

УДК 35.08

## ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Калініченко Л.Л.

Харківський національний університет будівництва та архітектури

Гаврилова А.О.

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

В статті визначено основні поняття та принципи тайм-менеджменту. Виокремлено етапи виконання планів згідно тайм-менеджменту. Наведені позитивні та заперечливі сторони застосування принципів тайм-менеджменту. Означено напрямки корпоративного тайм-менеджменту. Розкрито сутність тайм-менеджменту та його впровадження у компанії.

**Ключові слова:** тайм-менеджмент, управління, робочий час, керування часом, працівники.

**Постановка проблеми.** Сьогодні час – це ресурс, якого постійно не вистачає. Саме тому для того, щоб стати успішним, як людині, так і підприємству, необхідно вміти правильно ним керувати. За даними міжнародної консультативної компанії «Chirpin & Partner» кожна людина витрачає марно більше третини свого часу (приблизно 78 днів на рік) і, природно, марно витрачається не тільки особистий час, але і робочий. А тому, без впровадження тайм-менеджменту на підприємстві не обійтися. Бо, як відомо, час – це гроші. І доки працівники фірми не вміють керувати своїм часом, до тих пір фірма буде знаходити збитків, або ж не використовувати весь потенціал і, як результат, не буде розвиватись.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Класиком теорії тайм-менеджменту вважають американського інженера Фредеріка Уінслоу Тейлора який одним з перших запропонував в методах наукового управління виробництвом включати управління часом. Нині ця проблема досліджується науковцями та публіцистами з різних країн, і вже запропоновано багато методів управління часу. Серед сучасних авторів Горбачов О., Мерзлякова Є.Л., Растимешин В.Е., Архангельский Г., Гастев А.К. та інші. Найбільш широкого поширення отримали роботи, дослідження та підходи зарубіжних фахівців – Л. Зайверта, Й. Кноблауха, К. Бішофа, П. Дойля, Ст. Кові, Б. Санто, Джеймс Коулі та інших. Праці цих авторів описують певні алгоритми ефективної роботи, розкривається поняття самоорганізації та спеціальні стратегії її досягнення.

**Мета статті.** Метою статті є розкрити сутність тайм-менеджменту та його впровадження у компанії.

**Виклад основного матеріалу.** Термін «Тайм-менеджмент» походить від англ. time management – «управління часом». Під тайм-менеджментом можна розуміти набір правил, практик, навичок, інструментів і систем, спільне використання яких дозволяє більш ефективно використовувати свій час і, в перспективі, поліпшити якість життя [6]. Але, звісно ж, в кожного автора своє бачення щодо визначення цього терміну. Ось деякі з них:

Англійський вчений, політик і філософ Френсіс Бекон писав: «Вибирати час правильно – значить володіти життям. Несвоєчасність згубна» [1].

Стівен Прентіс зазначив, що тайм-менеджмент – це технології управління часом у реальних ситуаціях повсякденного життя, це

безліч прикладів, прийомів і практичних рекомендацій, які роблять пропонувані концепції управління часом наочними і такими, що легко запам'ятовуються [2, с. 4].

За В. Усовим, тайм-менеджмент – це управління перерозподілом обсягу роботи, необхідних ресурсів та зміни її змісту в заданому часі і просторі [3, с. 59].

Згідно Сьюзен Уорд тайм-менеджмент – набір принципів, навичок, інструментів і систем, які працюють разом, щоб допомогти отримати більше користі від часу з метою поліпшення якості життя. Це також управління часом для того, щоб витрачати його менше на справи, які ми зобов'язані зробити так, щоб у нас з'явилось більше часу, на справи, які ми хочемо зробити [8].

Брайан Трейсі вважає, що тайм-менеджмент – це мистецтво управління не тільки своїм часом, а й життям у цілому. Він порівнює його з сонцем, а всі складові життя людини – сім'я, стосунки з іншими людьми, доходи, заробіток, здоров'я, саморозвиток – це планети, які рухаються навколо нього [4, с. 5-6].

Тайм-менеджмент складається з чотирьох основних принципів які визначені на рис. 1.



Рис. 1. Принципи тайм-менеджменту

При роботі з цілями, необхідно розуміти, що мета повинна бути реальною, конкретною, вимірною і мати термін реалізації.

Уміння розставити пріоритети – основна частина тайм-менеджменту, бо якщо кожна справа або роботу вважати невідкладними і найбільш важливими, то ефективно спланувати час не вдасться.

Асортимент інструментів планування досить широкий та різноманітний, головне – вибрати з них найбільш зручний. Це можуть бути записи в щоденнику або календарі, спеціально складений

план справ на певний період часу, який повинен постійно коректуватися, поповнюватися новими завданнями.

Звички є показником того, що мистецтво тайм-менеджменту нарешті освоєно. Вони будуть проявлятися в розвиненому почутті часу, яке допоможе виконувати всі справи в строк і підвищити особисту ефективність.

Для того, щоб виявити необхідність залучення тайм-менеджменту необхідно зробити хронометраж особистого часу. Його слід проводити впродовж кількох робочих днів, можливо, тижнів, щоб проаналізувати свій робочий стиль і розкрити причини виникаючих дефіцитів часу. Тривожні симптоми близького виникнення тимчасових проблем можна визначити за такими ознаками:

1. Відсутність пріоритетів при виконанні справ (рішення другорядних завдань при регулярному перенесенні головних).
2. Постіх при виконанні об'ємних завдань (найчастіше викликана несвочасністю початку роботи над ними).
3. Великий потік всляких рутинних справ (ризик потонути в дрібницях).
4. Несвочасне вивчення ділової переписки (поточної документації).
5. Робота вечорами і на вихідних (в службові години не вистачає часу).
6. Постійне виконання роботи за своїх колег чи підлеглих (здається, що так буде швидше або надійніше).
7. Робота не за своїм профілем (неефективне використання можливостей).

8. Безперервні перешкоди в роботі (нескінченні телефонні дзвінки і наплив відвідувачів).
9. Уточнення відомостей, постійне перепитування (важке сприйняття інформації, як наслідок втоми).

Після проведення хронометражу необхідно проаналізувати всі види діяльності, в яких брала участь людина. Для цього можна використовувати таблиці з розподілу областей роботи щодо тимчасових витрат – реальних і теоретично досяжних, скласти листок перешкод.

Подальший аналіз можна вести з точки зору двох позицій: позитивних і негативних, тобто визначити сильні і слабкі сторони для раціонального використання перших і уникнення друге.

«Поглиначі часу». Провівши детальний аналіз основних «поглиначів» часу, можна краще контролювати свій робочий процес і уникнути відволікаючих моментів. Основними причинами, що змушують нас витрачати час даремно, визнані:

1. Телефонні дзвінки по праву займають почесне перше місце, зриваючи робочий настрій і не даючи зосередитися на справах. З широким розповсюдженням мобільних телефонів проблема набула глобальних масштабів.
2. Відвідувачі, які приходять в офіс, відволікають більше телефонів, тому що їх неможливо проігнорувати або виконувати паралельно іншу роботу.
3. Погано організований обмін інформацією між підрозділами.
4. Проблеми з комп'ютерним обладнанням та офісною технікою.
5. Зміна черговості робіт, нав'язується колегами.

6. Недолік організаційного планування. Необхідно вміти чітко відповідати планам. Їх виконання, засноване на принципах тайм-менеджменту, відбувається в чотири етапи:

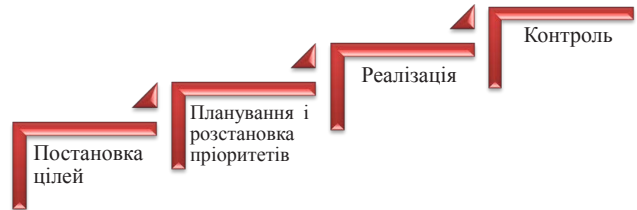


Рис. 2. Етапи виконання планів згідно тайм-менеджменту

У постановці пріоритетів допоможуть два загальновідомі методи. Перший – емпіричний принцип Парето. Згідно з ним, лише 20% всіх справ призводять до 80% бажаного результату. Розставлення пріоритетів полягає у визначенні саме цих 20% справ, які матимуть найбільший вплив.

Другий метод для визначення пріоритетів серед списку всіх поточних дій запропонував президент США Дуайт Девід Ейзенхауер. Він здійснюється за допомогою градації задач стосовно їхньої терміновості та важливості як у таблиці 1. Необхідно розподілити кожен задачу у відповідну її клітинку таблиці.

Таблиця 1

Матриця Ейзенхауера

Важливість \ Терміновість	не терміново	терміново
	важливо	запланувати час виконання задачі та виконати її особисто
не важливо	не робити, відкинути	делегувати задачу компетентній особі

Проблема нестачі часу подолати її можна, дотримуючись наступних правил:

1. Об'єднання програм. Більшість програм можуть бути об'єднані в одну. Наприклад, програми управління якістю, стратегічний підхід, навчання діалогу і груповим рішенням, кадрова політика тощо.
2. Виділяти час для роздумів.
3. Довірте людям самостійно розпоряджатися особистим часом. Якщо людям дати можливість жити по своїм графікам, оцінюючи їх діяльність по результатам, то можна досягти більш значимих успіхів.
4. Перерва – цінна частина робочого часу. Послаблюючи часовий натиск, можна отримати куди більш продуктивну якісну роботу.
5. Потрібно навчити людей позбуватися непотрібної роботи. Необхідно провести аналіз і видалити більшість не потрібних функцій.
6. Відмова від політиканства. Очистка компанії від політиканства та бюрократичного сміття звільняє до 20% часового ресурсу.
7. Потрібно вміти відкидати незначні вимоги навіть якщо вони виникають від вищого керівництва [8].

Використання принципів тайм-менеджменту має певні плюси та мінуси:



Рис. 3. Плюси та мінуси застосування принципів тайм-менеджменту

До недавнього часу тайм-менеджмент в основному розглядався стосовно окремо взятої людини. Тобто кожен фахівець за власним бажанням може застосовувати методи тайм-менеджменту щодо свого часу.

Останньою тенденцією стало впровадження системи тайм-менеджменту на підприємствах – корпоративного тайм-менеджменту. Напрямами корпоративного тайм-менеджменту є:

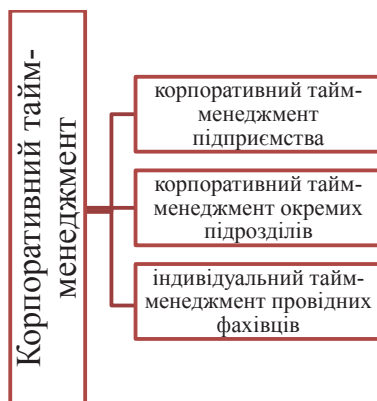


Рис. 4. Напрямки корпоративного тайм-менеджменту

Корпоративний тайм-менеджмент підприємства, перш за все, орієнтований на формування ефективної системи взаємодії між підрозділами і посадовими особами підприємства. Він передбачає широке застосування локальних мереж та інформаційних технологій в процесі спілкування.

Крім того, в процесі спілкування з використанням інформаційних технологій з'являється можливість істотно економити час в процесі передачі інформації. Пов'язано це з відсутністю необхідності переміщатися з кабінету в кабінет, або з однієї організації в іншу.

Так само досить багато часу заощаджувати на особистому спілкуванні в процесі передачі інформації через інтернет, завдяки існуючим шаблонам і символам, який замінює фрази, які є елементами ввічливого спілкування.

В цілому корпоративний тайм-менеджмент підприємства – це система правил і норм взаємо-

дії співробітників на підприємстві, правил і механізмів обміну інформацією. Багато в чому такий тайм-менеджмент за змістом дублює комунікаційний процес на підприємстві. А відповідно його складно віднести до абсолютно нового напрямку в області управління підприємством.

Корпоративний тайм-менеджмент окремих підрозділів передбачає формування однакового алгоритму виконання своєї роботи для співробітників одного або декількох підрозділів, що виконують однакові обов'язки.

Однією з основних проблем даного напрямку тайм-менеджменту є порівняно невелика чисельність співробітників, яких можна об'єднати в групу людей, що виконують ідентичні обов'язки, і досить велика кількість таких груп на одному підприємстві. Таким чином, для оптимізації роботи в часі кожної групи фахівців потрібна розробка рекомендацій і прийомів тайм-менеджменту, властивих тільки для даної групи фахівців. Як правило, фахівці з тайм-менеджменту, або просто не займаються цим, вважаючи за краще використовувати колективні семінари і тренінги, засновані на прийомах індивідуального тайм-менеджменту, або послуга з формування системи тайм-менеджменту для кожного окремо взятого підрозділу підприємства обходиться досить дорого.

Слід зазначити, що, як правило, не у всіх підрозділах підприємства виникає необхідність впровадження системи тайм-менеджменту. Проблема управління часом виникає там, де є альтернатива його використання. У тих підрозділах підприємства, де співробітники виконують одноманітну механічну роботу швидше виникає необхідність в дослідженні фізіологічних і психологічних можливостях людини у виконанні заданого алгоритму дій при існуючих умовах важкості і напруженості праці.

Що стосується індивідуального тайм-менеджменту провідних фахівців, то, по суті, він являє собою індивідуальний тайм-менеджмент керівника і людини. Даний напрямок зараз є найбільш відпрацьованим і ефективним з точки зору практичного використання.

В цілому корпоративний тайм-менеджмент являє собою досить перспективний напрямок в управлінні підприємством, хоча складнощі в його застосуванні на практиці на даний момент безліч. Визначаючи потребу у впровадженні корпоративного тайм-менеджменту і обсягах його застосування на окремо взятому підприємстві слід враховувати:

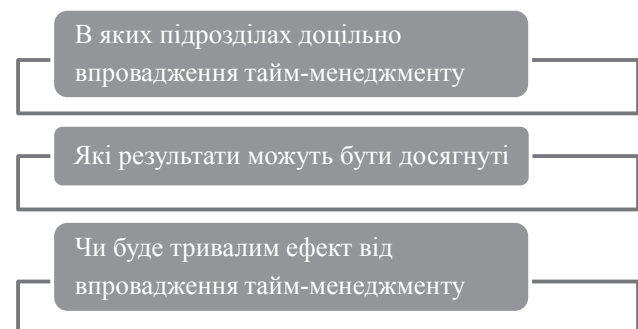


Рис. 5. Необхідні аспекти для впровадження тайм-менеджменту

**Висновки.** Таким чином, застосування системи корпоративного тайм-менеджменту на під-

приємстві виявиться ефективним тільки в разі комплексного підходу до процесу управління часом в окремо взятій організації. Система корпоративного тайм-менеджменту повинна бути індивідуально розроблена для кожного підприємства і повинна поєднувати в собі всі три напрямки корпоративний тайм-менеджменту: тайм-менеджмент підприємства, корпоративний тайм-менеджмент окремих підрозділів і індивідуальний тайм-менеджмент провідних фахівців. Причому корпоративний тайм-менеджмент окре-

мих підрозділів в ряді випадків швидше повинен бути заснований на фізіологічних особливостях людини і умовах тяжкості і напруженості праці, ніж на процесі грамотного розподілу часу. Для ефективного впровадження тайм-менеджменту на підприємство дуже важливо дотримуватись усіх його принципів та враховувати складнощі, які можуть при цьому виникнути. Якщо ж всі правила будуть враховані, то тайм-менеджмент може значно покращити показники діяльності цілого підприємства.

### Список літератури:

1. Мудрость большого бизнеса. 5000 цитат о бизнесе, менеджменте и финансах / перс англ. – М.:РИПОЛ, 2016. – 768 с.
2. Прентис С. Интегрированный тайм-менеджмент / Прентис С. – М.: Хорошая книга, 2007. – 145 с.
3. Усов В. Тайм-менеджмент в системе внутрифирменного обучения / Усов В., Французова С. // Менеджмент и менеджер. – 2006. – № 5. – С. 57-63.
4. Трейси Брайан. Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управлением собственным временем / Брайан Трейси [пер. с англ. А. Евтеева]. – М.: СмартБук, 2007. – 79 с.
5. Колесов О.С. Тайм-менеджмент – управління часом / Колесов О.С., Вацьківська А.В. // Збірник наукових праць ВНАУ Серія: Економічні науки, № 2(53), том 3 2011. – С. 61-65.
6. Адаир Д.А. Искусство управлять людьми и самим собой / Адаир Д.А. – М.: Изд-во Эксмо, 2006. – 656 с.
7. Майкл Мескон. Основы менеджмента / Майкл Мескон Майкл Альберт Франклин Хедоури. – перевод с англ. – 2015. – 672 с.
8. Архангельский Г.А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы / Архангельский Г.А. – М.: АиСТ-М, 2013. – 190 с.

**Калиниченко Л.Л.**

Харьковский национальный университет строительства и архитектуры

**Гаврилова А.А.**

Харьковский национальный университет городского хозяйства имени А.М. Бекетова

## ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ

### Аннотация

В статье раскрыты основные понятия тайм-менеджмента. Иллюстративно изображено принципы тайм-менеджмента. Выделены этапы выполнения планов по тайм-менеджменту. Показана матрица Эйзенхауэра в табличном виде. Приведены плюсы и минусы применения принципов тайм-менеджмента. Отмечено направления корпоративного тайм-менеджмента.

**Ключевые слова:** тайм-менеджмент, управление, рабочее время, управление временем, работники.

**Kalinichenko L.L.**

Kharkiv National University of Construction and Architecture

**Gavrilova A.A.**

Kharkiv National University of Municipal Economy named after O.M. Beketov

## FEATURES OF IMPLEMENTATION OF TIME MANAGEMENT AT ENTERPRISE

### Summary

The main concepts of time management are considered in the article. Illustrates the principles of time management. The stages of execution of time management plans are outlined. The Eisenhower matrix is shown in tabular form. The pros and cons of applying the principles of time management are given. The directions of corporate time management are noted.

**Keywords:** time management, management, working time, time management, employees.