

*Крымский федеральный университет  
Институт экономики и управления  
Кафедра менеджмента*

## **Тайм-менеджмент**

Лекция 2

### **Время как ресурс**

*«Все у нас, о Луцилий, чужое, одно лишь время – наша собственность. Только время, ускользающее и текучее, дала нам во владение природа, но и его кто хочет, тот и отнимет»*

*Сенека*

*«Время летит - это плохая новость. Хорошая новость - вы пилот своего времени»  
Майкл Альтшуллер*

*«Средний человек озабочен тем, как бы ему убить время, человек же талантливый  
стремится его использовать»  
Артур Шопенгауэр*

**Время — стратегический ресурс организации и человека**

**Свойства феномена времени**

**Основной закон времени как стратегического ресурса**

**Стратегии управления временем в организации**

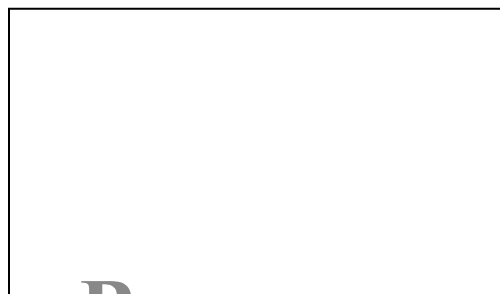
**Структура фонда времени (организации и личности)**

**Лектор Пушкарёва Е.В.**

# Важно понимать, что «просто времени» нет, а всегда есть «время существования чего-то»

## Атрибуты времени:

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



Время —  
уникальн  
й ресурс

В отличие  
от других  
видов  
ресурсов  
ему

нельзя
нельзя
увеличить
нельзя
объем
нельзя вернуть
нельзя
нельзя
нельзя продать
сохранить

# Особенности времени как ресурса

- Время — самый ценный капитал и самый дефицитный ресурс.
- Отношение ко времени — один из показателей организованности, деловитости человека.
- Время является ключевым, то есть стратегическим, ресурсом организации или человека, необходимым для достижения успеха в чем-то конкретно или для устойчивого процветания в целом.
- Временем как ресурсом каждый человек располагает изначально в равном количестве, но результаты его использования у разных людей различны.

# СВОЙСТВА ФЕНОМЕНА ВРЕМЕНИ

1. Существует **реальное** время и **модели** времени.

Человечество, пытаясь постичь природу времени, старается «загнать» время в рамки каких-либо моделей. Подобной моделью являются, например, часы. Однако часы сами по себе ничего не говорят нам о реальном времени жизни, например, какого-либо человека. Часы не описывают реального времени ни одного из существующих на земле предметов. Часы — лишь конвенциональная (существующая по соглашению) модель времени, которая позволяет людям договариваться об одинаковом понимании времени того или иного объекта.

Более понятным примером для менеджеров является производственное планирование. План с указанием сроков достижения тех или иных задач — это модель времени, а реальное время, которое будут занимать производственные процессы с учетом самых различных неожиданных обстоятельств, — это уже нечто совсем другое.

**2.Реальное** время не существует само по себе, а **«привязано»** к каким-либо объектам или явлениям.

Для управления сложной многокомпонентной системой, которой является современная организация, важнее понимать, что каждый из ее структурных элементов имеет собственное время. Задача менеджера аналогична задаче дирижера — согласовать время каждого сотрудника, чтобы общее время организации представляло собой целостную гармоничную систему.

# СВОЙСТВА ФЕНОМЕНА ВРЕМЕНИ

3. Существует **много видов** реального времени, специфичных для разных объектов и явлений.

Реальное время других людей (в том числе и ваших членов семьи, сотрудников и/или подчиненных и др.) можно понять только эмпатийным путем, оказавшись на их месте (побывав в чужой шкуре), или с помощью серьезного объективного измерения и анализа этого самого «чужого» времени.

4. Реальное время отражает изменение свойств объекта по отношению к другим объектам. Следовательно, **любое время — относительно.**

Консультантам по ТМ часто доводится слышать жалобы руководителей на какого-либо работника, который, дескать, крайне медленно работает. Не бывает работников, которые работают «быстро» или «медленно»!

Бывают работники, которые работают медленнее, чем указано во временных стандартах выполнения каких-либо трудовых операций.

Правильны ли эти стандарты, есть ли они вообще — это уже другой (и очень важный) вопрос.

# СВОЙСТВА ФЕНОМЕНА ВРЕМЕНИ

**5.Изменение** какого-либо объекта можно принять за **эталон времени**.  
Характеристики изменений этого объекта — длительность и/или частоту (периодичность) — можно принять за **меру (единицу) времени**.

Данное свойство постулирует измеримость реального времени. Например, на промышленном предприятии за эталон времени может быть принят цикл производства какого-либо продукта, от момента разработки до момента получения готового изделия.

**6.Реальное время непрерывно.**

Мы привыкли оперировать дискретными единицами времени — минутами, часами, днями, неделями и т. п. Но многие процессы происходят непрерывно и совершенно не вписываются в наши прекрасно формализованные планы. Во многих сложных управленческих ситуациях перед менеджерами возникает проблема — действовать по плану или по обстоятельствам? Успешные менеджеры обычно выходят за рамки плана и действуют интуитивно, в соответствии с реальным временем происходящих процессов.

# СВОЙСТВА ФЕНОМЕНА ВРЕМЕНИ

## 7. Реальное время — вектор («стрела времени») — **необратимо.**

Вернуться в прошлое и сделать все без ошибок можно только лишь в мечтах или фантастических романах. Реальность же такова, что для исправления ошибок нам придется совершать новые действия. При этом нет никакой гарантии, что в будущем данные действия не приведут к новым ошибкам. Существование «стрелы времени» может вызывать у человека естественный страх перед будущим. Существует даже целая религия — буддизм, основной принцип которой — «недеяние».

«Недеяние» позволяет человеку избегать негативных последствий собственных поступков в будущем (то есть кармы), а в пределе — достичь неземного блаженства (нирваны). Но к «стреле времени» можно относиться и по-другому, понимая ее как своеобразную гарантию творческой свободы в созидании будущего, выбора из множества путей развития.

## СВОЙСТВА ФЕНОМЕНА ВРЕМЕНИ

8. Реальное время простых объектов одномерно (монокронизм), реальное время сложных систем — **многомерно** (полихронизм).

Любому управленцу всегда приходится управлять полихронными объектами и структурами. Представьте себе, например, каждого из своих подчиненных в виде часиков, причем каждые из них имеют собственный циферблат с разным количеством цифр и делений, свое количество стрелок, свою скорость вращения... А вам требуется все это согласовать так, чтобы «большие часы» управляемой вами организации (или подразделения) шли точно и надежно, чтобы их не «переклинивало» от рассогласованности часиков индивидуальных.

9. Реальное время **неоднородно**.

Скорость, темп и другие характеристики временных изменений даже у **схожих**

объектов, даже в одной и той же ситуации различны. Самый простой и **понятный**

пример — школьный класс. В нем вроде бы собраны «подобные объекты» **(дети**

одного возраста), все они находятся вроде бы в подобной ситуации (одни и **те же**

учителя, одни и те же учебные предметы), но уровень знаний и успеваемость **у всех**

разные.

Неоднородность реального времени также можно проиллюстрировать **одним**

шутливым афоризмом: «Время для двух людей, находящихся по разные



## СВОЙСТВА ФЕНОМЕНА ВРЕМЕНИ

**10. Модели времени, как правило, допускают обратимость (инверсию) времени, но плохо учитывают многомерность и неоднородность реального времени.**

Удобным примером здесь является планирование. Планирование всегда начинается с постановки цели, то есть с предполагаемого конечного результата, как если бы он уже был достигнут. Планируя систему мероприятий, направленных на достижение цели, мы, по сути дела, движемся «задом наперед» (против «стрелы времени»), выстраивая события в нужной для нас последовательности. Однако в реальности последовательность и длительность событий (да и сами события) могут оказаться совсем другими.

**11. Существует вечная проблема согласования моделей времени с реальным временем.**

Использование «хорошей» модели гарантирует успешность и компетентность во времени. Использование «плохой» модели приводит к асинхронности и неудаче (распаду и гибели). Данное свойство — своего рода ключевой момент в понимании природы времени для любых специалистов-практиков. Осознаем мы это или нет, но в основе нашей профессиональной деятельности всегда лежит некая субъективная модель времени (и основанная на этой модели практика управления временем). Если данная субъективная модель времени с высокой степенью подобия соотносится с реальным временем объективных процессов и явлений (трудовых операций, объектов деятельности и т. п.), то можно надеяться на высокую успешность профессионала.

# ОСНОВНОЙ ЗАКОН ВРЕМЕНИ КАК СТРАТЕГИЧЕСКОГО РЕСУРСА

$$\text{ВРЕМЯ РАБОТЫ} = \text{ЦЕЛЬ} \times (\text{СПОСОБ РАБОТЫ} + \text{ЭНЕРГИЯ}) - \text{ПОМЕХИ}$$

- 1) **время работы** (любого явления или процесса в жизнедеятельности отдельного человека или организации) зависит от:
- 2) **цели работы** (которая должна быть «качественной целью»);
- 3) **способа работы** (под «способом работы» в самом широком смысле понимается структура и состав конкретной деятельности, включая ее внутренние и внешние компоненты; важно также выделить особую подструктуру — включенные в способ работы ТМ-технологии);
- 4) **энергии**, затраченной на деятельность (под «энергией» понимаются любые затраты усилий и средств как объективного, так и субъективного характера, позволяющие эффективно реализовать используемый способ работы);
- 5) **помех** (любых внутренних или внешних препятствий, которые затрудняют или делают невозможным

# ОСНОВНОЙ ЗАКОН ВРЕМЕНИ КАК СТРАТЕГИЧЕСКОГО РЕСУРСА

**ВРЕМЯ РАБОТЫ = ЦЕЛЬ x (СПОСОБ РАБОТЫ + ЭНЕРГИЯ) – ПОМЕХИ**

Оптимизировать время работы («ускорить», «замедлить», «накопить», «упорядочить») можно путем ТМ-технологических манипуляций с компонентами приведенной формулы: целью работы, способом работы, энергией, помехами. Например, хорошие источники энергии (мощные, неограниченные, дешевые и т. п.), как правило, дают возможность использования стратегии «ускорения» времени. Качественное целеполагание облегчает выделение приоритетов и позволяет использовать стратегию «накопления» времени. Борьба с помехами обычно ведется в контексте строгого учета и контроля затрат времени, что связано со стратегией «упорядочивания».

Математическая форма записи закона времени как ресурса также не случайна. «Сложение» способа работы и его энергетической базы отражает существующую между ними синергию, так как, с одной стороны, без достаточной энергии работа вообще невозможна, а с другой стороны, технологически «совершенные» способы работы позволяют экономить энергию. «Умножение» на цель подчеркивает крайне важную роль мотивации и четкого «образа цели» для оптимизации времени работы. Следует также акцентировать первостепенную важность цели в этом законе времени: если нет сознательного желания «разобраться» с временными аспектами какой-либо деятельности, то модернизация всех остальных компонентов (улучшение способа работы, увеличение энергии, устранение помех) будет мало эффективна. «Вычитание» помех означает, по возможности, максимальное устранение любых неэффективных затрат времени.

# Стратегии управления временем в организации

Стратегия управления временем	Пример использования в организации
<b>1. «Ускорить»</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) ускорение выполнения операций (изменить нормативы);</li><li>2) эффективное прогнозирование;</li><li>3) эффективная система принятия решений;</li><li>4) эффективная система коммуникаций;</li><li>5) повышение личной эффективности каждого сотрудника;</li><li>6) работа на опережение конкурентов</li></ol>
<b>2. «Замедлить»</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) увеличение срока эксплуатации оборудования, материальной базы и т. п.;</li><li>2) проведение кадровой политики по закреплению ценных сотрудников;</li><li>3) создание различных стратегических запасов</li></ol>
<b>3. «Накопить»</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) выделение приоритетов на всех уровнях деятельности, во всех подразделениях;</li><li>2) формирование навыков резервирования времени у менеджеров и сотрудников;</li><li>3) реструктурирование фонда рабочего времени организации</li></ol>
<b>4. «Упорядочить»</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) эффективное планирование;</li><li>2) внедрение эффективной системы обратной связи и контроля;</li><li>3) обеспечение точности во времени как важнейшей ценности организации, связанной с системой контроля и мотивации</li></ol>

стратегии оптимизации временного ресурса в

организации

## Стратегия «ускорения» времени

заключается в сокращении времени выполнения каких-либо действий и в достижении ранее намеченного (типового) срока каких-либо промежуточных целей

Самым простым способом «ускорения» времени является изменение **(оптимизация) трудовых операций** и алгоритмов деятельности в целом, что неизбежно влечет за собой *изменение (сокращение) нормативов временных затрат* на конкретные трудовые операции. Трудовые операции должны стать проще, время их выполнения — короче, а вся система деятельности «в идеале» должна напоминать конвейер.

Подобный реинжиниринг до определенной степени может быть весьма эффективен, однако в его реализации существует некоторая незаметная морально-психологическая граница. Преодоление этой границы будет означать, что люди еще будут физически справляться с установленными временными нормативами, но работать они будут на пределе своих возможностей, а сама система труда обретет крайне «потогонный» и бесчеловечный характер

# стратегии оптимизации временного ресурса в организации

## Стратегия «ускорения» времени

**Эффективное прогнозирование** представляет собой неявный способ ускорения времени, но любое эффективное предвосхищение событий позволяет заранее подготовиться к ним, отреагировать на них вовремя и вообще «работать на опережение». Эффективное прогнозирование (или хотя бы предвидение) необходимо как воздух для бизнес-организаций, например, в маркетинге. Тот, кто лучше «угадал» тенденции спроса, имеет все шансы «ускориться» и обогнать конкурентов.

**Эффективная система принятия решений** подразумевает не просто быстрое, но и качественное принятие решений. Несмотря на то что многие руководители продолжают принимать решения «по старинке», то есть интуитивно, здесь существует ряд технологий, позволяющих значительно повысить эффективность

# Стратегии оптимизации временного ресурса в организации

## Стратегия «ускорения» времени

**Эффективная система коммуникаций** как способ «ускорения» времени связана, прежде всего, с максимально быстрым прохождением необходимой информации от адресата к получателю без потери ее качества (информатизация технологических, финансовых и управленческих процессов).

**Повышение личной эффективности** каждого сотрудника предполагает «скользящий путь» внедрения в организацию индивидуального ТМ (обучение каждого сотрудника навыкам скорочтения, скоростного печатания «слепым методом» и т. п. ). Подобный способ «ускорения времени» для организации будет достаточно затратным, а эффект его внедрения может оказаться непредсказуем. Сотрудники могут быть просто незаинтересованы в подобном обучении, рассматривая эти навыки как ненужные, а само обучение — как «блажь» руководства.

# Стратегии оптимизации временного ресурса в организации

## Стратегия «ускорения» времени

Очевидно, что **работа на опережение конкурентов** является важной ценностью в деятельности любой бизнес- организации. Но на практике существуют весьма значительные различия в конкурентной мотивации и своего рода «конкурентной атмосфере», царящей среди сотрудников организации. Есть организации, где конкурентов как бы не замечают, а есть организации, напоминающие по своей атмосфере военный лагерь, где только и говорят, что о «разгроме» конкурентов. До определенной степени подобный «образ врага» может быть эффективным ускорителем времени», мотивируя сотрудников, чтобы «догнать и перегнать», но после победы (справедливости ради добавим, что любая победа в конкурентной борьбе носит временный характер) в конкурентной гонке у организации могут возникнуть проблемы социально-психологического характера: когда не остается внешних «врагов», их обычно заменяют «враги» внутренние.



## Стратегии оптимизации временного ресурса в организации

**Стратегия «замедления» времени** заключается в том, чтобы увеличить время выполнения каких-либо процессов, удлинить срок существования каких-либо объектов, структур и т. п. По сути дела, речь идет об увеличении сроков по сравнению с типовыми или нормативными.

**Увеличение сроков эксплуатации оборудования**, материальной базы и т. п. Это увеличение должно иметь некоторые разумные пределы, связанные с моральным и техническим устареванием оборудования, а также с безаварийностью его функционирования.

**Кадровая политика по закреплению ценных сотрудников** — это увеличение срока «эксплуатации» особо ценного человеческого ресурса. Характер данного способа «замедления времени» (в отличие от простого увеличения сроков эксплуатации неодушевленных ресурсов) предполагает активную целенаправленную работу по разработке и внедрению системы управления персоналом с «человеческим лицом», рассчитанной на долгосрочную перспективу.

# Стратегии оптимизации временного ресурса в организации

## Стратегия «замедления» времени

**Создание «стратегических запасов»** будет эффективным только при аккуратном и грамотном применении.

Современный бизнес в принципе не заинтересован в том, чтобы создавать любого рода «копилки» — все имеющиеся ресурсы должны быть активно вовлечены в работу, а запасы любого рода носят кратковременный, оперативный характер. Но роль «стратегических запасов» крайне важна, если мы хотим «замедлить» время жизни организации в целом и всегда иметь в рукаве козырь «на крайний случай». При этом сам «стратегический запас» может быть неявным или динамическим. Пример неявного «стратегического запаса» - обучение сотрудников, в результате которого каждый из них владеет 1—2 смежными специальностями и, в случае каких-либо особых обстоятельств, может заменить своих коллег или совместить выполнение трудовых функций.

Пример динамического «стратегического запаса» - такое управление финансами фирмы, когда «лишние» деньги инвестируются за пределами организации, но с гарантией постоянной «подпитки» основного капитала фирмы и возможностью их быстрого возврата.

# Стратегии оптимизации временного ресурса в

## организации

### Стратегия «накопления» времени

**Стратегия «накопления» времени** связана с выявлением «лишнего» времени в фонде времени организации (подразделения, сотрудника). По сути дела, речь идет о ревизии, переоценке и реструктурировании существующих временных трат таким образом, чтобы на более важные дела времени всегда было в достатке.

Стратегия «накопления» предполагает, что всегда можно обнаружить «запас» времени, который появляется, если отказаться от каких-либо видов деятельности (или уменьшить их продолжительность), а освободившееся время использовать для решения более приоритетных задач.

Достаточно очевидными способами «накопления» времени являются **навыки резервирования времени** и целенаправленная **реструктуризация фонда рабочего времени** сотрудника или организации.

# Стратегии оптимизации временного ресурса в организации

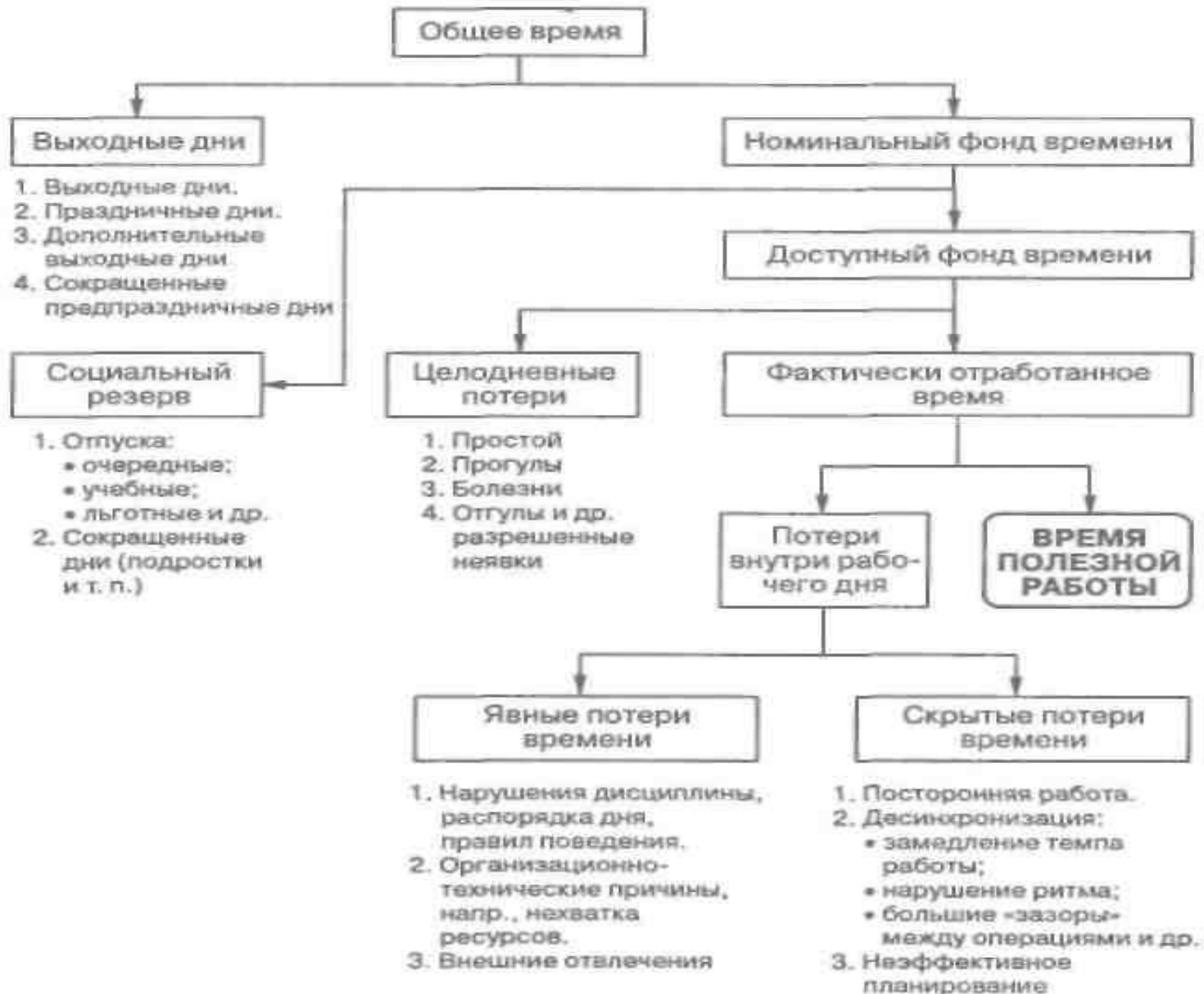
## Стратегия «накопления» времени

Важнейшим способом «накопления» времени является умение (способность или даже талант) **выделять приоритеты** в своей деятельности. Стандартным инструментом для выделения приоритетов является «матрица Эйзенхауэра», однако сложность заключается в том, что в процессе реальной жизнедеятельности «срочность» и «важность» возникающих задач могут быть весьма неочевидными. Формальные критерии «срочности» и «важности» могут в некоторых случаях отсутствовать, а в некоторых случаях их использование окажется просто невозможным. Дело в том, что «организационная важность» и «персональная важность» одного и того же события могут в значительной степени расходиться, а «срочность» события понимается всегда с поправкой на собственные возможности (включая скорость работы, навыки, состояние), мотивацию, обстоятельства и т. п. Таким образом, стратегия выделения приоритетов у каждого человека является интуитивной и индивидуальной, нуждается в отдельном осознании и постоянном самоконтроле. Поэтому выделению приоритетов надо учиться и, понимая, что процесс этот творческий, пытаться хотя бы отчасти выработать устойчивые критерии и

# Стратегии оптимизации временного ресурса в организации

- **Стратегия «упорядочивания» времени** заключается в более точном (строгом, тщательном) соотношении временных интервалов с различными видами деятельности. Речь идет о введении своего рода «жестких временных стандартов» и контроля над временными тратами в каждом виде деятельности. Грубо говоря, каждая работа должна занимать столько времени, сколько она должна занимать, и ни секундой более.
- Самый очевидный способ здесь — это качественное **планирование**, устанавливающее временные стандарты, и эффективная **система обратной связи и контроля**, позволяющая добиваться выполнения планов и в случае необходимости корректировать их.
- При этом следует понимать, что одних только «внешних» мер (планирование и контроль) для качественного «упорядочивания» времени в организации недостаточно. В качестве «внутренних» мер необходима спланированная работа отдела персонала по разработке и внедрению корпоративной миссии, где **точность во времени** является важнейшей ценностью организации.

# СТРУКТУРА ФОНДА ВРЕМЕНИ ОРГАНИЗАЦИИ (ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ)



# Структура индивидуального фонда времени

