

# ***Время как ресурс и цель в управлении***

методист кафедры УЭиПРО, к.психол.н., доцент

Осипова Татьяна Юрьевна



# Время как ресурс и цель в управлении

- Время является ключевым, то есть стратегическим, ресурсом организации или человека, необходимым для достижения успеха в чем-то конкретно или для устойчивого процветания в целом. Время как стратегический ресурс находится в одном ряду с такими ресурсами, как деньги, информация, технологии, люди (персонал) и др.
- В бизнес-среде известен расхожий афоризм: «В будущем будут два типа компаний — быстрые и мертвые».



## Время как ресурс и цель в управлении

Атрибутов (наиболее важных, существенных свойств) времени  
пять:


- 1. Порядок против хаоса.
- 2. Длительность.
- 3. Последовательность.
- 4. Повторяемость, частота.
- 5. Связанность с конкретными объектами, явлениями.

# Время как ресурс и цель в управлении

## Виды времени

Виды времени	Примеры
Физическое (и химическое)	Время угасания старых или рождения новых звезд; время ядерного распада; время протекания химических реакций (например, горения) и др.
Биологическое	Время появления — роста — вымирания популяций отдельных биологических видов; время физиологических циклов-биоритмов живых существ (репродуктивного, пищевого и др.); время жизни отдельного живого существа (особи); жизненный цикл живой клетки и др.
Социальное	Время социальных изменений (реформ, революций и т. п.); время социальных институтов и организаций; время информационно-коммуникативных процессов (новости, слухи, мода и т. п.); время социальных конфликтов и др.
Психологическое	Время протекания психических процессов и состояний человека; время формирования черт личности (характера); время жизненных кризисов человека и др.





## Время как ресурс и цель в управлении

### К основным поглотителям времени руководителя относятся:

- 1. Выполнение дел, без которых можно и обойтись.
- 2. Выполнение обязанностей своих коллег или руководителя.
- 3. Нерациональная потеря своего времени.
- 4. Нерациональная трата чужого времени.
- 5. Отсутствие или нечеткая постановка целей.
- 6. Неверно расставленные приоритеты в делах.
- 7. Перегруженность, вызванная желанием все сделать за один раз.
- 8. Отсутствие планирования рабочего дня.

## Время как ресурс и цель в управлении

- 9. Слабая личная мотивация и отсутствие организованности.
- 10. Чрезмерное чтение ненужных источников, изданий, книг.
- 11. Хаотичное ведение дел, записей, напоминаний и т. д.
- 12. Регулярное отвлечение на происходящие вокруг события.
- 13. Незапланированные гости, клиенты, сотрудники.
- 14. Постоянные звонки по пустякам.
- 15. Неумение сказать «нет».
- 16. Бесплезные и затыжные совещания.
- 17. Излишняя спешка и нетерпение.

# Время как ресурс и цель в управлении

- 19. Вникание в ненужные детали и факты.
- 20. Откладывание сложных задач на потом.
- 21. Отсутствие или слабый контроль над порученными делами.
- 22. Неумение выбрать нужного исполнителя для реализации намеченных целей.
- 23. Обсуждение с коллегами вопросов, не касающихся основной работы.
- 24. Слабая подготовка к запланированным мероприятиям.
- 25. Неумение и нежелание довести начатое до завершения.



# Время как ресурс и цель в управлении

## *Методы борьбы с поглотителями времени:*

- 1. Максимальная концентрация на деле.
- 2. Группирование задач похожих по виду деятельности.
- 3. Распределение рабочей нагрузки.
- 4. Выделение времени на незапланированные дела.
- 5. Рациональное использование временных дыр.



# Время как ресурс и цель в управлении

- **Управление временем, организация времени, тайм-менеджмент** ([англ. time management](#)) — технология организации времени и повышения эффективности его использования.
- Управление временем — это действие или процесс тренировки сознательного контроля над временем, потраченным на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность. Управление временем может помочь получить ряд навыков, инструментов и методов, используемых при выполнении конкретных задач, проектов и целей. Этот набор включает в себя широкий спектр деятельности, а именно: планирование, распределение, постановку целей, делегирование, анализ временных затрат, мониторинг, организацию, составление списков и расстановку приоритетов. Изначально управление приписывалось только бизнесу или трудовой деятельности, но со временем термин расширился, включив личную деятельность с таким же основанием. Система управления временем составляет сочетание процессов, инструментов, техник и методов. Обычно управление временем является необходимостью в развитии любого проекта, поскольку определяет время завершения проекта и масштаб.

# Время как ресурс и цель в управлении

В управлении временем можно выделить следующие функции:

## Анализ.

- Моделирование стратегий с учётом проведённого анализа.

Целеполагание: постановка цели или определение ключевого направления развития. Определение и формулирование цели (целей).

Планирование и расстановка приоритетов. Разработка плана достижения поставленных целей и выделение приоритетных (первостепенных) задач для выполнения.

Реализация — конкретные шаги и действия в соответствии с намеченным планом и порядком достижения цели.

- Контроль достижения цели, выполнения планов, подведение итогов по результатам. Также в случае, если лицо или группа лиц, которые практикуют управление временем, планируют и далее осуществлять проекты, то целесообразно вести хронометраж и фиксировать результаты анализа хронометража в виде «карточек проекта» (запись по параметрам различного характера показателей расходов времени на отдельные задачи) для их дальнейшего применения в процессе любых проектов или программ.



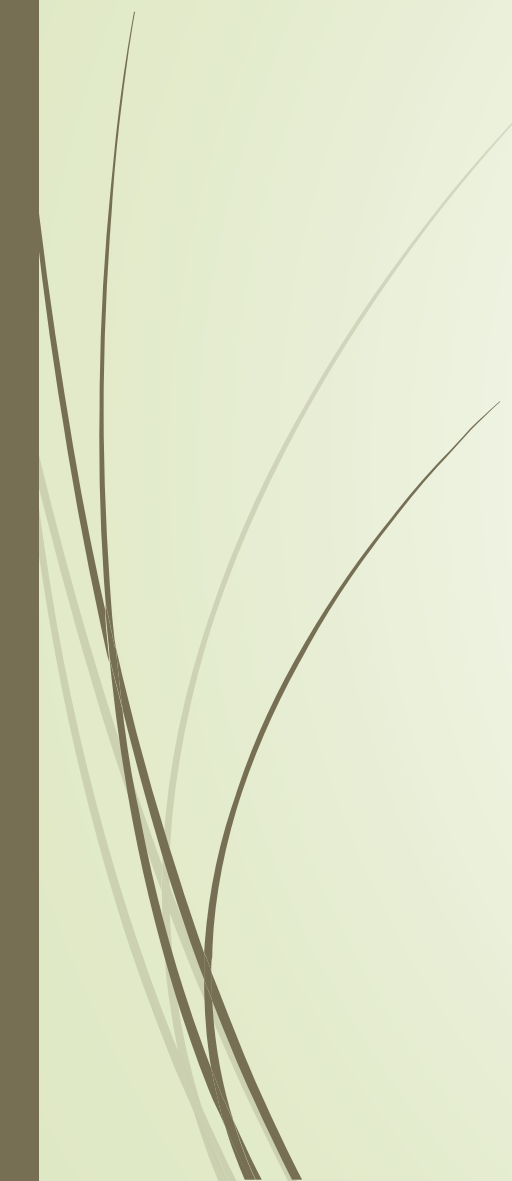
# Время как ресурс и цель в управлении

## Управление рабочим временем

- Рабочее время — время, затрачиваемое на выполнение работы, или время активного пребывания на работе, посвящённое выполнению прямых служебных обязанностей. Реально рабочим временем считается время, отмеченное в табеле, то есть в документе учёта времени нахождения на работе.



## Время как ресурс и цель в управлении

- Индивидуальный фонд времени состоит из рабочего и внерабочего времени. Для удобства и эффективности дальнейшего анализа рабочее время можно поделить на фактическое время работы; регламентированные (плановые, «нормальные») перерывы в работе; нерегламентированные (случайные) перерывы в работе.
- 



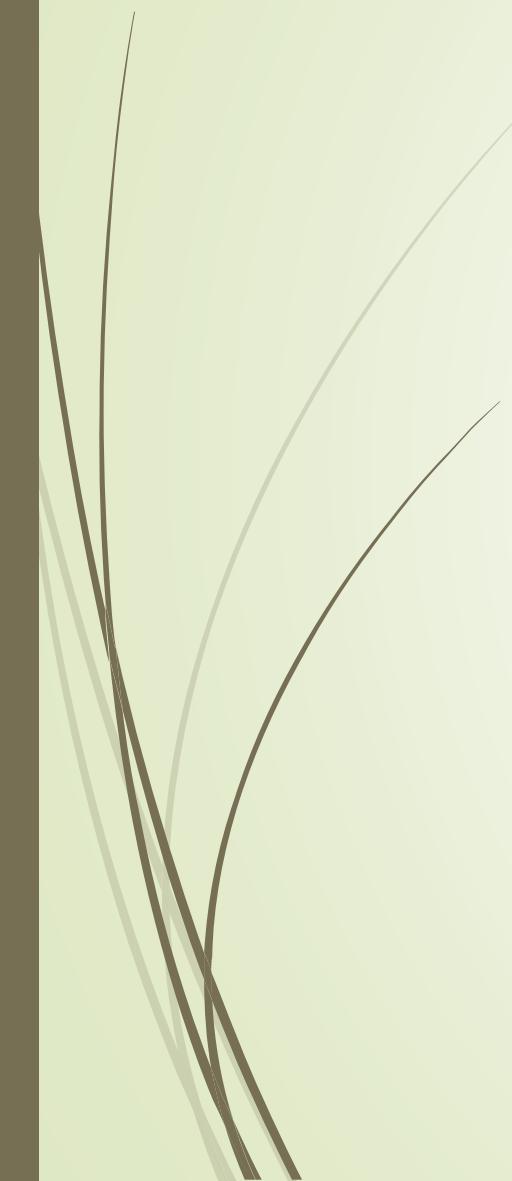
# Время как ресурс и цель в управлении

- 1. Положительное прошлое
- Люди, ориентированные на положительное прошлое, помнят все хорошие события, хранят памятные вещи, часто ностальгируют, поддерживают добрые отношения с родственниками и старыми друзьями. Обычно это консерваторы, которые любят говорить: «А вот в наше время все было лучше». Часто они правы, однако из-за такой установки им бывает сложно наслаждаться настоящим и строить планы на будущее.





## Время как ресурс и цель в управлении

- 2. Отрицательное прошлое
  - Представители вида ориентации на отрицательное прошлое, наоборот, помнят все обиды и огорчения, они сконцентрированы на прошлых ошибках и неудачах. Часто это выступает аргументом, чтобы не двигаться вперед: раз раньше не получилось, не получится и теперь.
- 



# Время как ресурс и цель в управлении

- 3. Положительное настоящее
- Те, кто думают о настоящем в положительном ключе, наслаждаются текущим моментом, не беспокоясь о прошлом или будущем. Они живут одним днем и стремятся брать от него все, что могут. Хорошая тактика, по мнению приверженцев позитивного мышления, однако отсутствие четких целей рано или поздно даст о себе знать. Такие люди чаще остальных разочаровываются в жизни.



# Время как ресурс и цель в управлении

- 4. Отрицательное настоящее
- Тех, кто оценивает настоящее негативно, можно назвать фаталистами. Они склонны считать, что вся их жизнь predetermined внешними факторами, будь то высшие силы или реальное окружение. Поэтому они не строят планов на будущее и буквально вынуждены жить только сегодняшним днем. Их девиз — «Будь что будет, ведь я ничего не решаю и ничего не могу изменить».



# Время как ресурс и цель в управлении

- 5. Положительное будущее
- Такие люди ставят себе стратегические цели и строят грандиозные планы. Сегодняшний день не так важен — самое интересное произойдет когда-то в будущем. От них часто можно услышать фразы вроде: «Не сейчас, вот когда куплю машину/ окончу институт/ сделаю ремонт и т. д.». В погоне за идеалами они многое откладывают на потом. Проводят мало времени с семьей, почти не отдыхают, не уделяют должного внимания здоровью. Стоит ли будущее таких жертв?



# Время как ресурс и цель в управлении

- 6. Запредельное будущее
- Люди из этой категории тоже не склонны жить в настоящем, но по другой причине. В основном это религиозные люди, которые считают, что главная цель жизни — не в этой жизни. Этот мир лишь подготовка к вечности, которая наступает после смерти. И все их действия направлены на то, чтобы подготовиться к этой вечности.
- «Развивать умственную гибкость и с легкостью переключать ориентацию во времени в зависимости от текущих потребностей — вот чему нужно научиться».





# Время как ресурс и цель в управлении



- Каждый человек в той или иной степени сочетает в себе признаки всех 6 видов ориентации во времени. Но, чтобы научиться пользоваться временем с максимальной пользой, стоит придерживаться определенного баланса.
- Большая доза позитивного прошлого: позволяет поддерживать связь с близкими, помнить свой положительный опыт, дает уверенность в собственных силах.
- Относительно большая доза позитивного будущего: помогает ставить конкретные цели и видеть пути их достижения, дает стимул для движения вперед.
- Средняя доза положительного настоящего: дарит энергию и положительные эмоции.
- Минимальная доза негативного прошлого и негативного будущего: память о старых обидах отравляет жизнь, а прошлые ошибки снижают уверенность в себе. Фатализм связывает руки и заставляет плыть по течению. Поэтому важно как можно меньше внимания уделять этим двум временным зонам.



**➡ А о каком времени своей жизни чаще всего думаете вы?**

# Время как ресурс и цель в управлении

- Семь факторов/причин компетентности руководителя во времени:
- 1. Осознанность и упорядоченность личных целей, их гармоничная согласованность с целями организации (и близких людей).
- 2. Регулярное планирование собственного времени, письменная фиксация задач и подзадач, сроков, ресурсов и др.
- 3. Эффективное планирование — умение выделять приоритеты (достаточно времени для главных дел), резервировать время, делить дела на «гибкие» и «жесткие», учитывать личные биоритмы и т. п.
- 4. Умение использовать других людей как временной ресурс, целенаправленное развитие навыков делегирования.
- 5. Рефлексия, самоанализ, творчество, обучение, тренировка — постоянный поиск способов сделать свою работу эффективнее и быстрее, постоянное совершенствование навыков, знаний, умений.
- 6. «Энергетический самоменеджмент» — оптимальное соотношение работы и отдыха, умение хорошо отдыхать, использование методов самомотивации.
- 7. Твердая воля, самоконтроль, создание схем внешнего контроля, способность преодолевать помехи, побеждать незапланированный хаос.

- 
- 
- Самофотография рабочего времени — это разновидность соответствующей фотографии трудовой деятельности. В данном случае работник сам проводит анализ своей деятельности, оформляя фотографию рабочего времени на себя.
  - Составляется такой документ поэтапно в несколько шагов:

Дата наблюдения: \_\_\_\_\_

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Профессия \_\_\_\_\_

Наименование основной работы: \_\_\_\_\_

---

ИТОГО:

- 
- 
- 
- 
- 

(подпись)


---

{Φ.И.О.}

(подпись)

(Ф.И.О.)





Составляется такой документ поэтапно в несколько шагов:

- подготовительные меры — ознакомление с нормами труда и предписаниями, обязанностями и рамками;
  - наблюдение — повременное фиксирование своей деятельности в подготовленном документе;
  - анализ полученных результатов, сравнение с нормативами;
  - подбор мероприятий и мер, которые могут повысить уровень производительности.
- В итоге такая карта включает в себе основную информацию, касающуюся трудовой деятельности сотрудника. Последующий анализ полученных на ее основе данных может осуществляться как самим сотрудником, так и руководителем или назначенным специалистом.

**Основным преимуществом** самофотографии является простота ее проведения. Данная процедура не требует лишних затрат и мероприятий, ее можно проводить как в штатном режиме, так и по собственной инициативе сотрудника. При этом учет данных и их анализ может осуществляться как в ручном режиме, так и посредством компьютера.

# КАРТА самофотографии рабочего дня

Исполнитель Пичугина Анастасия Сергеевна  
(фамилия, имя, отчество)

Должность, структурное подразделение инспектор по кадрам, отдел кадров

Даты начала и окончания наблюдения 24 августа 2010 г., 8 ч 00 мин – 17 ч 00 мин

№ п/п	Перечень выполняемых работ	Затраты времени		Характер работ	Периодич- ность	Организа- ция работы	Специализа- ция труда	Форма выраже- ния результата работы	Определен- ность работы	Шифр затрат времени
		Текущее	Продолжитель- ность, мин							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Подготовка рабочего места	8 ч 20 мин	20	Обс	1	1	-	-	1	Обс.
2	Разработка плана работы на выдвижение резерва – 3 чел.	9 ч 00 мин	40	ОП	4	2	3	2	1	ОП
3	Разговор с сотрудниками	9 ч 25 мин	25	О	1	2	3	1	2	ОП
4	Вызов к руководству	10 ч 00 мин	35	О	2	2	3	1	2	ОП
5	Посторонний разговор	10 ч 20 мин	20	-	-	-	-	-	-	ПН
6	Выборка данных о составе кадров предприятия	13 ч 00 мин	160	Тв	4	1	3	2	1	ОП
7	Обеденный перерыв	14 ч 00 мин								
8	Разговор	14 ч 15 мин	15	-	-	-	-	-	-	ПН
9	Оформление документов при приеме на работу	15 ч 00 мин	45	Тех	4	2	3	2	2	ОП
10	Уход с рабочего места	15 ч 15 мин	15	-	-	-	-	-	-	ОЛН
11	Разговор	16 ч 00 мин	45	-	-	-	-	-	-	ПН
12	Составление справки о текущих кадрах	16 ч 40 мин	40	Тех	4	1	3	2	2	ОП
13	Вызов к руководству	16 ч 45 мин	5	О	1	2	3	1	2	ОП
14	Уборка рабочего места	17 ч 00 мин	15	Тех	1	1	-	-	1	Обс.

## Примечания

Условные обозначения (шифры):

Характер выполняемых работ: технические – Тех, творческие – Тв, организационно-управленческие – О.

Периодичность выполнения: ежедневно – 1, еженедельно – 2, ежемесячно – 3, ежеквартально – 4.

Организация работы: работа выполняется самостоятельно – 1, выполнение работы требует участия других сотрудников – 2.

Специализация труда: поэлементная – 1, предметная – 2, функциональная – 3.

Форма выражения результата работы: устное управленческое решение – 1, документ – 2.

Определенность работы: работа, которую можно предвидеть заранее, до начала ее выполнения – 1, оперативная работа – 2.