



Університет

Педагогіка

УДК 37.013.75

ЧАС ЯК КЛЮЧОВИЙ РЕСУРС В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

У статті розкрито суть тайм-менеджменту та висвітлено ключові принципи планування, нормування та використання робочого часу керівником в організації спільної діяльності з колективом.

Ключові слова: тайм-менеджмент, самоменеджмент, принципи, цілі, планування, делегування, стрес, стресовитривалість.

Якою б не була сфера діяльності людини, є ресурс – «засіб, можливість, якими можна скористатися в разі необхідності», що є однаково важливий для всіх [2]. Таким ключовим ресурсом є час, і його катастрофічно за нинішніх умов не вистачає.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Успішні менеджери стверджують, що якби доба містила 48 год., то вони все одно відчували б брак часу. Тому «тайм-менеджмент» – найпопулярніша тема бізнес-семінарів і тренінгів в усьому світі за останні роки, що створює попит та полеміку з цього питання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми. Питання управління часом з метою підвищення ефективності роботи керівника та колективу окреслено низкою вітчизняних і зарубіжних учених. Серед авторів, що досліджують проблему вдосконалення організації праці, слід зазначити Л. Балабанову, Д. Богиню, Н. Бондаренко, В. Данюк, О. Грішнову, С. Кові, В. Кол-

пакова, О. Сардак, Л. Скібіцьку, Б. Трейсі та ін. Разом з тим недостатньою мірою розглянуті ключові ідеї та принципи тайм-менеджменту як засобу ефективної організації праці керівника в освітньому закладі знайшли своє відображення у цій статті.

Формулювання цілей статті. Метою нашої статті є розкриття сутності тайм-менеджменту та висвітлення ключових принципів планування, нормування та використання робочого часу керівником в організації спільної діяльності з колективом.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі розвитку менеджменту значимим ресурсом у ефективній управлінській діяльності керівника є час. Його можна порівняти з іншими важливими ресурсами, однак на відміну від Часу неможливо накопичувати, передавати або зберігати, тому важливо навчитися використовувати його з максимальною ефективністю.

У процесі вивчення потреби керівників в ефективному управлінні особистим часом та часом колективу, його розподілі та використанні виникло таке поняття, як тайм-менеджмент.



**Оксана
КОВАЛЬСЬКА**

Завідувач кафедри
теорії і методики
дошкільної
та початкової освіти
Хмельницького ОНПО,
кандидат
педагогічних наук

Тайм-менеджмент – одна з найбільш вигідних інвестицій. Години, вкладені у дослідження цієї дивовижної науки, можуть заощадити роки. Однак особистий тайм – менеджмент керівника тісно пов'язаний з корпоративним чи командним тайм-менеджментом. Керівник скільки завгодно може аналізувати витрати свого часу, планувати робочий день, розставляти пріоритети, але, якщо його колеги залишилися колишніми, то йому це мало допоможе. Він і далі працюватиме в авралі й хаосі.

Нещодавні дослідження з'ясували, що середнього менеджера переривають кожні вісім хвилин. Немає нічого більш дратівного, ніж різного роду перешкоди, що відволікають по дрібницях у той час, коли ми дуже зайняті. Щоразу, коли нам доводиться відволікатися на неважливі, але термінові справи, ми втрачаємо дорогоцінний робочий час.

Слід зазначити, що тайм-менеджмент – технологія досить «особиста». Насамперед люди повинні відчувати важливість теми часу особисто для себе, і тільки тоді вони починають генерувати ідеї на тему командного тайм-менеджменту. Тому, застосовуючи її, слід дуже обережно поєднувати «вільні» і «примусові» інструменти, щоб дотримання правил тайм-менеджменту не перетворилося у «зобов'язалівку», що реально не дає ніякої користі. За таких умов, лише змінивши тайм-менеджерські взаємини на рівні команди і в системі управління людьми, можна навчитися заощаджувати час свій та своїх колег.

З підвищенням рівня управління зменшується час на основну роботу й збільшується на адміністративну, організаційну, представницьку роботу, розв'язання соціальних проб-

КЛЮЧОВІ ІДЕЇ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

● **Визначення пріоритетності у справах.** На жаль, сучасний керівник не може обмежитися виконанням тільки найважливіших справ. Це означає, що він повинен прийняти рішення про те, які завдання слід розв'язати першочергово, які у другу чергу. Усі справи виконати неможливо. Адже чим людина більше встигає, тим більше планує. Виходить замкнене коло... Правильно розставимо пріоритети, правильно розподілимо завдання.

Принцип, запропонований Дуайтом Ейзенхауером щодо визначення пріоритетності справ стверджує, що *термінові справи, як правило, не найважливіші, а важливі – не найбільш термінові*. Це правило є доречним особливо для тих випадків, коли не знаєш, яким справам віддати перевагу. Тому керівникові пропонується всі щоденні справи розподілити на 4 групи:

1 група: важливі й термінові справи (виконувати самому і негайно).

2 група: важливі, але менш термінові (відкласти до появи вільного часу).

3 група: термінові, але неважливі (можна делегувати колегам).

4 група: нетермінові й неважливі (варто утримуватися від виконання) [4].

Принцип Паретто полягає в тому, що всередині множини окремі малі частини виявляються набагато значущими, ніж це відповідає їх питомій вазі у цій множині. Тобто ця значимість проявляється у співвідношенні 80:20, що знаходить безліч підтверджень на практиці, коли 20% важливих справ забезпечує 80% результату, і навпаки, 80% неважливих справ додає 20% до спільного результату. До прикладу: 20% населення земної кулі володіють 80% усіх світових багатств; 20% – це частка справді потрібних книжок у шафі; 20% – це частка корисної інформації в газеті; 20% – це частка одягу, що ми носимо, відповідно до того обсягу, що є в шафі; 80% прибутку в ресторані забезпечують лише 20% основних клієнтів; 80% часу на нараді марнують, а в останні 20% часу розв'язують 80% важливих питань; 20% колективу виконують 80% усієї роботи в організації та ін. [8].

Якщо керівникові знайома ця проблема, то варто подумати над тим, які 20% причин внесли 80% внеску у виникнення неприємної ситуації? На що можна вплинути в цій ситуації, щоб досягнути 80% поліпшення? У результаті проведеного аналізу, спочатку треба вирішити 20% найважливіших проблем, а вже потім – 80% другорядних.

Отже, принцип Паретто вказує керівникам на неоднакову важливість виконуваних завдань, націлює на першочергове виконання «життєво важливих робіт» і вчить визначати, що справді для нього є важливим.

Можна також визначати пріоритетність справ, користуючись АБВ – аналізом. Есхіл з цього приводу філософствував: *«Мудрий той, хто робить не багато, а потрібне»*. Техніка аналізу АБВ виходить з наявного досвіду, відповідно до якого частки у відсотках більш важливих і менш важливих справ у всій їхній загальній кількості залишаються в цілому незмінними. Отже, категорія А – найважливіші завдання (15% справ особисто виконуються керівником, значущість яких забезпечує 65% результату). Категорія Б – важливі завдань (20% значущості – 20% запланованого часу, можна виконувати самому, за терміновості – можна делегувати). Категорія В – менш важливі й несуттєві завдання (займають 65% усього часу, але мають лише 15% значущості). Їх бажано відкладати або ігнорувати [5].

Таким чином, відповідно до АБВ – аналізу керівник має у першу чергу звернутися до справ категорії А, щоб за допомогою небагатьох дій забезпечити більшу частину загального

результату. Тільки після цього можна займатися справами категорії Б, на які теж припадає значуща частина сукупного результату. І лише потім виконувати численні завдання категорії В, що забезпечують найменший внесок щодо досягнення мети.

● **Ефективне виконання обов'язків.** Керівник має раціонально організувати свою роботу. *На думку Паркінсона: «кожна робота потребує стільки часу, скільки є на її виконання».*

Невпорядкованість робочого дня, безперервна штурмівщина у справах створюють у керівника відповідний стиль, який призводить до нерационального використання часу у всіх підрозділах апарату управління. Робочий час керівника доцільно поділяти на три частини: заплановані справи – 60% (це 5-6 год.), резерв часу на непередбачувані справи – 20% (це – 1 год.); резерв часу на творчу діяльність керівника – 20% (це – 1 год.) [4].

Денний план має охоплювати не більш ніж 10 проблем, з яких 3 – найважливіші.

Для складання плану на наступний день досить витратити в кінці робочого дня 10-20 хв. При плануванні роботи добре враховувати піки людської працездатності, які припадають на 9.00. – 13.00., 16.00. – 18.00. Неприємні справи варто планувати на ранішні години, щоб до вечора їх вдалось завершити. Однорідні завдань варто групувати «блоками», «перескакування» забирає багато часу. Важливо, щоб керівник починав свій робочий день раніше підлеглих і до їх приходу міг уточнити завдання і вжити заходів для подолання труднощів. Негативно впливають на управління часом систематичні запізнення керівника, доручення зробити «сьогодні на вчора». Також забирає багато часу неупорядковане робоче місце, відсутність персонального комп'ютера та ін.

● **Встановлення чітких цілей.** Мета – це те, до чого прагнуть, орієнтир, який намічено досягнути. Вона визначає кінцевий результат, тобто не те, що ми робимо, а те, заради чого ми це робимо. Мета – це своєрідний виклик, що спонукає до дій і дає зрозуміти, у якому напрямі необхідно рухатися. Розрізняють:

- особисті цілі (цілі життя);
- професійні цілі (цілі кар'єри);
- досвід, який ви хочете придбати (особистий і професійний);
- те, чого б ви хотіли досягнути в особистому й професійному житті [6].

Цілі мають бути чітко сформульовані і мати часову характеристику. Пропонується встановлювати довгострокові (життєві), середньострокові (до 5 років) й короткострокові (до 1 року) цілі. Після встановлення цілей розпочинають власне планування праці.

● **Правильне планування.** Багато менеджерів та успішних керівників західних компаній з успіхом використовують систему планування Бенджаміна Франкліна. Ті, хто користується нею, зазначають, що вона допомагає значно підвищити ефективність роботи як за рахунок більш ефективного керування часом, так і за рахунок планування самої роботи. «Піраміда Б. Франкліна» починає плануватися з основи, що слугує опорою для всіх інших рівнів:

- головні життєві цінності людини (основа). Те, чого людина хоче від життя.
- глобальна ціль (особиста). Людина визначає те, чого вона прагне досягти.
- довгостроковий генеральний план (на роки). Передбачає покрокові дії на шляху до омріяної мети.
- короткостроковий план (на термін від декількох тижнів до декількох місяців).
- план на день [7].

лем. Тому, вдосконалюючи технології проведення нарад, зборів, роботи з документами, з людьми, і посилюючи свою стресовитривалість, керівник може зекономити час і підвищити якість виконуваної роботи.

Наукові надбання в сфері тайм-менеджменту уможливають виокремлення **ключових ідей**, що вже стали правилами, принципами, нормами, і які дають змогу керівнику освітнього закладу переглянути своє ставлення до проблем, життя, колег і стати «іншою» людиною – організованою, раціональною, діловою, успішною. Розглянемо деякі з них:

● **Ставлення людини до проблеми.** *Філософи стверджують, що проблема – це не те, що з нами трапилося, а те, як ми це сприймаємо.* Проблема виникає як відчуття незадоволеності через те, що процес, ситуація, подія відхиляються від нашого ідеального уявлення про те, як би це мало бути. 80% роботи в діяльності менеджера пов'язано з процесом прийняття рішення. Рішення – це свідомий вибір як себе вести в тій чи іншій ситуації, це вибір альтернативи, ліквідація проблемної ситуації та забезпечення досягнення поставленої особистої мети та мети організації. Правильно зроблений вибір і розставлені пріоритети – це правильно прийняті рішення [8, с. 24] (про інші ключові ідеї – у врізах).

● **Стрес та стресовитривалість.** *«Стрес – це те, що прискорює процес старіння, проводячи нас через колотнечі життя», – вважає Ганс Сельє [1].*

Якщо ви працюєте в режимі «сьогодні на вчора», то перебуваєте в постійному стресі, який спочатку притуплює здатність мислити і аналізувати, а потім виникають

проблеми зі здоров'ям. Коли людина не може розв'язати проблему, вчинити певну дію, а проблеми накопичуються як снігова куля, тоді ця енергія починає руйнувати людину зсередини, спалювати її.

Внаслідок дії стресу, автоматично виникає «дистрес», стан, коли людина не може відповісти на образливі дії чи несправедливі претензії. Вона заспокоює себе, що простіше зберегти образ у собі, ніж обуритися й створити для себе ще більші проблеми. Така позиція не тільки знижує якість життя такого працівника, а і якість його роботи, спричинює невинуваті витрати робочого часу менеджера, фахівця, завдаючи збитку організації в цілому. Це - пряма образа людської гідності.

Професійний стрес – це проблема не стільки «важких» людей, скільки «важких» (нерозв'язаних) ситуацій. Якщо стрес виходить за межі розумного, це руйнівні впливає на такі аспекти життя, як здоров'я, щастя, продуктивність праці, взаємовідносини в колективі, особистий розвиток тощо. Симптомами стресу є роздратованість, головний біль, безсоння, втома, кваліть, різні захворювання тощо. Це часто закінчується виразкою шлунку, проблемами з серцем, алергіями, діабетом, псоріазом, раком, проблемою з психікою, депресивними станами та ін.

Ще одна проблема – *роботоголізм*, яка є причиною поганого настрою, невдоволеності життям, відчаю, розчарування, коли надмірна увага до роботи, великі невинуваті очікування спричиняють апатію, агресію і спустошення, роблять рутинним роботу і особисте життя.

За таких умов людина має розвинути в собі *стресовитривалість* – уміння долати труднощі без шкід-

Доречно зазначити, що короткострокові плани рекомендується переглядати кожні один-два тижні, довгострокові мають перевірятися (корегуватися) не рідше одного разу на 5-6 місяців, генеральний план варто переглядати раз на рік. Тоді ж добре критично осмислити й поставлену глобальну мету (чи приваблює вона, як і раніше) і навіть спробувати переоцінити свої життєві цінності.

● **Перекриття каналів втрати часу.** Каналами, через які нерационально витрачається час, є: звичка відкладати справи «на завтра»; відволікання в робочий час на зайві заняття; залишення робочого місця за власним бажанням; довге повернення і включення у відкладену роботу; незаплановані телефонні переговори; очікування зустрічі або інші заходи; незаплановані відвідувачі; завалений паперами стіл, коли важко знайти потрібний документ, номер телефона; невміння сказати «ні» необгрунтованим проханням; надмірна захопленість «улюбленими справами» та ін. [3].

Керівнику, що хоче перекрити певні канали втрати свого часу та часу роботи колективу, необхідно проаналізувати ситуацію й обмежити свою політику «відкритих дверей». Дієвим у цьому випадку є метод «виключення», що працює за принципом: «Що станеться поганого якщо я цього робити не буду? Якщо нічого – можна не робити» та інші раціональні дії.

● **Делегування повноважень.** Ця техніка передбачає передачу працівникові завдань або діяльності зі сфери дій керівника з метою вивільнення часу для більш термінових і важливих справ. Однак зловживати делегуванням теж не варто. Оскільки часто буває так, що манера, у якій керуючий виконує свою «продуктивну» роботу, важким тягарем лягає на підлеглих. Тоді все відбувається за принципом: «Хто може – робить, хто не може робити – учить, хто не може вчити – управляє» [8, с. 382].

● **Самоменеджмент.** Самоменеджментом називають «коло правил» або набір методик, що уможливають оптимально й раціонально використовувати свій час. Кілька простих правил дають змогу керівнику проаналізувати та переосмислити свій робочий день і зробити його більш продуктивним і менш затратним за часом. Серед них:

- безлад на столі, важко знайти необхідні матеріали. (Тримайте свій стіл у порядку);
- хвастає одночасно за багато справ і нічого не доводите до кінця (не визначаєте пріоритетів у справах, намагастесь виконати все й одразу);
- є бранцем своїх «поганих» звичок. Постійно спізнюєтесь, завжди не встигаєте. Ви – людина-катастрофа? (Впорядкуйте спочатку свою діяльність. Надайте їй більш організованого та цілеспрямованого вигляду);
- ранкові ритуали: обговорення новин, програм заважають вам працювати? (Обмежте світські бесіди);
- придивіться до свого телефону. Він Ваш друг чи ворог? (Якщо ворог, приборкайте свій телефон);
- вчність говорити «ні», коли для вас це важливо. (Якщо прохання явно нерозумне, немає потреби щось пояснювати чи перепрошувати);
- ваш комп'ютер для Вас – друг чи ворог? (Зробіть правильні висновки і не зависайте цілодобово в соцмережах);
- насолоджуйтесь дорогою додому і на роботу (10 хв. руху на свіжому повітрі щодня, на думку медиків, частково компенсують хоч якусь підтримку фізичної форми);
- кожен день має завершуватися кульмінацією – позитивом (приділіть увагу родині, дітям, сходите у театр, на концерт, прочитайте гарну книжку, здійсніть прогулянку з друзями, пограйтеся з домашніми улюбленцями, прийміть ванну тощо) [9].

ливих для здоров'я емоцій. Цьому допомагають стійкість до стресу, оптимізм, розмірене життя, вміння відключатись від службових проблем, почуття гумору, фізичні навантаження, плавання, спілкування з природою, тваринами. Система пріоритетів дає можливість частково врегулювати такі моменти. Якщо це не допомагає, варто подумати про те, як би ви почувалися, якби залишилися зовсім без роботи.

Отже, психологічний мікроклімат у колективі – це один із важливих факторів оптимізації трудових відносин. Тому заходи запобігання виробничого стресу та його подолання виступають також як технології ресурсозбереження, і в першу чергу такого ресурсу, як час менеджера.

ВИСНОВКИ

Відомий світовий фахівець з менеджменту Пітер Друкер зазначав, що «час – найобмеженіший капітал, і якщо не можеш розпоряджатися ним, не зможеш розпоряджатися нічим іншим». Тому грамотний розподіл часу менеджера та управління ним є запору-

кою успіху діяльності освітнього закладу за сучасних умов [4].

Важливо також усвідомити, що тайм-менеджмент – це ресурс однієї з найбільш мудрих і значимих інвестицій у життя кожної людини, що є запорукою успіху як на рівні особистості, так і на рівні організації.

Послідовне застосування в практиці діяльності технологій тайм-менеджменту, дає змогу керівникові зробити ефективною свою діяльність та діяльність очолюваного ним колективу.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера : [навч. посіб.] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Київ : ВД Професіонал, 2007. – 416 с.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. – Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. – 1440 с.
3. Данюк В.М. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк. – Київ : КНЕУ, 2006. – 398 с.
4. Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер. – Москва : Гранд, 1998. – 224 с.
5. Колпаков В.М. Самоменеджмент: [навч. посіб.] / В.М. Колпаков. – Київ : ДП «Видавничий дім Персонал», 2008. – 528 с.
6. Орликовський М. О. Самоменеджмент: практикум: навч. посіб. для студ. екон. вузів / М. О. Орликовський, Г. В. Осовська, В. І. Ткачук. – Київ : Кондор, 2012. – 410 с.
7. Осовська Г. В. Основи менеджменту. Практикум : навч. посіб. / Г. В. Осовська, І. В. Копитова. – Київ : Кондор, 2009. – 581 с.
8. Скібіцька Л. І. Тайм-менеджмент : [навч. посіб.] / Л. І. Скібіцька. – Київ : Кондор, 2009. – 525 с.
9. Чайка Г. Л. Організація праці менеджера: навч. посіб. / Г. Л. Чайка ; передмова Г. О. Шепелюк. – Київ : Знання, 2007. – 420 с.



Оксана Ковальська

Время как ключевой ресурс в управленческой деятельности руководителя

В статье раскрыта суть тайм-менеджмента и освещены принципы планирования, нормирования и рационального использования рабочего времени руководителем в организации совместной деятельности с коллективом.

Ключевые слова: тайм-менеджмент, самоменеджмент, принципы, цели, планирование, делегирование, стресс, стрессоустойчивость.



Oksana Kovalska

Time as a main resource management

The article describes the essence of time management and presents the main principles of planning, standardization and use working time by the leader in the organization activities with the team.

Keywords: time management, self-management, principles, goals, planning, delegation, stress, stress-sustainability.