

УДК 334:005

Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства

Буняк Н.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту

Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки

У статті розкрито сутність тайм-менеджменту та його роль в системі управління підприємством. Розглянуто різні підходи до розуміння сутності поняття «тайм-менеджмент». Запропоновано його авторське тлумачення. Розкрито особливості особистого та корпоративного тайм-менеджменту. Проаналізовано сучасні технології часової організації професійної діяльності персоналу підприємства.

Ключові слова: час, тайм-менеджмент, корпоративний тайм-менеджмент, особистий тайм-менеджмент, технології тайм-менеджменту.

Буняк Н.М. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье раскрыта сущность тайм-менеджмента и его роль в системе управления предприятием. Рассмотрены различные подходы к трактовке сущности понятия «тайм-менеджмент». Предложен авторский подход к его трактовке. Раскрыты особенности личного и корпоративного тайм-менеджмента. Проанализированы современные технологии временной организации профессиональной деятельности персонала предприятия.

Ключевые слова: время, тайм-менеджмент, корпоративный тайм-менеджмент, личный тайм-менеджмент, технологии тайм-менеджмента.

Buniak N.M. TIME MANAGEMENT AS A TOOL TO INCREASE THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE ACTIVITY

The essence of time management and its role in the management system of enterprise are disclosed in the article. Different approaches to understanding the essence of concept "time management" are considered. The author's approach of its interpretation is proposed. The peculiarities of personal and corporate time management are disclosed. The modern technologies of time organization of professional activity of enterprise personnel are analyzed.

Keywords: time, time management, corporate time management, personal time management, technologies of time management.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Час – це найцінніший ресурс людини, який є абсолютно обмеженим та невідновним, його не можна замінити чи відшкодувати, однак його можна ефективно «конвертувати» – перетворюючи на певні життєві цінності. Основна проблема, з якою зіштовхується більшість керівників вітчизняних підприємств – це нестача часу. При цьому можна бути цілеспрямованим, організованим, ефективним, раціонально планувати свій робочий час, але потерпати від поганої організації часу своїх підлеглих та колег. Особиста ефективність кожного працівника безпосередньо залежить від того, як побудовані процеси управління часом в структурному підрозділі та підприємстві. Загалом правильне використання часу є запорукою успішного виконання професійних обов'язків, досягнення поставлених цілей.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває впровадження найбільш ефективних інструментів використання робочого часу

кожним зі співробітників, тобто сучасних технологій тайм-менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вирішенню теоретичних та практичних проблем, пов'язаних з раціональним використанням часу, присвятили свої наукові публікації такі науковці та практики, як Н. Алюшина, Г. Архангельский, А. Гаврилюк, В. Кулікова, Х. Плецан, С. Прентіс, Б. Трейсі, Н. Черненко та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових доробків, присвячених проблемам раціонального використання часу, багато питань, пов'язаних з використанням інструментів тайм-менеджменту в системі управління підприємством для підвищення ефективності його діяльності залишилось поза їхньою увагою. Швидкі зміни умов господарювання обумовлюють необхідність децентралізації управління, прийняття працівниками самостійних рішень щодо планування та організації своєї роботи у контексті досягнення бажаного

результату за відведений час. Власне, це і обумовлює доцільність проведення подальших досліджень у цьому напрямку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – розкрити сутнісні характеристики тайм-менеджменту як важливого інструменту підвищення ефективності діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах трансформаційних процесів, які сьогодні відбуваються в економіці України, важливою запорукою успішного функціонування підприємства є наявність ефективної системи управління часом.

Про тайм-менеджмент як відокремлений напрям менеджменту вперше було заявлено в 70-ті роки ХХ століття, коли з'явилися спеціалізовані курси для бізнесменів та службовців, на яких навчали планувати свій час, хоча сама ідея про доцільність управління часом виникла ще на початкових етапах формування людського суспільства.

Авторство цього поняття часто приписують компанії Time Management International, яка в 70-ті роки минулого століття запровадила у виробництво Time Manager – складно влаштований блокнот-щоденник, який є прототипом сучасного органайзера.

На початкових етапах свого становлення тайм-менеджмент розвивався у вигляді окремих практичних рекомендацій консультантів з управління щодо планування та ефективного використання часу.

Сьогодні багато науковців зазначають, що управління часом – це дещо абстрактна категорія. Свою думку вони обумовлюють тим, що основою будь-якого процесу управління є вплив, оскільки на час впливати неможливо, а тому ним не можна управляти. Єдине, що підвладне кожній людині навчитися будувати своє життя з врахуванням двох його основних особливостей: обмеженості та невідновності.

У сучасній літературі, присвяченій питанням теорії та практики менеджменту, існують суттєві розбіжності у трактуванні сутності поняття «тайм-менеджмент».

Так, С. Прентіс – розглядає інтегрований тайм-менеджмент як технології управління часом у реальних ситуаціях повсякденного життя, а також як безліч прикладів, прийомів і практичних рекомендацій, котрі роблять пропонувані концепції управління часом наочними і такими, що легко запам'ятовуються [1, с. 3].

Значно ширше трактує це поняття Б. Трейсі, зокрема зазначає, що тайм-менеджмент – це управління не тільки своїм часом, але й своїм

життям; це не просто спосіб краще організувати свій час, щоб більше зробити і більше заробити, це справжнє управління власним життям [2, с. 5].

Кулікова В.М. акцентує увагу на тому, що тайм-менеджмент – це не жорсткий режим дня, а система методик, з допомогою яких людина може досягнути відмінних результатів, не заганняючи себе в тісні рамки; це галузь знань, що вивчає проблеми та методи оптимізації витрат часу в різних сферах людської діяльності [3, с. 14].

Група російських науковців визначає тайм-менеджмент як управління людиною власною діяльністю, організацією виконання завдань та розподілом всіх ресурсів [4, с. 14]

На думку Алюшиної Н.О., тайм-менеджмент – це технологія, що дозволяє використовувати непоправний час життя у відповідності з особистими цілями та цінностями [5].

Черненко Н.М. під тайм-менеджментом розуміє управління собою, застосовуючи відповідні методики та механізми організації часу, які сприятимуть діагностиці тимчасових проблем в управлінні часом та формуванню індивідуальної технології, яка найбільше відповідає характеру, темпераменту, біологічним ритмам та роду занять [6].

Отже, незважаючи на існування різноманітних підходів до визначення сутності поняття «тайм-менеджмент» більшість науковців зазначають, що основою його філософії є успішне виконання усі професійних завдань, досягнення особистих цілей.

Аналіз та узагальнення сучасних трактувань сутності тайм-менеджменту дозволив сформулювати його авторське визначення. На нашу думку, тайм-менеджмент – це сукупність різноманітних технологій планування, розподілу та використання часу для підвищення власної ефективності, досягнення поставлених цілей. Іншими словами тайм-менеджмент – це сукупність різноманітних технологій щодо встановлення цілей та їх досягнення, розвитку навиків самоконтролю, раціонального використання особистого та робочого часу, залучення всіх доступних його резервів.

Основними принципами ефективного використання часу є: встановлення цілей, ранжування завдань за рівнем їх важливості та терміновості; боротьба з «поглиначами часу»; самоконтроль за виконанням всіх завдань у чітко відведений термін.

Очевидно, що найбільше значення тайм-менеджмент має для менеджерів незалежно від рівня управління, оскільки саме вони здій-

снюють управління не тільки своїм власним часом, але й робочим часом своїх підлеглих; ставлять цілі та розподіляють завдання за ознакою «важливість-терміновість» з тим, щоб якомога швидше та якісніше досягнути поставлених цілей. Безпосередньо менеджери планують діяльність своїх підлеглих, дають їм завдання та вимагають вчасного їх виконання. Важливою передумовою успішної діяльності керівника та очолюваного ним колективу є правильний розподіл робочого часу.

Як зазначає Г. Архангельский, особиста ефективність керівника на 30% залежить від його особистої організованості та на 70% – від грамотного делегування повноважень [7, с. 9]. Відтак важливою передумовою успішної діяльності підприємства є ефективна часова організація професійної діяльності всіх його працівників, а не тільки управлінського персоналу.

Сьогодні менеджер будь-якого рівня управління повинен уміти організувати свій час та час своїх підлеглих таким чином, щоб в стислі терміни і з найменшими витратами виконати поставленні завдання. Згідно загальновідомого принципу Парето, лише 20% усіх виконаних завдань забезпечують 80% бажаного результату. Відповідно необхідно організувати роботу працівників таким чином, щоб спрямувати основні зусилля на виконання саме тих 20% завдань, які забезпечують приріст ефективності діяльності підприємства на 80%.

У зв'язку з цим визначальною компетенцією ефективного менеджера має бути вміння ефективно організовувати час на особистому, командному чи корпоративному рівні, а також уміння узгоджувати свої дії з діями своїх співробітників для досягнення загальних цілей підприємства.

До основних передумов впровадження тайм-менеджменту в систему управління підприємством слід віднести:

- зростання вимог до рівня професійного розвитку працівників, який є неможливим без уміння самостійно планувати та організувати свою роботу, розставляти пріоритети, визначати найбільш важливі цілі, а також досягати їх з найменшими витратами власних зусиль і часу [8];

- зростання питомої ваги нематеріальних активів у вартості підприємства, перетворення його персоналу на основну конкурентну перевагу;

- ускладнення зовнішнього контролю за діяльністю працівників, яка має творчий характер, і підвищення актуальності само-

стійної організації ними своєї роботи, самодисципліни та самоконтролю.

Проблема управління часом, насамперед, виникає там, де є альтернатива його використання, зокрема у працівників, які зайняті творчою роботою. У виробничих підрозділах підприємства доцільним є врахування психофізіологічних можливостей людини щодо виконання механічних операцій, що закріплені за її робочим місцем.

Сьогодні у контексті підвищення ефективності діяльності підприємства доцільно виокремити два рівні тайм-менеджменту:

- особистий тайм-менеджмент – це сукупність різних технік та технологій організації власної роботи працівника, яку він здійснює в особистих інтересах, не бажаючи при цьому даремно витрачати ресурси свого часу; охоплює технології особистого росту та тайм-менеджменту;

- корпоративний тайм-менеджмент основну увагу зосереджує на часовій організації роботи всіх працівників підприємства, наслідком якої є ефективне використання часу кожним з них; передбачає впровадження стандартів економного та результативного використання бюджету робочого часу.

Особистий тайм-менеджмент тісно пов'язаний з особистим саморозвитком та самовдосконаленням, здійснюється індивідуально кожною людиною, яка хоче підвищити ефективність своєї діяльності, досягнути успіху в житті.

Побудова ж системи корпоративного тайм-менеджменту, як правило, передбачає залучення консалтингових фірм з метою створення цілісного регламенту організації роботи всього підприємства, організації діяльності працівників таким чином, щоб вони чітко усвідомлювали свою мету та завдання, які стоять перед ними, правильно визначали пріоритети, ефективно виконували покладені на них обов'язки.

Таким чином, якщо корпоративний менеджмент – це шлях «зверху вниз», від побудови комплексної системи ефективного використання часу всіма працівниками підприємства, то особистий тайм-менеджмент – це шлях «знизу вгору», від особистої ефективності окремих працівників до підвищення ефективності діяльності підрозділу чи підприємства загалом.

На нашу думку, корпоративний тайм-менеджмент слід розглядати як сукупність технологій тайм-менеджменту «вбудованих» у систему управління підприємством; інструмент побудови всієї системи управління, який дозволяє зробити особистий тайм-менеджмент працівників знаряддям підви-

щення ефективності діяльності підприємства. Адже ефективність професійної діяльності кожного працівника безпосередньо залежить від того, як побудовані процеси управління часом в підрозділі та підприємстві.

Сьогодні існує велика кількість різних авторських методик «тайм-менеджменту», які дозволяють підвищити ефективність особистого тайм-менеджменту. Значного розповсюдження набули принцип Парето, система планування Франкліна, «АБВ-аналіз», принцип Ейзенхауера, метод «Альпи», система планування «60/20/20». Заразом слід відмітити, що в тайм-менеджменті не існує універсальної технології, яка підійде абсолютно всім і забезпечить бажаний результат.

Більшість розроблених технологій у сфері управління часом враховують індивідуальне відношення до часу особистості, однак поза увагою залишають особливості колективу, специфіку завдань, які ним вирішуються, а також сформовані групові норми відношення до часу. Загалом кожен менеджер повинен виробити власну систему управління часом, ефективно використовувати свої можливості та потенціал колективу, який він очолює.

Формування на підприємстві системи управління часом, передусім, має бути орієнтоване на розвиток у працівників трьох найважливіших складових часової компетентності, зокрема: усвідомлення часу, емоційного переживання часу і організації часу професійної діяльності, що в комплексі забезпечує їхню емоційну стабільність, стресостійкість та самоорганізацію [9, с. 14].

Процес управління часом охоплює широкий спектр діяльності: інвентаризацію часу та визначення непродуктивних його витрат («поглиначів часу»); систематичне планування часу та визначення часових обмежень; вибір пріоритетів, постійне розмежування та узгодження професійних та особистісних цілей; використання техніки виконання завдань 4D (видалення (delete), відкладання (delay), делегування (delegate), зменшення (diminish)).

На нашу думку, першим етапом впровадження корпоративного тайм-менеджменту на підприємстві має бути інвентаризація використання робочого часу кожним працівником. І лише після цього доцільно організувати та проводити відповідні тренінги з метою навчання персоналу раціонально використовувати свій час, а також забезпечувати їх супровід певними перед- та післятренінговими заходами.

Очевидно, що під час тренінгу можна одержати тільки певні знання, опанувати ж

навички раціонального використання часу (позбавлення від поглиначів часу, планування робочого дня, визначення пріоритетних справ; чергування роботи з відпочинком, перемикання (зміна виду діяльності)) та ефективної організації власної трудової діяльності можна лише в процесі практичної діяльності.

Важливою умовою побудови ефективної системи корпоративного тайм-менеджменту на підприємстві є формування єдиної системи координат, в якій працює весь персонал підприємства, тобто розробка та впровадження в корпоративну культуру стандартів з тайм-менеджменту (зафіксованих документально та доведених до відома персоналу правил, що регулюють питання його часової організації професійної діяльності). Зокрема, планування часу, управління задачами та комунікаціями, технологія проведення зборів та нарад тощо.

При впровадженні корпоративного тайм-менеджменту доцільним є використання різноманітних інформаційних технологій та локальних мереж для організації комунікаційного процесу, сучасних технічних засобів, а також відповідного програмного забезпечення, зокрема Microsoft Outlook – персонального інформаційного менеджера, що дозволяє планувати завдання, відстежувати роботу з документами, автоматично складати щоденник роботи та узгоджувати її з роботою інших працівників, володіє функціями поштового клієнта тощо.

Формування ефективної системи корпоративного тайм-менеджменту має також передбачати запровадження дворівневої системи прийняття рішень (на рівні керівництва та на рівні підлеглих), заміну особистих контактів засобами техніки і комунікації; забезпечення раціонального чергування часу роботи та відпочинку, а також створення сприятливих умов для особистого тайм-менеджменту.

Загалом корпоративний тайм-менеджмент повинен передбачати не тільки часову організації роботи всього трудового колективу, але й враховувати індивідуальні особливості використання часу кожним працівником, характер виконуваних робіт, бути важливим складовим елементом загальної системи управління підприємством.

Реалізуючи принципи тайм-менеджменту, менеджер може корегувати мету діяльності підприємства та цілі працівників, тим самим спрямувати їхні зусилля в потрібне русло, забезпечуючи при цьому нелінійне підвищення ефективності діяльності підприємства, його конкурентоспроможності.

Грамотно організований тайм-менеджмент також дає співробітникам усвідомлення того, що неефективне використання робочого часу – це не тільки втрати керівництва підприємства, а й їхні власні, які можуть призвести до значного скорочення ефективності діяльності і, як наслідок, до зменшення заробітної плати.

Висновки з цього дослідження. Отже, важливою передумовою ефективної діяльності підприємства є використання його керівництвом інструментів тайм-менеджменту та врахування характеру виконуваних робіт.

Розвиток будь-якого суб'єкта господарювання безпосередньо залежить від того, як його працівники планують та організують свою діяльність з врахуванням часових обмежень. Використання принципів та технологій тайм-менеджменту в практичній діяльності сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, скорочує втрати часу і забезпечує досягнення бажаних результатів.

Перспективи подальших досліджень полягають в розробці технологій корпоративного тайм-менеджменту, які найбільше враховують особливості діяльності вітчизняних підприємств.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Прентис С. Интегрированный тайм-менеджмент / Стив Прентис; пер. с англ. – М. : Издательство «Добрая книга», 2007. – 288 с.
2. Трейси Б. Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управления собственным временем / Брайан Трейси; [пер. с англ. А. Евтеева]. – М. : SmartБук, 2007. – 79 с.
3. Куликова В. Н. Заставьте время работать на вас / В. Н. Куликова. – М. : ЗАО Центрполиграф, 2008. – 192 с.
4. Тайм-менеджмент. Полный курс : учебное пособие / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев; Под ред. Г.А. Архангельского. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 311 с.
5. Алюшина Н. О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво управляти своїм часом [Електронний ресурс] / Н.О. Алюшина. – Режим доступу : <http://alyushina.com/content/presentation/TM.pdf>
6. Черненко Н. М. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців [Електронний ресурс] / Н. М. Черненко // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2011. – Вип.2(6). – Режим доступу : [www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11cnndds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnndds.pdf)
7. Архангельский Г. А. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений / Г. А. Архангельский. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 160 с.
8. Буняк Н. М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості / Н. М. Буняк // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип.18. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/36.pdf>
9. Гаврилюк А. М. Тайм-менеджмент як складова успішної комунікативної взаємодії в індустрії туризму України [Електронний ресурс] / А. М. Гаврилюк, Х. В. Плецан // Ефективна економіка. – 2016. – № 1. – Режим доступу : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/14.pdf

REFERENCES:

1. Prentis S. Integrirrovanny taym-menedzhment / Stiv Prentis; per. s angl. – M. : Izdatel'stvo «Dobraya kniga», 2007. – 288 s.
2. Treysi B. Rezultativnyy taym-menedzhment: effektivnaya metodika upravleniya sobstvennym vremenem / Brayan Treysi; [per. s angl. A. Evteeva]. – M. : SmartBuk, 2007. – 79 s.
3. Kulikova V. N. Zastav'te vremya rabotat' na vas / V. N. Kulikova. – M. : ZAO Tsentrpoligraf, 2008. – 192 s.
4. Taym-menedzhment. Polnyy kurs : uchebnoe posobie / G. A. Arkhangel'skiy, M. A. Lukashenko, T. V. Telegina, S. V. Bekhterev; Pod red. G.A. Arkhangel'skogo. – M. : Al'pina Pablisher, 2012. – 311 s.
5. Aliushyna N. O. Taim-menedzhment posadovtsia: mystetstvo upravliaty svoim chasom [Elektronnyi resurs] / N.O. Aliushyna. – Rezhym dostupu : <http://alyushina.com/content/presentation/TM.pdf>
6. Chernenko N. M. Taim-menedzhment yak zasib udoskonalennia profesiinoini diialnosti derzhavnykh sluzhbovtstv [Elektronnyi resurs] / N. M. Chernenko // Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka. – 2011. – Vyp.2(6). – Rezhym dostupu : [www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11cnndds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnndds.pdf)
7. Arkhangel'skiy G. A. Korporativnyy taym-menedzhment: Entsiklopediya resheniy / G. A. Arkhangel'skiy. – M. : Al'pina Biznes Buks, 2008. – 160 s.
8. Buniak N. M. Samomenedzhment yak mystetstvo samorozvytku osobystosti / N. M. Buniak // Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. – 2017. – Vyp.18. – Rezhym dostupu : <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/36.pdf>
9. Havryliuk A. M. Taim-menedzhment yak skladova uspishnoi komunikativnoi vzaiemodii v industrii turizmu Ukrainy [Elektronnyi resurs] / A. M. Havryliuk, Kh. V. Pletsan // Efektivna ekonomika. – 2016. – #1. – Rezhym dostupu : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/14.pdf