

## ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ\*

*В статье описаны результаты исследования основных причин, препятствующих эффективному использованию времени в работе организаций, проведенного автором. Приведены основные методы и технологии тайм-менеджмента, направленные на повышение эффективности работы организации.*

**Ключевые слова:** тайм-менеджмент, технологии тайм-менеджмента, эффективность деятельности, учет времени, анализ времени.

Постоянные изменения в социально-экономическом пространстве, динамичный и суровый ритм жизни диктуют современным менеджерам и специалистам необходимость добиваться качественных результатов за счет использования имеющихся у них ресурсов за отведенное время. Поэтому удачное управление временем есть решающее условие успеха организации. Управление временем и управление работой — вопросы, тесно связанные с самодисциплиной [8, 6].

Тайм-менеджмент — это динамично развивающаяся отрасль менеджмента, основная задача которой заключается в выявлении методов и принципов эффективного управления временем [5, 3].

С целью выявления основных причин, препятствующих эффективному использованию времени, и поиском ключевых «точек роста» - направлений и сфер деятельности, в области которых нужно внедрять технологии тайм-менеджмента для повышения результативности, автор провел социологическое исследование.

Оно было посвящено выявлению причин неэффективного использования времени, обусловленного личностью руководителя предприятия, личностями сотрудников и спецификой организационной деятельности фирмы. В опросе приняли участие 350 человек: 50 руководителей коммерческих организаций, 150 менеджеров среднего звена и специалистов и 150 рядовых сотрудников. Выборка – случайная (автор исследования предложил поучаствовать быть респондентами 100 руководителям (50% согласились участвовать в опросе), 247 менеджерам среднего звена и специалистам (61% согласились) и 317 рядовым сотрудникам коммерческих организаций – торговому персоналу, сотрудникам охраны, рецепции, рабочим, техническому персоналу и т.п. (47% согласились ответить на вопросы).

Территориальный охват – город Дзержинск Нижегородской области. Форма опроса – личная встреча или телефонное интервью (соотношение 50/50), проводимое непосредственно автором исследования. Время проведения – июль-август 2008 года.

Респондентам было предложено выбрать по три варианта ответов из каждого раздела – какие причины неэффективного использования времени, связанные с личностью и поведением руководителя, с личностью и поведением самих сотрудников и со спецификой организационной деятельности предприятия, они считают наиболее важными. Сами причины сформулированы автором на основе информации, приведенной в предыдущем разделе работы.

Среди причин неэффективного использования времени, обусловленных личностью и поведением руководителя организации, 95% (47 чел.) топ-менеджеров назвали отсутствие правильно работающей системы делегирования. Вторые по важности причины не-

---

\* © Буланова В.Б.

рационального использования времени, за которые высказались 60% руководителей (30 чел.), - постоянная спешка, суетливость и отсутствие конкретики в приказах и распоряжениях. По словам топ-менеджеров, незначительно уступает по значимости и проблема бесплановости в работе – ее озвучили 55% руководителей (28 человек).

Подводя общую статистику ответов в разделе причин неэффективного использования времени, обусловленных личностью и поведением руководителя организации, можно выделить следующее: 82% респондентов (286 чел.) считают наиболее существенной проблему отсутствия системы четкого распределения работ руководителя по степени важности. Второе место отведено проблеме отсутствия четкой системы делегирования, получается, что руководитель предприятия зачастую сам выполняет задачи, которые могли бы выполнить другие – с этим согласны 70% участвующих в опросе (247 чел.). Незначительно отстает по актуальности и ситуация с плохо налаженным обменом информацией, которую упомянули 64% (223 чел.), а 57% респондентов (201 чел.) считают также бесплановость в работе руководителя важным фактором нерационального использования времени.

Подводя итоги настоящего исследования, можно сделать вывод, что внедрение технологий тайм-менеджмента в деятельность фирм нужно снабдить максимально простой и доступной информацией о данной дисциплине, ведь 75% рабочих, торгового, технического персонала и 40% руководителей и менеджеров среднего звена вообще не имеют представления о методиках эффективной организации времени и самоменеджменте, а 31% от общего количества респондентов имеет о данном направлении весьма размытое представление. К тому же 81% принявших участие в исследовании признались, что нуждаются в централизованном внедрении систем повышения результативности распределения и использования рабочего времени.

Чтобы фирма была эффективной и успешной в условиях хаоса, неопределенности, возрастающих запросов потребителя – работники должны быть свободными людьми, умеющими принимать самостоятельные решения, в том числе творческие и неординарные. Чтобы фирма или подразделение находились под надежным контролем, были предсказуемы и вели себя так, как необходимо собственнику или менеджеру – подчиненные должны быть управляемы. Причем по мере развития экономики это противоречие обостряется. Одна из задач нашего исследования в части технологий корпоративного внедрения тайм-менеджмента – выявить ряд практически апробированных принципов и методов разрешения этого противоречия, которые позволяют сочетать надежность с динамичностью, развитие – с контролем и предсказуемостью.

Условия, при которых для разрешения этого противоречия возможно использование самоорганизации сотрудника (как мы понимаем, тем более необходимой, чем более творческой является деятельность работника, а также – чем в большей степени фирма следует отходу от традиций бюрократии и классического разделения труда в сторону моделей управления, продвигаемых в концепции реинжиниринга бизнес-процессов). Таким образом, при внедрении технологий тайм-менеджмента в организационную деятельность коммерческого предприятия необходимо руководствоваться формулой «человек из орудия становится соучастником».

Потери рабочего времени указывают на резервы повышения производительности труда руководителей. Необходимо:

- анализировать фиксированные срывы выполнения плана;
- делегировать права и обязанности (необходимую долю самостоятельности) подчиненным;
- внедрять двухфазную систему принятия решений (на уровне подчиненных самостоятельно);

- заменять личные контакты средствами техники и коммуникации;
- обеспечивать рациональный распорядок времени и т.д.

Приведем одну из самых простых, доступных и не требующих предварительной подготовки технологий тайм-менеджмента - это **ведение учета времени в процессе работы**, так как при учете времени «потом» можно забыть некоторые важные детали.

Посредством такого анализа можно выявить сильные и слабые стороны использования временного ресурса, для чего необходимо ответить на некоторые вопросы, такие, как:

- была ли работа необходима? (если более 10% рабочего времени было потрачено не на необходимую работу, это говорит о проблемах с определением приоритетов);
- были ли оправданы затраты времени? (если более 10% рабочего времени составляли дела, затраты времени на которые не оправданы, нужно проанализировать причины, по которым расход времени был слишком велик и постараться учитывать их в будущей работе);
- было ли целесообразно выполнение работы? (если более 10% рабочего времени пошло на задачи, выполнение которых было нецелесообразно, значит нужно уделить внимание планированию, организации);
- был ли сознательно определен временной интервал для выполнения работы? (если более 10% рабочего времени было потрачено на задачи, временной интервал выполнения которых определялся спонтанно, значит, существуют проблемы с планированием рабочего времени).

Далее приведем технологии тайм-менеджмента, которые можно сгруппировать в единую систему, условно названную “от простого к сложному”. Использование данных технологий именно по этой системе позволяет быстро их осваивать и использовать в комбинации или по отдельности.

**1) Ускоренный анализ по принципу Эйзенхауэра.** Этот принцип является простым вспомогательным средством в случаях, когда необходимо быстро принять решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение. Приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела. Все дела подразделяются на 4 группы:

- 1) Срочные/важные дела – их необходимо выполнять самому руководителю
- 2) Срочные/менее важные дела - их следует делегировать
- 3) Менее срочные/важные задачи – их не обязательно выполнять сразу, но выполнять их надо самому.
- 4) Менее срочные/менее важные дела – от их выполнения следует воздержаться [6, с. 139].

**2) Принцип Парето (соотношение 80:20).** “Внутри данной группы отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой группе”. Исходя из этой закономерности, можно сделать вывод применительно к рабочей ситуации руководителя: в процессе работы за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов. Это означает, что не следует сразу браться за самые легкие, интересные или требующие минимальных затрат времени дела. Необходимо приступать к вопросам, сообразуясь с их значением и важностью. [7, 87].

**3) Составление планов дня с помощью метода «АЛЬПЫ».** Важно составлять план дня в письменном виде, т.к. это делает деловую активность более целенаправленной и ориентированной на следование составленной программе дня. Письменный план помогает лучше оценить потребность во времени и более реалистично планировать резервное время.

Метод “АЛЬПЫ” состоит из 5 стадий:

- 1) составление заданий (задачи из недельного плана, расставленные по приоритетности; невыполненное накануне; добавившиеся дела; сроки, которые надо соблюсти);
- 2) оценка длительности акций;
- 3) резервирование времени (в соотношении 60:40);
- 4) принятие решений по приоритетам и перепоручению;
- 5) контроль и перенос несделанного [2, 123].

Подводя итоги, можно сказать, что приведенные автором инструменты тайм-менеджмента, методики анализа ситуации и стратегии и комбинации внедрения технологий организации времени позволяют максимально эффективно использовать ресурсы предприятия, достигать поставленных целей и, как следствие, получать большую прибыль.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Адамс, Б. Время: секреты управления. М.: АСТ Астрель, 2004. 304 с.
2. Аллен, Д. Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса. – М.: Вильямс, 2007. – 368 с.
3. Архангельский Г.А. Организация времени. СПб.: Питер, 2006. 448 с.
4. Диттмер Р.Э. 151 быстрая идея как управлять своим временем. СПб.: ДИЛЯ, 2007. 224 с.
5. Каунт Д. Организуй себя. М.: Юнион-Групп, 2002. 136 с.
6. Калинин А.И., Эффективная организация времени. М.: Элмо, 2007. 302 с.
7. Куликова В.Н. Заставьте время работать на вас. М.: ЗАО Центрполиграф, 2008. 192 с.
8. Оллок Д. Управление временем и рабочей нагрузкой. М.: Финпресс, 1998. 96 с.

V. Bulanova

#### TIME-MANAGEMENT AS INSTRUMENT RISE EFFECTIVENESS

*Abstract:* In the article circumscribed results analysis basic cause obstructed for effective utilization time in the operation of organization. Brought the basic methods and technologies of time-management leading for rises effectiveness the operation of organization.

*Key words:* time management, technologies of time management, efficiency of activity, time account, time analysis