

УДК 005.642

Євтушенко Г.І., Дерев'яненко В.М.

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ «ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ» В ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті проаналізовано ефективність управління робочим часом працівниками, визначено їх тип поведінки за показником використання часу, досліджено основні причини втрат часу й запропоновано шляхи покращення ефективного застосування «тайм-менеджменту».

Ключові слова: тайм-менеджмент, раціонали, іраціонали, хронофаги, колесо балансу.

Постановка проблеми. У сучасних ринкових умовах зусилля підприємців направлене на всебічне збільшення прибутку, прискорення темпів росту продуктивності праці, введення нових потужностей, збільшення випуску продукції, проте успіх кожного керівника залежить не тільки від матеріально-економічних величин, а й від того, як він розпоряджається своїм часом. Для досягнення успіху керівникам організацій необхідно постійно підвищувати ефективність використання свого часу та часу своїх підлеглих. Раціональне використання часу є результатом наукової організації праці, режиму робочого часу і відпочинку, вміння визначити пріоритетні завдання, поваги до іншої людини в процесі ділового спілкування. Досягти поставлених завдань можна за допомогою управління часом – тайм-менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз досліджень у галузях менеджменту та психології свідчить про цілком виправдане посилення інтересу до проблеми управління часом. Питанням підвищення ефективності використання часу займалися як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, такі як: Є.Л. Мерзлякова, Г. А. Архангельський, С. Кові, Б. Трейсі, Д. Аллен, Дж. Коулі, Л. А. Зайверт, Д. М. Гранін, Г. Захаренко та інші.

Мета статті. Метою статті є аналіз управління робочим часом та вироблення пропозицій щодо підвищення ефективності застосування тайм-менеджменту в організації.

Виклад основного матеріалу. Тайм-менеджмент в перекладі з англійської означає «управління часом». Часом, зрозуміло, керувати не можна, і реальне завдання тайм-менеджменту – раціональне розподілення та ефективне використання часу дня і тижня, тобто це облік і оперативне планування часу.

Особливе значення ефективний тайм-менеджмент має для керівників, оскільки вони управляють не тільки своїм власним часом, але й робочим часом своїх підлеглих. Менеджер розподіляє цілі й задачі, які він ставить перед людьми, за ознакою «важливість – терміновість» для того, щоб якомога швидше та ефективніше досягати поставленої цілі. Саме він планує загальний

час (ресурс, що відводиться на досягнення конкретної мети) і обирає задачі, котрі краще делегувати підлеглим.

Звідси, управління часом (від англ. time management) – сукупність методик оптимальної організації для виконання поточних задач, проектів та календарних подій. На винахід терміну тайм-менеджмент претендує компанія Time Management International. Її засновник, данець Клаус Меллер, в 1970-му році винайшов Time Manager — складно влаштований блокнот-щоденник, який можна вважати праатьком сучасного органайзера [1, с.45].

Тайм-менеджмент, або управління часом, – це система, спрямована на узгодження своїх дій із часом. Це наука про те, як спланувати чіткий графік роботи на день, тиждень, місяць, рік або все життя. У результаті оптимізації робочий час можна використовувати ефективніше. Тайм-менеджмент стосується не лише організації робочого часу, а й обстановки робочого місця, спілкування з колегами по роботі й багатьох інших чинників, які можуть вплинути на певний час [2, с.17]. Як писав Стівен Кові, говорячи про ідею управління часом, можливо, вона існує рівно стільки, скільки існує людство [3, с. 92].

О. О. Федоров зазначає, що тайм-менеджмент – це відносно нова галузь менеджменту, що динамічно розвивається. Її основне завдання – виявлення принципів ефективного управління часом, у зв'язку з тим, що розвиток бізнесу привів до зростання навантаження на людей.

Поняття «тайм-менеджменту» науковці розглядають з кількох сторін, як: науку, мистецтво, сукупність набутих вмінь та комплекс методик (табл. 1).

Таблиця 1

Сутність поняття «тайм-менеджмент»

| <u>Визначення</u> | <u>Джерело</u> |
|--|---------------------|
| <u>Тайм-менеджмент - це мистецтво управління часом з урахуванням ефективної методики управління власним часом</u> | <u>Б. Трейсі</u> |
| <u>Тайм-менеджмент - це комплекс методик для успішного управління часом, заснований на чотирьох китах: планування, розподіл керування контроль</u> | <u>І. Халан</u> |
| <u>Розглянув поняття як вміння балансувати між роботою та особистим життям</u> | <u>Ф. О'Конел</u> |
| <u>Вважають тайм-менеджмент наукою, що допомагає змінити ставлення до власного часу</u> | <u>Дж. Клеменс,</u> |

Джерело: узагальнено авторами за даними джерел інформації: [4, 5, 6, 7, 8].

Особливе значення ефективний тайм-менеджмент має для керівників, оскільки вони управляють не тільки своїм власним часом, але й робочим часом своїх підлеглих. Менеджер розподіляє цілі й задачі, які він ставить перед людьми, за ознакою «важливість - терміновість» для того, щоб якомога швидше та ефективніше досягати поставленої цілі [9, с. 27]. Саме він планує загальний час (ресурс, що відводиться на досягнення конкретної мети) і обирає задачі, котрі краще делегувати підлеглим.

Для виявлення ефективності управління робочим часом було проаналізовано використання часу викладачами кафедри менеджменту Національного університету державної податкової служби України у загальній кількості 11 чоловік. У ході аналізу було проведено тестування з метою оцінки загальної ефективності управління часом працівниками, визначення їх типу поведінки за показником використання часу та досліджено основні хронофаги.

У результаті проведених опитувань, слід зазначити, що 91 % опитаних відносяться до раціоналів, і лиш 9% - до ірраціоналів (рис.1).

Раціонали - це люди послідовні, педантичні, вони люблять все систематизувати, зважувати, організовувати і продумувати. Великий потенціал раціоналів: стати великими професіоналами в одній вибраній сфері діяльності. Вони діють продумано і вчасно виконують намічене. Їх цінують за якість виконаної роботи, пунктуальність і швидкість.

Книги, які рекомендовано прочитати раціоналам: Девід Аллен – „Як підтримати справи в порядку”; Глеб Архангельський – „Тайм менеджмент”.

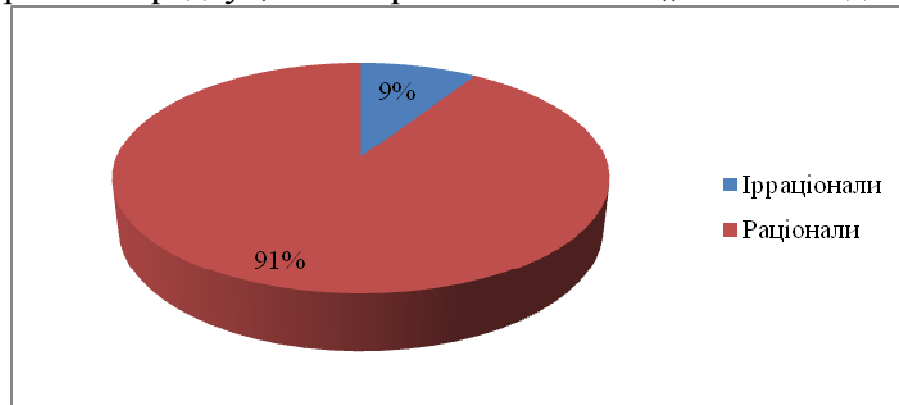


Рис.1. Розподіл за типом особистості викладачів кафедри НУДПСУ

Джерело: складено авторами за результатами тестування

Ірраціонали - це навпаки люди спонтанні, імпульсивні, імпровізуючі і гнучкі в нестандартних ситуаціях. Успішні ірраціонали рідкість. Але якщо вони трапляються, то до глибини душі дивують оточуючих. Тобто, вони успішні в дуже різних сферах і створюють враження людей, які примудряються робити сто справ одночасно.

Книги, які рекомендовано прочитати ірраціоналам: Тімоті Ферріс - „Як працювати 4 години на тиждень”; Стівен Шапіро – „Життя без цілей”.

Ціллю тестування «Убивці нашої величі» було виявити ті поглиначі часу, які найбільше впливають на всіх респондентів та їх загальний вплив. Також за мету ставилося побачити, скільки часу використовується неефективно кожним із протестованих та скільки всередньому по групі [10, с.568; 11, с.89].

Результати показують, що найбільший вплив на викладачів чинить бажання робити все і одразу (6 з 11 респондентів обрали даний варіант). Трохи менший але теж відчутний вплив на опитаних чинять шум та нездатність сказати «ні». Взагалі відсутні проблеми із таким поширеним хронофагом, як невміння довести справу до кінця. Незначні проблеми присутні через телефонні розмови, базікання та «перемивання кісточок», а також «завалений письмовий

стіл». Інші хронофаги мають середній вплив на респондентів. Загалом п'ять найпоширеніших поглиначів часу забирають на себе близько 60% всього неефективного часу (рис.2).

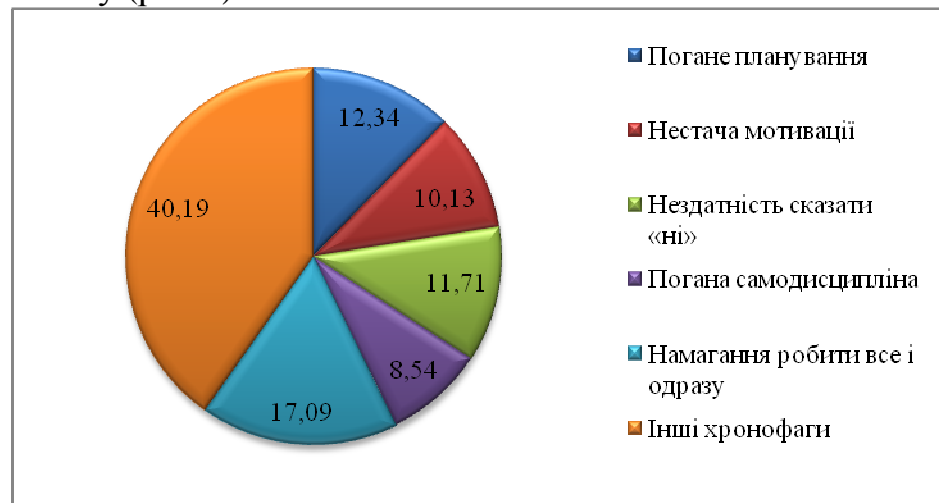


Рис.2. Найвідчутніші хронофаги, %

Джерело: узагальнено авторами за результатами тестування

Найбільша частка неефективного часу припадає на все теж намагання робити все і одразу (більше 17%), погане планування (12,34%) та нездатність сказати «ні» (більше 11%). Найменше неефективного використання часу, крім невміння довести справу до кінця (0%), попало на базікання та «перемивання кісточок» (0,95%), «завалений» робочий стіл (1,27%), бажання знати всі факти (трохи менше 5%).

Загалом на одного викладача в середньому припадає 143,6 хв. неефективного використання часу щодня. Найкращий цей показник у одного з респондентів, проте навіть він понад годину працює непродуктивно. Найгірший показник у респондент, який кожного дня понад 3 години займається сторонніми справами. Якщо ж брати цілу групу протестованих (11 чол.), то щодня поглиначі часу забирають на себе 1580 хвилин часу (більше 26 годин).

У наступному тесті «На шляху до зірок» завданням ставилося виявити, на скільки респонденти дотримуються основних принципів тайм-менеджменту, використовують його прогресивні техніки тощо. У результаті вся група протестованих була розбита на три підгрупи залежно від ефективності використання часу (рис.3):

- 1) не управляють своїм часом і знаходяться під впливом зовнішніх обставин;
- 2) не завжди послідовні, але мають певні успіхи щодо оволодіння часом;
- 3) справжні «вершители» свого життя.

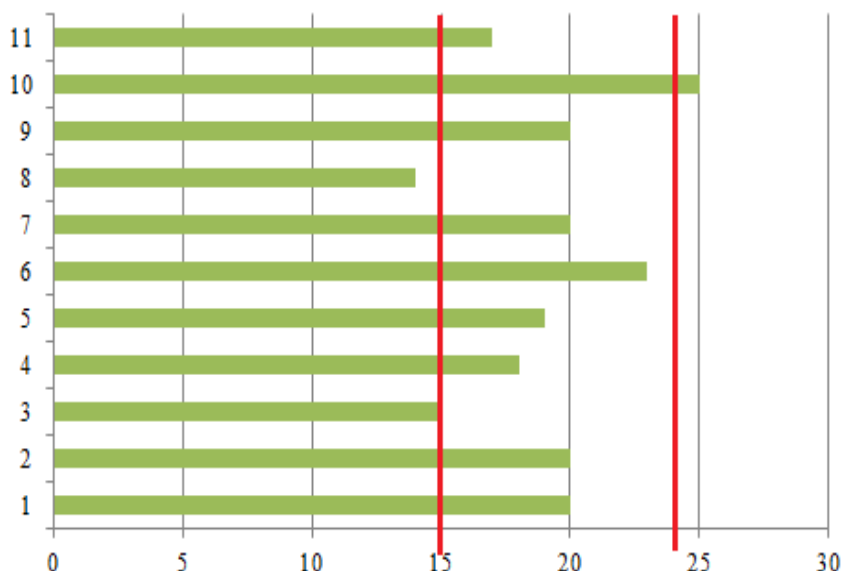


Рис. 3. Рівні ефективності використання часу серед респондентів

Джерело: складено авторами за результатами тестування

У першу підгрупу потрапило двоє респондентів, яким необхідно докорінно змінювати підходи до управління часом. Основна частина опитаних виявилася у другій підгрупі із середніми показниками ефективності використання свого часу. І лише один протестований, показавши результат у 25 балів з 30, потрапив до так званих «вершителей» свого життя.

Середній показник серед опитаних становить 19,2 бали, що свідчить про потребу у вдосконаленні мистецтва управління часом, використання сучасних методик планування, структуризації цілей, інструментів боротьби із хронофагами тощо. Основними проблемами, з якими стикаються опитані, являються невміння делегувати повноваження (найнижчий результат), відтягування виконання пріоритетних завдань, не встановлення термінів виконання (техніка дедлайну). У той же час, респонденти показали чудові результати у вмінні закінчувати довгі телефонні розмови (28 балів з 30), розподіляти цілі на під завдання тощо.

Отже, проведене дослідження показало наявність у респондентів проблем стосовно управління часом. Зокрема це стосується невміння боротися із поглиначами часу, нечіткої постановки цілей, недостатнє використання сучасних методик та інструментарію тайм-менеджменту.

Для подолання негативних чинників, що впливають на управління часом, необхідно обрати ефективні способи управління часом. Д. М. Гранін виділяє такі шляхи та способи розв'язання проблеми управління часом [12, с.75]:

1. Не звинувачуй себе в недостатній силі волі. Трапляються дуже сильні люди, проте сила волі не рятує від неорганізованості або надмірної втоми. Необхідно знайти можливість повноцінно відпочити й відновитися (рис.4).

2. Урахування своїх біоритмів. Необхідно визначити протягом кількох днів, у який проміжок часу вдається зробити більше і чому. Скоротити кількість перешкод у найбільш продуктивний період дня.

3. “Хочеш зробити добре – зроби це сам”. Це гасло знищило чимало керівників. Делегування – наука тонка, чим швидше та успішніше її засвоїти, тим кращі перспективи. Необхідно навчитись делегувати повноваження.

4. Уміння відмовляти. Багато людей у деяких ситуаціях просто не можуть відмовити. Коли людина навчилася відмовляти, починає економити час. Бажано збагатити свій арсенал відмов новими способами, наприклад, відмовляти без пояснення причин, з поясненням причин і т. д.

5. Право на відпочинок. Учені встановили, що приблизно через 40 хвилин одноманітної роботи концентрація уваги падає. Якщо ви в цей час використаєте невелику 10-хвилинну перерву, в результаті зробите більше, ніж працюючи безперервно.

6. “Не пиліть тирсу”. Перфекціонізм – тяга до недосяжної досконалості, як і монета, має дві сторони. З одного боку, чим вище поставлена планка, тим кращий результат. З іншого боку, у більшості випадків після деякого “порогу” відбувається не подальше поліпшення, а просто втрата часу. Досконалість усе одно недосяжна, значно ефективніше в кожному разі чітко встановлювати критерії (технічне завдання) й домагатися їх виконання. Це дасть змогу рівномірно розподіляти свої сили [12, с. 77].

7. Слово “завтра”. Усе, що можливо зробити сьогодні, дасть у найближчий час, можливо, ту необхідну фору, яка рятує від авралу. Необхідно помічати, як зароджуються справи, звідки вони “падають”. Потрібно виробляти звичку не відкладати справи.

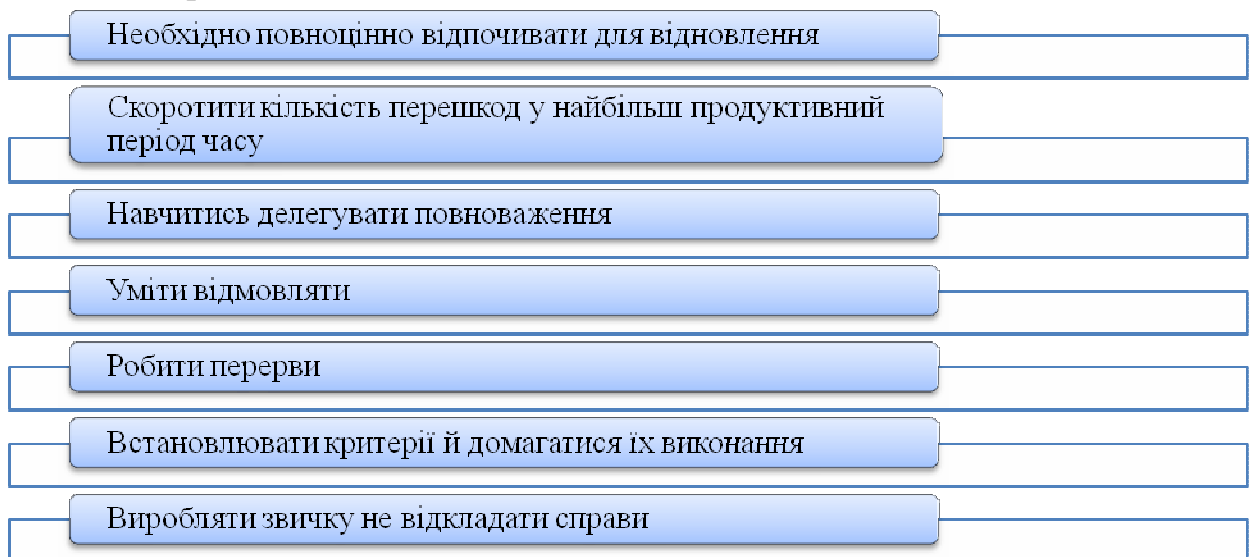


Рис.4. Шляхи та способи розв’язання проблеми управління часом

Джерело: Складено авторами за напрацюваннями Д.М. Граніна [12]

Отже, для управління своїм часом необхідно визначити головні причини втрати часу та необхідні шляхи для їх подолання. Для вирішення проблеми управління часом у цілому можна застосувати ряд цікавих і практичних підходів:

- сортування: позбутися всього непотрібного;
- дотримуватися порядку: визначити для кожної речі своє місце;

- утримувати робоче місце в чистоті;
- стандартизувати процедури підтримки чистоти й порядку;
- вдосконалювати порядок, стимулювати його підтримку.

Якщо людина перестає витратити час на непотрібні операції, вже за рахунок цього вона автоматично виконує роботу швидше. Особливо, коли автоматизуються стандартні нетворчі операції. За рахунок того, що все можна легко та швидко знайти, відомо, хто й за що відповідає, поліпшується мікроклімат у колективі та підвищується продуктивність праці.

Водночас тайм-менеджмент може не лише підвищити ефективність роботи організації, а й зробити саму роботу комфортнішою, спокійнішою і приємнішою. Справжня ефективність – коли люди працюють із задоволенням, відчувають корисність своєї роботи й отримують за це відповідну винагороду, не тільки грошову, а й моральну [7, с.112].

Одним із шляхів вирішення проблем тайм-менеджменту є побудова колеса життя, яке має на меті допомогти визначити основні життєві пріоритети, що оптимізує використання часу. За допомогою життєвого колеса балансу можна подивитися на своє життя з боку і з'ясувати, чого не вистачає, а що - в надлишку. Воно допоможе зрозуміти і вирішити деякі проблеми. Іноді в житті виникають складності, а людина не знає, звідки їх коріння, що послужило виникненню. Допомогти розібратися в цьому може колесо балансу. Воно дає можливість зрозуміти, з яких складових складається ваше життя, що в ній дійсно важливо, а що - другорядне, воно дасть відповіді на багато питань, а також інструкцію до дії. Життя людини складається з кількох сфер: робота, сім'я, здоров'я, спорт, саморозвиток і т.д.

Людина перебуває в гармонії з собою тільки в тому випадку, якщо однаково реалізується у всіх життєвих сферах. Звичайно, це в ідеалі. Колесо балансу здатне показати, що потрібно підтягнути, а де збавити. Цю вправу потрібно робити мінімум один раз на місяць, щоб контролювати своє життя і свої результати розвитку в якійсь галузі.

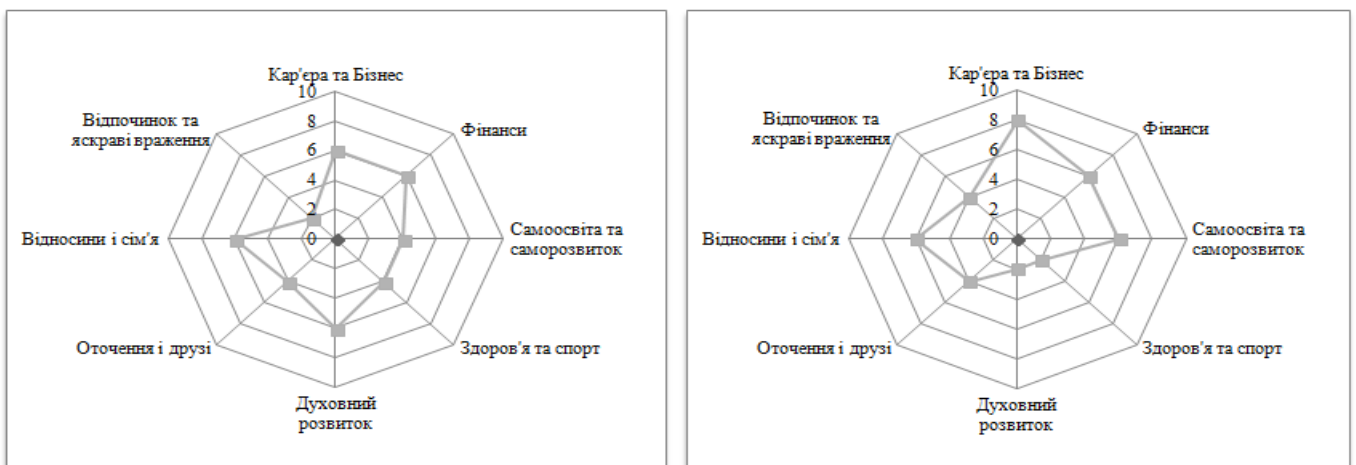


Рис.5. Колесо балансу заступника завідуючого кафедри та викладача-асистента

Джерело: складено авторами за даними опитування заступника завідуючого кафедри та викладача-асистента

Нами було проведено аналіз колеса балансу викладача-асистента та заступника завідуючого кафедри менеджменту (рис.5). Можна зробити висновок, що викладач-асистент кафедри менеджменту найбільше прагне до кар'єрного зростання, фінансового благополуччя, самоосвіти й саморозвитку. Це свідчить про бажання досягти визнання на роботі, професійного успіху.

Щодо заступника завідуючого кафедри менеджменту, то коло балансу показує більшу рівномірність в розподілі сфер, воно вже вимальовується, стабілізується. Це свідчить, що людина вже зайняла стійку позицію в суспільстві та задоволена цим становищем. Прагне здебільшого до духовного розвитку та взаєморозуміння в сім'ї (рис. 5).

Висновки. Отже, управління часом стосується більшою мірою організації власного та робочого часу, ніж його економії. Людина повинна прагнути до правильного розподілу часу відповідно до особистих інтересів та інтересів роботи. Потрібно так використовувати час, щоб забезпечити виконання максимальної кількості завдань, які, у свою чергу, обумовлюють виконання проміжних завдань, що й приведуть до реалізації основної мети. Свої власні плани працівник повинен погоджувати з планами колег і безпосереднього керівника, щоб досягти максимального ефекту. Окрім того, успішне втілення в роботі принципів ефективного використання часу залежить насамперед від самої людини і від її бажання працювати раціонально. Стає очевидним, що для того, щоб шляхом постановки чітких цілей, правильного вибору пріоритетів і планування свого часу досягти більшої ефективності в роботі, потрібно докласти певні зусилля і витратити певний час. Щоб ефективно управляти робочим часом, необхідно дотримуватись звичайних речей, а саме позбутися робочий стіл від всього непотрібного, дотримуватись порядку, вміти делегувати повноваження, не відкладати справи на потім та враховувати власні біоритми.

Таким чином, здійснення заходів з організації праці і власного життя, безсумнівно, сприятиме широкому використанню досягнень науки, техніки, механізації виробничого процесу виконання послуг, підвищенню ефективності трудових і матеріальних ресурсів, високій якості виконаних робіт. Управління власним робочим часом допоможе досягнути, як гармонії в особистому житті, так і покращення ефективності роботи всього підприємства.

Список використаних джерел

1. Архангельский Г.А. Организация времени. От личной эффективности до развития фирмы. –СПб.: Питер, 2008. – 448 с.
2. Захаренко Г. Тайм-менеджмент / Геннадій Захаренко. – К. : Європ. ун-т, 2004. – 348 с.
3. Кови, С. Семь навыков высокоэффективных людей. – М.: Омега-Л, 2005. – 114 с.
4. Трейси Брайан. Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управлением собственным временем/ [пер. с англ. А. Евтеева]. – М.: СмартБук, 2007. – 79с.
5. Халан И. Управление временем / Ирвин Халан ; пер. с англ. З. В. Ромовская. – СПб. : Изд. "Диля", 2006. – 234 с.

6. О'Коннел Ф. Успевай все вовремя / Фергюс О'Коннел ; пер. С англ. В. Й. Шовкун. – М. : Изд. "Дела и сервис", 2007. – 471 с.
7. Далримпл С. Власть над временем / Далримпл С., Клеменс К. Джон ; пер. с англ. Ф. П. Тарасенко. – М. : Изд. "Добра книга", 2007. – 465 с.
8. Прентис С. Интегрированный тайм-менеджмент / Стивен Прентис ; пер. с англ. Ю. П. Рогач. – М. : Изд. "Добрая книга", 2007. – 306 с.
9. Горбачев, А.Г. Тайм-менеджмент. Время руководителя: 24+2. – М.: ДМК-пресс, 2007. – 128 с.
10. Норма з «Положення про організацію навчального процесу у вищих навчальних закладах».
11. Зайверт Л. А. Ваше время в Ваших руках : советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время / Зайверт Л. А. – М. : Интерэксперт, 1995. – 124 с.
12. Гранин Д. М. Тайм-менеджмент. 110 статей / Гранин Д. М. – СПб. : Прайм-Еврознак, 2004. – 712 с.

Подано до редакції 15 травня 2014 року

Євтушенко Г.І., Дерев'яненко В.Н.

Анализ состояния управления рабочим временем и пути повышения эффективности использования «тайм-менеджмента» в организации

В статье проанализирована эффективность управления рабочим временем сотрудниками, определен их тип поведения по показателю использования времени, исследованы основные причины потери времени и предложены пути улучшения эффективного применения «тайм-менеджмента».

Ключевые слова: тайм-менеджмент, рационалы, иррационалы, хронофаги, колесо баланса.

Evtushenko G.I., Derevyanko V.N.

Analysis of the state management working time and ways of improving the efficiency of use "time management" in the organization

The article analyzes the effectiveness of management working time employees, defined by their type of behavior in terms of time, use investigated the main causes loss of time and the ways to improve the effective use of "time management".

Key words: time management, rational, irasional, hronofagy, wheel balance.

Євтушенко Ганна Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, заступник завідувача кафедри менеджменту з організаційної роботи та інноваційного розвитку Національного університету ДПС України.

Дерев'яненко Вікторія Миколаївна – студентка групи ЕМУ-52, факультет економіки та оподаткування Національного університету ДПС України.