

## ПЛАНУВАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ ЯК ВАГОМИЙ ФАКТОР ПРОФЕСІЙНОГО УСПІХУ

О. В. ГРАБЧАК

Сьогодні одними із головних ознак професіоналізму вважаються професійна компетентність, лідерські та ділові якості, комунікабельність, уміння ставити перед собою та досягати професійної мети, професійна мобільність тощо. Разом з тим таким важливим професійним якостям, як саморганізованість, уміння правильно планувати свій робочий час (або самоменеджмент) приділяється недостатня, на нашу думку, увага.

У своїй професійній діяльності людина використовує низку ресурсів, наприклад: сировинні, фінансові, інформаційні, людські. Водночас із переліченими ресурсами невід'ємним і надзвичайно важливим ресурсом є час. Ефективне і раціональне використання часу є результатом наукової організації своєї праці, режиму робочого часу і відпочинку, вміння визначити пріоритетні завдання, повага до іншої людини в процесі ділового спілкування.

Дослідження часової організації професіонала є однією з найактуальніших проблем сучасної психології. З одного боку, високий темп життєдіяльності в сучасному мобільному суспільстві ставить особливі вимоги до організації суб'єктом індивідуального часу, а з іншого – особливості процесу самореалізації людини тісно пов'язані з унікальністю як його уявлень про час, так і ефективної реалізації в ньому.

Найчастіше питання правильної організації робочого часу обговорюються у літературі з консалтингу та управління персоналом. У психологічній літературі аспекти цілісного уявлення часу в психіці людини представлені в роботах А. Болотової, В. Ковальова, Б. Цуканова, Д. Елькіна та ін.

Самоменеджмент як сучасний напрямок управлінських наук виник у процесі пошуку ефективних шляхів реалізації здібностей (професійних, креативних тощо) людини. Початок осмислення феномена самоменеджменту у науковій літературі можна віднести до середини 90-х років, і пов'язано це з такими іменами, як Л. Зайверт, М. Вудкок, В. Карпичов, М. Лукашевич та Д. Френсіс, Б. Швальбе, Х. Швальбе. Проте залишаються ще досить фрагментарними дослідження часу в становленні особистості як успішного суб'єкта професійної діяльності. Разом з тим, у сучасних ринкових умовах рівень кваліфікації працівника напряму залежить від його вміння оптимально організувати свій робочий час.

*Метою статті* є окреслення необхідності формування здатності працівника до самоменеджменту та виокремлення основних положень успішного професійного тайм-менеджменту.

Сьогодні роботодавці все більше усвідомлюють факт прямої залежності своєї конкурентоздатності від рівня підготовки працівників. Необхідність підвищення кваліфікації продиктована об'єктивними вимогами ринкової конкуренції та потребою в оптимізації роботи підприємства, організації тощо. Роботодавці прагнуть розвивати (або щоб працівник розвивав самостійно) найкращі якості своїх працівників для того, щоб вони відповідно більш раціонально та ефективно розвивали їхній бізнес. Тобто сучасні працедавці використовують персонал як активний компонент, повсякденна діяльність якого суттєво впливає на напрямки організаційного розвитку й організаційну ефективність. У кадровій роботі при доборі персоналу акцент зміщується у бік переваг, які мають працівники, здатні до самопізнання, самовиховання, саморегуляції своєї поведінки. Це актуалізує роль самоменеджменту в підготовці фахівців. Здатність до самоменеджменту – це орієнтація на максимальне використання власних можливостей, свідоме управління плином свого власного життя [7].

Термін «самоменеджмент» тісно пов'язаний із терміном «тайм-менеджмент». Відмінність між ними полягає лише в суб'єктах впливу. Говорячи про тайм-менеджмент, психологи-управлінці, як правило, мають на увазі позицію щодо оптимального розподілу часу всієї організації або роботу фрілансерів, а самоменеджмент – це самостійна організація конкретним працівником свого власного часу, робочого та особистого.

Тайм-менеджмент організацій та психологічне консультування з питань регулювання й збереження часового ресурсу як напрямок організаційної психології був сформований у США ще в 70-ті роки. А вже сьогодні без традиційного тайм-менеджменту та управління швидкістю робочих процесів не обходиться жодна бізнес-спільнота як у США, так і в Європі.

На винахід терміна тайм-менеджмент претендує компанія *Time Management International*. Її засновник, данець Клаус Меллер, в 70-ті роки винайшов *Time Manager* – складно влаштований блокнот-щоденник, який можна вважати прабатьком сучасного органайзера.

Класики наукового менеджменту (наприклад, Ф. Тейлор) вперше у ХХ столітті поставили питання про централізоване впровадження технологій персональної організації праці, розглядаючи при цьому лише сферу фізичної праці. Директор Центрального інституту праці А. Гастев механістичному підходу такому впровадженню «зверху» протиставив ідею «організаційно-трудова бацили», що повинна була спонукати працівників до самостійного вдосконалення робочих процесів. П. Керженцев із загальної організації праці переніс акцент на час і почав розглядати його як один із найважливіших ресурсів організації в цілому та працівника зокрема. Автор теорії розвитку творчої особистості Г. Альтшуллер вперше вказав на вироблення, за допомогою хронометражу, «почуття часу», яке переростає у «почуття ефективності», що згодом змінює професійну культуру людини та організації. П. Друкер, звернувши увагу на складність управління професійною діяльністю «згори», без залучення самостійної ініціативи працівника, визначив завдання підвищення ефективності праці як ключове для менеджменту ХХІ століття. Тому нині говорячи про формування особистої системи тайм-менеджменту працівника, варто також мати на увазі особливості системи корпоративних стандартів організації часу персоналу. Ш. Бюлер, досліджуючи проблему життєвого шляху особистості, провела аналіз її часової структури. Вона виходила з того, що на основі практичної діяльності, спрямованої на реалізацію цілей і завдань особистості, формується певна концепція часу, що конструює зв'язок минулого, теперішнього та майбутнього. Б. Ананьєв поставив завдання аналізу життєвого шляху особистості з урахуванням хронологічного, біологічного, соціально-історичного й психологічного часу. В межах біографічного напрямку в психології В. Нуркової показано, що часу властиві дещо протилежні властивості, наприклад, динамічність-статичність, а також стосовно нього особистість може займати «пасивно-споглядальну» або «активно-діяльнісну» позиції [1; 7; 9; 10].

Зараз усе більше роботодавців звертаються до корпоративного стандарту організації часу персоналу – сукупність принципів і правил, що регламентують питання особистого та командного тайм-менеджменту працівників, а також питання взаємодії особистих систем самоменеджменту працівників із системою регулярного менеджменту підприємства або організації. Наприклад, у стандарті може зазначатись, які працівники через часті відрядження, коли їх замінюють колеги, зобов'язані утримувати свій робочий стіл і документи в порядку та за якою системою повинен будуватись цей порядок; а які працівники у зв'язку зі специфікою їхніх професійних функцій за цими правилами не працюють.

Аналізуючи сучасний стан теорії та практики тайм-менеджменту, можна відмітити таке:

а) найпоширеніші технології тайм-менеджменту засновані на жорсткому плануванні робочого часу;

б) у сучасному менеджменті організацій тайм-менеджмент розглядається винятково як технологія, що дозволяє більш раціонально використовувати робочий час. Разом з тим, дослідження, проведені у цьому напрямі, дозволяють ставити цілком логічне питання щодо застосування тайм-менеджменту також для розвитку організації, формування корпоративної культури, спрямованої на безперервне підвищення ефективності професійної діяльності.

Щодо самоменеджменту, то його, наприклад, М. Вудкок і Д. Френсіс визначають як роботу над собою в межах особистісного розвитку й освоєння методів ділової активності свого життя. Серед ключових навичок ефективного працівника: здатність управляти собою (повною мірою використовувати час, енергію, вміння; здатність управлятися зі стресами); чіткі та реалістичні особисті життєві цілі; націленість на постійне особистісне зростання, сприйнятливості до нових ситуацій і можливостей; творчий підхід і здатність до інновацій; навички вирішувати проблеми [4, с. 12].

Самоменеджмент може бути активний та реактивний. При активному самоменеджменті працівник може самостійно планувати основну частину свого часу. У цьому випадку доцільно складати список справ і завдань приблизно на 60% робочого часу (при 8-годинному робочому дні це приблизно 4,5-4 години). На форс-мажорні обставини, непередбачені дзвінки та візити необхідно мати не менше 20% часу (приблизно півтори години). Решта часу (також 20%) відводиться на отримання нової інформації, навчання та розвиток. Цей час може використовуватись щоденно або накопичуватись, як у своєчасному «банку часу», щоб один-два рази на місяць відвідати семінар або тренінг, спрямовані на професійний розвиток. При реактивному самоменеджменті працівник не може самостійно спланувати власний робочий час.

Щоб навчитись оптимально планувати робочий час, працівнику слід чітко визначити, скільки часу необхідно виділити на виконання справ, що залежать від певних обставин, а скільки його можна спланувати. Для цього необхідно скласти свою формулу планування часу, наприклад, 70:20:10:

70% робочого часу не планується;

20% – це робочий час, що планується;

10% – час на самоосвіту, самовдосконалення, саморозвиток.

Також рекомендується використовувати таблиці видів діяльності та витрат часу, а також скласти топ-лист денних перешкод.

Робота з самоменеджменту починається із постановки професійної мети, яка об'єднує аналіз і формування особистих цілей. Постановка мети є процесом, пов'язаним із часом, оскільки під впливом різних факторів може потребувати уточнення або й навіть зміни. Наступним кроком є планування, яке означає підготовку до реалізації мети та впорядкування часу. Навіть 10 хвилин, витрачені на таке планування, у подальшому можуть допомогти працівнику зекономити до 2 годин робочого часу.

Аналіз відповідної літератури дозволив виокремити низку спеціальних правил особистого тайм-менеджменту:

документувати витрачений час, при цьому відмічати, як і на що його було витрачено. Це допомагає мати чітке уявлення щодо витрат свого часу;

зводити всі завдання в єдине ціле – своєрідний професійний план дій з урахуванням терміну їх реалізації;

дотримуватись принципу РСР: регулярність-системність-послідовність;

реалістичність планування ґрунтується на плануванні лише того обсягу робіт, який можна виконати при нормальному напруженні;

ранжування завдань за ступенем складності.

У самоменеджменті одним із найважливіших інструментів є органайзер або щоденник часу, який одночасно є календарем-пам'яткою та записною книжкою. Це надійний інструмент планування, довідник та інструмент контролю.

Існує також багато авторських методик для управління часом. Великою популярністю в англійському світі користується методика *Getting Things Done*, розроблена Девідом Алленом. Вона базується на тому, що записування всіх поточних справ, проектів та ідей дозволяє тримати пам'ять неперевантаженою і вільною для найголовнішого. Важливим компонентом методики є прийняття рішення про те, чи є можливість щось удіяти відносно різного роду інформації, яка надходить. Як способи реагування на нову інформацію пропонується або заносити дату в календар, або додавати її до списку поточних дій, або розміщати у власній довідковій системі, або при недостатній важливості відкладати на непередбачуване майбутнє чи повністю відкидати.

В німецькомовному світі відомою є метод *ALPEN* Лотара Зайверта. Планувати час пропонується, використовуючи п'ять кроків, що відповідають першим літерам аббревіатури *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* – Контроль за виконанням дій.

Порядок справ можна визначити за допомогою принципу Паретто (співвідношення 80:20), який полягає у тому, що за перші 20% часу досягається 80% результатів, а інші 80% часу приносять лише 20% загального результату.

Метод із установленням пріоритетів за допомогою аналізу «АБВ» базується на тому, що частки у відсотках більш важливих і менш важливих справ у сумі залишаються незмінними, а за допомогою літер «А», «Б», «В» справи поділяються за ступенем їх важливості. Найважливіші справи («А») становлять близько 15% від усієї кількості, а їх внесок у загальну справу становить до 65%, відповідно на важливі справи («Б») припадає 20%, кількість найменш важливих справ («В») становить до 65%, а їх внесок у загальну справу близько 15%.

Методом прискореного аналізу за принципом Ейзенхауера розподіляються завдання, коли треба негайно визначити, яке з них є першочерговим. Використовуються такі критерії, як терміновість та важливість справи.

Тайм-менеджмент, самоменеджмент передбачає не тільки послідовне, цілеспрямоване й самостійне вироблення навичок застосування у повсякденній практиці методів роботи, які забезпечують ефективне використання ресурсів. Потребу в самоактуалізації працівників тривалий час

спеціалісти з управління персоналом пропонували задовольняти шляхом збагачення праці, розширенням автономії, укрупненням завдань тощо. Проте зараз найбільш ефективні технології продуктивної праці пов'язуються із упровадженням самоменеджменту та тайм-менеджменту. Підставами для цього можуть бути, наприклад: високий рівень освіченості переважної частини працівників (які є фахівцями з вищою освітою), їхній потяг до самостійності, творчості, акме професійного розвитку, готовності брати на себе відповідальність. Самоменеджмент охоплює не тільки організацію працівником особистої праці, а передбачає впровадження нової філософії управління кадрами, в якій визначну роль відіграє особистість працівника [7].

Самоменеджмент, тайм-менеджмент можна розглядати як таку технологію, яка здатна підвищити привабливість праці для креативних, обдарованих, професійних працівників і, зрештою, здатні створити сприятливий для виконання професійних завдань клімат, стабілізувати колективи організацій та раціоналізувати їх діяльність шляхом оптимізації праці, відмови від бюрократизації управління.

Отже, тайм-менеджмент, самоменеджмент – це послідовне і цілеспрямоване використання ефективних методів роботи у повсякденній практиці з оптимальною реалізацією власних можливостей для досягнення професійних цілей. Ефективне управління робочим та особистим часом дозволяє працівнику ефективно здолати всі етапи успішного шляху до мети, а саме: вирішити, чого він прагне досягти; створити власне бачення успіху; вірити в те, що успіх прийде; сконцентруватися на цілях, що ведуть до успіху; не падати духом при невдачах.

Вважаємо, що подальші наукові розвідки даного питання можуть стосуватись основ тайм-менеджменту, самоменеджменту представників конкретних професій, наприклад, соціальних педагогів, соціальних працівників, психологів тощо.

#### Список використаної літератури

1. Ананьев Б. Г. Человек как предмет познания / Ананьев Б. Г. – СПб. : Питер, 2001. – 282 с.
2. Асеев В. Г. Значимость и временная стратегия поведения / Асеев В. Г. // Психол. журн. – 1981. – Т. 2. – № 6. – С. 28–37.
3. Болотова А. К. Психология организации времени : учеб. пособ. / Болотова А. К. – М. : Аспект Пресс, 2006. – 254 с.
4. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис. – М. : Дело, 1991. – 220 с.
5. Головаха Е. И. Психологическое время личности / Е. И. Головаха, А. А. Кроник. – К. : Наук. думка, 1984. – 207 с.
6. Зейгарник Б. В. Теории личности в зарубежной психологии / Б. В. Зейгарник Б. В. – М. : Изд-во МГУ, 1982. – 128 с.
7. Нуркова В. Свершенное продолжается : психология автобиографической памяти личности / Нуркова В. – М. : Изд-во УРАО, 2000. – 315 с.
8. Хижняк Л. М. Роль самоменеджменту в сучасних освітніх технологіях у вищій школі / Л. М. Хижняк // Сучасні освітні технології у вищій школі : матеріали міжнар. наук.-метод. конф., (1-2 листоп. 2007 р.). – К., 2007. – С. 118–120.
9. Цуканов Б. Й. Время в психике человека : монография / Б. Й. Цуканов. – Одесса : Астропринт, 2000. – 220 с.
10. Элькин Д. Г. Восприятие времени / Д. Г. Элькин. – М. : АПН РСФСР, 1962. – 311 с.