

## Содержание:

Image not found or type unknown



## Введение

Одним из инструментов повышения эффективности работы коммерческого предприятия является внедрение в его организационную деятельность технологий тайм-менеджмент.

Дисциплина тайм-менеджмент оформилось в самостоятельное направление менеджмента организации к концу 60-х гг. XX века. Тайм-менеджмент - это совокупность технологий планирования работы, которые человек применяет самостоятельно для повышения эффективности использования своего рабочего времени и для повышения контроля возрастающего количества задач.

В настоящее время перед большим числом коммерческих организаций стоит задача внедрения технологий тайм-менеджмент. Причиной этому служат следующие факторы:

- 1) Тенденции изменений социальной и экономической среды диктуют руководителям коммерческих фирм необходимость пересмотреть в сторону повышения роль самоконтроля в принятии решений, расстановки приоритетов, в организации и планировании работы персонала, а также их самих.
- 2) В организационной системе коммерческого предприятия остро стоит проблема повышения эффективности работы и возрастает роль таких нематериальных активов, как интеллектуальный капитал, лояльность сотрудников по отношению к организации-работодателю, возможность творчества и самовыражения. В данном аспекте рассмотрения наиболее актуальной становится самостоятельность сотрудника в организации своей работы.
- 3) На данный момент система отношений «работодатель - наемный служащий» выходит на новый виток развития, когда в организационной системе повышается роль личности сотрудника. И внедрение технологий тайм-менеджмента как раз способствует созданию психологического комфорта, дает ему «моральную» свободу; при этом с выгодой для работодателя - повышение эффективности,

скорости и качества работы персонала любого уровня иерархии.

## **1. История возникновения тайм-менеджмента**

Если говорить об идее управления временем, то, возможно, она существует ровно столько, сколько существует человечество.

Проблема времени находится под пристальным вниманием человеческого ума на протяжении всей истории. Что такое время? Существует ли оно объективно? Куда оно течёт? На эти вопросы, составляющие главную сложность проблемы, пытались и пытаются найти ответы представители различных областей знания. Одни мыслители оставили после себя системы, в которых время рассматривалось или как вещь в себе, или как форма человеческого разума. Другие рассматривали время как основную форму движущейся материи, в котором существует и сам познающий субъект - человек.

Так еще в самом начале нашей эры, в 50-м году от Р. Х., научные работники, - а Сенеку можно вполне считать научным работником, - вели счет своему времени и старались экономить его. Древние философы первыми поняли ценность времени - они наверняка еще до Сенеки пробовали как-то обуздать время, приручить, понять его природу, ибо и тогда оно угнетало людей своей быстротечностью.

Согласно одним взглядам, время, как объект, не существует, а согласно другим, время, как объект с определёнными физическими свойствами, находится вне субъекта в виде текущих изменений внешнего мира. Вряд ли будет правильно усматривать в этих выводах намеренное сведение проблемы времени к известным и так называемым субъективистским подходам. Скорее наоборот, следует думать, что проблема времени своей парадоксальностью приводит исследователей к тому, что она во многом связана со временем в психике самого человека.

Согласно полученным данным, каждый человек обладает набором собственных временных свойств, которые открываются ему в реально переживаемой длительности. Итак, субъективно кажущиеся свойства времени, относимые теми или иными исследователями то во внешний мир, то приписываемые собственному разуму, выводились на основе их личного отношения к непосредственно переживаемому собственному времени. Последнее утверждение позволяет подойти к проблеме времени с позиций человеческого бытия, т.е. время, как реальность, существует для каждого человека в виде непосредственно

переживаемой длительности в пределах его собственного настоящего.

Проблема постановки целей, выбора приоритетов в делах, и разумного использования времени человеком была поставлена достаточно давно. Одним из первых этот самый вопрос поднял римский философ Луцилий Сенека. Он утверждал: «Когда я не знаю, на какую гавань мне нужно держать курс, тогда ни один ветер не будет для меня попутным». В своих «Письмах к Луцилию» он призывал своего друга «беречь и копить время, которое прежде отнимали или крали, которое зря проходило».

Английский ученый, политик и философ Фрэнсис Бэкон писал: «Выбирать время правильно - значит владеть жизнью. Несвоевременность губительна». Стоит отметить систему управления личным временем Бенджамина Франклина, основу которой составляет выбор долгосрочных и краткосрочных целей, без чего невозможно представить современный тайм-менеджмент.

Полезные советы в этой области не были сведены к серьезному теоретическому обобщению - того и не требовалось на данном витке развития, так как обществу со сравнительной стабильностью в социальных процессах и высокой зависимостью личности от социума и его ритмов было достаточно отдельных рекомендаций. Но, начиная с первых десятилетий XX века, системные методы повышения качества и уровня труда отдельного работника стали одним из ключевых направлений, влияющих на повышение эффективности производства.

## **2. Развитие теории в отечественной науке**

Тайм-менеджмент обычно воспринимается современными менеджерами как чисто западная технология. Между тем, отечественная научная школа организации труда и организации личного времени имеет ряд собственных достижений, полученных независимо от западной науки, причем иногда не имеющей в ней аналогов.

Алексей Капитонович Гастев, директор Центрального института труда (ЦИТ), был лично знаком и состоял в переписке с Генри Фордом. Идеи Форда и Тейлора были для него весьма значимы. Но некоторые из его разработок позволили одному из «отцов» научного менеджмента Ф. Гилберу, тот, ознакомившись с публикациями ЦИТ, заявить: «Русские глубже нас входят в НОТ».

Подход А.К. Гастева к оценке роли работника в повышении его личной эффективности можно оценить как противоположный тейлоровскому. Опишем несколько наиболее интересных для нас концепций Гастева.

Идея «узкой базы» неправильно понятая и разгромленная современниками, становится неожиданно актуальной в наши дни благодаря повышению роли личности, ее творческого и умственного труда в эффективности работы предприятия. В отличие от Тейлора, акцентировавшего внимание на системе и организации, и Форда, совершенствовавшего технику производства, Гастев фиксировал основное внимание на человеческом факторе, а его ведущей роли в общей эффективности. Отсюда рассмотрение организационной эффективности в целом начинается у Гастева с личной эффективности отдельного человека на его рабочем месте. Это и есть методология «узкой базы».

При этом в отличие от классиков научного менеджмента Гастев рассматривал рабочего как активный источник совершенствования приемов работы. Это выразилось в его концепции трудовой установки. Алексей Капитонович считал совершенно необходимой «прививку определенной организационно-трудовой бациллы» каждому рабочему, каждому участнику производства «Да, - отмечал Гастев, - Тейлор создал инструкционную карточку, но ни он, ни Гилберт не создали методики, которая «заражала бы массы», заставляла бы их проявлять их непрерывную инициативу».

Итак, если Ф. Тейлор и Г. Форд и другие западные деятели НОТ решали возникающие в ее рамках проблемы методами, носившими преимущественно технико-технологический и узко административный характер, то А.К. Гастев и его коллеги выступали за новую культуру труда, которая была бы достойна «грядущей электрификации».

В отличие от Тейлора и Форда, которые сосредоточили основное внимание на вопросах организации работы цеха и предприятия, ЦИТ во главу угла поставил отдельное рабочее место. Только на базе радикальной реконструкции этой первичной клеточки предприятия ЦИТ идет дальше и строит свою модель рациональной организации цеха, предприятия и других образований более высоких уровней иерархии. Схема научного поиска выстраивается в таком порядке: от микроанализа движений, приемов, операций, осуществляемых работником на рабочем месте, к макроанализу предприятия в целом. Такая схема получила название методологии «узкой базы», суть которой заключалась в том, что всю работу по научной организации труда и управления следует начинать с

упорядочения труда отдельного человека, кем бы он ни был - исполнителем или руководителем.

С выработкой мышления, направленного на эффективность, связана третья важная для нас идея А.К. Гастева - его представления о роли стандартизации в повышении не только «механической», но и «творческой» эффективности. Стандартизация действий, наработка автоматизма способствуют тому, что «нервная энергия будет освобождаться для все новых и новых инициативных стимулов», увеличивая «мощь данного индивида до беспредельности».

Итак, Гастев одним из первых опроверг одно из наиболее распространенных возражений против научной организации личной работы: ее якобы несовместимость с творческим мышлением.

Можно сделать вывод, что А.К. Гастев впервые поставил новую задачу в организации труда, ставя вопрос не просто о внешнем изменении приемов работы, но о перестраивании мышления трудящегося, о выработке его отношения к труду, прежде всего, направленного на эффективность, не удовлетворяющегося достигнутым уровнем производительности. Эта идея получила дальнейшее развитие в работах отечественных исследователей процесса организации личного времени 60-х-70-х гг. XX века.

Значительным достижением отечественной школы организации времени можно считать обоснование Гастевым положительной роли механизации и стандартизации рутинных операций в повышении эффективности именно умственного труда. Алексей Капитонович опроверг бытующий в то время стереотип против научной организации личной работы, как якобы несовместимой с творческим мышлением.

Новым в отечественной теории организации труда было то, что П.М. Керженцев рассматривал время и научную организацию труда в широком общественном и экономическом контексте. Керженцев создал и возглавил Лигу «Время», тем самым, вовлекая широкую общественность в реализацию программы рационального использования времени.

Первое инициативное собрание активистов Лиги «Время», прошло через несколько дней после выхода этой статьи, на нем присутствовало около 400 человек. Без всякого государственного вмешательства люди организовали ячейки Лиги «Времени», писали статьи, «заражали» окружающих идеей разумного отношения к времени. Практически во всех газетах скоро появились разделы «Борьба за время».

Лига «Время», как и большинство организаций, связанных с научной организацией труда, была закрыта параллельно со свертыванием НЭПА (новой экономической политики). Но новый опыт деятельности Лиги показал, что ставить задачу борьбы за время в масштабах общества и государства возможно.

П.М. Керженцев, в отличие от А.К. Гастева, в своих работах уделял внимание именно борьбе за время, а не научной организации труда вообще. Керженцев широко использует представление о времени, как о ресурсе, который «может непроизводительно расходоваться в народном хозяйстве, который можно более или менее рационально распределять, которому можно вести правильный и точный учет, нормировать его расходы, установить своеобразную бухгалтерскую книгу для учета.

Несмотря на наличие предпосылок возникновения тайм-менеджмента, заключающихся в исследовании и введении новых направлений в персональной организации труда, целостной системы в это время так и не сложилось. Также аспект связи личной эффективности и эффективности организации был лишь затронут, но не проработан.

### **3. Разработки советских ученых**

Если говорить о ситуации с исследованиями в области персональной организации труда в СССР в 50-х-90-х гг. XX века, то их нельзя охарактеризовать как плодотворные. Причиной этому явилось насильственное прекращение развития НОТ в конце 20-х гг. и репрессии многих ее видных деятелей. Лишь в 60-е гг. НОТ была «реабилитирована», но существовала она скорее на бумаге, чем в реальной практике «социалистического хозяйствования». Прошлые знания по планированию рабочего времени (наработки ЦИТ, отечественных психотехников, социологии труда и др.) были либо под прямым запретом как «идеологически вредные», либо цитировались в советских книгах по НОТ как своего рода экзотика, не получая дальнейшего развития.

У советской НОТ второй половины XX века не было мощных стимулирующих факторов. Ее сравнительная с НОТ 20-х гг. невысокая плодотворность отразилась и на достижениях в области методов персональной организации труда. Главный недостаток советских исследований этих лет в области персональной организации труда управленца и специалиста, состоит в значительно меньшем, по сравнению с исследованиями 20-х гг., внимании к вопросам внедрения в практику

разрабатываемых методов.

Проводя параллель с зарубежной школой тайм-менеджмента рассматриваемого временного периода, можно констатировать, что сложилась противоположная ситуация. На Западе в эти годы невысокое внимание к персональной организации труда в научном мире было компенсировано значительным количеством оригинальных и разноплановых публикаций консультантов по управлению, предназначенных для массового читателя, в основном, управленцев и служащих коммерческих фирм. Такое положение и способствовало развитию западной школы тайм-менеджмента во второй половине XX века и внедрению данных разработок и технологий в производственную практику и в сферу личной организации времени.

Обращаясь к анализу советских работ в области НОТ второй половины XX века, отдельно можно выделить труд известного экономиста и социолога Гавриила Харитоновича Попова «Техника личной работы», многократно переиздававшийся. По нашим данным, в ней впервые в отечественной литературе была предложена достаточно стройная и целостная система личной организации умственного труда. Помимо этого, в данном произведении был выдвинут ряд идей, сопряженных с концепцией советской НОТ 20-х гг.

Организация личного времени, как и любая управленческая работа, состоит из учета, нормирования и планирования. Завершением является постоянный контроль за выполнением плана, борьба за его выполнение, корректировка плана в необходимых случаях. С экономией времени дело обстоит так же, как и с экономией денег: первый шаг - наладить тщательный учет каждой траты.

В разработках Г.Х. Попова просматривается глубокая идеологическая связь попытки возродить традиции НОТ 20-х гг. с достаточно популярными в то время призывами к частичной децентрализации экономики. Высказывания Гавриила Харитоновича буквально пронизаны идеями Гастева: роль личного «почина» в сдвиге эффективности предприятия «с мертвой точки», воспитание рационализаторского мышления на малых задачах, необходимость самостоятельного и творческого участия работника в совершенствовании своей личной работы без директив «сверху», - все это имеет прямую связь с концепцией «узкой базы» и «трудовой установки». Также среди заметных достижений Попова можно отметить культивирование понятия «режим» в контексте личного и рабочего времени в социальном, экономическом и технологическом аспекте.

Если обобщить разработки советских исследователей в области эффективности организации времени периода 60-х-80-х гг. (Г.Х. Попов, П.Т. Приходько, В.Я. Цветов, В.К. Фомин), то можно констатировать, что в них преобладает подход, характерный для классического западного менеджмента, - с акцентом на структуру и регламентацию, а не на личность работника. Работник рассматривается скорее как пассивный объект, подлежащий изучению социологическими методами. На основе полученной статистики создаются общие выводы, касающиеся управления организацией в целом: о необходимости разгрузки руководителей от части административных обязанностей, о целесообразности перехода на пятидневную рабочую неделю и т.п. Отсюда проявляющиеся во многих работах подходы, в которых эффективность использования личного времени работников умственного труда является предметом заботы руководства организации, но не самих сотрудников. Такая постановка задачи представляется естественной для плановой централизованной экономики, но ее реалистичность вызывает сомнения - организация времени и творческий подход к этому со стороны самого работника могут быть эффективны только в случае учета эмоциональных и психологических особенностей конкретной личности.

Не умаляя значение такого подхода к организации личной работы управленцев, как «нормирование - планирование - контроль», стоит посмотреть на это в контексте организационной эффективности, когда можно уделить внимание личной инициативе и индивидуальным способностям работника, и делегировать ему полномочия по регламентации собственной деятельности по повышению эффективности личного времени.

Естественно, такое делегирование не может сводиться к простому обучению технологиям тайм-менеджмента, оно должно гарантировать применение работником этих технологий и, благодаря этому, - рост организационной эффективности. Но каким образом может осуществляться такое делегирование, каким образом в нем должны сочетаться изменения функционирования организации «сверху» и личная инициатива и персональная организация труда работниками «снизу» - такой вопрос даже не ставился. Возможно, постановке этого вопроса препятствовала всеобщая традиция сверхцентрализации управления.

Подводя итоги обзора в области личной организации труда 50-х-90-х гг. XX века, отметим, что среди них можно встретить немало интересных идей, связанных с различными аспектами применения системного подхода, позволяющими моделировать человеческий труд. Но, в целом, в этот период отечественная научная организация труда по количеству значимых подходов уступает

достижениям первой половины XX века.

## **4. Технологии и методы современного тайм-менеджмента, направленные на повышение эффективности деятельности коммерческих организаций.**

В предыдущих разделах мы говорили о тайм-менеджменте как об одной из методик, помогающих руководителю быть более эффективным, которая носила в основном технический характер. Следующий этап в развитии технологий повышения личной эффективности можно выделить по признаку превращения тайм-менеджмента из служебной технологии в комплексную дисциплину, которая становится основой личной работы, личной эффективности и личной стратегии менеджера. Если провести хронологические рамки этого этапа, то начало его можно отнести к 90-м гг. XX века, когда в технологиях управления личным временем появляется мощный психологический, мировоззренческий пласт.

Как социальная практика и одно из важнейших направлений бизнес-консультирования, тайм-менеджмент гораздо больше развит на Западе, чем в России. Существуют не только отдельные консультанты, но и целые консалтинговые организации, специализирующиеся на ТМ, включая некоторые его весьма экзотические разновидности. В качестве примера использования тайм-менеджмента в современном западном бизнес-консультировании можно привести вышедший в 1990 году бестселлер Стивена Кови «7 привычек высокоэффективных людей». Кови предлагает в своей книге целостную концепцию достижения личностной зрелости, которая достигается как бы в два этапа: от зависимости к независимости («личная победа»), от независимости - к сознательной взаимозависимости («общественная победа»). Привычка определяется как единство знаний, навыков и стремлений, способствующее достижению личностной зрелости и высокой эффективности человека.

Рассматривая «матрицу Эйзенхауэра», стандартный инструмент для выделения приоритетов, Кови считает, что главной индивидуальной задачей тайм-менеджмента должна стать «борьба за второй квадрат» матрицы (второй квадрат: «дела важные, но не срочные»). Именно характерные для «второго квадрата» виды активности «делают человека человеком», раскрывая его внутренний потенциал,

позволяя устанавливать прочные отношения и достигать важнейших целей своей жизни («результаты»).

Активность, локализованная в других квадратах, приводит либо к тому, что человек вечно занят «чужими делами», либо к серьезным психологическим проблемам (постоянным стрессам, «выгоранию» и др.). Постоянное давление срочности и / или «мелочная суэта» (постоянная занятость неважными делами) также лишают человека возможности полноценного и глубокого общения с другими людьми.

Используя методологию Кови, можно предложить шесть принципов построения системы тайм-менеджмента, помогающих в «борьбе за второй квадрат»:

- 1) когерентность (согласованность) - взаимосвязанность, единство всех элементов индивидуальной системы ТМ (по Кови: единство между видением и миссией, ролями и целями, приоритетами и планами, желаниями и дисциплиной);
- 2) сбалансированность - под «балансом» в данном случае понимается гармоничное распределение времени таким образом, чтобы его было достаточно на достижение важных целей в различных сферах жизнедеятельности (семья, работа, здоровье и т.д.);
- 3) сосредоточенность - необходимо постоянно помнить о ключевом значении видов активности «второго квадрата» для своей жизни и концентрироваться в первую очередь именно на таких делах. Для этого Кови предлагает основное внимание уделять не ежедневному планированию (что характерно для тайм-менеджмента третьей «волны»), а недельному. Недельное планирование позволяет резервировать достаточно большие отрезки времени (полдня - день) для важных, но не срочных дел;
- 4) человечность - в отношениях с другими людьми тайм-менеджмент третьей «волны» ориентирован на «точность» в расписании и субординацию. Для тайм-менеджмента четвертого поколения «эффективность» гораздо важнее, чем соблюдение «ритуалов». Если ваше общение с человеком вышло за установленные расписанием рамки, но при этом помогает установлению глубоких и полноценных отношений, не следует испытывать чувство вины;
- 5) гибкость - ваши планы являются вашими слугами, но не господами! Планы должны быть удобными для вас, соответствуя вашим привычкам, стилю работы и т.п. В случае необходимости вы можете легко изменить запланированное;

б) компактность - ваши инструменты для планирования и контроля времени (например, органайзер) должны быть максимально компактными и удобными для работы в любых «полевых» условиях. Подобная портативность поможет вам не потерять ни одной важной идеи, вовремя зафиксировав ее.

Система тайм-менеджмента по Кови состоит из двух разделов: стратегическое долгосрочное планирование и недельное краткосрочное планирование.

Долгосрочное планирование разворачивается в следующую цепочку: индивидуальная «миссия» личности - роли - цели. Краткосрочное планирование представлено таким образом: актуальные роли - задачи - недельный план - ежедневное выполнение плана и делегирование.

Помимо Стивена Кови в конце XX и начале XXI века существенный вклад в развитие западного тайм-менеджмента внесли такие авторы, как Б. Трейси, Р.Э. Диттмер, А. Лайкен, Дж. Смит, Дж. Ягер, С. Прентис и ряд других консультантов и исследователей в области личной организации времени. Можно определить, что для современного зарубежного тайм-менеджмента характерны три тенденции: 1) «гуманизация»; 2) дифференциация; 3) компьютеризация. «Гуманизация» означает приоритетность именно индивидуального тайм-менеджмента, связанного с личностным ростом и самосовершенствованием, и в определенной мере отторжение ролевого и социального тайм-менеджмента. Если ролевой и социальный тайм-менеджмент являются средством адаптировать человека к внешнему времени (времени организационных и технологических процессов), то индивидуальный тайм-менеджмент нацелен на постижение и овладение своим внутренним временем. Главным аспектом внутреннего времени является личностное самоопределение: четкое понимание своих жизненных ценностей и сознательный выбор достойных и масштабных жизненных целей. Итак, гуманизация тайм-менеджмента означает его психологизацию - серьезное сближение с психологией личностного самопознания, развития и самосовершенствования, с различными духовными практиками.

## **Заключение**

Подводя итоги, можно сделать следующие выводы:

1) Тема внедрения технологий тайм-менеджмент в деятельность предприятия по мере развития социума и экономики, повышения динамичности изменений, увеличения в конечном продукте «информационной составляющей», становится

значимым фактором эффективности организации. Выделим три основных подхода к вопросам тайм-менеджмент: научный менеджмент, классический тайм-менеджмент и современный само менеджмент.

2) Место и роль тайм-менеджмент в системе управления организацией следует рассматривать в трех основных направлениях: тайм-менеджмент как средство само менеджмента, тайм-менеджмент как элемент корпоративных стандартов, тайм-менеджмент как инструмент организационного развития.

3) Тайм-менеджмент как составляющая системы менеджмента организации должен быть рассмотрен в следующих направлениях: тайм-менеджмент как средство самоменеджмента, как элемент корпоративных стандартов, как инструмент организационного развития. Организационный тайм-менеджмент необходимо определить как совокупность технологий внедрения и адаптации технологий тайм-менеджмент в систему менеджмента предприятия, а именно, как путь от персональной организации труда сотрудника к эффективности фирмы или ее структурного подразделения или проекта.

4) Проведен исторический анализ и выделены основные этапы формирования предпосылок для развития современного тайм-менеджмент. По мере возрастания роли умственного, управленческого и творческого труда в деятельности организации классическая школа менеджмента с ее взглядом на руководство предприятия как единственный катализатор повышения личной эффективности персонала, выступающего лишь объектом воздействия и пассивной величиной, теряет прежнюю актуальность. Экономика и социум в начале XXI века находится в весьма странном положении. С одной стороны, в стране есть высокотехнологичные предприятия, по своему уровню вполне соответствующие мировым стандартам предприятия XXI века. На уровне производственных технологий и организации системы управления в целом эти организации копируют западный (высокоэффективный во временном аспекте) инжиниринг. Беда в том, что копирование это часто не складывается с российской безвременной или американской временной ментальностью.

Перед сотрудниками и руководителями современных предприятий стоит задача коррекции ментальности, адаптации (прежде всего, психологической) к той временной реальности, которая создана в их организации, на характерном для их организации рынке, в экономике страны, в мировой экономике в целом.

5) Конкретные технологии тайм-менеджмент (такие как «принцип Эйзенхауэра», «система Франклина», «принцип Парето», «Анализ А, Б, В», «тест SMARTS», «семь R тайм-менеджмент», методики планирования, делегирования, использования «краеугольного времени» и т.п.) направлены на преодоление или нивелирование факторов, приводящих к неэффективному использованию времени. Рассмотрены основные причины, приводящие к потерям времени, которые благодаря систематическому использованию методик тайм-менеджмент можно ликвидировать.

6) В настоящее время к основным ограничениям наиболее широко распространенных систем само менеджмента, обобщенных под названием «классический тайм-менеджмент», можно отнести: жесткость планирования, неадекватная динамично изменяющейся бизнес среде с высокой степенью неопределенности; существующая система технологий внедрения и применения методов само менеджмента в корпоративном контексте нуждается в доработке и развитии для достижения целей по превращению методов тайм-менеджмент в часть системы управления организацией, ее развития и повышения эффективности.