

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)

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 —
уникальный ресурс**

В отличие от других видов ресурсов ему свойственны такие *характеристики:*

нельзя увеличить объем

нельзя накопить

нельзя приумножить

нельзя передать

нельзя вернуть

нельзя восполнить

нельзя сохранить

нельзя продать

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

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

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

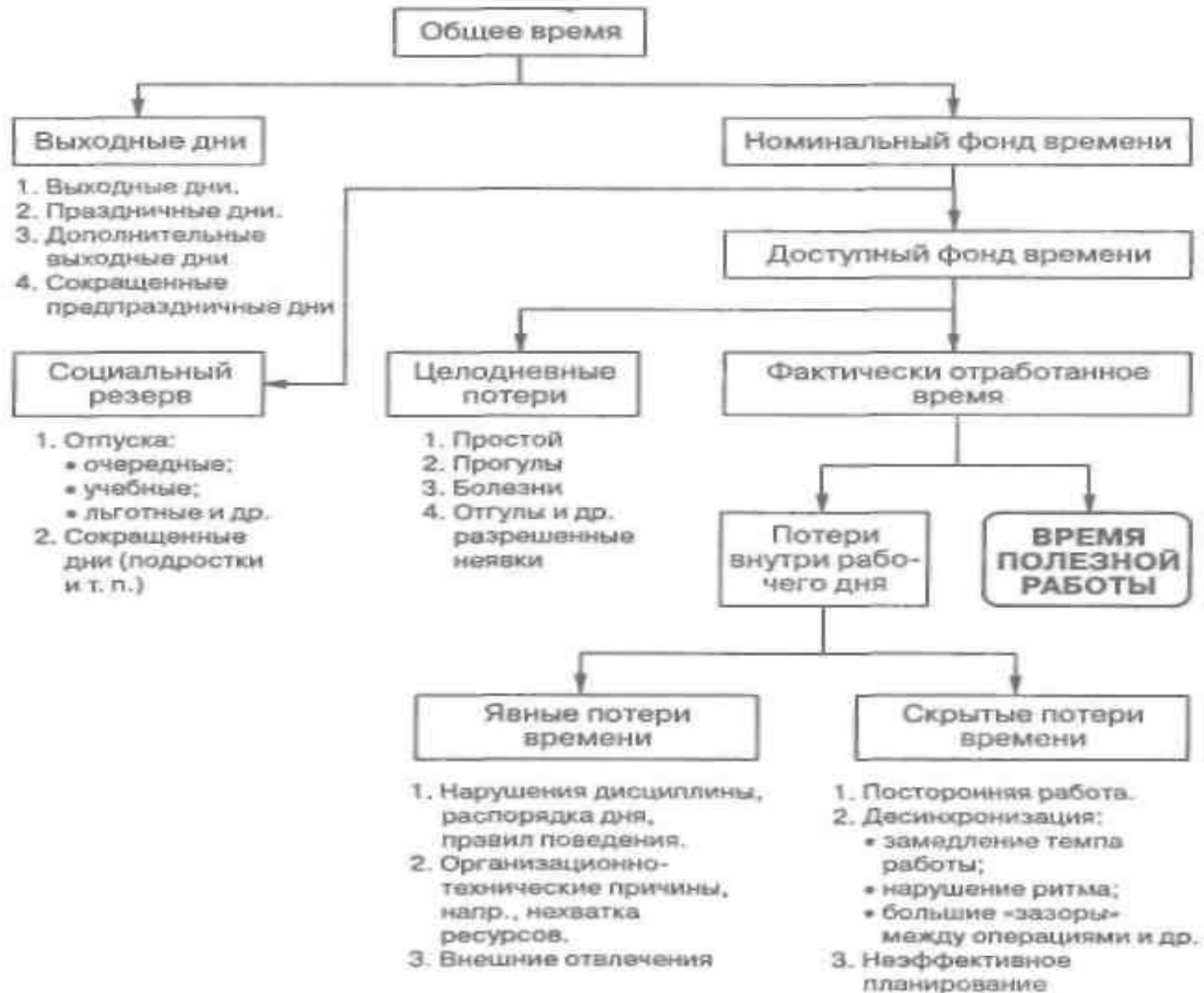
Стратегия «накопления» времени

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

