

# ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК НАУЧНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

О.В. Лысикова

*Саратовский государственный технический университет имени  
Гагарина Ю.А., профессор, д.э.н., г. Саратов, Россия*

[olga.lysikova@inbox.ru](mailto:olga.lysikova@inbox.ru)

Время – один из важных ресурсов, управление которым способно дать конкурентные преимущества в условиях современной цифровой экономики не только предприятию, фирме, организации, но и каждому человеку. Время – невозобновляемый и ограниченный ресурс. Именно поэтому эффективное управление временем как ресурсом является одной из главных задач моделирования и прогнозирования социально-экономических процессов.

Тайм-менеджмент – технология, позволяющая невозполнимое время жизни использовать в соответствии со своими личными и бизнес-целями и ценностями. Современный тайм-менеджмент – понятие многоуровневое. Исходя из этого, современный тайм-менеджмент представляет собой комплексную систему управления своей деятельностью. Под управлением временем понимается организация выполнения задач и распределения всех ресурсов, управление человеком собственной деятельностью [1, с. 105].

Основные уровни тайм-менеджмента:

1. Технологии повышения эффективности и успешности. Тайм-менеджмент в привычном понимании слова, дающий ответ на вопросы: «Как успевать делать больше в единицу времени?», «Как укладываться в сроки?», «Как не забывать о делах и задачах и выполнять их вовремя?»

2. Второй уровень системы управления временем – выработка стратегии развития. Первый и второй элементы неразрывно связаны с принятием стратегических решений, определением целей, их взаимосвязью. Именно этот этап является определяющим направление движения и с ним связан выбор тех или иных инструментов, техник, методов организации времени.

3. Уровень философии. В контексте тайм-менеджмента это ответ на вопрос: «Зачем?». Определение ценности выбранных целей. Особенно важен этот этап на стадии выработки корпоративных основ внедрения тайм-менеджмента, когда ценность времени и ценности каждого сотрудника оказываются тем решающим фактором, который способствует успешной реализации принципов тайм-менеджмента в рамках всей организации.

Изучение тайм-менеджмента начинаем с уровня технологий эффективности. Данный уровень необходим для того, чтобы успешно пройти путь повышения эффективности в области управления временем, подготовиться к более глубоким изменениям, наработать базовый инструментарий управления временем, который будет полезен в дальнейшем. И первый шаг на этом этапе – формирование персональной системы контроля над расходами времени.

В процессе ведения хронометража появляется возможность выявить процессы деятельности, время на которые тратится нерационально. Поглотители времени (хронофаги) – неэффективно организованные процессы деятельности, ведущие к потерям времени. Особенности поглотителей времени: нет единого, верного для всех списка поглотителей времени; одно и тот же процесс в зависимости от организации может в одних случаях являться поглотителем времени, а в других – нет; даже когда время тратится впустую, ощущение напряженной работы и 100 %-й занятости может присутствовать.

Виды поглотителей времени: офисные («рабочие» хронофаги); личные; внешние обстоятельства (не зависящие от нас). Поглотители времени могут быть: одушевленные и неодушевленные.

Способы определения поглотителей времени.

*Субъективный подход.*

*Эмоциональный.* Выполняя какое-либо действие, хочется сократить расходы времени на его выполнение. Вспомните свои ощущения, когда вам приходится стоять в пробке, томиться в долгом ожидании своей очереди или присутствовать на очередном бесконечно тянущемся совещании: чувство дискомфорта, раздражение, неудовлетворение, почти физическое ощущение, как время «утекает сквозь пальцы», ощущение бесполезно растрачиваемого времени и желание что-то изменить, чтобы сократить непродуктивные расходы времени.

*Ценностный.* Поглотители времени могут быть и весьма интересными, увлекательными, когда время пролетает незаметно. Определить, не является ли увлекательное занятие хронофагом, помогает ценностный подход: каждый раз, принимаясь за ту или иную работу, ответить себе на один простой вопрос: «Зачем?». Какой результат хотите получить? Достижению каких целей способствует это действие, почему оно необходимо именно сейчас? К сожалению, чаще всего подобная оценка проводится слишком поздно, когда время уже безвозвратно потеряно.

*Объективный подход.*

*«Авральный».* Деятельность отдела, департамента, компании или отдельного сотрудника в режиме постоянного цейтнота, авралов, выполнения работ «в последнюю ночь». Подобный стиль работы – признак наличия поглотителей времени.

*Анализ данных хронометража.* Самый точный способ выявления поглотителей времени, основанный на объективном анализе данных. Применим не только в практике индивидуальной работы, но и при командной работе, в рамках корпоративной организации времени.

Существует большое количество способов, помогающих сокращать потери времени, то есть минимизировать его непродуктивные расходы. Основные техники минимизации непродуктивных расходов времени таковы: укрупнение блоков работы; нормирование расходов времени на «текучку»; использование «дыр времени»; грамотное распределение рабочей нагрузки. Также можно использовать следующие техники: использование принципа «вторичной выгоды»; применение коэффициента «полезности действия»; разработка и внедрение командных договоренностей в плане организации рабочего времени. Рассматривая любой неэффективно организованный процесс, можно выбрать соответствующий способ его оптимизации, выработать свою систему приемов, правил и принципов, позволяющих извлекать дополнительные резервы времени и рационально их использовать. Любой процесс неэффективного использования времени может быть изменен с помощью создания системы определенных правил и принципов, оптимизирующих деятельность и позволяющих извлекать дополнительные резервы времени. Кроме того, подобная работа способствует более осознанному отношению к собственной жизни, вырабатывает навык, необходимый каждому успешному современному человеку: выделять неэффективные процессы и уметь их улучшить.

Управленческая полезность ведения хронометража:

- Возможность получить объективные данные расходов собственного рабочего времени.

- Возможность отслеживать использование рабочего времени подчиненными, сотрудниками.
- Получение объективных данных, позволяющих оптимизировать систему управления временем, как личным, так и подчиненных.
- Повышение эффективности бюджетирования времени на выполнение задач различного типа.

В классическом менеджменте и тайм-менеджменте рекомендуется ставить цели с помощью техники SMART. Эта аббревиатура образована от слов specific, measurable, achievable, relevant, time-bound, что, соответственно, означает «конкретные», «измеримые», «достижимые», «релевантные» (соответствующие другим целям) и «привязанные ко времени».

Формулировать цель стоит так: не просто «хочу занимать хорошую должность», а «хочу стать топ-менеджером в телекоммуникационной компании, с годовым доходом от... рублей не позднее чем в ближайшие три года».

Чем ближе цель по времени, тем она очевиднее и тем полезнее детализировать ее с помощью техники SMART, найдя подходящий измеритель и привязав достижение цели к четкому сроку. Чем дальше от вас цель по времени и чем менее она очевидна, тем меньше необходимость, да и возможность в такой жесткой конкретизации. Слишком долгосрочные и при этом конкретизированные цели могут даже мешать эффективности личного стратегического планирования.

Рассмотрим альтернативу классическим SMART-целям и покажем область их оптимального применения. Для этого выделим два различных типа исходной ситуации.

1. Задачной ситуацией будем считать вполне конкретное положение вещей, когда ясно, что нужно сделать и как это нужно делать. Остается взять и сделать. Задача – провести маркетинговое исследование.

2. Проблемной будем считать, скорее, абстрактную ситуацию, в которой не вполне ясно, что нужно сделать, и тем более неясно, как это нужно делать.

Проблема – добиться существенного конкурентного преимущества в совершенно безнадежной с точки зрения здравого смысла ситуации. Важное свойство задачи – аддитивность. Оно означает, что задачу можно разбить на части, каждая из которых вносит вклад в ее выполнение. Проблемы неаддитивны, то есть не существует четкой последовательности шагов, которые нужно сделать, чтобы решить проблему. Цель «похудеть на 10 кг» может быть достигнута наполовину, а цель «поступить в вуз» или «перепрыгнуть через пропасть» – нет. Если вам удалось определить последовательность шагов, необходимых для решения проблемы, это значит, что вы смогли превратить ее в задачу (такой процесс называется депроблематизацией).

SMART-цели идеально приспособлены для задачных ситуаций, в которых можно достаточно четко и подробно описать желаемый результат. Это создает целый ряд плюсов: удобство структурирования, алгоритмизации, мониторинга движения к ним, а также возможность программировать свое сознание на их достижение. Если вы четко и детально представляете себе будущий результат, то ваше сознание и подсознание настраиваются на стремление к нему. Однако достоинство иногда оборачивается и недостатком, о котором упоминалось выше: четкая запрограммированность на конкретный, осязаемый результат может помешать вам увидеть и использовать новые возможности, позволяющие достичь желаемого совершенно другим путем.

Если поставлена цель создать принципиально новый товар, благодаря которому компания получит конкурентное преимущество, и все внимание обращено на эту разработку, можно просто не заметить, а следовательно, и не

использовать подвернувшуюся возможность заключить союз с важным стратегическим партнером.

Еще один недостаток четко определенных целей и планов их достижения – предсказуемость поведения, которая хороша, когда с соперниками вас связывают отношения сотрудничества, но смертельно опасна в условиях борьбы и конкуренции.

В случае с проблемной ситуацией нужно не детализировать ее, а лишь задать направление движения. Для этого отлично работают надцели. В качестве ориентиров можно использовать свои ключевые области жизни или ценности. Надцели задают направления движения, а конкретные измеримые проекты оцениваются с точки зрения их вклада в продвижение по этим направлениям. Если для достижения SMART-цели нужно выполнить последовательность действий, то для достижения надцели следует выбрать любое из конкретных направлений деятельности.

Конкретизацией надцели «достичь принципиального конкурентного преимущества» могут быть такие цели, как «разработать новый продукт такого-то типа» или «достичь соглашения с таким-то стратегическим партнером» [2, с. 46].

Метод «Дерево целей» позволяет выстроить последовательно шаги по достижению цели. Дерево целей – это структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы, программы, плана, в которой выделены генеральная цель («вершина дерева»); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»). Название «дерево целей» связано с тем, что схематически представленная совокупность распределенных по уровням целей напоминает по виду перевернутое дерево. Концепция «дерева целей» впервые была предложена Ч. Черчменом и Р. Акоффом в 1957 г. Она позволяет человеку привести в порядок собственные планы, увидеть свои цели в группе независимо от того, являются ли они личными или профессиональными. В том числе дерево целей позволяет выявить, какие возможные комбинации обеспечат наилучшую отдачу. Термин «дерево» предполагает использование иерархической структуры (от старшей к младшей), полученной путем разделения общей цели на подцели.

Метод дерева целей ориентирован на получение относительно устойчивой структуры целей, проблем, направлений. Для достижения этого при построении первоначального варианта структуры следует учитывать закономерности целеобразования и использовать принципы формирования иерархических структур [3, с. 50]. Этот метод широко применяется для прогнозирования возможных направлений развития науки, техники, технологий, а также для составления личных целей, профессиональных, целей любой компании. Так называемое дерево целей тесно увязывает между собой перспективные цели и конкретные задачи на каждом уровне иерархии. При этом цель высшего порядка соответствует вершине дерева, а ниже в несколько ярусов располагаются локальные цели (задачи), с помощью которых обеспечивается достижение целей верхнего уровня.

Обратимся к рассмотрению наиболее известных и популярных рабочих методик тайм-менеджмента, которые выделяет профессиональный многопрофильный инвестор и бизнес-тренер, автор, основатель, генеральный директор «Академии Частного Инвестора», основатель и президент компании Evorich А.Ф. Ховратов [4]:

1. *Метод Ф. Чирилло или «метод помидора»*. Студент Франческо Чирилло разработал метод помидора, чтобы суметь эффективно справляться с рутинными

задачами, требующими много времени. Для использования необходимы таймер и вовлеченность в работу. Суть метода в том, что человек заводит таймер на 25 минут, в течение которых выполняет задачу, не поднимая головы. Когда прозвучит сигнал окончания времени, он выделяет себе 5 минут на отдых и запускает таймер вновь. Такие отрезки времени – «помидорки» – которые перемежаются с паузами и отдыхом, позволяют эффективнее работать и запоминать информацию. Наш мозг активно работает именно в течение получаса, после чего требует отдыха и перезагрузки. После четырех «помидор» рекомендуется увеличить перерыв до тридцати минут.

2. *Метод слона.* Нужно представить, что перед вами невероятно объемная работа, задача, к которой страшно подступиться, – слон. Съесть его, то есть выполнить задачу за один раз просто невозможно. А что, если разделить большого слона на стейки? Суть метода в том, чтобы одну большую задачу разделить на много маленьких. Нужно примерно представить, какие этапы выполнения человеку предстоят. Это и есть стейки от большого слона. Необходимо внести их в ежедневник и выполнять постепенно. Когда план работы над большим проектом четко расписан, начинать не так сложно. Любая объемная работа может быть разделена на более комфортные для выполнения задачи.

3. *Метод лягушки.* Этот подход рекомендован тем, кто давно откладывает выполнение не слишком приятной задачи, и она «висит» мертвым грузом. Суть метода в том, чтобы первым делом с утра съесть лягушку, то есть выполнить именно ту задачу, которая человеку не нравится, и которую совсем нет желания выполнять. После этого можно смело приступать к другим задачам и планам. Все неприятные задачи можно эффективно распределить по рабочим дням недели, и тогда все лягушки будут съедены. Дело в том, что с утра рабочего дня в нас больше силы, энергии, воли, чтобы справиться с нелюбимыми задачами, этим и нужно воспользоваться.

4. *Метод нескольких минут.* Этот подход рекомендован тем, кто никак не может сконцентрироваться на работе, постоянно откладывая ее. Суть в том, что если человек никак не может собраться и поработать над задачей несколько часов, нужно попробовать сделать это хотя бы в течение нескольких минут. Достаточно пяти или десяти минут, чтобы поработать, не испытав усталости и дискомфорта. Это работает на уровне подсознания. Работая несколько минут над задачей, которую человек постоянно откладывал, он ощущает, что никто его к этому не принуждает, это его выбор, и работа идет легче в дальнейшем.

5. *Метод девяти дел.* Суть метода в том, чтобы создать некую иерархию задач. В течение дня вы должны закрыть одну самую крупную задачу, три задачи, меньшие по объему, и пять мелких, не столь значимых и трудоемких. Сюда можно включать не только работу, но и бытовые дела. Таким образом, они не будут выпадать из жизни, останутся в планах и в голове. Помимо этого, в список девяти дел можно включать те, что рассчитаны на глобальные планы, и те, до которых вечно не доходят руки.

6. *Метод «Сделать это завтра».* Автор данного метода – Марк Фостер, написавший книгу «Сделай это завтра». Суть методики в том, чтобы на рабочий день составлять закрытые списки дел. Закрытые – значит, что человек уже не может добавить в них новую срочную задачу, его время расписано. Вместо этого нужно записывать новую задачу в план на новый день, тем самым уже планируя завтрашнюю работу. Так человек сможет сохранить фокус на текущих делах конкретного рабочего дня, не отвлекаясь на новые идеи, планы, задачи.

7. *Канбан.* Канбан – японская схема тайм-менеджмента, визуализирующая рабочий процесс. Использовалась в компании Toyota. Слово «канбан» по-японски означает «рекламный щит, вывеска, сигнальная доска». Подробно о данном методе

писал основатель учебных заведений LeanKanban University и David J Anderson School of Management – Дэвид Андерсен в работе «Канбан». Суть метода состоит в том, что необходимо начертить таблицу из трех столбцов, которые носят названия «Надо сделать», «Делается» и «Сделано». Каждое запланированное дело записывается в один из столбцов. В течение дня дела вычеркиваются из одного столбца и перемещаются в следующий, исходя из их состояния. Сколько столбцов будет в канбане – это зависит от задач. Например, столбцом может быть отдельный этап проекта или производственного цикла. Так метод позволяет отслеживать, как выполняются задачи. Большой плюс канбана – наглядность. Но его можно сделать еще удобнее и нагляднее с помощью маркерной доски и стикеров. Канбан изначально придумали, чтобы использовать на предприятиях. Там с его помощью контролировалась работа команды и прогресс проектов. Однако канбан годится и для личного планирования. Его можно комбинировать и с другими системами тайм-менеджмента.

8. *Матрица Эйзенхауэра*. Это техника тайм-менеджмента, активно применявшаяся 34-м президентом США и названная в его честь. С помощью нее можно ранжировать свои дела не только по важности, но и по срочности. Всего получается четыре категории дел: важные и срочные; важные и несрочные; неважные и срочные; неважные и несрочные. После того как человек распределит все дела по категориям, можно переходить к их выполнению. Ключевая категория дел – важные и несрочные. Именно ей, в идеале, должно быть посвящено 60 % времени. Естественно, это возможно, только когда нет «горящих» важных дел, поэтому стоит серьезная задача – не допускать их накопления. Дела из категории «неважные и срочные» лучше всего делегировать, а от неважных и несрочных – и вовсе отказаться.

Таким образом, время является важнейшим ресурсом, управление которым способно дать конкурентные преимущества в условиях современной цифровой экономики. инструментарий тайм-менеджмента весьма разнообразен [5, с. 15]. Он подчиняется трем основным принципам: планирование – определение срока выполнения задачи, этапов работы, количества времени, которое это потребует; приоритизация – ранжирование задач по степени важности и срокам дедлайна с целью определить первостепенные и второстепенные; структурирование – отслеживание этапов выполнения задачи и промежуточных результатов вашей работы.

#### Список использованных источников

1. Трейси Б. Управляй своим временем и удвой результаты. - М.: Изд. Дом «Вильямс», 2006.
2. Тайм-менеджмент. Полный курс / Г.А. Архангельский, М.А. Лукашенко, Т.В. Телегина, С.В. Бехтерев; под ред. Г.А. Архангельского. - М.: Альпина Паблишер, 2017.
3. Глухова Е.С. Тайм-менеджмент: Личная эффективность. - Томск, 2012.
4. Ховратов А.Ф. Лучшие методы тайм-менеджмента // Блог финансиста А.Ф. Ховратова [сайт]. URL: [https://andreykhovratov.com/luchshie-metody-tajm-menedzhmenta/#15\\_методов\\_эффективного\\_тайм\\_менеджмента](https://andreykhovratov.com/luchshie-metody-tajm-menedzhmenta/#15_методов_эффективного_тайм_менеджмента) (дата обращения: 05.05.2024).
5. Туризм и сервис в цифровом контенте: монография. Под ред. О.В. Лысиковой. - М.: Ай Пи Ар Медиа, 2023. - 145 с.