється у відповіді на питання про те, заради чого я живу; то глобальна мета повинна давати розуміння того, коли цей сенс буде досягнутий.

– Генеральний план досягнення цілей – це фіксація конкретних проміжних цілей на шляху до досягнення глобальної мети.

– Довгостроковий план – це планування на 3–5 наступних років із зазначенням конкретних цілей і термінів їх виконання. Він повинен відповідати одному з пунктів генерального плану, наближаючись до глобальної мети.

– Короткостроковий план – план на термін від декількох тижнів до декількох місяців. Чим більш продуманим він буде, чим частіше ви будете його аналізувати і коригувати, тим ефективніше буде робота. Це частина досягнення пункту довгострокового плану.

– План на кожен день – це вершина піраміди. Тут завдання, які стоять в плані на тиждень, розбиваються на більш дрібні. План на

день – це найменша одиниця в досягненні глобальної мети, яка на крок наближає до неї.

4) Метод АБВГД, що є ефективним способом розстановки завдань за пріоритетністю, який можна застосовувати щодня. Цей метод простий і настільки ефективний, що здатний за умови регулярного і грамотного використання звести працівника в ранг найпродуктивніших людей в певній сфері діяльності. Відмінність методу АБВГД полягає в тому, що встановлюється система ранжирування завдань, які потім систематично опрацьовуються.

Завдання «А» обов'язкове для виконання на кожен день. Визначається як щось, що має на даному етапі найважливіше значення, те, що ви зобов'язані зробити, інакше ризикуєте зіткнутися з серйозними наслідками.

Завдання «Б» – це робота, яку слід було б виконати. Наслідки в разі її виконання або невиконання є досить м'якими. Правило, якого ви повинні дотримуватися, полягає в тому, щоб ніколи не приступати до роботи «Б», поки у вас залишається ще невиконаною робота «А».

Завдання «В» визначається як те, що добре було б зробити, але від чого не варто очікувати ніяких наслідків, зроблено це чи ні. При цьому ніколи не слід виконувати роботу «В», якщо ще не виконана робота «Б».

Завдання «Г» – це робота, яку можна і потрібно делегувати комусь іншому. Вона важлива, але не вимагає вашого прямого виконання. Це дасть змогу звільнити для себе час на виконання завдання типу «А».

Завдання «Д» – це робота, яку можна і потрібно зовсім видалити зі списку справ. Це може бути робота, яка втратила свою актуальність.

Застосовуючи метод АБВГД до свого списку справ, які потрібно виконати, можна повністю організувати свою роботу. Метод АБВГД особливо ефективний, якщо застосовувати його щодня.

5) Getting Things Done (GTD) – це методика тайм-менеджменту, заснована Девідом Алленом.

Основна ідея методу полягає в тому, що людині необхідно розвантажити голову від зайвої рутинної інформації, перенісши її на зовнішній носій, зокрема в лотки з паперами, книжку-щоденник або електронний органайзер.

Девід Аллен пропонує деякий алгоритм, який можна застосовувати для ефективної обробки великої кількості інформації задля організації свого часу.

Згідно з методом GTD з інформацією, що надходить, краще працювати в кілька стадій: 1) збір; 2) обробка; 3) організація; 4) огляд; 5) дії.

6) Personal Efficiency Program (PEP) – це методика особистої ефективності, заснована Керрі Глісоном. PEP – це ціла система методів та інструментів, що дає змогу навести порядок в справах, в паперових документах, у файлах на комп'ютері, в електронній пошті і в усій

особистій інформації, з якою доводиться працювати.

Її основою є набір практичних принципів, які оптимізують методи роботи та максимізують ефективність, охоплюючи всі сфери робочого процесу, які впливають на продуктивність, включаючи управління часом, зміну робочого середовища, управління стресом, підтримання рівноваги між роботою та життям, визначення пріоритетів та стратегічного планування, ефективну працю в межах однієї команди.

Метод ALPEN Лотара Зайверта. Планувати час пропонується з використанням п'яти кроків, що відповідають першим літерам абревіатури ALPEN.

– Aufgaben, Termine und geplante Aktivitäten notieren – нотувати завдання та заплановані дії.

– Länge schätzen – оцінювати тривалість виконання кожної дії.

– Pufferzeiten einplanen – включати у планування буферний час.

– Entscheidungen treffen – приймати рішення.

– Nachkontrolle – контролювати виконані дії.

Щоб керівник та персонал підприємства правильно та своєчасно виконували свої функціональні обов'язки і досягали поставлених цілей, необхідно розібратися, наскільки обмежений бюджет часу. Під час розроблення бюджету часу доцільно скористатися концептуальними положеннями принципу Парето [7, с. 265].

Серед менш відомих методик тайм-менеджменту особливо ефективним для керівників та менеджерів українських компаній можуть стати такі.

1) Методика «Салямї», що допоможе виділити деталі в завданнях і скласти чіткий план з окремих маленьких кроків.

2) Методика «Швейцарський сир», яку вигадав фахівець з тайм-менеджменту Алан Лакейн. Вона ідеально підходить для великих завдань, коли важко визначити чіткі кроки для їх виконання. При цьому поставлене завдання схематично візуалізується у формі сиру без «дірочок», які слід послідовно заповнювати виконаними справами (кожен наступний крок буде продовженням попереднього).

Існує думка про те, що тайм-менеджмент – це щохвилинний план на кожен день, а то й на тиждень, на місяць вперед, що це жорсткий регламент. Однак великий потік інформації, нові доручення від начальства, прохання і вимоги клієнтів, необхідність підготувати або звіт, або презентацію, або чай для начальства – все це створює очевидний ефект нестабільності в роботі. Золоте правило планування свідчить про те, що планувати необхідно не більше ніж на 60% та дозвілля. Решта 40% – це час, який дасть змогу вирішити поточні питання або відволіктися на непередбачені обставини [6].

Впровадження технології тайм-менеджменту на підприємстві сприяє вирішенню багатьох проблемних питань в галузі управління часом

та управління персоналом з подальшою розробкою рекомендацій щодо їх вирішення [5, с. 153].

Застосування певної системи кроків, що допомагають налагодити як керівнику, так і виконавцю оптимальну схему взаємодії з часом, є запорукою ефективного використання усіх видів ресурсів, з яких найголовнішим для сучасного вітчизняного менеджменту є людський.

Для запровадження методів управління часом в українських компаніях можливим є не лише застосування комплексного підходу, що вимагає залучення значної кількості фінансових, часових та інших ресурсів. В сучасних умовах достатньо розпочати з простих і не надто вартісних схем та прийомів, що допоможе змінити відношення до досягнення результату на позитивне та конструктивне, справлятися з негативними емоціями, що супроводжують окремих людей та команду загалом на початку нових справ та під час поставлення складних завдань, які потребують ефективного, а головне, своєчасного розв'язання.

Таким чином, в сучасних умовах вміння ефективно організувати час на будь-якому рівні, а саме особистому, командному, корпоративному, а також узгоджувати дії задля виконання поставлених завдань стає однією з найважливіших компетенцій сучасних професіоналів європейського типу.

Висновки. Впровадження технології тайм-менеджменту в практичній діяльності українських підприємств дасть змогу:

– підвищити продуктивність і результативність повсякденної діяльності;

– значно зекономити час і підвищити коефіцієнт використання робочого часу;

– досягти значних результатів за рахунок економії часу;

– скоротити кількість та обсяг виконуваних справ за рахунок ефективного планування робочого часу;

– чітко розставити пріоритети;

– покращити терміни виконання проєктів;

– зменшити кількість прострочених завдань;

– поліпшити якість робіт за завданнями і проєктами.

Отже, грамотна організація часу роботи та дозвілля дасть змогу досягти глобальної мети та стати більш успішним у всіх напрямках діяльності.

Тайм-менеджмент поєднує набір методик, способів і технологій, які дають можливість здійснювати розподіл особистого часу з метою підвищення ефективності його використання. Впровадження методик тайм-менеджменту вимагає від керівника будь-якого рівня високої особистої організаційної готовності до постійного аудиту і контролю своєї поточної і перспективної діяльності, організаційної напруги, управлінської досконалості. З метою уникнення негативних наслідків непередбачуваних ситуацій керівник повинен займатися постійним

моніторингом використання як власного робочого часу, так і часу своїх підлеглих. Звісно, тут не обійтися без прийомів самоменеджменту на кожному робочому місці.

Індивідуальне управління часом тісно поєднане з особистісним саморозвитком і здійснюється особисто людиною, яка бажає підвищити ефективність своєї діяльності. Рольовий, або професійний, тайм-менеджмент допомагає працівнику бути ефективним у межах своєї професійної діяльності чи посади. Соціальний тайм-менеджмент присвячений міжособистісним відносинам і (або) спільному управлінню часом кількох людей. Типовим прикладом такого тайм-менеджменту є корпоративний. Значна частина зусиль соціального управління часом полягає в оптимізації процесів взаємодії людей (бізнес-процесів, організаційних та комунікаційних процесів).

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні європейських практик корпоративного тайм-менеджменту, що дасть змогу підвищити ефективність управління людськими ресурсами вітчизняних компаній.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Архангельский Г., Лукашенко М., Телегина Т, Бехтерев С. Тайм-менеджмент. Полный курс: учебное пособие / под ред. Г. Архангельского. Москва: Альпина Паблишер, 2012. 311 с.
2. Трейси Б. Привычки на миллионы долларов. URL: http://rumagic.com/ru_zar/sci_psychology/treysi/1/j0.html/
3. Трейси Б. Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управлением собственного временем / пер. с англ. А. Евтеева. Москва: СмартБук, 2007. 79 с.
4. О'Коннелл Ф. Успевай всё вовремя. Самоучитель по тайм-менеджменту: [учебник] / пер. с англ. Москва: Дело и Сервис, 2007. 176 с.
5. Писаревська Г. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2016. Вип. 20. Ч. 1. С. 148–153.
6. Time-management по-українськи. URL: <http://time-management-24.blogspot.com>.
7. Холодницька А. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. 2013. № 4 (70). С. 261–268.