

---

---

# ФІЛОСОФІЯ

---

---

*Австріна О. І.*

## **УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ: ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ І ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

*У статті розглянуто теоретичні підходи і практичний досвід у сфері раціональної організації часу. Результатом наукового пошуку є аналіз розуміння різних іпостасей часу у людській свідомості. Запропоновано концепцію управління часом з урахуванням принципів, інструментарію та рівнів планування.*

*Ключові слова: час, принцип, ефективність, time-менеджмент.*

Час, як і простір, здавна є предметом дослідження. Люди намагались відчутти, зрозуміти час і навчитись управляти ним як цінним ресурсом. З часів стародавніх філософів і по сьогодні не вгасає інтерес до часу, зокрема до способів його ефективного використання. За останнє десятиліття ці знання та навички актуалізуються, навіть стають необхідними для сучасної людини. Інформації і подій у сучасному житті набагато більше, ніж часу в кожній конкретній людини, щоб все це фіксувати, аналізувати, брати участь у подіях, але не пропустити чогось важливого. Це зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Питання є цікавим не стільки з точки зору теорії, скільки з практичного аспекту. Тому в сучасній літературі і у практиці існують чимало концепцій раціональної організації часу і управління ним, які об'єднують у такому напрямку, як time-менеджмент. Але time-менеджмент поєднує плюралізм різноманітних технологій, підходів, практичних розробок і рекомендацій, що не зводяться до стрункої схеми знань. Метою цього наукового пошуку є відбір, систематизація розрізнених теоретичних і практичних напрацювань, зведення їх до єдиної концепції управління часом.

Час був і залишається предметом аналізу у різні часи у різних країнах. Аналізуючи масив підходів і поглядів, слід зазначити, що час розуміють: 1) як філософську категорію – ознаку буття; 2) як цінний ресурс; 3) як об'єкт управлінського впливу; 4) як стимул для мотивації. Розглянемо кожну з цих характеристик досліджуваного явища.

Час як філософська категорія характеризує тривалість буття станів матеріальних предметів і об'єктів, є формою і послідовністю їх зміни [1, 3, 4]. Час – об'єктивний і нескінчений, його існування не залежить від нашої свідомості чи існування, час просто є. Також його характеристиками є незворотність і неповторюваність. Час, який сплинув, вже ніколи не повертається. Це зазначали і стародавні філософи. Всім відомий вислів Геракліта: «Неможливо увійти у ту саму воду двічі». Час Геракліт розумів як воду, що спливає і ніколи вже не повернеться. Саме тому слід визначитися, як використовувати майбутній час найкраще. У стародавньому Римі найбільш відомим дослідником часу був Луцій Аней Сенека. У своєму трактаті «Про нетривалість буття» він писав: «На три періоди ділиться життя: минуле, сьогодення і майбутнє. З них той, в якому ми живемо, – короткий, той, в якому будемо жити, – сумнівний, і лише той, який минув, – визначений, але повернути його неможливо» [4, 18]. Отже, час як філософська категорія визначає тривалість буття і має такі властивості: об'єктивність, нескінченність, незворотність.

Людям притаманне відчуття швидкоплинності часу. Чим старша людина, тим гостріше це відчуття. Також для зайнятої особистості час «летить», а не іде. Цим зумовлюється ставлення людей до часу як до цінного ресурсу. У нас може не бути досвіду, знань, грошей, знайомих, роботи, освіти і т. д. Єдине, що є в кожного від народження, – це певний, відмірений нам час. Залежно від того, наскільки грамотно людина скористається своїм часом, настільки успішною і щасливою вона буде себе почувати. У кожного так чи інакше є внутрішнє відчуття часу. Але щоб контролювати свій часовий ресурс, люди вигадали годинники і календарі – штучно створенні предмети, що дають інформацію про час і його плинність.

Таким чином, розуміння часу як цінного ресурсу спонукало людей до створення інструментарію для його обліку. Час почали характеризувати за допомогою такої ознаки, як вимірність (роки, дні, хвилини, секунди тощо). Завдячуючи вимірності, ми знаємо скільки точно часу займає та чи інша справа або подія.

Час як об'єкт управління розглядається в time-менеджменті. Але йдеться про «майбутній час», оскільки керувати тим, що вже минуло, неможливо. Ми, як правило, розплановуємо своє майбутнє, далеке чи

зовсім близьке. Управлінський вплив на час здійснюється через структурування майбутніх подій. У рамках time-менеджменту зібрані різноманітні поради і технології систематизації дій з урахуванням часової компоненти. Результатом управлінського підходу до часу є план і процес реалізації цього плану. Управління часом передбачає співвіднесення часу з цілями, які ставить перед собою особистість, тобто ми організуємо час таким чином, щоб він працював на досягнення нашої мети.

Підхід до часу як до стимулу сформульовано в теорії управління, а точніше, в управлінні персоналом. Сучасні менеджери з персоналу шукають ефективні шляхи підвищення стимулювання до праці, у тому числі й за допомогою використання нестандартного режиму робочого часу. Вільний час – безсумнівна потреба кожної людини. З огляду на цей факт можна істотно підсилити систему стимулювання праці.

Зазначимо можливості застосування фактору вільного часу як стимулу до праці.

1. Надання додаткового вільного часу. Як метод стимулювання він застосовується в Україні вже досить широко. Реалізується за допомогою диференціації (зміни) тривалості основного й різного роду додаткових відпусток, їхнього дроблення на частини (надання відпусток, наприклад, улітку й узимку), скорочення робочого періоду, надання права працювати неповний робочий день або неповний робочий тиждень і т. д. [1, 53].

2. Додаткові відпустки за специфічну працю або за результати праці, що істотно відрізняються від нормативних (наприклад, для зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, з ненормованим робочим днем для працівника, що має тривалий стаж роботи на одному підприємстві й т. д.) [1, 53]. Всі ці відпустки покликані компенсувати підвищене фізичне й психологічне навантаження працівника в процесі праці, створити додаткові стимули для закріплення кадрів на конкретному підприємстві й залучення працівників до певних видів діяльності.

3. Перерозподіл робочого часу. У такому випадку працівникові надають можливість самому визначити час початку, закінчення й тривалості робочого дня, але за умови обов'язкового виконання встановлених трудових норм і при дотриманні нормального ходу виробничого процесу [1, 54]. Цей підхід дозволяє досягати максимального сполучення інтересів працівника з інтересами виробництва. Найпоширенішою формою подібного стимулювання є гнучкий, або плаваючий, графік.

Такий графік дозволяє вибрати найбільш зручний для працівника час початку й завершення роботи. Дозволяє самому обирати інтенсивність своєї праці, формувати зручне поєднання періодів найбільш й найменш інтенсивної праці, визначати темп роботи. І все це можна робити з урахуванням інтересів роботодавця. Правом працювати у вільному режимі важливо наділяти передових працівників, свідомих, організованих і дисциплінованих.

4. Ще однією формою стимуляції персоналу через нестандартну організацію режиму роботи є скорочення тривалості робочого часу [1, 54]. Мова йде про можливість скорочувати робочий день (тиждень) за рахунок зекономленого в результаті високопродуктивної праці часу. Використання цього прийому призводить до скорочення невиробничих витрат, зростання зацікавленості персоналу в підвищенні якості продукції й зниженні витрат робочого часу.

Ми розглянули 4 ролі, які відіграє час у свідомості людини: як ознака буття, як ресурс, як об'єкт управління, як стимул у роботі з персоналом. Тепер розглянемо основні принципи управління часом.

Принцип цілепокладання. Цей принцип можна висловити так: «Плануйте справи, а не час». Тобто в першу чергу необхідно визначити цілі, яких прагнемо досягти, потім поділити цілі на етапи, виконання яких і прив'язується до конкретного часового інтервалу. Існує декілька варіантів цілепокладання.

Достатньо «м'яким», невимушеним інструментом формулювання мети є «карта бажань». Суть її полягає у візуалізації своїх цілей. Техніка виконання карти бажань є досить простим, доступним кожному і водночас ефективним способом візуалізації власних цілей або мрій. Карта має певну структуру, зображену на рис. 1.



Рис.1. Схема карти бажань

На рисунку зображено дев'ять квадрантів (життєвих сфер), у кожен з яких вписується конкретна мета і підкріплюється візуальним рядом – фото, картинками, малюнками. Основними правилами оформлення карти бажань є наступні: 1) цілей або бажань не має бути більше дев'яти; 2) візуалізувати на карті лише те, що дійсно необхідно. На наш погляд, друге правило є прикладом дії закону збереження енергії і економії часу – витратити енергію і час лише на те, чого ви насправді потребуєте. Складати карту можна на довгострокову перспективу (5-10 років), і середньострокову (1-5 років). Для тактичного планування (місяць, тиждень, день) вона не підходить, оскільки тактичний рівень планування вимагає більшої деталізації задач і прив'язки їх до конкретного часу, що неможливо відобразити на карті.

Дехто вважає цей спосіб планування швидше легковажною грою, ніж серйозним підходом до реалізації власних прагнень. Проте слід зазначити, що саме елемент гри, творчості й робить його простим і привабливим для більшості. До того ж спеціалісти зазначають, що постійно тримаючи перед очима «картинку» майбутнього, у людини запускаються підсвідомі механізми до її здійснення.

Схожим, але більш формальним і суворим інструментом цілепокладання є так звана «Матриця завдань». Людина обирає певні сфери життя, де і формулює цілі. У табл. 1 зображено приклад такої матриці.

Таблиця 1

*Матриця завдань*

Фізичні завдання	Бізнес-завдання	Особистісні завдання
1	1	1
2	2	2
3	3	3
Принципові завдання	Сімейні завдання	Загальні завдання
1	1	1
2	2	2
3	3	3

Матриця завдань може бути використана для формулювання стратегічних цілей (від 1 до 10 років) і для створення кварталних, місячних і щотижневих планів [5].

Другий принцип управління часом назвемо принципом «оптимального поділу». Його можна окреслити загальновідомим висловом «Поділяй і володій». Цей принцип характеризує тактичне

планування (в рамках доби або тижня) і ґрунтується на кількісному підході. У практиці існує декілька варіантів умовного поділу часу.

Правило 20:80. Цей принцип був відкритий у XIX столітті італійським економістом Паретто, який на основі статистики дійшов висновку, що 20% населення забезпечують 80% національного доходу країни. Цей принцип так само працює і при поділі часу [1, 35]. Слід так розпланувати завдання, щоб за 15% використаного часу було зроблено 60% обсягу роботи, що наближає вас до мети (максимальна корисність за мінімальних витрат). Таким чином ми зорієнтовані на виконання пріоритетних завдань і відсторонення від несуттєвих.

Правило 60:40. Більшість спеціалістів з time-менеджменту підтримують думку неефективності «тотального» планування. Тобто не варто планувати 100% свого тижневого або добового бюджету часу. Доцільно розпланувати приблизно 60%, а 40% залишати на непередбачувані події – так звані «викрадачі» часу [1, 42]. До «викрадачів» часу відносять: форс-мажорні обставини (транспортні затори, затримки транспорту, природні фактори, хвороби), інтернет, телевізор, лінощі, непунктуальність та неорганізованість (запізнення, тривалі телефонні розмови, розмови «ні про що»). Вказані фактори можуть порушити наші плани. Тому слід залишати запас часу (біля 40%) на непередбачувані події або для справ, які займають більше часу, ніж планувалось.

Правило «трьох 8». Це також досить «м'який» інструмент планування, в основі якого лежить умовний поділ добового часу на три сфери: 8 годин – на сон, 8 годин – на роботу, 8 годин – на себе. Цей підхід був сформульований у стародавніх ведичних вченнях. Традиційно число 8 означає знак нескінченності, специфічне поєднання вісімок символізує у індусів «цвіт життя». Відповідно, якщо людина навчиться дотримуватись правила трьох 8, її життя буде повноцінним, збалансованим, воно минатиме у спокої та радості.

Якщо подивитись на три вищевказані правила, вони не суперечать, а навіть, доповнюють одне одного. Можна поділити свій добовий час на три сфери, в рамках кожної з них визначити найважливіші (15%) завдання і планувати їх з урахуванням 60% заповнення добового часу (віднявши години на сон).

Третій принцип ми назвали принципом «пріоритету». Його сутність полягає у вислові: «Не роби справи правильно, а роби правильні справи». Перш ніж розпочати планувати, необхідно визначитись з пріоритетами. Допомогти у цьому може «Вікно Ейзенхауера» (табл. 2).

Таблиця 2

## «Вікно Ейзенхауера»

1. Термінові та важливі справи <b>Роби сам зараз</b> Основні завдання поточного періоду	2. Важливі, але нетермінові справи <b>Плануй</b> Перспективи, стратегія і тактика розвитку
3. Термінові, але неважливі справи <b>Делегуй</b> Справи, що не вимагають твоєї обов'язкової участі	4. Нетермінові і неважливі <b>Викидай</b> Дрібниці, другорядні побічні завдання

Цей інструмент був розроблений американським президентом Дуайтом Ейзенхауером. Він став розподіляти справи за двома критеріями: терміновістю і важливістю [1, 38]. Так з'явилось «вікно», що складається з чотирьох блоків. Як можна зрозуміти з таблиці, пріоритетними мають бути справи з 1 і 2 блоків. Саме вони і формують ті 15% використаного часу, що дають 60% результату. Справи, що віднесені до 3 і 4 блоків, пропонується або делегувати іншим, або забути про них взагалі.

Четвертий принцип ми назвали принципом «фізіологічного годинника». Його можна сформулювати наступною фразою: «Працюй на свій біологічний годинник, а не проти нього». І це твердження є справедливим з точки зору людської фізіології. Кожен з нас має власний біологічний ритм, специфічну динаміку працездатності. Саме ці два компоненти – біологічний ритм і динаміку працездатності – ми розглядаємо як фактори, які варто враховувати при плануванні.

Відомо, що Бальзак любив працювати вночі. Моцарт написав знамениту увертюру до опери «Дон Жуан» за одну ніч. А, наприклад, Суворов і Наполеон зі сходом сонця вже були на ногах. Залежно від ходу внутрішнього годинника конкретної людини вчені співвідносять її з одним з двох видів пернатих: «жайворонки» і «сови». Відмінності у працездатності цих двох типів показано на графіку (рис. 2.)

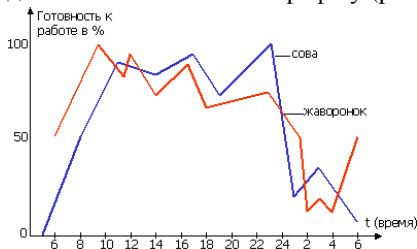


Рис 2. Графік працездатності «сови» і «жайворонків»

Близько 40% населення планети є «совами». У ранковій годині їх психофізіологічні функції ще загальмовані. Самопочуття, працездатність, настрій у першій половині дня поступово покращуються і досягають свого піку в другій половині дня. Представники цього типу людей найефективніше працюють у вечірній і навіть нічний час.

Біля 60% населення світу можна вважати «жайворонками». Вони рано встають, найкраще почуваються та ефективніше працюють саме в першій половині дня. Учені Університету Рокемптона (Велика Британія, Roehampton University) знайшли наукове підтвердження народній мудрості, яка говорить, що Бог любить ранніх пташок. Дослідники з'ясували, що люди, які прокидаються до 7 години ранку, більш успішні в кар'єрі, менш піддані депресіям і більш успішно протистоять стресовим ситуаціям. Учені припускають, що хороше самопочуття жайворонків пояснюється більшою кількістю вільного часу зранку, який вони можуть витратити на себе [3, 6]. Жайворонки виявилися більш пристосованими до сучасного ритму життя, ніж сови, оскільки сьогоднішній світ все ж орієнтований більше на «жайворонків», ніж на сов».

Працездатність людини протягом дня характеризується фазним розвитком (рис. 3).

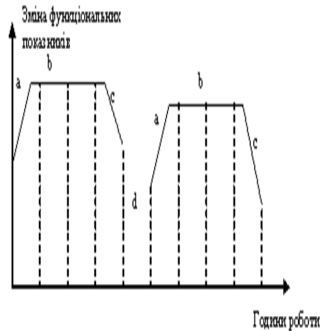


Рис. 3. Графік зміни працездатності людини протягом робочого дня

Основними фазами є наступні:

– фаза впрацювання (а), або зростаючої працездатності. Протягом цього періоду відбувається перебудова фізіологічних функцій від попереднього виду діяльності людини до поточного. Залежно від



характеру праці й індивідуальних особливостей ця фаза триває від кількох хвилин до 1,5 години;

– фаза стійкої високої працездатності (b). Для неї характерно, що в організмі людини встановлюється відносна стабільність чи навіть певне зниження напруженості фізіологічних функцій. Цей стан поєднується з високою працездатністю. Фаза стійкої працездатності може утримуватися протягом 2-2,5 і більше годин;

– фаза розвитку стомлення і пов'язаного з ним падіння працездатності триває від кількох хвилин до 1-1,5 години і характеризується погіршенням функціонального стану організму: увага розсіюється, рухи сповільнюються, зростає кількість помилок (період c). Зазвичай до цього періоду пристосовують обідню перерву (d). Після обідньої перерви організм знову проходить через фазу впрацювання [6].

Для динаміки працездатності людини протягом доби, тижня характерна та ж закономірність, що й для працездатності протягом дня. У різний час доби організм людини по-різному реагує на фізичне і нервово-психічне навантаження. Відповідно до добового циклу працездатності найвищий її рівень відзначається в ранкових і денних годинах: з 8 до 12 години першої половини дня і з 14 до 17 години другої. У вечірні години працездатність знижується, досягаючи свого мінімуму вночі. У денний час найменша працездатність, як правило, відзначається в період між 12 і 14 годинами, а в нічний час – з 3 до 4 години.

Розробляти свій режим праці і відпочинку слід виходячи з особливостей зміни працездатності. Якщо час роботи буде збігатися з періодами найвищої працездатності, можна виконати максимум роботи при мінімальній витраті енергії і мінімальному стомленні.

Для того, щоб визначити свій індивідуальний денний ритм, слід систематично та усвідомлено спостерігати за собою протягом 10 днів та визначити:

- В який час дня Ви відчуваєте найбільший приплив енергії?
- В який час дня Ви краще сприймаєте інформацію?
- Коли відчувається втома, які види діяльності особливо важко робити?
- До якого часу відчувається втома?
- Коли Ви починаєте боротьбу зі сном?
- Коли Ви лягаєте спати?
- Який період дня є насправді Вашим робочим часом?
- Коли Ви займаєтеся найбільш важливими справами?

- Коли Ви виконуєте менш важливу роботу? [6].

На підставі спостережень за собою і відповіді на вказані вище питання слід намалювати свій особистий графік працездатності і враховувати його при плануванні роботи.

Отже, ми визначили основні принципи управління часом і запропонували відповідно до них певні інструменти планування. Узагальнити результати представленого дослідження можемо у вигляді таблиці (табл. 3).

**Т а б л и ц я 3**

*Схема концепцій управління часом*

<i>№</i>	<i>Принцип</i>	<i>Квінтесенція</i>	<i>Рівень планування</i>	<i>Інструменти / методи</i>
1	Принцип цілепокладання	«Плануй справи, а не час»	Довгострокове (1-10 років) Середньострокове (місяць, квартал, рік)	Карта бажань Матриця цілей
2	Принцип оптимального поділу	«Розподіляй і володай»	Короткострокове (доба, тиждень)	Правило Паретто, Правило 60/40 Правило трьох 8
3	Принцип пріоритетності	«Не роби справи правильно, а роби правильні справи»	Середньострокове (місяць, квартал, рік) Короткострокове (доба, тиждень)	Вікно Ейзенхауера
4	Принцип «фізіологічного годинника»	«Працюй на свій біологічний годинник, а не проти нього»	Короткострокове (доба, тиждень)	Особистий графік працездатності

У запропонованій концепції ми поєднали основні принципи управління часом з інструментами, а також вказали, на якому рівні планування їх слід враховувати. Крім того, послідовність розглянутих принципів також відображає логічну поступовість у процесі планування. Сподіваємось, що такий підхід дасть більш системне уявлення про технологію організації часу.

**Л І Т Е Р А Т У Р А**

1. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера : навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: ВД «Професіонал», 2010 – 218с.
2. Бишоф А. Самоменеджмент. Эффективно и рационально / А. Бишоф, К. Бишоф. – М.: Изд. Омега-Л, 2008. – 128 с.
3. Уорд Р. Живые часы. – М.: Мир, 2007. – 240 с.

4. Гласс Л., Мэки М. От часов к хаосу. Ритмы жизни. – М.: Мир, 1991. – 248 с.
5. Гребенюк С. Как прийти к жизненному балансу?: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bogushtime.com/blog/article/kak-prijiti-k-zhiznennomu-balansu>. – Назва з екрану.
6. Смолякова Т. Как все успеть: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bogushtime.com/blog/article/kak-vsyo-uspet/121.htm>. – Назва з екрану.

***Аверина О. И. Управление временем: теоретическое обоснование и практические рекомендации.***

*В статье автор анализирует существующие теоретические подходы и практический опыт в сфере рациональной организации времени. Результатом научных изысканий является описание разных ипостасей времени, а также в статье предложена авторская концепция управления временем с учетом принципов, инструментария и уровней планирования.*

*Ключевые слова: время, принцип, организация, time-менеджмент.*

***Averina O. I. Time management: theory and practical recommendations.***

*In the article the author analyses theories and practical experience in the field of the rational organization of the time. The result of scientific research is to explain the different hypostasis of time, as well as the author's concept of time management is proposed, taking into account principles, instruments end planning levels.*

*Keywords: time, principle, organization, time-management.*

***Нестерова М. О.***

**МЕТОДОЛОГІЧНІ ЕКСПЛІКАЦІЇ КОГНІТИВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У СФЕРІ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

*Складна соціоекономічна ситуація нашого часу потребує пошуків методологічних засад ефективної людської діяльності. Однією з найактуальніших проблем в сфері економіки та управління є проблема прийняття рішень. Пошук методологічних основ ефективного прийняття рішень з можливим подальшим моделюванням еталонного процесу сприятиме ефективним змінам в поведінкових стратегіях.*

*Ключові слова: когнітивні дослідження, менеджмент, поведінкова економіка, прийняття рішень, системне мислення.*

*Нестабільне, складне сьогодення актуалізує теоретичні та практичні дослідження в когнітивній сфері, щоб винайти*