

**ФІЛОСОФІЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ. ПІДВИЩЕННЯ ОСОБИСТОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ**

*Розглядається тайм-менеджмент і його значення для керівника. Проаналізовано методи планування часу та методи розв'язання проблеми браку часу.*

**Ключові слова:** тайм-менеджмент, ефективність, планування, принцип Ейзенхауера.

**Постановка проблеми.** Час - гроші. Так ще до недавнього минулого можна було вважати, що це аксіома, яка не підлягає сумніву і дуже добре відома кожній людині. Однак ХХІ століття змінило пріоритети, поставивши під сумнів цю істину. Сьогодні ми вважаємо, що час уже не гроші — він значно дорожчий. Час, на відміну від грошей, не можна накопичити, а тим більше використати двічі.

Мабуть, час – це найцінніше, що є у людини. Кожен з нас має однакоvu кількість часу – 24 години на добу. Але чомусь одні люди встигають за день усе, а інші заледве справляються із щоденними турботами. Причину потрібно шукати у тому, наскільки ефективно кожен із нас використовує цей час. Для досягнення успіху керівникам організацій необхідно постійно підвищувати ефективність – свою і своїх підлеглих. Домогтися цього можна за допомогою управління часом - тайм-менеджменту.

«Тайм-менеджмент» - категорія дещо абстрактна. Управління часом не існує в природі. Ми можемо управляти грошима, іншими матеріальними ресурсами, людьми, власним здоров'ям, у якійсь мірі, власною долею – всім тим, на що ми можемо спрямовувати свій вплив. Впливати на час неможливо. Найліпше, що людина може зробити, – це усвідомити природу часу і навчитися будувати своє життя з урахуванням його двох основних особливостей – обмеженість часового ресурсу та безповоротність плину часу.

Філософія тайм-менеджменту полягає не в тому, щоб працювати якомога більше, а в тому, щоб успішно справлятися з усіма професійними і особистими завданнями, все встигати і так робити своє життя гармонійним. Крайня необхідність у багатозадачності, балансуванні діяльності робить тайм-менеджмент одним з найважливіших елементів сучасності.

Особливе значення ефективний тайм-менеджмент має для керівників, оскільки вони управляють не тільки своїм часом, але й робочим часом своїх підлеглих. Менеджер розподіляє цілі й завдання, які він ставить перед людьми, за ознакою «важливості – терміновості» для того, щоб якомога швидше та ефективніше досягати поставленої цілі. Саме він планує загальний час і обирає завдання, котрі краще делегувати підлеглим [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Нині проблема тайм-менеджменту досліджується науковцями різних країн, і вже запропоновано багато методів управління часом. Серед сучасних вітчизняних авторів О. Горбачов, Є.Л. Мерзлякова, В.Е. Растимешин, Г. Архангельский, А.К. Гастев та інші. Найбільш широкого розповсюдження набули праці, дослідження та підходи таких зарубіжних

науковців, як Л. Зайверт, Й. Кноблах, К. Бішоф, П.Дойль, Ст. Ков, Б. Санто, Дж. Ковль та інших [3].

**Постановка завдання.** Метою статті є розкриття суті і значення тайм-менеджменту для керівника. Оскільки, опановуючи дану дисципліну, людина повинна вивчати не стільки якусь певну технологію організації часу, скільки принципи вироблення індивідуальної технології, яка найбільш підходить її складу характеру і роду занять. Стаття має на меті донести інформацію щодо методів вирішення проблеми браку часу, а також ключових ідей на прикладі методики, розробленої Ейзенхауером.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Усім відомі приклади великих людей, таких як Едіссон, Франклін, Ейзенхауер, Форд, Любішев, котрі жили досить насиченим життям і встигли залишити після себе значні здобутки. Усі вони користувалися певними прийомами, методами управління своїм часом. Саме ці методи і лягли в основу тайм-менеджменту, або, як його варто було б назвати, "лайф-менеджменту" - науки управління власним життям [8].

Залишається за питання: як же освоїти цей тайм-менеджмент?

Ще Альберт Ейнштейн помітив, що людям подобається рубати дрова тому, що при цьому за дією відразу йде результат. Саме через віддаленість результату в часі людям властиво зволікати з виконанням великих і непростих завдань.

Важливим пунктом у системі планування є контроль за раціональним використанням робочого часу. Це дає керівникові можливість виявляти резерви для подальшого вдосконалення своєї роботи та раціонального використання робочого часу. У процесі індивідуального планування та управління своєю діяльністю керівник ліпше пізнає свою роботу, ресурси і можливості співробітництва; отримує обґрунтовані дані про свої права, обмеження та про використання робочого часу. У результаті керівник пізнає самого себе, що дозволяє не просто працювати, а досягти високих результатів [1].

Широкої світової практики набула, зокрема, така технологія ефективного використання часу, як система принципу Ейзенхауера. Використовуючи цей досвід та основні правила побудови системи управління часом, менеджер у змозі виробити власну технологію, яка дозволить ефективно використовувати свої можливості та можливості команди, з якою він працює.

Дауїт Девід Ейзенхауер – визначний політичний та військовий діяч ХХ століття, а також 34-й президент Сполучених Штатів Америки, який, окрім успіху у Другій світовій війні (саме ця людина мирно завершила війну в Кореї, зупинила

переслідування антивладних сил на території своєї держави), розробив систему тайм-менеджменту військових і держслужбовців, що дозволило значно підвищити ефективність усіх органів влади [5].

А в чому ж, на його думку, полягало ефективне планування? Посадовець постійно працював над своїм робочим графіком, доки не зауважив таку важливу річ: необхідно розставити пріоритети своїх справ не лише за ступенем важливості, але й за терміновістю, відкинувши ті, що не приносять жодної користі.

Запропонована Ейзенхауером методика дозволяє розсортувати справи одночасно за

важливістю й терміновістю. Було виділено критерії, за якими можна визначити найбільш пріоритетні, тобто важливі для результату завдання. Терміновість одночасно визначається двома факторами: наскільки швидко треба виконати завдання і як взаємопов'язане виконання завдання з інтервалом часу, виділеного на його виконання.

Зокрема, принцип Ейзенхауера, широко застосовуваний на практиці, передбачає те, що матриця Ейзенхауера складається із 4-х квадратів, які мають різний пріоритет, а будь-яку справу, залежно від її важливості і терміновості, можна записати у відповідну частину матриці.

Схематично це можна зобразити так:

<b>ТЕРМІНОВІСТЬ</b>	Терміново й неважливо	Терміново і важливо
	Нетерміново і неважливо	Нетерміново і важливо
<b>ВАЖЛИВІСТЬ</b>		

Рис.1. Матриця Ейзенхауера

Проаналізуємо суть матриці Ейзенхауера.

Квадрат: «Терміново і важливо». У цей квадрат потрапляють справи, які або вийшли з-під контролю, або були не заплановані і виникли раптово.

Усе, що відповідає наведеним критеріям в позначеному квадраті, належить виконати самостійно і оперативно. Зволікання у виконанні таких завдань може призвести до значних збитків і втрат. Якщо список завдань, які потрапили в даний квадрат, не зменшується, а навпаки, регулярно поповнюється, можна зробити висновок, що мають місце проблеми з плануванням часу і справ. Розв'язанням даної проблеми є повний перегляд методики планування.

Квадрат: «Нетерміново і важливо». Ці завдання відносяться до зорієнтованих на майбутнє. Застосовуючи правило «80/20» («принцип Паретто»), Ви починаєте ефективно та правильно використовувати свій робочий час. Більше того, Ви вмієте розставляти пріоритети, оволодівши навичками самоорганізації. Потрібно докласти зусиль до виконання справ, що визначені як важливі, але не термінові. На ці завдання має йти максимальна кількість часу. Своєчасне виконання цих завдань застереже Вас від кризових ситуацій, а виникнення нових робочих можливостей стане нормою.

Решта два квадрати є звичайними поглиначами часу. Більшість експертів із тайм-менеджменту взагалі не радять приділяти цим завданням увагу, але якщо маєте бажання досягти якісного результату, доведеться з ними рахуватися.

Квадрат: «Терміново й неважливо». Якщо в цей квадрат починає потрапляти все більше справ, це означає: або накопичилися проблеми, які необхідно терміново розв'язувати, або Ви не вмієте розставляти пріоритети, тобто виконуєте все, крім своєї роботи. Як ми вже визначили, Ваша справа - це вирішення важливих, але не термінових задач.

Квадрат: «Нетерміново і неважливо». Чим довший перелік справ уписали Ви в цей квадрат, тим більше сил Ви витрачаєте на абсолютно непотрібні речі. Якщо Ви перегоріли на роботі й починаєте помічати, що стали частіше вбивати час, Ваша діяльність стала неефективною. Рішення одне: змінити свій стиль життя чи роботу [4].

Делегування повноважень – один із головних способів економії часу керівника. Єдина можливість для керівника розвантажити себе та мотивувати людей – це передати відповідальність. Але для цього необхідно чітко поставити цілі, визначити критерії їх досягнення, в протилежному випадку – неможливо буде ні оцінити хід процесу, ні визначити, чи досягнутий результат.

Схематично це можна зобразити так:

	<b>Важливі</b>	<b>Неважливі</b>
<b>Термінові</b>	Не допускати	Делегувати
<b>Нетермінові</b>	Виконувати	Не виконувати

Рис. 2. Схема дій з матрицею Ейзенхауера

Проаналізуємо хід дій за цієї ситуації:

Термінові та неважливі справи делегувати - тобто виконувати їх хтось буде, але керівникові потрібно вирішувати, хто. Термінові і важливі справи - просто не допускати їх появи. Нетермінові і важливі справи - виконувати самому у першу чергу. Нетермінові та неважливі справи - не виконувати [5].

Але для того, щоб будь-яка система управління часом ефективно працювала та щоб виробити власну систему, необхідно дотримуватися ряду правил. По-перше, планування часу має бути регулярним, системним і послідовним. По-друге,

одною з ключових ідей, яка сприятиме ефективній організації праці, є так звана «нечітка логіка». Менеджер має використовувати методи гнучкого планування без жорстких параметрів часу, орієнтуватися, реагувати на зміну ситуацій і не заганяти себе в жорсткі рамки плану. Проблема полягає в тому, що людина може діяти за планом чи спонтанно. Тому менеджеру потрібно створити баланс плановірності і спонтанності, який є для нього оптимальним, з урахуванням його особистих якостей і специфіки діяльності. План особистої роботи менеджер розробляє на день, тиждень, місяць або рік.

Використовувати такий метод планування своєї діяльності згідно з описаною матрицею Ейзенхауера, можна, виконуючи покроковий алгоритм, а саме:

- написати список усіх завдань на день;
- об'єднати ці завдання в чотири групи за ступенем важливості та терміновості ( терміново й неважливо, терміново та важливо, нетерміново і неважливо, нетерміново та важливо );
- записати ці завдання до бланку, який розділений на 4 блоки;
- тримати бланк постійно в полі зору і звірятися з ним протягом дня.

В управлінні часом один з важливих моментів є вміння виокремити головні завдання від другорядних.

Якщо використовувати такий метод планування щодня, то через короткий час забудеться аврал. Виконавши завдання з категорії «Терміново і важливо», звільнивши час для справ групи «Нетерміново та важливо». Тепер спокійно можна зосередитися на найважливішому. Завдання категорії «Нетерміново та неважливо» делегується, а за пожірателями часу необхідно встановити контроль. Надалі у вашому щоденнику найбільше завдань буде з групи «Нетерміново та важливо», яким ви зможете приділити достатньо часу.

Грамотна організація свого часу і діяльності допоможе Вам бути більш ефективною людиною.

Якщо Ви хочете досягти успіху в плануванні робочого часу, то Ви повинні дотримуватися принципу, якого дотримуються всі успішні люди. Тому намагайтеся якомога менше часу проводити в секторах «Нетерміново та неважливо» і «Терміново та неважливо». У процентному співвідношенні це виглядає приблизно так:

- 55 % часу Вам потрібно витратити на сектор «Нетерміново та важливо», тобто на важливі та нетермінові справи. Саме тут Ви можете повністю розкритися і самореалізуватися;

- 30 % присвячуйте сектору «Терміново і важливо». Це те, що потрібно зробити вже, це завершення ваших проектів і т.д.;

- решта 15 % Ви можете витратити на сектор «Терміново та неважливо», наприклад, відповідати на телефонні дзвінки або робити інші неважливі дрібниці;

- сектор «Нетерміново та неважливо» намагайтеся взагалі уникати. Це марно витрачений час [7].

Планування дня краще відносити до сектору «Нетерміново та важливо», тоді 20 % зусиль принеситимуть 80 % результатів.

Проте, обираючи інструментарій для створення ефективної системи управління часом, необхідно враховувати власні особистісні особливості. Усі люди різні, і важливо усвідомити, що в галузі тайм-менеджменту не існує єдиного правильного рішення, яке підійде абсолютно кожному. Для того, щоб у Вас вистачало енергії, на 20 % якісних зусиль, визначте, в який час доби у Вас найвища працездатність [6].

Усі типи людей діляться на три категорії:

- жайворонок - проявляє активність з 6.00 до 14.00
- колібрі - продуктивно працює з 11.00 до 18.00
- сова - з 15.00 до 23.00

Залежно від того, до якого типу Ви належите, плануйте найбільш важливі справи на пік своєї активності.

Отже, дуже важливо, щоб менеджер міг керувати не тільки процесами, але й часом. Це дозволить ефективно використовувати свої можливості та можливості команди, з якою ви працюєте, при цьому раціонально виділяти на все час. Треба розуміти, що ефективність в управлінні часом полягає не в тому, щоб усе зробити якомога швидше, а в грамотному розподілі своїх сил і можливостей. Іншими словами, для початку потрібно все ретельно продумати і спланувати, бо той, хто не здатний до планування, планує капітуляцію.

#### Список літератури

1. Зайверт Л. Золоті правила планування часу. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://megasite.in.ua/56968-zoloti-pravila-planuvannya-chasu.html>
2. Іванова К. Планування та облік робочого часу. [Електронний ресурс] /. Режим доступу: <http://miramoop.ru/page/planuvannja-ta-oblik-robochogo-chasu>
3. Колесов О.С. Тайм-менеджмент – управління часом / О.С. Колесов // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. - №2 (53). – Т.3. – В., 2011.
4. Матриця Ейзенхауера- час пішов! – [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://ippo.org.ua/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3013&Itemid=41](http://ippo.org.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=3013&Itemid=41)
5. Особистісний ріст. Як так спланувати свої справи, щоб точно виконати їх або матриця Ейзенхауера. – [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://sfc.biz.ua/mod/oublog/viewpost.php?post=92>
6. Портянкина О. Управление временем. Матрица Эйзенхауера. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.tm.ua/articles/1174/>
7. Смилянец А. Как пользоваться матрицей Эйзенхауера? – [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://smilanets.com/kak-polzovatsya-matricej-ejzenxauera/>
8. Чайка Р. Мистецтво тайм-менеджменту. – Електронний ресурс. Режим доступу: <http://piznajsebe.at.ua/publ/7-1-0-22>

#### Анотація

Марьяна Микитюк, Борис Билецкий

#### ФИЛОСОФИЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА. ПОВЫШЕНИЕ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Рассматривается тайм-менеджмент и его значение для руководителя. Проанализированы методы планирования времени и методы решения проблемы нехватки времени.

**Ключевые слова:** тайм-менеджмент, эффективность, планирование, принцип Эйзенхауэра.

#### Summary

Maryana Mykytyuk, Boris Biletskyi

#### PHILOSOPHY OF THE TIME MANAGEMENT. IMPROVING THE EFFICIENCY OF PERSONAL

In the article analyzes time management and its importance for the leader. The methods of planning time and methods of solving the problem of lack of time, are probed in the article.

**Keywords:** time management, efficiency, planning, Eisenhower's principle.