

## **ТЕМА 2. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА И ПРИЕМЫ ТМ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ, САМОРАЗВИТИИ САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИИ**

### **Тематический план:**

Тема 2. Функции менеджмента и приемы ТМ в управлении организацией, саморазвитии и самосовершенствовании

- 1. Тайм-менеджмент и основы самоорганизации*
- 2. Предпосылки и определение корпоративного тайм-менеджмента*
- 3. ТМ-регламенты и командные договоренности*

### **АННОТАЦИЯ**

Понятие ключевых функций менеджмента как действий по управлению. Система управления временем. Тайм-менеджмент и основы самоорганизации. Составление списков. Определение приоритетов. Анализа распределения личного ресурса времени и расстановки приоритетов в решении задачи оптимизации личных расходов времени. Определение и суть расстановки приоритетов в ТМ. Основные способы и методы расстановки приоритетов в ТМ. Определение приоритетности долгосрочных целей. Определение приоритетности текущих задач. Избавление от навязанной срочности и важности. ТМ-регламенты и командные договоренности.

### **1. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ И ОСНОВЫ САМООРГАНИЗАЦИИ**

Перевод термина «time management» с английского языка означает «управление временем». В прямом смысле управлять временем невозможно. Мы можем управлять тем, как мы расходует свое время. Реальная функция тайм-менеджмента – использовать время своей жизни с максимальной эффективностью. Другими словами - упорядочить использование времени (и рабочего, и личного)

дня, недели, месяца и т.д., чтобы успевать делать все важные дела. То есть, тайм-менеджмент — это учет и оперативное планирование времени, регулирование своего личного времени.

Определения: Тайм-менеджмент — это учёт, распределение и оперативное планирование собственных ресурсов времени. Тайм-менеджмент — это научный подход к организации времени и повышение эффекта от его использования.

От тайм-менеджмента нужно отличать лайф-менеджмент: упорядочивание времени жизни в целом. (Как сделать так, чтобы, прожив всю жизнь, в конце не обнаружить: «Что-то я жил совсем не так. Кажется, у меня были совсем другие планы на жизнь»).

Тайм-трекер: анализ - на что у Вас уходит время, сбор статистики (понаблюдайте за собой 1-2 недели). Тайм-трекер помогает концентрироваться на задачах. Также надо понимать, что тайм-менеджмент – это всего лишь инструмент, а не самоцель. Точно так же лопата может быть прекрасным инструментом при создании красивого сада, но важно всегда помнить, что Вы используете лопату не для того, чтобы эффективнее и больше копать, а для того, чтобы вырастить сад.

Цель тайм-менеджмента - умение сортировать, что для Вас на данный момент является главным, а что – второстепенным, что самое первое Вы должны сделать, а что можно перенести на несколько часов вперед. (Как только человек начинает это осознавать – у него сразу же пропадает вся суета с нехваткой времени) [2, с. 103].

История тайм-менеджмента уходит корнями в далекое прошлое. Еще 2000 лет назад в Древнем Риме известный мыслитель Сенека предложил разделять все свое время на потраченное с пользой, то есть хорошее, и на бесполезное (плохое). Он говорил, что, проживая определенный период времени, необходимо оценивать его с точки зрения заполненности. В дальнейшем эти идеи легли в основу такого понятия как «личная эффективность». Альберти, писатель и итальянский ученый, живший в XV веке, говорил, что те, кто умеют управлять временем с пользой, будут всегда успешны. Для этого он предложил использовать два правила [2, с. 104]:

А) Каждый день с утра (а лучше накануне вечером) составлять список дел.

Б) Расставлять дела в порядке уменьшения важности.

Дисциплина «Тайм-менеджмент и основы самоорганизации» возникла на Западе в 80-х годах XX века, в России – в начале XXI века.



Рисунок 1. Составные части Тайм-менеджмента

Тайм-менеджмент состоит из нескольких составных частей:

- строгий учёт времени;
- оптимизация временных ресурсов;
- планирование дня (недели, месяца или другого отрезка времени).

Запомните: люди, которые умеют продуктивно распоряжаться собственными запасами времени, живут более насыщенной и полной жизнью, делают свою работу с минимальными временными затратами. Управляя своим временем, мы имеем больше жизненного пространства: становится более реальной возможность заниматься тем, что нам действительно нравится. Учитывая, в каком аврале живёт современный человек, вопрос управления ресурсами времени становится всё более актуальным, если не сказать – жизненно важным. Развитый навык управления временем в разы повышает личную эффективность. Если Вы не хотите стать жертвой депрессии и стрессов, нужно научиться правильно планировать свое время, то есть заняться тайм-менеджментом. Психологи считают, что выход из ситуации «катастрофической нехватки времени» есть, главное, чтобы у Вас было желание немного изменить себя, а также поменять свое отношение к личному времени.

Миф. Многие думают, что если они будут использовать тайм-менеджмент, то придется жить и все делать по расписанию, будет меньше свободы и выбора. Это не так. Вы всегда можете поменять свои планы или от них отказаться. Тайм-менеджмент, наоборот, позволяет быть Вам более свободным: Вы выбрали что-то сделать – запланировали и сделали. А те люди, которые с этим не согласны, скорее всего, просто неорганизованны.

Анекдоты к теме:

- Лучший совет по тайм-менеджменту — это игнорировать идиотов...
- Отличная цитата. Кто автор?
- Представлять, что их не существует...
- Ну, а кто автор-то?
- И продолжать делать своё...

Необходимость корпоративного внедрения тайм-менеджмента

Потребность в корпоративном внедрении тайм-менеджмента обусловлена следующими факторами [2, с. 105]:

1. Растущие темпы изменений экономической среды требуют передачи сотрудникам организации больших полномочий, оперативного принятия ими самостоятельных решений и самостоятельной организации, и планирования своей работы.

2. Возрастает удельный вес нематериальных активов в стоимости организации; эффективность работы ключевых топ-менеджеров и специалистов становится основным фактором успешности все большего числа компаний. При этом крайне затруднен внешний контроль за деятельностью сотрудника, имеющей творческий характер, но повышается актуальность самостоятельной организации таким сотрудником своей работы.

3. Для организаций становятся нормой, а не редким исключением, постоянные существенные изменения деятельности — разработка новых продуктов, выход на новые рынки, внедрение новых инструментов и систем управления. Для топ-менеджеров и специалистов организации, соответственно, становится нормой постоянное увеличение количества и объема решаемых задач,

необходимость постоянно изыскивать резервы времени для осуществления проектов, позволяющих организации непрерывно развиваться.

## **2. ПРЕДПОСЫЛКИ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА**

Тайм-менеджмент первоначально сложился как практическая дисциплина, развиваемая в большей степени консультантами по управлению, нежели учеными. Ряд отечественных и западных специалистов по управлению разрабатывали практические технологии планирования, предлагая их менеджерам-практикам в форме книг и учебных курсов.

Как правило, применение либо неприменение технологий тайм-менеджмента оставлялось руководством организации на собственное усмотрение сотрудника. Поэтому в научном менеджменте сравнительно редко затрагивались вопросы самоменеджмента и персональной организации труда. Классики научного менеджмента, например, Ф.У. Тейлор, впервые поставили вопрос о централизованном внедрении технологий персональной организации труда, рассматривая при этом в основном физический труд.



Рисунок 2. Ф.У. Тейлор

В 20-е годы XX в. директор Центрального Института Труда А. К. Гастев механистическому подходу в таком внедрении «сверху» противопоставил идею «организационно-трудовой бациллы», побуждающей сотрудника организации самостоятельно совершенствовать рабочие процессы. Председатель Лиги «Время» П.М. Керженцев с общей организации труда перенес акцент на время, стал рассматривать его как один из важнейших ресурсов организации и сотрудника.



Рисунок 3. П.М. Керженцев. Организуй самого себя. 2-е изд., доп. Москва, Издательство «Молодая гвардия», 1924 г.

Наконец, классик западной теории менеджмента П. Друкер, обратив внимание на сложность управления творческим и управленческим трудом «сверху» без задействования самостоятельной инициативы сотрудника, обозначил задачу повышения эффективности управленческого и творческого труда как ключевую для менеджмента в XXI в.

Таким образом, в истории вопроса об управлении временем сотрудника организации можно выделить две основные ветви исследований: классический тайм-менеджмент и направления общего менеджмента, так или иначе затрагивающие вопросы персональной организации труда. Эти ветви в ходе

развития сближаются, что делает закономерным постановку вопроса о разработке методов встраивания тайм-менеджмента в корпоративный менеджмент.

Корпоративный тайм-менеджмент — совокупность технологий «встраивания» методов тайм-менеджмента в систему управления организацией [1, с. 40].

Таким образом, если корпоративный менеджмент — путь «сверху вниз», от построения системы к эффективности входящих в нее элементов, в частности, эффективному использованию времени сотрудника, то личный тайм-менеджмент — путь «снизу вверх», от персональной эффективности сотрудников к повышению эффективности подразделения или организации.

### **3. ТМ-РЕГЛАМЕНТЫ И КОМАНДНЫЕ ДОГОВОРЕННОСТИ**

Первым шагом внедрения корпоративных ТМ-стандартов является формализация языка, понятийного аппарата: что есть «приоритетность» задачи, «срочность» и т. д.

Следующий шаг после стандартизации языка деятельности — формулирование правил ее организации, формализованных в системе корпоративных регламентов либо существующих в виде неформальных командных договоренностей. При этом наиболее тонкий вопрос — соблюдение баланса между свободой и принуждением, корпоративное вмешательство в те аспекты техники личной работы сотрудника, которые значимы для эффективности фирмы [2, с. 119].

Пример стандарта: алгоритм планирования дня

Стандартизацию корпоративного тайм-менеджмента лучше начинать с самых понятных, легко внедряемых вещей. Одним из таких простых первых шагов является стандарт планирования рабочего дня (в ежедневнике или MS Outlook). Основой такого стандарта может быть «жестко-гибкий» алгоритм планирования дня, позволяющий, не прибегая к слишком жесткому планированию, тем не менее успевать выполнить ключевые задачи. Стандарт, первоначально созданный для одной из московских компаний, выглядит следующим образом.

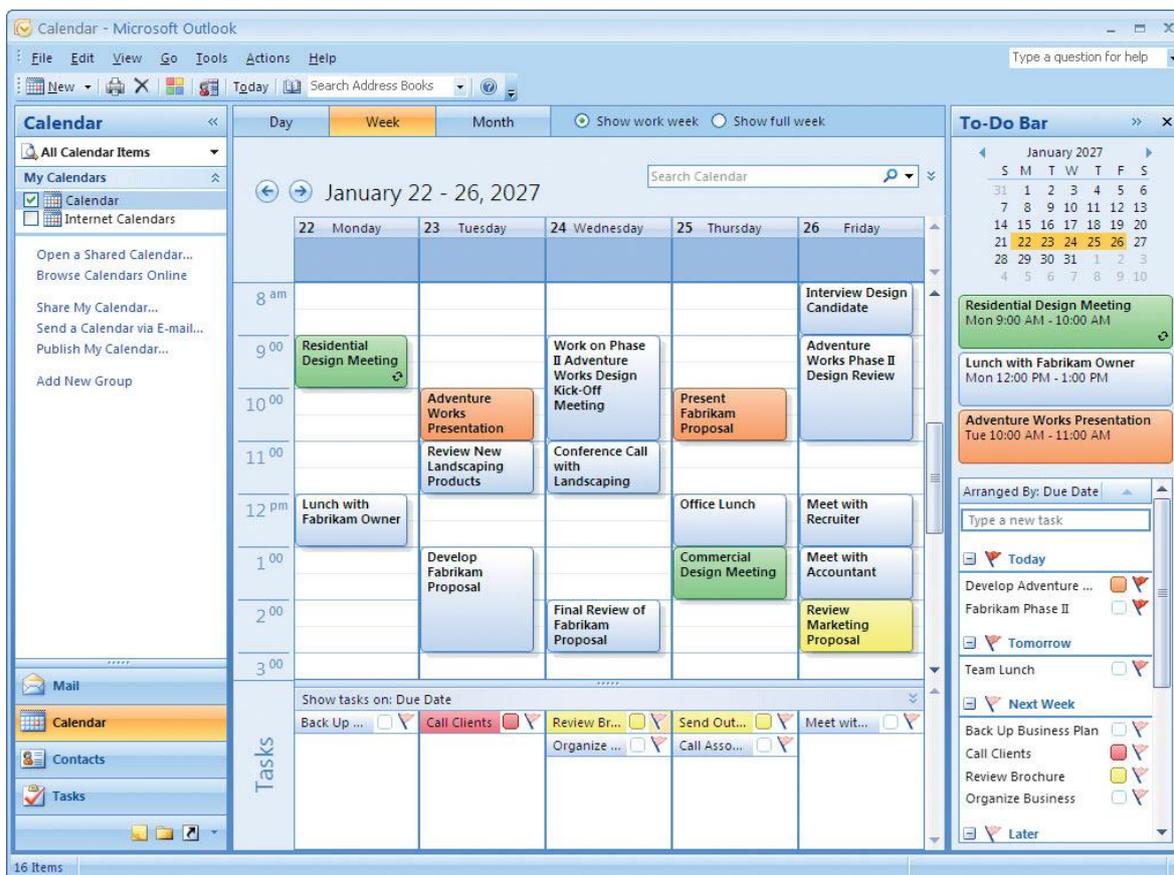


Рисунок 4. Пример использования программы MS Outlook для планирования дня

Стандарт: правила ведения ежедневника

Организация времени сотрудника компании — это не его «личное дело».

Ваша организованность — это мера вашего уважения к коллегам и клиентам.

Ваша пунктуальность — это верный признак, по которому судят о ваших деловых качествах.

Приходить на встречи вовремя, перезванивать именно когда договорились, укладываться в намеченные сроки — это такой же признак культурного человека, как ежедневно чистить зубы.

Правила планирования в ежедневнике

1. «Самая острая память тупее самого тупого карандаша». Все ваши встречи, задачи и контакты в обязательном порядке материализуйте в письменном виде.

2. Неряшливость в обзоре дел — признак неряшливости в голове. Пишите четким разборчивым почерком, применяйте разные цвета. Если используете

условные обозначения, обязательно перечислите их на первой странице ежедневника.

3. Контакты — валюта бизнеса. Любую контактную информацию фиксируйте не на оборванных бумажках, а в отдельном разделе ежедневника. Обязательно указывайте полные тему контакта, фамилию, имя, отчество, компанию, должность, раб. и моб. телефоны, e-mail и т. п.

Сверяйтесь с планом в течение дня и корректируйте его при изменении обстоятельств. План — не «закон». План — инструмент ориентации в обстановке. План — инструмент достижения результатов.

«Вещи» как носители корпоративных стандартов

Стандарт, закон, правило, которые нужно сначала прочитать, а потом применять, не максимально эффективны. Идеальный корпоративный стандарт не записан на бумаге, идеальный стандарт воплощен в какой-либо вещи, которая «не дает сделать неправильно», сама диктует нужный образ действий.

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:**

1. Дайте определение понятию «Тайм-менеджмент».
2. В чем отличие тайм-менеджмента от лайф-менеджмента?
3. Какая основная цель тайм-менеджмента?
4. Какими факторами обусловлена потребность в корпоративном внедрении тайм-менеджмента?

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Мария, Хайнц Позитивный тайм-менеджмент: как успевать быть счастливым / Хайнц Мария. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 128 с. — ISBN 978-5-9614-4795-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/86770.html>
2. Горяйнова, Н. М. Психология управления : учебное пособие / Н. М. Горяйнова, В. Н. Горяйнов. — 2-е изд. — Челябинск, Саратов : Южно- Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 274 с. — ISBN 978-5-4486-0654-0. — Текст : электронный // Электронно- библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81492.html>
3. Цибульникова, В. Е. Тайм-менеджмент в образовании : учебно-методический комплекс дисциплины / В. Е. Цибульникова. — Москва : Московский педагогический государственный университет, 2016. — 32 с. — ISBN 978-5-4263-0397-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/72515.html>
4. Мороз, А. Семь навыков эффективных родителей: Семейный тайм-менеджмент, или Как успевать все : книга-тренинг / А. Мороз, М. Хайнц. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 240 с. — ISBN 978-5-9614-4851 — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82489.html>