

## Тайм-менеджмент как инструмент управления производительностью

© 2011 Е.С. Милюков

Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов

E-mail: fomin@sseu.ru

В статье анализируется развитие тайм-менеджмента как инструмента управления производительностью. Описан процесс возникновения тайм-менеджмента на основе методов научной организации труда и самоменеджмента. Особое внимание автор уделяет разработкам отечественных ученых 1920-1930 гг., не потерявших актуальности и сегодня.

*Ключевые слова:* тайм-менеджмент, хронометраж, научная организация труда, самоменеджмент.

Борьба за время олицетворяет собой борьбу за хозяйственное восстановление страны. Она является синонимом протеста против разгильдяйства и обломовщины. Нельзя серьезно говорить о развитии научной организации труда и управления и о ее применении в практической деятельности до тех пор, пока не будет уничтожена организационная безграмотность. А это в первую очередь означает, что время нужно строго учитывать, распределять и экономить.

*П.М. Керженцев “Борьба за время”*

На рубеже XIX-XX вв. промышленные революции в развитых странах и последовавший за ними рост промышленного производства обусловили необходимость внедрения научного подхода к управлению предприятием, в рамках которого важное место заняла разработка методов управления временными ресурсами работников предприятия, выделившаяся впоследствии в качестве одного из основных условий эффективности любой деятельности.

Основоположник системы научной организации труда, “отец-основатель” менеджмента Фредерик Уинслоу Тейлор уделял основное внимание росту производительности. Система Тейлора “представляет собой совокупность разработанных им и его последователями методов организации и нормирования труда и управления производственными процессами, подбора, расстановки и оплаты рабочей силы, направленных на существенное повышение производительности и интенсивности труда. Система предусматривает детальное исследование трудовых процессов и установление жесткого регламента их выполнения, а также режимов работы оборудования, установление высокого “поденного” (или почасового) урока (нормы выработки), подбор и специальную тренировку рабочих, пригодных для выполнения различных видов работ при очень высоких темпах труда”<sup>1</sup>.

Несмотря на то, что свою систему Ф. Тейлор разрабатывал применительно к фабричным условиям начала XX в., многие ее положения могут служить фундаментальной основой современного тайм-менеджмента. Например, “разработанный Ф.Тейлором аналитический метод нормирования труда основан на непосредственном

измерении затрат времени на выполнение определенных операций и видов работ с помощью хронометражных наблюдений. Этот метод сводится к расчленению всех трудовых операций на простые трудовые действия и приемы, к устранению излишних и бесполезных, к изучению способов выполнения самыми квалифицированными рабочими отдельных элементов работы и отбору наиболее быстрых и удачных. Было предусмотрено также определенное чередование элементов труда и отдыха. Тейлор объяснял введение им регламентированного отдыха как показателя гуманности и научности его методов: в действительности это служило поддержанию высокой интенсивности труда рабочих на протяжении всего рабочего дня”<sup>2</sup>. Неизменно одно: введение системы Тейлора на американских предприятиях в начале XX в. привело к резкому росту производительности труда.

Последователи Ф. Тейлора (Г. Гантт, Ф. Гилберт, Г. Эмерсон, Л. Гилберт, М. Кук, У. Кларк и др.) продолжали исследование вопросов, связанных с повышением эффективности труда и рациональным использованием рабочего времени. Многие методы и положения, разработанные этими исследователями, используются в тайм-менеджменте по настоящий день.

Г. Гантт стал пионером в области оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятий<sup>3</sup>. В 1910 г. он предложил новый метод календарного планирования с использованием горизонтальных диаграмм. Названная его именем диаграмма оказалась настолько серьезным и при этом удобным аналитическим инструментом, что уже более ста лет используется почти без существенных измене-

ний. Г. Гантт выделил принципы, на которых базировались его методы использования диаграмм, а именно:

1. Все действия могут быть измерены количеством времени, требуемым для их выполнения.

2. Место, представляющее время, затрачиваемое на одну операцию, на диаграмме можно выделить так, чтобы отразить также и количество действий, которые должны быть сделаны за этот промежуток времени.

Таким образом, система предлагает универсальное средство изображения на диаграмме всех видов действий, общим измерителем которых является время<sup>4</sup>.

Основа производительности труда по Г. Гантту - наличие у работника соответствующих трудовых навыков, поэтому он указывал на значительное обучение персонала необходимым приемам с целью сокращения непроизводительных затрат времени.

Ф. Гилберт и Л. Гилберт занимались вопросами рационализации трудовых процессов на основе микроэлементного нормирования. Им удалось выделить и описать 17 основных движений кисти руки каменщика<sup>5</sup>. Таким образом, независимо от Ф. Тейлора Гилберты разрабатывали методы изучения затрат рабочего времени. Именно в результате их исследований хронометраж приобрел тот вид, в котором и сегодня очень часто используется в практике современного тайм-менеджмента.

Г. Эмерсон основное внимание уделял теоретическим вопросам организации любого труда - не только физического, но и умственного, в том числе и организации труда управленческого персонала. С этой целью в процессе исследования он расчленил процесс организации труда на составные части. Полученные результаты позволили ему сформулировать 12 принципов производительности, дающие возможность максимально повысить эффективность труда в любой сфере. Некоторые из этих принципов стали опорой тайм-менеджмента. К данным принципам он относил<sup>6</sup>:

1) наличие четко поставленных целей и идеалов;

2) присутствие здравого смысла во всякой работе;

3) возможность получения квалифицированного совета, компетентной консультации;

4) соблюдение строгой дисциплины на основе стандартных письменных инструкций, полного и точного учета, использования системы вознаграждений;

5) справедливое отношение к персоналу;

6) наличие современного полного надежного и постоянного учета;

7) регулирование деятельности;

8) планирование (расписание работ);

9) нормирование операций на основе рациональных приемов их выполнения;

10) нормализация условий работы;

11) наличие разработанных инструкций;

12) наличие рациональной системы оплаты труда с учетом повышения его производительности.

Таким образом, на рубеже XIX-XX вв. в развитых странах, преимущественно в США, Великобритании и Франции, начинает формироваться научный подход к управлению организацией. Особое место в этом подходе заняли методики рационального использования и учета рабочего времени. Тем не менее вплоть до 1930-х гг. практическое воплощение многих методов (например, хронометража) школы "научного менеджмента" встречало критику и непонимание как среди управляющего звена компаний, так и среди исполнителей на местах<sup>7</sup>.

Повышенный интерес к методикам учета и планирования временных ресурсов компании возникает в конце 1960-х - середине 1970-х гг., когда актуальным стало повышение конкурентоспособности. Каждая компания стремилась оптимизировать использование ключевых ресурсов. Для кого-то это была энергия, для кого-то - сырье. А для сформировавшегося к тому времени рынка "профессиональных услуг" (консалтинг, реклама и пр.) это было время высокооплачиваемых специалистов. Соответственно здесь повышение конкурентоспособности сводилось к тому, насколько эффективно будет налажено управление этим ресурсом<sup>8</sup>.

Развитие методов научной организации труда (НОТ) в Российской империи и Советском Союзе шло параллельно с зарубежными. Так, формируется научная школа профессора Н.И. Савина, издавшего труд "Резание металла", который в западноевропейской литературе ставился на один уровень с трудами самого Ф. Тейлора. До Первой мировой войны в России насчитывалось восемь предприятий, работа на которых была организована по системе Тейлора-Савина, тогда как во Франции - лишь одно<sup>9</sup>.

Первая мировая война, а затем революция и Гражданская война привели экономику государства в состояние кризиса. Назревала острая необходимость подготовки специалистов для всех отраслей промышленности. В этих условиях появление в СССР методов НОТ и рационального использования рабочего времени было весьма своевременным. Эти методы активно исследова-

лись и развивались советскими учеными: А.А. Богдановым, А.К. Гастевым, П.М. Керженцевым и др.

Внедрение на предприятиях системы Тейлора встретило в СССР волну критики, комплексно отраженную в работах О. Ерманского. Неоднозначно воспринимаемая, система была частично переработана и в уже в измененном виде внедрялась на советских предприятиях. Обращая внимание на противоречивость и двойственный характер системы Тейлора, В.И. Ленин рекомендовал выявить содержащиеся в них рациональные элементы и творчески их использовать, обязательно в сочетании с другими мероприятиями Советского государства, обусловленными его социальной природой, заботой о человеке; соединить их с сокращением рабочего времени, с использованием новых приемов производства и организации труда<sup>10</sup>. Ленинский анализ тейлоризма и его рекомендации по использованию этой системы сыграли большую роль в разработке основ научной организации труда в СССР<sup>11</sup>.

Значительный вклад в развитие теории и практики научной организации труда внес известный советский ученый-экономист, директор Центрального института труда А.К. Гастев, сформулировавший концепцию, получившую название “трудоустановки”. Суть ее заключалась в прививке “организационно-трудоустановочной бациллы” всем участникам производства<sup>12</sup>.

Одним из конкретных инструментов воспитания НОТ в быту являлась у А. Гастева “*хронокарта*”, т.е. своеобразный учетный документ для записи бюджета времени. Статистическая обработка собранных у населения учетных карт, по замыслу А. Гастева, поможет установить степень его социализации, а их систематизация - основные социальные группы (рабочий, директор, студент, крестьянин, красный воин) по характеру и способу использования своего времени. Предлагались следующие статьи использования времени: сон, пища, работа, отдых, самообслуживание.

Внедрение методов НОТ в СССР велось не только на государственных, но и на более восприимчивых к нововведениям частных предприятиях. Пробразом консалтинговой деятельности в СССР выступило созданное в 1924 г. при Центральном институте труда (ЦИТ) АО “Установка”, которое с успехом не только внедряло методы НОТ, но и консультировало по управлению организацией в целом. Диагностика систем управления, разработка и внедрение новых организационных схем, совершенствование документооборота, обучение сотрудников и т.д. Услуги,

предлагаемые АО “Установка”, быстро приобрели популярность у руководителей предприятий, благодаря чему уже через полгода удалось полностью снять ЦИТ с государственного финансирования<sup>13</sup>.

Огромное влияние на развитие теории организации и самоорганизации оказал А.А. Богданов, автор известной во всем мире работы “Всеобщая организационная наука. Тектология” - общая теория организации и дезорганизации.

Вопросы совершенствования управления временем разрабатывал еще один советский ученый, организатор и руководитель Лиги “Время”, редактор журнала “Время” П.М. Керженцев, в своих работах активно отстаивавший принцип “экономии”, под которым понималось достижение максимального эффекта от труда человека при минимальных затратах как человеческой энергии, так и материальных ресурсов. По его мнению, НОТ включает в себя три составные части:

1. Человек и его деятельность.

2. Материальные средства.

3. Использование рациональных организационных методов.

Большое значение П. Керженцев придавал использованию организационных методов, к которым он относил методы подбора и использования работников, ответственности, учета и контроля, подчиненности и т.п. Эти проблемы нашли отражение в его многократно переиздававшейся работе “Принципы организации”. Время П. Керженцев считал “материальной ценностью особого рода”. Время неиспользованное - время, погибшее безвозвратно. Поэтому, чтобы правильно использовать время, нужно относиться к нему с особой тщательностью и бережливостью. По всему СССР были созданы многочисленные отделения Лиги времени, активно работающие над улучшением организации труда и управления на предприятиях вплоть до своего закрытия в конце 1920-х - начале 1930-х гг.

П. Керженцев одним из первых в СССР указывал на особую важность роста эффективности деятельности руководителя для успешной работы любой организации. Важнейшими направлениями в данном вопросе ученый считал повышение организационной культуры, правильное распределение обязанностей между работниками, повышение персональной ответственности за порученное дело, рациональное использование своего времени<sup>14</sup>.

Влияние рассмотренных выше и более поздних концепций менеджмента и организации труда на совершенствование деятельности человека постепенно выдвигало на первый план проблему эффективного управления временем. В

результате психологизации и социологизации менеджмента в 1970-е гг. возникает новое направление в традиционном менеджменте - самоменеджмент - последовательное и целенаправленное применение эффективных методов работы в повседневной практике, с оптимальным использованием своих ресурсов для достижения своих же целей<sup>15</sup>.

Основная цель самоменеджмента в том, чтобы наилучшим способом использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (уметь самоопределяться), легче преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни. Большинство описанных в литературе концепций самоменеджмента построены каждая на определенной стержневой идее, вокруг которой формируется система методик и приемов работы над собой по реализации этой идеи. Одной из таких идей является экономия своего времени, разработанная руководителем Института рационального использования времени Л. Зайвертом, которого, несомненно, следует отнести к основоположникам этого направления. Таким образом, тайм-менеджмент как раздел управленческой науки возникает практически одновременно с самоменеджментом и является его основной составной частью. Кроме тайм-менеджмента, к основным направлениям самоменеджмента сегодня относят менеджмент знаний, менеджмент личных ограничений и некоторые другие разделы менеджмента.

Считается, что впервые обособление тайм-менеджмента от самоменеджмента и выделение его как отдельного направления в науке и практике управления произошло в Голландии в связи с открытием для служащих и деловых людей специальных курсов по повышению эффективности использования своего времени<sup>16</sup>. Вскоре проблемой управления временем занялись специалисты Германии, США, Финляндии и других стран. Наиболее известны в этой области работы Й.Л. Ниссенена и Э. Воутилайнена, Л. Зайверта, Д.Д. Фернера, С.Р. Кови, П. Форсайта, Б. Трейси и др. Среди специалистов в области тайм-менеджмента на постсоветском пространстве особо стоит выделить Г.А. Архангельского, Ю.Л. Васильченко, С. Бехтерева.

Й.Л. Ниссененом и Э. Воутилайненом впервые был исследован бюджет рабочего времени руководителя и выявлены источники повышения эффективности его использования. При этом они исходят из того, что каждый человек в высшей степени индивидуален, и эффект может быть максимальным только тогда, когда программа разработана специально для него. Поэтому предложенные рекомендации носят базовый харак-

тер и служат для выработки собственной индивидуальной программы действий. В результате проведенных исследований была разработана бизнес-концепция "Управление по результатам". Теория и практика управления по результатам (Management By Objectives) возникли около пятидесяти лет назад как ответ бизнеса на управленческие проблемы, с которыми после второй мировой войны столкнулись практически все страны с развитой рыночной экономикой<sup>17</sup>. В последние годы данная концепция востребована и в России. Так, направление "Управление по результатам" занимало первое место в системе мероприятий, изложенной в Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006 - 2008 гг.

В книге Л. Зайверта "Ваше время - в Ваших руках" процесс управления временем представлен как своего рода "круг правил" - функций и связующих процессов. Функции находятся в определенной взаимосвязи и, как правило, реализуются в определенной последовательности: постановка целей - планирование - принятие решений - реализация и организация - контроль. К связующим процессам он относит коммуникации и процесс принятия решений. В рамках каждой функции предполагается разработка определенных приемов и правил, представляющих собой технику самоменеджмента. Его концепция дает целостное представление о сущности изучаемого предмета, нацеливает на индивидуальную управленческую деятельность, ориентирует на самооценку потенциала человека в каждой из функций управления. Предлагаемая логика реализации самоменеджмента рассчитана на самообучение рациональному использованию времени, целеустремленной плановой уверенной работе с уменьшением угрозы стрессов и ежедневным достижением успеха, эквивалентом которого может быть высвобожденное личное время.

Ускоривший обмен информацией процесс глобализации заставил многих задуматься о необходимости оптимизации расходов своего времени. В результате начиная с 1990-х гг. тайм-менеджмент становится сначала популярнейшим направлением личного самосовершенствования, а затем и обязательным рабочим инструментом руководителей всех уровней.

Д.Д. Фернер подходит к управлению временем с сугубо практической точки зрения. Подобно Л. Зайверту, он рассматривает управление временем как непрерывный циклический процесс, своеобразную систему, которая должна быть внедрена в повседневную жизнь.

В качестве исходной точки планирования С. Кови рассматривает миссию человека, под ко-

торой он понимает смысл его жизни, предназначение, базирующееся на ценностях человека. При этом в качестве инструмента для установления приоритетов он использует широко известный принцип Д. Эйзенхауэра<sup>18</sup>. Но С. Кови впервые пересматривает содержание этого принципа и приходит к выводу, что определяющим фактором при ранжировании целей и задач является их важность, а не срочность. Построенная на этом утверждении модель установления приоритетов (принцип Квадранта 2) обеспечивает существенное использование времени без ощущения суеты, спешки и давления со стороны окружающих.

В послевоенном СССР первой серьезной попыткой обратить внимание на проблему эффективного управления своим личным временем стала книга Д. Гранина “Эта странная жизнь” (1972), написанная о советском биологе А. Любищеве. С 1916 г. (Любищеву тогда было 26 лет) он начал вести ежегодный почасовой учет расходуемого времени. На протяжении 56 лет он ежедневно записывал: сколько времени потрачено на основную научную работу, сколько времени - на дополнительную, какие были еще работы, сколько времени потеряно и почему<sup>19</sup>. Всю работу он подразделял на несколько категорий, определял приоритеты в работе, ежемесячно учитывая эффективность труда и отдыха. Первая категория состояла из творческой работы над книгой или исследованиями, вторая - включала написание научных докладов, подготовку и чтение лекций, участие в симпозиумах и т.д. Он старался выполнить весь намеченный на день объем работ, кроме первой категории, время на которую не регламентировалось<sup>20</sup>. Книга Д. Гранина способствовала появлению в СССР большого числа людей, заинтересовавшихся рациональным использованием своего личного времени. Многие из них стали активными участниками современного российского тайм-менеджерского сообщества.

В течение 5-7 лет после распада СССР отечественная школа НОТ была практически уничтожена, а применение методов НОТ как части корпоративной системы менеджмента забыто. Интерес к проблеме рационального использования времени возникает в начале 2000-х гг. и связан с работами таких специалистов в области тайм-менеджмента, как Г.А. Архангельский<sup>21</sup>, Ю.Л. Васильченко<sup>22</sup>, Г.П. Захаренко и др.

В связи с популяризацией технологий эффективного использования времени в развитых странах, особенно в США и Германии, началась настоящая “гонка” за временем. С одной стороны, высокий темп современной жизни заставляет

человека, и тем более руководителя, “ускоряться” год от года, чтобы успевать в своей области. Как пишут известные шведские ученые-экономисты К. Нордстрем и Й. Риддерстрале, “в этом мире, чтобы стоять на месте - нужно бежать”<sup>23</sup>. С другой стороны, ускоренный в разы рабочий темп и необходимость в быстроте принятия решений влияют на рост количества ошибок, общую усталость менеджеров и снижение стрессоустойчивости.

В конце XX в. специалист по управлению временем С. Рехтшафен обратил внимание на пагубность и опасность такого “бега”, постоянной спешки, в которой живет большинство людей в промышленно развитых странах. В связи с данным явлением появились новые концепции управления временем, не акцентирующие внимание на жестком планировании и целеполагании, распространенные в 1980-1990 гг. Вместе с тем, благодаря Л. Зайверту, С. Кови, С. Рехтшафену, Б. Трейси Т. Бьюзену, Г. Архангельскому, в XXI в. тайм-менеджмент стал практическим инструментом, полезным каждому современному человеку. Тем не менее, несмотря на многочисленные исследования и публикации, можно утверждать, что в настоящее время тайм-менеджмент как прикладная наука только еще формируется. Имеющиеся в этой области труды чаще всего представляют собой собственные разработки авторов и не всегда учитывают предыдущий опыт. Отсюда значительные повторы в концепциях, их некоторая неструктурированность и разрозненность, отсутствие системного подхода к изучению проблем и, наконец, медленное развитие тайм-менеджмента.

Новейшим направлением в самоменеджменте и тайм-менеджменте стал так называемый “майнд-менеджмент”. Г. Архангельский понимает его как “повышение эффективности интеллектуальной работы: управление потоками информации, эффективное творчество, создание комфортного обзора того огромного количества дел и проблем, с которыми имеет дело современный менеджер”<sup>24</sup>. Важную часть майнд-менеджмента составляет использование изобретенных Т. Бьюзеном так называемых ментальных карт, или “карт ума” (Mind maps). Карты ума - это удобная техника для представления процесса мышления или структурирования информации в визуальной форме. Цели создания карт могут быть самыми различными: прояснение какого-либо вопроса, сбор информации, принятие решения, запоминание сложного материала, передача знаний коллегам и еще множество других.

В итоге к началу XX в. тайм-менеджмент стал вполне самостоятельной частью общего менеджмента предприятия.

<sup>1</sup> БСЭ. URL: <http://bse.sci-lib.com/article109438.html>.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> URL: <http://www.pmpofy.ru/content/rus/205/2053-article.asp>.

<sup>4</sup> Кузнецова Н.В. История менеджмента. Владивосток, 2004.

<sup>5</sup> URL: <http://vremia.com.ua/history>.

<sup>6</sup> URL: <http://www.hrm.ru/db/hrm/Emerson/glossary.html>.

<sup>7</sup> Особое противодействие встретили идеи рационального использования времени преподавателей и студентов в вузах США, предложенные М. Куком.

<sup>8</sup> URL: [http://www.mm.com.ua/russian/evolution/evolution\\_text?pm\\_article1\\_toShow=39048](http://www.mm.com.ua/russian/evolution/evolution_text?pm_article1_toShow=39048).

<sup>9</sup> Кузнецова Н.В. Указ. соч.

<sup>10</sup> Там же.

<sup>11</sup> БСЭ. URL: <http://bse.sci-lib.com/article109438.html>.

<sup>12</sup> Архангельский Г.А. Организация времени. 2-е изд. СПб., 2006. С. 19.

<sup>13</sup> Там же. С. 20.

<sup>14</sup> URL: <http://vremia.com.ua/history>.

<sup>15</sup> По материалам книги: Петрова Н. Тренинг для победителя. Самоменеджмент эпохи Интернет. СПб., 2002.

<sup>16</sup> Там же.

<sup>17</sup> Друкер П. Управление, нацеленное на результаты: пер. с англ. М., 1994.

<sup>18</sup> Предложенная американским генералом Дуайтом Эйзенхауэром правило является простым вспомогательным средством, особенно для тех случаев, когда надо быстро принять решение относительно того, какой задачи отдать предпочтение. Согласно этому правилу приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела.

<sup>19</sup> URL: <http://www.improvement.ru/bibliot/altshull.shtm>.

<sup>20</sup> URL: <http://vremia.com.ua/history>.

<sup>21</sup> Архангельский Г.А. – кандидат экономических наук., зав. кафедрой тайм-менеджмента Московской финансово-промышленной академии, генеральный директор компании “Организация времени”.

<sup>22</sup> Ю.Л.Васильченко - основатель и директор Киевского института организации времени.

<sup>23</sup> URL: <http://ariom.ru/litera/2003-html/funki/funki.htm>.

<sup>24</sup> URL: <http://www.improvement.ru/zametki/interview/shtat.htm>.

Поступила в редакцию 05.03.2011 г.