

Тверской области сегодня достаточно стабильно, значения ряда показателей приближаются к уровню 2021 г. Это, например, значения показателя регистрируемой безработицы (в ближайшее время, скорее всего, будут варьироваться в пределах 3–4 %), коэффициента напряженности, который, по прогнозам, не превысит 0,3. Однако из-за отрицательной демографии, характерной для региона, численность рабочей силы продолжит снижаться, а спрос на рабочую силу – расти.

### **Библиографический список**

1. Интерактивный портал службы занятости населения Тверской области. Банк вакансий. URL: <https://trudzan.tverreg.ru/vacancy?ysclid=ls94k2хu1t364844047> (дата обращения: 25.01.2024).
2. Белоусов О.А. Регион в плену структурной безработицы: штрихи к портрету // Экономика труда. 2018. Т. 5. № 1. С. 233–244.
3. Белоусов О.А. Ресурсный потенциал современной молодой семьи: опыт комплексного подхода: монография. Тверь: ТГТУ, 2009. 220 с.
4. Индексы производства по видам экономической деятельности. URL: <https://69.rosstat.gov.ru/storage/mediabank> (дата обращения: 25.01.2024).
5. Интерактивный портал службы занятости населения Тверской области. Реестр работодателей. URL: <https://trudzan.tverreg.ru/employer/index> (дата обращения: 25.01.2024).
6. Интерактивный портал службы занятости населения Тверской области. Статистические отчеты. URL: <https://trudzan.tverreg.ru/reports> (дата обращения: 25.01.2024).
7. Терещенко М. Уровень безработицы в России в июне обновил исторический минимум. URL: <https://tass.ru/obschestvo/18431667> (дата обращения: 25.01.2024).

УДК 331.108

**ВЕРПАТОВА Оксана Юрьевна** – к. филос. н., доцент кафедры социологии и социальных технологий ТвГТУ, Тверь (verpatova\_tgtu@mail.ru)

### **УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ**

© Верпатова О.Ю., 2024

**Аннотация.** Рассмотрена проблема формирования и использования навыков тайм-менеджмента в рамках современного управления персоналом. Указано, что контроль и оптимальное применение своего рабочего и личного времени являются важными составляющими эффективной профессиональной деятельности. Отмечено, что на данный

момент в российской системе управления персоналом часто недооценивают важность этих составляющих. Проанализирована значимость развития практик управления личным временем для повышения эффективности работников и снижения рисков профессионального выгорания.

**Ключевые слова:** тайм-менеджмент, эффективность, стресс, управление персоналом.

**Verpatova O.U.** – Ph.D., Associate Professor of the Department of Sociology and Social Technologies of TvSTU, Tver (verpatova\_tgtu@mail.ru)

### **TIME MANAGEMENT AS A FACTOR IN IMPROVING THE PERSONAL EFFECTIVENESS OF EMPLOYEES**

**Abstract.** The problem of formation and use of time management skills in the framework of modern personnel management is considered. It is indicated that the control and optimal use of one's working and personal time are important components of effective professional activity. It is noted that at the moment, the importance of these components is often underestimated in the Russian personnel management system. The importance of developing personal time management practices to improve employee efficiency and reduce the risks of professional burnout is analyzed.

**Keywords:** time management, efficiency, stress, personnel management.

При развитии российских практик управления персоналом долгое время ориентировались на западный опыт. Подобный «догоняющий» характер становления отечественных указанных практик связан с переходом от плановой экономики (с ее консервативным отношением к системе взаимодействия «работодатель – сотрудник») к рыночной, для которой типичны факторы, формируемые конкуренцией. Однако постепенно, а именно по мере формирования специфических особенностей российского рынка труда, российские специалисты меньше интересовались западными тенденциями и их переносом на отечественную почву, стали формировать собственные кейсы. Возможно, этим и объясняется растущий интерес к ряду аспектов управления персоналом, в частности к проблемам управления временем, или тайм-менеджменту.

В советском планировании такого рода менеджменту уделялось большое внимание, так как в СССР стремились к рационализации производственных процессов и повышению эффективности использования рабочего времени. По сути, параллельно развивались западная и советская практики управления временем, которые имели несколько разные предпосылки и принципы построения теории. Развитие западных школ тайм-менеджмента связывают со становлением и расширением капиталистического производства, потребностью в создании расписания

смен на предприятиях. Однако можно встретить и довольно ранние работы философов и общественных деятелей, в которых содержится мысль о важности плана и следования заранее продуманному списку дел. Научное видение производственных процессов стало основой развития практик тайм-менеджмента и в контексте личной эффективности. Однако многие первые теории, предлагающие систему управления рабочим временем, были ориентированы не на рядовых работников, а на руководящее звено. Упор делался на результативном лидере, способном принимать управленческие решения и давать четкие указания, выполнение которых способствовало оптимизации работы остальных сотрудников.

Советская школа управления временем также возникла вследствие активизации процесса индустриализации, модернизации производств. Для разработки новых подходов к организации трудовых процессов был создан Центральный институт труда (ЦИТ), просуществовавший до 1940-х гг. Его деятельность базировалась на положениях работ А.К. Гастева, который активно изучал новаторские методики Г. Форда (находился с американским деятелем в активной переписке). В отличие от многих западных специалистов, делавших ставку на улучшение технологии, Г. Форд совершенствовал производственные и технологические процессы, чем и заинтересовал А.К. Гастеева. Последний, в свою очередь, указывал на значимость эффективного использования рабочего времени. Он считал, что результативность работника зависит от того, как тот воспользуется своим временем на предприятии, как оптимизирует выполняемые им трудовые действия и операции. В ЦИТ А.К. Гастеев вместе с коллегами продумывал, как улучшить те или иные действия рабочего, как распределить рабочее время так, чтобы в нем были перерывы, предназначенные для отдыха, и рассматривал ряд других тем [2].

Центральный институт труда занимался не только вопросами научной организации труда, но и обучением работников новым трудовым приемам. Свою деятельность сотрудники института вели на территории всего СССР. В частности, в ЦИТ учили инструкторов, составляли обучающие программы, позволяющие готовить рабочих на местах и поддерживаемые руководством партии (поскольку деятельность ЦИТ были максимально созвучна идеологии, транслируемой партией). Стоит отметить, что подготовка и обучение велись не только на основе теоретического материала, но и с помощью практических и экспериментальных действий. По сути, это был один из первых опытов именно практических обучающих программ управления рабочим временем.

Еще одной отличительной чертой отечественных практик тайм-менеджмента являлось внимание к различиям операций и деятельности разных типов рабочих. В ЦИТ внимательно относились к типированию рабочего состава, учитывали особенности выполняемых операций,

вариации режимов работы, важность тех или иных профессиональных характеристик и т.д. Внимание уделялось не только и не столько руководящему составу, сколько системному, структурированному подходу к отдельным профессиональным функциям и их содержанию. Важно также и то, что рабочие, согласно идеологам ЦИТ, играли не только пассивную роль исполнителя, но и роль активного пользователя, приемника продвигаемых инновационных практик [4].

Последнее положение продвигал в народные массы и основоположник советской школы тайм-менеджмента П.М. Керженцев, создавший такую организацию, как «Лига “Время”» (Лига). Просуществовала организация всего три года, однако ее члены вели активную просветительскую и агитационную работу. Их лозунг звучал так: «Борьба за правильное использование и экономию времени во всех проявлениях общественной и частной жизни как основное условие для осуществления принципов научной организации в СССР» [8]. Одним из направлений работы Лиги была борьба с нерациональным распределением времени рабочими, которые вынуждены присутствовать на идейных профсоюзных собраниях и различных непроизводительных совещаниях. Иными словами, проблема управления временем рассматривалась с новой стороны, о которой многие стали говорить значительно позднее. Так, только впоследствии пришло понимание того, что подчиненному сложно самому контролировать эффективное использование своего рабочего времени, если руководство не ставит эту эффективность в приоритет [4].

На сегодняшний момент проблема управления временем является одной из самых актуальных; ее решение способствует повышению эффективности персонала организаций. Автоматизация и использование информационных технологий приводят к многозадачности в большинстве сфер, давлению увеличивающегося объема информации и посторонних сигналов, из-за чего сосредоточиться на решении отдельных профессиональных задач становится труднее. Не только руководителям высшего и среднего звеньев сейчас сложнее эффективнее выполнять свои обязанности, но и рядовым сотрудникам. Именно в силу обозначенных причин среди требований, предъявляемых работодателем к соискателю, все чаще встречаются словосочетания «умение планировать свое рабочее время», «умение управлять своим рабочим временем» или «навыки тайм-менеджмента».

Тайм-менеджмент входит в перечень самых востребованных сегодня гибких навыков, наличия которых ожидают от специалистов самого различного профиля (это одно из ключевых требований, указываемых в вакансиях менеджера (причем всех уровней), специалистов различных вспомогательных служб и подразделений, секретарей, HR-специалистов и других представителей социоуправленческого профиля). Даже у IT-

специалистов и ведущих инженеров, разработчиков и аналитиков работодатели все чаще начинают проверять наличие указанных навыков.

Как показывает анализ исторических предпосылок формирования данного направления, ключевой движущей силой развития теорий управления временем является потребность в структурированном и продуманном подходе к организации своего трудового времени, повышению эффективности не за счет увеличения количества отработанного времени, а благодаря научно обоснованному распределению видов работ и задач внутри отведенного рабочего времени. Для современных практик управления персоналом это не менее актуально, так как отсутствие равномерного распределения важных профессиональных задач в рамках указанного времени в итоге может привести к закономерным переработкам, которые для организации не выгодны по ряду причин:

1) они требуют дополнительной материальной компенсации, если возникают из-за работодателя;

2) отсутствие или сокращение времени на полноценный отдых приведет к выгоранию сотрудников и может подтолкнуть их к смене работы. Как следствие, растет текучесть кадров и усиливается проблема набора новых сотрудников, увеличиваются связанные с этим расходы и т.п.;

3) даже если переработки возникают не из-за руководителя и непосредственно организации, а вследствие отсутствия достаточного навыка управления временем у самих сотрудников, осознание человеком своих переработок, которые не компенсируются, постепенно приводит к неудовлетворенности данным местом работы, оценке упущенной выгоды в результате дополнительно потраченного и неоплаченного рабочего времени [3, с. 22–23].

Сейчас разработано значительное количество инструментов и подходов к реализации управления временем как в рабочей среде, так и в рамках организации жизненного пространства в целом [1; 6]. Однако можно выделить ряд проблем и недостатков. Прежде всего многие инструменты не адаптируются отечественными специалистами к российским реалиям, т. е. с учетом именно отечественных управленческих потребностей, что снижает эффективность применения этих инструментов в конкретных социально-культурных условиях. Особенности воспитания, социальной среды, устоявшиеся паттерны поведения так или иначе влияют на успешность использования тех или иных рекомендаций. Кроме того, многие из представленных инструментов ориентированы на руководящий состав или специалистов, работающих в свободном режиме, для которых навыки самоорганизации особенно важны. В нынешних условиях умение грамотно выстроить свое рабочее расписание требуется практически от всех участников рабочего процесса, включая и рядовых специалистов. В

рамках предлагаемых методик содержится крайне мало рекомендаций, относящихся к конкретным направлениям деятельности: педагогике, управлению персоналом, бухгалтерии и т.д. Чаще всего предлагаются наиболее общие инструменты, которые сотрудники часто просто не могут в силу отсутствия опыта адаптировать для удовлетворения своих нужд. Например, одним из главных инструментов тайм-менеджмента в большинстве техник называется принцип приоритизации задач, когда специалист расставляет рабочие задачи по степени значимости их решения. Однако это может сработать, если трудовой процесс предсказуем, поддается четкому контролю и зависит от самого специалиста, но если сотрудник работает по найму и находится в подчиненном положении, то приоритизация может стать невозможной из-за перераспределения срочности заданий со стороны руководителя, меняющихся переменных проекта и т.д.

Таким образом, проблема развития навыков и привычек эффективного управления рабочим временем обуславливается не только желанием и умениями самих сотрудников, но и позицией руководства. Как отмечает Т. Шварц, важно, чтобы руководитель изменил отношение к оценке эффективности работы сотрудника, не сводя ее к времени, которое тот проводит на работе, а ориентируясь на реальное качество и своевременность выполненных заданий [5, с. 178]. Одной из реалий многих организаций оказывается обратный принцип, звучащий приблизительно так: «Не важно, сколько выполнено, главное, что пришел и ушел вовремя». При таком подходе самим сотрудникам невыгодно применять техники тайм-менеджмента, поскольку это будет сопряжено не со снижением профессиональной нагрузки и разумным ее распределением, а с получением дополнительных заданий, в результате чего возникнут те же трудности, что и при неумении выстроить свой рабочий день.

Второй проблемой, связанной с позицией руководства, является отказ от принятия тезиса о том, что эффективность работы сотрудника возрастет, если он будет использовать навыки и приемы управления рабочим временем, например заранее планировать структуру рабочего дня, осуществлять приоритизацию задач и т.д.

Как мы видели, еще в советское время существовал научный подход к управлению временем. Однако сегодня многие руководители продолжают считать такого рода управление излишним, воспринимают его как некое временное модное «поветрие» и не рассматривают реальные продуктивные последствия применения инструментов тайм-менеджмента в организации трудовой деятельности. Рядовому сотруднику крайне сложно грамотно выстроить свой рабочий процесс, если он понимает, что такое распределение времени не интересует работодателя, не станет критерием эффективности работника. Следовательно, мотивация к применению

данных практик постепенно снижается, уступая место рутинизации и увеличивая риск переработок и профессионального выгорания.

Таким образом, эффективность современных практик использования инструментов управления временем при организации трудовых процессов зависит как от позиции самих сотрудников, так и от установок работодателя. Без комплексного подхода, поддерживаемого руководством организации, несмотря на наличие данной компетенции у специалиста, говорить о роли принципов управления временем в повышении эффективности труда нельзя. Именно от руководителя зависит то, как рядовые сотрудники будут воспринимать инструменты тайм-менеджмента, станут ли подчиненные ежедневно использовать их в организации трудового процесса. Кроме того, необходимо применять адаптированные к отечественным реалиям методики, учитывающие как социокультурный аспект и особенности конкретной среды, так и специфику отдельных направлений деятельности и должностей.

#### **Библиографический список**

1. Тайм-менеджмент. Полный курс: учебное пособие / Г. Архангельский [и др.]. М.: Альпина Паблишер, 2024. 426 с.
2. Гастев А.К. Как надо работать: практическое введение в науку организации труда. Изд. 5-е, стереотип. М.: Ленанд, 2022. 480 с.
3. Дукер П. Управление собственной жизнью. URL: [https://studylib.ru/doc/2637699/piter-druker.-upravlenie-sobstvennoj-zhizn.\\_yu](https://studylib.ru/doc/2637699/piter-druker.-upravlenie-sobstvennoj-zhizn._yu) (дата обращения: 18.08.2023).
4. Матвиевский А.А. История тайм-менеджмента // Молодой ученый. 2021. № 32 (374). URL: <https://moluch.ru/archive/374/83537/> (дата обращения: 18.08.2023).
5. Шварц Т. То, как мы работаем, – не работает. Проверенные способы управления жизненной энергией. М.: Альпина Паблишер, 2018. 526 с.
6. Шлей Н.В., Пирогов В.И., Брежнев О.В. Тайм-менеджмент – управление временем // ЭКО. 2006. № 5 (383). С. 135–159.
7. HBR Guide. Жизненный баланс / под ред. Н. Довнар. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. 288 с.
8. Финаров А.П. Лига «Время» (1923–1925) // Вопросы истории. 1970. № 7. С. 205–206. URL: <https://libmonster.ru/m/articles/view/ЛИГА-ВРЕМЯ-1923-1925-ГГ> (дата обращения: 18.08.2023).