

**НЕКОТОРЫЕ ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА  
КАК ЭЛЕМЕНТА ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ  
В СИСТЕМЕ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

*Работа представлена кафедрой экономической теории и коммерции  
Пятигорского государственного технологического университета.  
Научный руководитель - кандидат экономических наук, доцент Ю. И. Четверикова*

**В статье рассмотрены проблемы планирования, учета и контроля рабочего времени предпринимателя как элемента организационной культуры, а также некоторые особенности внедрения тайм-менеджмента в систему отечественного предпринимательства.**

**The article deals with the planning, management and control of an entrepreneur's working time as an organisational culture element and discusses how time management can be adapted to the need of Russian entrepreneurs.**

Современная рыночная экономика без сомнения является экономикой предпринимательского типа. Однако модель осуществления предпринимательства существенно меняется по мере усложнения хозяйственной практики, так как его носителем становится организация. Рассредоточение

предпринимательской функции на разных уровнях управления организации требует создания адекватного механизма контроля и стимулирования всех участников предпринимательской деятельности, и в первую очередь руководителей. В этой связи проблемы формирования организационной

культуры в системе отечественного предпринимательства и тайм-менеджмента как одного из ее элементов становятся особенно актуальными и востребованными.

Практически в любой организации каждое должностное лицо обычно сталкивается с реальностью непродуктивного расходования своего времени. Для того чтобы повысить эффективность реализации поставленных перед руководителем задач, необходимо в первую очередь уделить внимание планированию рабочего времени. С. В. Потапов считает, что кроме управленческой деятельности, направленной во внешнюю среду, которая осуществляется в виде указаний и распоряжений, важен самоменеджмент<sup>1</sup>.

Руководитель должен выделить стратегические и оперативные цели своей деятельности, уметь организовать рабочее время и четко определить сроки выполнения, выяснить мотивацию тех или иных действий, а также проконтролировать исполнение намеченного. Но кроме умения управлять своим временем в функции профессионального руководителя входит эффективная организация рабочего времени своих подчиненных, чтобы конечные цели достигались не только с наименьшими материальными затратами, но и в оптимальные временные промежутки. Это является не только прикладной, решаемой на интуитивном уровне, задачей, но и важной научной проблемой.

Необходимость выделения управления временем в отдельную область исследований обусловлена постоянно нарастающими темпами изменений во внешней среде, увеличением информационных потоков, которые приходится отслеживать руководителю, и в связи с этим ростом требований к мобильности и организованности менеджеров.

Мы считаем, что тайм-менеджмент можно определить, как систему планирования, организации, учета и контроля использования рабочего времени в организации и собственного времени руководителя

с целью повышения эффективности работы отдельных подразделений и организации в целом. Он основывается на следующих элементах: планирование рабочего времени, четкое ранжирование приоритетов, эффективная работа с информацией, умение выполнять неприятные дела, корректировка общения с окружающими. Следовательно, тайм-менеджмент является не только системой управления, но и элементом организационной культуры в системе отечественного предпринимательства.

Тайм-менеджмент нельзя отождествлять с системой планирования и структурирования времени по принципу: чем больше порядка, тем лучше результаты. Планирование, конечно, неотъемлемая и очень важная часть управления временем, но это не единственный метод, предлагаемый современным тайм-менеджментом<sup>2</sup>.

У большинства руководителей проблема нехватки времени является основной причиной нарастающего беспокойства. Чувство контроля ситуации, вероятно, самое важное и фундаментальное отношение, необходимое для того, чтобы преодолеть стресс, который появляется не столько как следствие напряженной работы и негативных событий, сколько как результат ощущения того, что жизнь слишком сложна и не поддается контролю. Тайм-менеджмент предполагает, что каждый сотрудник должен иметь возможность инвестировать время не только в работу, но и в свои личные цели: саморазвитие, досуг, здоровье, семью. Только тогда он будет удовлетворен и эффективен.

Управление становится своеобразным искусством опережать время, причем в любой форме: от предвосхищения событий и умения предугадывать ситуацию до построения и планирования сложных систем тайм-менеджмента. По данным компании Begin Group, около 45% зарубежных организаций используют тайм-менеджмент в управлении персоналом, 35% - планируют внедрить его в свою деятельность<sup>3</sup>.

Система тайм-менеджмента предполагает четкое ранжирование приоритетов. Для этого можно воспользоваться методами, базирующимися на знаменитом правиле Парето: 20% всех дел дают 80% всех результатов, и наоборот. То есть, необходимо концентрировать внимание на тех делах, которые входят в наиболее продуктивные 20%, и именно их относить к разряду важных.

Одним из таких методов является «АВС-анализ», который выделяет, А-задачи - самые важные (на их выполнение требуется всего 10% времени), значимость А-задач, с учетом их вклада в достижение целей, оценивается в 70%. В-задачи - это задачи средней важности. Они занимают примерно 20% затрат времени и 20% значимости. С-задачи занимают примерно 70% времени, но вносят вклад в размере всего 10%.

Второй метод - метод сочетания критериев «важности и срочности». Просмотрев список дел, необходимо оценить их сравнительную важность и срочность. Затем все дела можно распределить следующим образом:

- А - важные и срочные;
- В - важные и несрочные;
- С - неважные и срочные;
- D - неважные и несрочные<sup>4</sup>.

Эффективность планирования всегда имеет предел, эксперты рекомендуют четко планировать около 60% своего рабочего времени, 20% - резервировать для решения непредвиденных вопросов, а оставшиеся 20% - вообще посвятить свободной творческой деятельности. Следует отметить, что цели, стоящие перед предпринимателем не всегда ясны и последовательны. Множественность целей в сочетании с существованием разных интересов часто приводит к противоречиям. Отсюда и возникает необходимость внедрения корпоративного тайм-менеджмента как совокупности технологий «встраивания» методов тайм-менеджмента в систему управления организацией. Таким образом, если корпоративный менеджмент - путь «сверху вниз», от построения системы к эффективности вхо-

дящих в нее элементов, то корпоративный тайм-менеджмент - путь «снизу вверх», от персональной эффективности сотрудников - к повышению эффективности подразделения или организации.

Важным элементом тайм-менеджмента является: эффективная работа с информацией. Чем больше информации для анализа имеется в распоряжении руководителя, тем меньше вероятность принятия ошибочного или нерационального решения. Однако существует некий лимит информации, который можно воспринять и подвергнуть анализу. Следовательно, правомерна рекомендация по управлению вниманием основанная на требовании: больше крупных переключений, меньше мелких.

Следующим элементом тайм-менеджмента является: умение выполнять неприятные дела. Время от времени сотрудникам организации приходится заниматься неинтересными или неприятными вопросами. И чем дальше их стараются отодвинуть или отложить, тем больше увеличивают затраты времени на их выполнение. Алан Лакейн рекомендует использовать следующий механизм мотивации:

- взгляните неприятности прямо в лицо;
- признайте, что еще большую неприятность вызывает промедление;
- пробудите в себе энтузиазм, который поможет вам подавить неприятие данного дела<sup>5</sup>.

Корректировка общения с окружающими так же важна в тайм-менеджменте. Речь идет о необходимости концентрации на собственных приоритетах и отказ от иных обременительных форм общения. Тайм-менеджмент предполагает: умение чередовать работу и отдых. Основное правило здесь следующее: к началу нового рабочего цикла организм должен восстановить силы. Каждому человеку свойственно переживать в течение суток подъемы и спады жизненного тонуса и умственной деятельности, т. е. суточные биоритмы. Специалисты рекомендуют обязательно их учитывать и в периоды подъема биологической ак-

тивности заниматься творческой работой, требующей умственного напряжения и внимания. В периоды спада биологической активности, напротив, лучше всего решать рутинные задачи, заниматься административной деятельностью, работать с корреспонденцией или проводить совещания<sup>6</sup>.

Каждая компания является сообществом людей с разным уровнем интеллекта и жизненным опытом, эффективность труда которых часто зависит от таланта руководителя. Только вокруг по-настоящему эффективных специалистов формируется бизнес-среда, появляются яркие проекты. Но далеко не всем из них строгий порядок и четкое планирование подходят по психологическому складу. Творческим людям нужна спонтанность, свобода действий. В жестко заданных рамках они чувствуют себя неуютно. В этом случае продуктивнее использовать технологии, позволяющие избежать жесткого планирования, сохранить гибкость, свободу реагирования на непредвиденные обстоятельства и не мешающие творчеству, задору, увлечению. Идеальная для российского делового человека система должна помогать ему работать с хаосом и неопределенностью - не только внешними, но и внутренними.

Проблема внедрения тайм-менеджмента как элемента формирования организационной культуры в отечественных предпринимательских структурах заключается не только в усвоении его основных элементов и методов, применении в качестве основы корпоративных стандартов, но и диагностики рисков, возникающих в организации.

Нами выявлены специфические особенности внедрения тайм-менеджмента в отечественную систему управления. Во-пер-

вых, он дает людям ощущение свободы, усиливает осознание личных целей и ценностей, которые (будучи осознаны) могут либо повысить мотивацию сотрудника в достижении корпоративных целей, либо наоборот, разойтись с последними. Другая проблема использования тайм-менеджмента заключается в том, что в российских компаниях чаще распространены дружеские отношения между коллегами, что занимает часть времени на разговоры и общение.

Следует заметить, что тайм-менеджмент отечественными предпринимательскими структурами внедряется в основном для организации рабочего времени, а не для его экономии. Большая часть руководителей не ведет детального расписания работ на предстоящий день, не выявляют действия, занимающие основную часть рабочего дня предпринимателя, не определяют интервалов между выполнением работ. Для многих предпринимателей затруднительным представляется анализ чистого времени на выполнение поставленных задач, на телефонные звонки, незапланированные встречи и т. д. С нашей точки зрения, важным для них в этом случае является ведение учета завершенных и незавершенных дел. Корректное использование информационных технологий и программ, таких как электронная записная книжка, MS Outlook, и Lotus Notes, облегчит учет и анализ расходов времени, гибкое краткосрочное и долгосрочное планирование, управление входящей информацией. В целом же, внедрение тайм-менеджмента в корпоративную культуру любой компании позволит повысить адаптивности организации к внешним и внутренним рискам, увеличить скорость ее реагирования на изменение внешней среды.

#### ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> *Потапов С. В.* Как управлять временем с максимальной отдачей без спешки. 2006. С. 12.

<sup>2</sup> *Юткина Ю.* Личные Деньги. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [www.personalmoney.ru](http://www.personalmoney.ru)

<sup>3</sup> Научиться экономить время. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru).

<sup>4</sup> *Трейси Б.* Управляй своим временем и удвой результат. 2006. С. 17.

<sup>5</sup> *Лакейн А.* Искусство Успевать. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [www.uatur.com](http://www.uatur.com)

<sup>6</sup> *Курочкина О.* Предприниматель Петербурга. № 22. С. 429.