

Архангельский Глеб Алексеевич

**ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ  
В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством

(теория управления экономическими системами)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2005

Диссертация выполнена на кафедре Теории и практики конкуренции Московской Финансово-Промышленной Академии

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор  
**Лукашенко Марианна Анатольевна**

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
**Бандурин Александр Владимирович**

кандидат экономических наук, доцент  
**Корсакова Алла Александровна**

**Ведущая организация:** МНИК Российской экономической

Защита диссертации состоится 24 ноября 2005 года в 14-00 часов на заседании диссертационного совета К 521.042.01 в Московской Финансово-Промышленной Академии по адресу: 129090, г. Москва, ул. Мещанская, д. 9/14.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Академии.

Автореферат разослан 24 октября 2005 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук

Улитина Е.В.

**Общая характеристика  
работы**

**Актуальность исследования**

В экономике XXI века в связи с возрастанием темпов изменений и степени неопределенности экономической среды увеличивается потребность в повышении адаптивности организации, скорости ее реакции на изменения. Эта адаптивность становится одним из важнейших факторов конкурентоспособности организации как экономической системы. Одним из инструментов повышения адаптивности является корпоративное внедрение технологий тайм-менеджмента в качестве элемента системы управления организацией.

Термин «тайм-менеджмент» отражает наиболее распространенное определение сферы управленческой деятельности, оформившейся в самостоятельное направление менеджмента организации к 70-м г.г. XX века. Тайм-менеджмент включает в себя всю совокупность технологий планирования работы сотрудника организации, которые применяются сотрудником *самостоятельно* для повышения эффективности использования рабочего времени и повышения подконтрольности возрастающего объема задач. Иногда для обозначения таких технологий применяются также термины «самоменеджмент», «персональная (личная) организация труда», в отличие от общего менеджмента (корпоративной организации труда).

В последние годы все большее количество организаций осознают потребность в централизованном корпоративном внедрении технологий тайм-менеджмента. Эта потребность обусловлена следующими факторами:

1. Растущие темпы изменений среды требуют передачи сотрудникам организации больших полномочий, принятия ими самостоятельных решений и самостоятельной организации и планирования своей работы. Особенно это актуально для мультипроектной деятельности, а также при большом количестве внешних запросов (от клиентов, поставщиков, субподрядчиков и т.п.), обращенных непосредственно к сотруднику и требующих от него самостоятельной расстановки приоритетов (без обращения к непосредственному руководителю) в условиях ограниченных ресурсов времени.

2. Возрастает удельный вес нематериальных активов в стоимости организации; «ключевые компетентные» и эффективность их работы становятся основным фактором успешности все большего числа компаний. При этом крайне затруднен внешний контроль за деятельностью сотрудника, имеющей творческий характер, но повышается актуальность *самостоятельной* организации таким сотрудником своей работы.

3. Для организаций становятся *нормой*, а не редким исключением, постоянные существенные изменения деятельности – разработка новых продуктов, выход на новые рынки, внедрение новых инструментов и систем управления. Для топ-менеджеров и специалистов организации, соответственно, становится *нормой* постоянное увеличение количества и объема решаемых задач, необходимость постоянно изыскивать резервы времени для осуществления проектов, позволяющих организации непрерывно развиваться.

Указанная потребность современных организаций в централизованном корпоративном внедрении тайм-менеджмента обусловила необходимость определить место технологий тайм-менеджмента в системе управления организацией, и соответственно, место тайм-менеджмента как научно-практической дисциплины в общем менеджменте.

**Степень разработанности проблемы**

Тайм-менеджмент первоначально сложился как практическая дисциплина, разрабатываемая в большей степени консультантами по управлению, нежели учеными. Ряд отечественных и западных специалистов по управлению разрабатывали

практические технологии планирования, предлагая их менеджерам-практикам в форме книг и учебных курсов. Среди отечественных работ в этой области стоит отметить как получившие наиболее широкое распространение исследования и подходы Г.Х.Попова, среди западных – технологии Ст.Кови (США), Л.Зайверта (Германия), К.Меллера (Дания). Усилиями этих и других исследователей тайм-менеджмент к 70-м г.г. XX в. оформился как самостоятельная дисциплина, предлагающая менеджеру-практику широкий выбор систем планирования и самоорганизации.

Как правило, применение либо неприменение технологий тайм-менеджмента оставалось руководством организации на собственное усмотрение сотрудника. Поэтому в научном менеджменте сравнительно редко затрагивались вопросы самоменеджмента и персональной организации труда. Классики научного менеджмента (напр. Ф.У.Тейлор) впервые поставили вопрос о *централизованном* внедрении технологий персональной организации труда, рассматривая при этом в основном физический труд. Директор Центрального Института Труда А.К.Гастев механистическому подходу в таком внедрении «сверху» противопоставил идею «организационно-трудоу бациллы», побуждающей сотрудника организации самостоятельно совершенствовать рабочие процессы. Председатель Лиги «Время» П.М.Керженцев с общей организации труда перенес акцент на время, стал рассматривать его как один из важнейших ресурсов организации и сотрудника. Основатель Теории решения изобретательских задач Г.С.Альтшуллер впервые указал на выработку с помощью хронометража «чувства времени», перерастающего в «чувство эффективности», изменяющее культуру человека и организации. Наконец, П.Друкер, обратив внимание на сложность управления творческим и управленческим трудом «сверху», без задействования самостоятельной инициативы сотрудника, обозначил задачу повышения эффективности управленческого и творческого труда как ключевую для менеджмента в XXI веке.

Таким образом, можно выделить две основных ветви исследований: собственно тайм-менеджмент, и направления общего менеджмента, так или иначе затрагивающие вопросы персональной организации труда. Эти ветви в ходе развития сближаются, что делает закономерным постановку вопроса о разработке методов встраивания тайм-менеджмента в корпоративный менеджмент, являющегося центральным для исследования. При этом, анализируя современное состояние тайм-менеджмента, можно отметить следующее:

1. Наиболее распространенные технологии классического тайм-менеджмента основаны на жестком планировании, что делает их неадекватными динамично изменяющейся бизнес-среде, и требует разработки альтернативных технологий, позволяющих гибко реагировать на непредсказуемые изменения обстоятельств.
2. В современном менеджменте и тайм-менеджменте практически не рассматриваются вопросы корпоративного внедрения технологий тайм-менеджмента, их использования в качестве инструмента управления организацией.
3. В современном менеджменте тайм-менеджмент рассматривается исключительно как технология, позволяющая более рационально использовать рабочее время. Между тем, сделанные в рамках отечественной школы тайм-менеджмента наблюдения позволяют ставить вопрос о применении тайм-менеджмента для *развития* организации, формирования корпоративной культуры, нацеленной на непрерывное повышение эффективности деятельности.

#### **Объект, предмет и задачи исследования**

**Объектом исследования** является система управления организацией, действующей в условиях динамично изменяющейся бизнес-среды.

**Предмет исследования** – методы и технологии тайм-менеджмента как элемент системы управления организацией.

**Цель исследования** – разработка методов, позволяющих сделать тайм-менеджмент элементом системы управления организацией. Для достижения этой цели в исследовании ставятся следующие задачи:

1. *Исследование* различных школ тайм-менеджмента, сравнительный анализ имеющихся подходов, установление места тайм-менеджмента в системе методов управления организацией;
2. *Разработка методов* тайм-менеджмента, адекватных современной динамично изменяющейся бизнес-среде;
3. *Разработка методик внедрения* тайм-менеджмента как элемента системы управления организацией.

#### **Теоретическая и методологическая основа исследования**

Разработка подходов к гибкому планированию в условиях высокой неопределенности и динамично изменяющейся среды базируется на работах специалистов в области стратегического менеджмента (И.Ансофф, Р.Акофф, Г.Минцберг, и др.), а также философов, выделивших полученные в классической стратегии принципы работы с непредсказуемостью среды (фон Клаузевиц, Ф.Жюльен, В.Малиявин). Задействуются также понятийный аппарат и идеи синергетики (И.Пригожин и др.) Используются

работы классиков общей теории систем, разработавших основные принципы системного анализа деятельности (А.Богданов, Т.Котарбинский, С.П.Никаноров, О.С.Анисимов, и др.).

Разработка методов тайм-менеджмента продолжает идеи специалистов по научному менеджменту и научной организации труда (Ф.Тейлор, А.К.Гастев, П.М.Керженцев, Р.Уотермен, Т.Питерс, П.Друкер, и др.) и специалистов по тайм-менеджменту (Г.Х.Попов, Л.Зайверт, С.Кови, и др.) При выявлении и разрешении противоречий, характерных для классического тайм-менеджмента, использованы методы Теории решения изобретательских задач (Г.С.Альтшуллер, В.Г.Сибиряков, и др.) В разработке методов корпоративного внедрения тайм-менеджмента использован опыт и теоретические разработки социологов, специалистов по организационному развитию (А.И.Пригожин, В.С.Дудченко).

Для получения выводов и результатов использовались следующие методы: историко-генетический, историко-сравнительный, экспериментальный, абстрагирование, формализация, моделирование.

#### **Эмпирическая основа исследования**

Эмпирическую основу исследования составили:

1. Фактические данные, наблюдения и выводы, полученные автором в ходе пятилетней практики осуществления консультационных проектов по внедрению тайм-менеджмента в российских компаниях.
2. Результаты обмена опытом менеджеров и специалистов в ходе работы созданного автором интернет-проекта «Организация времени» [www.improvement.ru](http://www.improvement.ru) (крупнейшего в интернете по данной тематике). Проект основан автором исследования в 2000 г, посещаемость по состоянию на 2005 г. около 15-20 тыс. чел. в месяц. Автор в рамках проекта выступил инициатором и редактором более 80 публикаций участников Тайм-менеджерского сообщества.

#### **Научная новизна работы:**

1. Методы тайм-менеджмента рассмотрены не изолированно, что характерно для классического подхода, но в контексте управления организацией. Таким образом, обосновано место тайм-менеджмента в общем менеджменте. Впервые разработаны технологии «встраивания» методов тайм-менеджмента в систему управления организацией, предполагающие разработку и внедрение корпоративных стандартов тайм-менеджмента в рамках общей системы корпоративных стандартов.
2. Доказано, что тайм-менеджмент может применяться не только как инструмент *повышения эффективности* использования времени (что характерно для классического подхода), но и как инструмент *развития организации*. Таким образом, разрешено противоречие между принудительностью системы управления организацией и свободным применением техник тайм-менеджмента, в расчете на которое они создавались. Также обосновано применение тайм-менеджмента в качестве инструмента, изменяющего корпоративную культуру компании, создающего подготовленную среду, «почву» для любых организационных преобразований (реинжиниринга бизнес-процессов, внедрения систем менеджмента качества, корпоративных информационных систем и т.п.).
3. Обосновано применение авторского непрожективного подхода к организации деятельности (состоящего в схеме действия «постановка «надцели» – анализ тенденций – их использование», в отличие от классического прожективного подхода «постановка цели – создание проекта достижения – реализация проекта»), как инструмента организации деятельности в условиях высокой неопределенности, создающего основу для разработки и внедрения гибких методов планирования, более адекватных динамично изменяющейся бизнес-среде, чем известные в классическом тайм-менеджменте

#### **Результаты, полученные лично соискателем и выносимые на защиту**

1. Выявлены границы и области оптимальной применимости «корпоративного тайм-менеджмента» как технологии на границе общего менеджмента и тайм-менеджмента, его роль и место в системе управления организацией.
2. Разработаны технологии гибкого планирования в условиях неопределенности, дополняющие технологии жесткого планирования, являющиеся основой классических методов тайм-менеджмента. В основе технологий гибкого планирования – авторский метод контекстного планирования, позволяющий кроме линейного времени («хроноса»), задействованного в классическом жестком планировании, эффективно управлять задачами, привязанными к нелинейному времени («кайросу»), непредвиденным благоприятным для исполнения задач обстоятельствам.
3. Разработаны принципы построения и логика внедрения корпоративных стандартов организации времени, как нового способа корпоративного внедрения тайм-менеджмента (в отличие от традиционного корпоративного обучения тайм-менеджменту), включающие схему сочетания «добровольных» и «принудительных» этапов внедрения, уровни формирования

стандартов («глоссарий – командные договоренности / корпоративные стандарты – «инструменты»), а также типовые компоненты корпоративных стандартов тайм-менеджмента.

4. Разработана методика ТМ-диагностики и ТМ-аттестации, позволяющие оценить текущее состояние тайм-менеджмента в компании и измерить эффективность обучающих и внедренческих мероприятий. Методика ТМ-диагностики состоит в анкетировании топ-менеджмента компании, статистической обработке результатов, построении ТМ-профиля, анализе профиля с целью выявления приоритетных направлений внедрения технологий тайм-менеджмента. Методика ТМ-аттестации позволяет провести аналогичные действия в отношении конкретного сотрудника, а не команды менеджеров в целом.

5. Предложена и обоснована последовательность внедрения стандартов тайм-менеджмента на базе наиболее распространенных корпоративных информационных систем для персонального и командного планирования задач: MS Outlook и Lotus Notes. На основе практики проектов внедрения выделено несколько основных блоков-направлений, по каждому из которых сформулированы основные задачи, решаемые при построении и внедрении корпоративных стандартов.

#### **Практическая значимость исследования**

Материалы и выводы исследования могут быть использованы в процессе:

1. Разработки новых технологий тайм-менеджмента на основе предложенных в исследовании методов и подходов.
2. Подготовки учебных программ по тайм-менеджменту как для студенческой аудитории, так и в проектах корпоративного обучения; создания учебно-методических материалов по курсу и преподавания курса.
3. Реализации корпоративных проектов по разработке корпоративных стандартов тайм-менеджмента, при использовании тайм-менеджмента как инструмента организационного развития.

#### **Апробация работы**

Результаты исследования нашли отражение в монографии, статьях, опубликованных в научных и деловых изданиях, а также в выступлениях на научных конференциях, в т.ч. двух международных и одной всероссийской.

Под руководством автора исследования проведена разработка учебных программ и чтение пилотных учебных курсов в Московской Финансово-Промышленной Академии, Псковском Вольном университете (ф-т социологии), СПб ГУ-ВШЭ (ф-т менеджмента).

Разработанные в ходе исследования методы были внедрены в ходе корпоративных проектов, осуществленных под руководством автора исследования, в т.ч. в Группе компаний MC-Bauchemie-Russia, ОАО «Банк24.ру», Центральном банке Казахстана, РАО «ЕЭС России» и др.

Основные положения диссертации отражены в монографии общим объемом 18 п.л. и 9 статьях общим объемом 3,5 п.л.

#### **Структура исследования**

Работа включает введение, три главы и заключение.

#### **Введение**

##### **Глава 1. Теоретические основы исследования**

- 1.1 Сравнительный анализ подходов к тайм-менеджменту
- 1.2 Классификация основных проблем и направлений исследований в области тайм-менеджмента
- 1.3 Моделирование управления организацией для целей исследования

##### **Глава 2. Разработка современных методов тайм-менеджмента**

- 2.1 Границы корпоративного тайм-менеджмента и его структура
- 2.2 Непрожективный подход к организации деятельности
- 2.3 Разработка новых методов тайм-менеджмента и их преимущества по сравнению с классическими методами

##### **Глава 3. Методы внедрения корпоративного тайм-менеджмента**

- 3.1 Тайм-менеджмент как инструмент развития организации
- 3.2 Тайм-менеджмент как элемент системы корпоративных стандартов
- 3.3 Диагностика и этапы внедрения тайм-менеджмента в организации

#### **Заключение**

#### **Список литературы**

## **Основные проблемы, рассмотренные и обоснованные в работе**

В соответствии с тремя ключевыми задачами исследования, выделены три основные научно-теоретические и практические проблемы:

1. Сравнительный анализ имеющихся подходов к тайм-менеджменту, выявление недостатков существующих подходов, обоснование авторского подхода к установлению места тайм-менеджмента в системе управления организацией;
2. Установление недостатков и ограничений классических методов тайм-менеджмента, разработка новых методов тайм-менеджмента, адекватных современной динамично изменяющейся бизнес-среде;
3. Анализ практики корпоративного внедрения технологий тайм-менеджмента, выявление специфики и рисков такого внедрения, разработка методов внедрения тайм-менеджмента как элемента системы управления организацией.

#### **Установление роли и места тайм-менеджмента в системе управления организацией**

В исследовании проводится **сравнительный анализ различных подходов к тайм-менеджменту**, а также классифицируются основные направления исследований в данной области и выделяются наиболее актуальные. Проводится историко-сравнительный анализ различных школ и направлений менеджмента, уделявших внимание вопросам тайм-менеджмента.

Выделено три основных этапа развития соответствующих технологий: научный менеджмент 20-х г.г.; классический тайм-менеджмент 50-х-90-х г.г.; современный тайм-менеджмент. Анализируется постепенное выделение тайм-менеджмента как самостоятельной дисциплины в рамках общего менеджмента, сравниваются сложившиеся в этой дисциплине основные школы и подходы.

**Классификация основных проблем и направлений исследований в области тайм-менеджмента** позволила выявить две основных ветви исследований: тайм-менеджмент как таковой, и направления общего менеджмента, затрагивающие вопросы эффективности отдельно взятого сотрудника организации. Показано, что эти ветви в ходе развития сближаются, что делает закономерным постановку вопроса о разработке методов встраивания тайм-менеджмента в систему управления организацией. При этом в качестве основного противоречия, требующего разрешения, выделяется противоречие между *принудительностью* системы управления организацией и *свободным применением*, в расчете на которое создавались методы в рамках «тайм-менеджерской» ветви развития.

**Моделирование управления организацией для целей исследования** подразумевает анализ и классификацию проблем управления организацией и наиболее распространенных современных технологий, предлагающих различные решения этих проблем. В основу классификации при этом полагается различие функционирования и развития организации, как базовых составляющих деятельности. Итогом анализа является вывод: разработку новых методов тайм-менеджмента и способов их применения в рамках системы управления организацией целесообразно осуществлять по трем направлениям:

1. тайм-менеджмент как инструмент повышения эффективности деятельности ключевых менеджеров и специалистов;
2. тайм-менеджмент как элемент системы корпоративных стандартов
3. тайм-менеджмент как инструмент развития организации.

#### **Разработка современных методов тайм-менеджмента**

Для решения этой проблемы в первую очередь выявляются **границы корпоративного тайм-менеджмента и его структура**, для чего в первую очередь разграничиваются общий менеджмент и тайм-менеджмент. Основной вопрос, на который необходимо для этого ответить: является ли тайм-менеджмент сотрудника необходимым и отдельным элементом системы управления, или вопросы эффективного планирования работы сотрудника сводимы к общим вопросам налаживания эффективного менеджмента в организации?

Установлено, что налаживание тайм-менеджмента сотрудника организации сохраняет актуальность даже при гипотетически «идеально» налаженном менеджменте организации в следующих условиях: работа сотрудника организации не является механистической, несет в себе элементы творчества; сотрудник напрямую (без участия непосредственного руководителя) работает с внешними запросами (клиентов, других контрагентов организации); сотрудник получает задачи от

нескольких руководителей одновременно (что характерно для мультипроектной деятельности). Все эти условия подразумевают необходимость *самостоятельного* определения сотрудником приоритетности текущих задач и порядка их выполнения в условиях ограниченных ресурсов времени. Таким образом, в этих условиях, широко распространенных в современной динамично изменяющейся бизнес-среде, технологии тайм-менеджмента способны дать дополнительный к влиянию регулярного менеджмента прирост эффективности деятельности организации и ее способности оперативно реагировать на запросы внешней среды.

Далее обосновывается целесообразность централизованного внедрения технологий тайм-менеджмента в организации, и дается определение **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 входящих в нее элементов, то корпоративный тайм-менеджмент – путь «снизу вверх», от персональной эффективности сотрудников – к повышению эффективности подразделения или организации.

В структуре корпоративного тайм-менеджмента выделяется несколько логических уровней: язык, общий глоссарий терминов тайм-менеджмента; командные договоренности, устные либо formalизованные письменно; регламенты – корпоративные стандарты, соблюдение которых подкреплено формальными стимулами; «инструменты», воплощающие в себе регламенты или договоренности. Здесь «договоренности» и «инструменты» - авторские дополнения к стандартному подходу тотального управления качеством (глоссарий и базирующиеся на нем стандарты), отражающие специфику внедряемых технологий, затрагивающих «личную» работу и индивидуальный стиль сотрудника, и потому требующих большей «мягкости» внедрения.

В качестве теоретической основы разработки и внедрения гибких методов тайм-менеджмента, адекватных динамично изменяющейся бизнес-среде, обосновывается **непроективный подход к организации деятельности.** Подход является ответом на жесткость, негибкость классических методов планирования, неэффективность их использования в непредсказуемых, быстро меняющихся ситуациях, а также людьми, по психологическому типу не склонными к жесткому планированию и упорядоченно. «Проективный» подходу, в рамках которого всякому действию предшествует создание *проекта*, плана, и т.п., далее воплощаемого в реальность (зачастую «сопротивляющуюся» и «ломающую» планы), противопоставлен альтернативный подход. Для его разработки проанализированы и обобщены достижения исследователей европейской стратегической мысли, классиков китайской военной стратегии, а также авторов Теории решения изобретательских задач. Достижения классической китайской стратегии и ТРИЗ как технологий, принципиально ориентированных на ситуации высокой неопределенности, полагаются в основу разработанного непроективного подхода. В этих технологиях выделяются несколько общих черт: : несвязанность жесткой целью и ориентация на «надцель»; «экономность» стратегического действия; ориентация на внутренние закономерности развития ситуации в большей степени, чем на жесткий план; акцент на анализ исходных условий и позиций, внутренний потенциал ситуации, в большей степени, чем на планирование.

Под *проективным подходом* (см. рис.1, последовательности пунктов соответствует последовательность черных стрелок) понимается такой подход к организации деятельности, который предполагает на начальном этапе ее проектирования:

- анализ исходной системы (ситуации) и построение ее модели на уровне А (модели невысокого уровня абстрактности – конкретные задачи, проекты);
- фиксацию «ущербности» ситуации с точки зрения моделей уровня АА (модели высокого уровня абстрактности – общие критерии);
- построение на уровне А образа желаемого будущего состояния интересующей нас системы (постановку конкретной измеримой *цели*);
- подбор средств (действий и ресурсов), позволяющих перестроить систему на уровне К (конкретные управляемые объекты) до этого состояния;
- создание проекта использования этих средств.

На этапе осуществления проекта этот подход предполагает:

- оценку отклонения ожидаемого результата проекта от намеченной цели и действия, направленные на приближение этого результата к цели (на рис.1 оценка обозначена треугольником);

- внесение корректив в цель и средства ее достижения при поступлении новой информации (скользящее планирование; на рис. 1 для простоты не отражено).

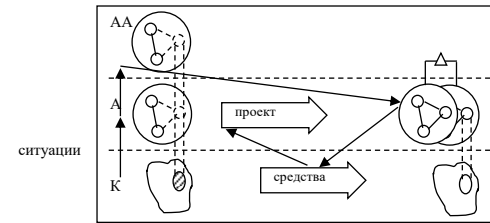


Рис. 1. Схема проективного подхода к организации деятельности

Непроективный подход (см. рис. 2) предполагает на начальном этапе:

- фиксацию «ущербности» исходной с точки зрения критериев уровня АА.
- построение на уровне АА общих требований к будущему состоянию системы

(постановку достаточно абстрактной *надцели*);

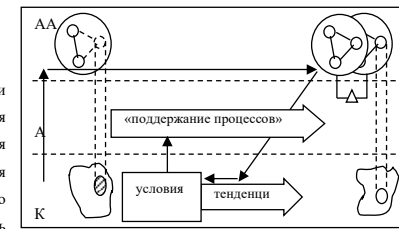
- рассмотрение тенденций развития системы (ситуации) на уровне К, поиск тех из них, которые должны привести к достижению надцели;
- создание условий, при которых эти тенденции и возможности, заложенные в системе, могли бы проявиться в полной мере при минимуме активного вмешательства.

На этапе деятельности непроективный подход предполагает:

- оценку отклонения ожидаемого будущего состояния системы от соответствия надцели и действия, направленные на устранение факторов, мешающих ситуации *самостоятельно* приближаться к требованиям надцели (на рис. 2 «поддержание процессов»; оценка обозначена треугольником);
- использование изменений системы (ситуации) в качестве ресурсов, усиливающих *закономерное самостоятельное* развитие ситуации в сторону соответствия требованиям надцели.

Рис. 2. Схема непроективного подхода к организации деятельности.

Определены области подходов: «задачная» ситуация затруднение на уровне К, точная на уровне А, «проблемная» для на уровне К не имеет точного А, его фиксация возможна лишь



непроективного подхода к

оптимальной применимости для проективного (существует модель этого затруднения на непроективного (затруднение решения, «отражения» на уровне на уровне АА, в форме общего направления движения или общих критериев, но не конкретной постановки задачи). Отсюда следует необходимость применения непроективного подхода в ситуации высокой неопределенности и изменчивости среды, когда затруднено «жесткое» планирование, точное и детальное проектирование будущего.

Для разработки новых методов тайм-менеджмента и их сравнения с классическими методами в качестве основы классификации методов взят кибернетический «рефлексивный контур» С.П.Никанорова, как наиболее удобный инвариантный «конструкт» в проектировании организации. Все технологии тайм-менеджмента, соответственно, развиты по трем основным функциям контура: анализ («персональный управленческий учет»), моделирование, принятие решений («персональное стратегическое планирование») и регулирование, реализация решений («персональное оперативное управление»).

**1. Методы анализа и оценки личной эффективности.** Систематизированы и обобщены классические подходы к хронометражу и анализу личного времени. Разработаны авторские технологии, общей чертой которых является переход от принятого в отечественной школе тайм-менеджмента учета времени к учету и анализу личной *производительности труда*, измеряемой как с помощью объективных, так и субъективных, оценочных показателей.

**2. Методы моделирования – принятия решений и планирования.** Ключевой разработанный здесь метод – контекстное планирование, являющееся альтернативой классическому жесткому планированию. Классическое планирование ориентировано на жесткое, астрономическое, линейное время («хронос», древнегреч.); контекстное планирование является одной из реализаций непроективного подхода и опирается на гибкое, ситуационное время («кайрос», в переводе с древнегреч.

«удачный момент»), позволяя повысить эффективность реагирования на непредвиденные обстоятельства с помощью упорядочения задач по «кайросам», «контекстам». Также разработаны подходы «персональный проектный менеджмент» (переход в личной работе от «функционального» управления, характерного для классического тайм-менеджмента, к «проектному») и ряд технологий расстановки приоритетов и их связи с планированием.

**3. Методы регулирования – реализации решений.** Разработан «метод ограниченного хаоса», являющийся приложением непроективного подхода к процессам оперативного регулирования личной работы. Разобран «стереотип порядка», характерный для классического тайм-менеджмента, показана его неоптимальность и достижение максимальной эффективности личной работы не на максимальном, а на оптимальном (определяемом ситуационно) значении уровня упорядоченности. Дан ряд практических приложений: упорядочение информации в личной работе, методика ведения творческой картотеки, создание «место хаоса» в любом управлении и регламентации.

Также описана разработанная автором методика внедрения тайм-менеджмента в личной работе сотрудника организации – пособие «Учебный органайзер», содержащее теоретические блоки, практические задания и рабочие бланки, распределенные на несколько учебных недель. Разобраны типичные проблемы, возникающие при внедрении тайм-менеджмента в личной работе. Сформулированы основные требования к программным продуктам, могущим быть носителями предложенных методов, даны примеры реализации методов в наиболее распространенных системах (MS Outlook, Lotus Notes).

### Методы внедрения корпоративного тайм-менеджмента

Проблема внедрения тайм-менеджмента как элемента системы управления организацией рассмотрена в следующих аспектах: способы использования тайм-менеджмента для развития организации; применения тайм-менеджмента в качестве элемента корпоративных стандартов; диагностики тайм-менеджмента в организации. Также обоснована логика корпоративного внедрения тайм-менеджмента.

При анализе **тайм-менеджмента как инструмента развития организации** выделено ключевое *противоречие управления в условиях растущей неопределенности* – между стремлением менеджера к подконтрольности ситуации и необходимостью все более высокого уровня самостоятельности в принятии решений сотрудниками, в силу необходимости быстрого реагирования организации на запросы внешней среды. Делается вывод о целесообразности «управления через картины мира», контроле не столько за принимаемыми сотрудниками решениями, сколько за моделями, на основе которых они принимают решения (2-я функция рефлексивного контура). Таким образом обосновывается возможность повышения адаптивности организации, скорости ее реагирования на изменения внешней среды, за счет внедрения тайм-менеджмента в корпоративную культуру компании, которая и является совокупностью таких моделей, механизмов принятия решений (аксиом, стереотипов, критериев, и т.п.), существующих у каждого сотрудника компании.

Такое применение тайм-менеджмента является авторской разработкой, развивающей идею «организационно-трудовой бациллы» А.К.Гастева. Это подход к повышению корпоративной эффективности «снизу вверх», от личной мотивации сотрудника организации невосполнимостью времени его жизни, противоположный (и взаимодополняющий) к обычному подходу «сверху вниз», когда эффективность личной работы сотрудника является результатом выстроенной корпоративной системы управления. Описываются механизмы действия «тайм-менеджерской бациллы», во-первых стимулирующей повышение эффективности «снизу» и во-вторых, облегчающей внедрение организационных преобразований «сверху».

**Тайм-менеджмент как элемент системы корпоративных стандартов** требует рассмотрения взаимодействия «изменения культуры» и «внедрения стандартов» в корпоративном внедрении тайм-менеджмента. Разработана по аналогии с известной схемой научения («от неосознанного незнания к неосознанному знанию») схема оптимизации принуждения:

- **Неосознанное непринуждение** – этап стихийного состояния тайм-менеджмента в компании.
- **Осознанное непринуждение** – обучение, первичный «засев ТМ-бациллы» в корпоративную культуру, мотивация на добровольное применение методов.
- **Осознанное принуждение** – корпоративные ТМ-стандарты, стимулирование к обязательному применению.
- **Неосознанное принуждение** – внедренность методов в корпоративной культуре на уровне навыков, общепринятых «самоочевидных» обычаев и традиций.

Структура внедрения корпоративных стандартов персональной организации труда рассматривается в привязке к наиболее распространенным ИТ-решениям (MS Outlook и Lotus Notes). На основе практики проектов внедрения выделено несколько

основных блоков-направлений, по каждому из которых сформулированы задачи, решаемые при разработке корпоративных стандартов:

1. Учет и анализ расходов времени
2. Жесткое краткосрочное планирование и бюджетирование времени
3. Гибкое краткосрочное планирование
4. Долгосрочное планирование
5. Управление входящей информацией и e-mail
6. Управление контактами
7. Командное планирование; управление делегированными задачами
8. Синхронизация с мобильными устройствами.

**Диагностика тайм-менеджмента в организации** осуществляется с помощью авторских методик ТМ-диагностики и ТМ-аттестации. С помощью анонимного анкетирования группы менеджеров выясняется состояние тайм-менеджмента в компании / подразделении (диагностика), либо в личной работе конкретных сотрудников (аттестация), по десяти основным критериям, построенным на основе рефлексивного контура:

1. Материализованность и обзорность задач и информации
2. Измеримость результатов, времени и эффективности.
3. Системность, согласованность, скоординированность работы
4. Гибкость деятельности, простота планирования и реагирования
5. Целеориентированность, определенность направления
6. Приоритизированность, сфокусированность на главном
7. Инвестиционность, ориентация на развитие
8. Своевременность исполнения
9. Контролируемость исполнения
10. Легкость работы

ТМ-профиль организации строится по трем основным направлениям:

1. Личный тайм-менеджмент топ-менеджеров;
2. Командный тайм-менеджмент – вопросы взаимодействия «по горизонтали» в команде топ-менеджеров;
3. Корпоративный тайм-менеджмент – вопросы внедрения тайм-менеджмента в работе подчиненных топ-менеджерам подразделений.

При составлении ТМ-профиля подразделения, как правило, проводится анализ только по первым двум направлениям. См. на рис. 3 пример ТМ-профиля, составленного в ходе корпоративного ТМ-проекта на основе анкетирования команды топ-менеджеров ОАО «Банк24.ру» (Екатеринбург).

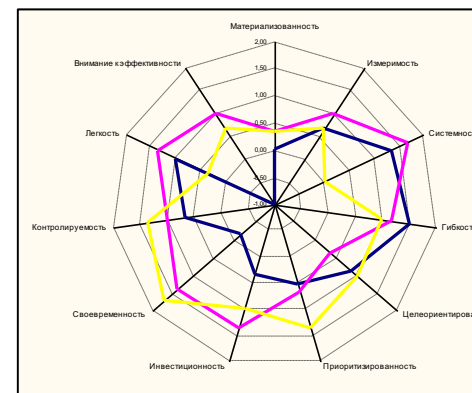


Рис. 3. Пример ТМ-профиля (ОАО «Банк24.ру»). Три контура отражают ситуацию в части личного, командного и корпоративного тайм-менеджмента.

Общий анализ ТМ-профиля организации (либо одного из ее подразделений) позволяет выявить наиболее актуальные направления обучения, составить карту проблем и решений в области управления временем, а также оценить эффективность обучения или внедрения технологий тайм-менеджмента. Результаты ТМ-аттестации конкретного сотрудника являются основой для составления личного плана повышения эффективности.

При разработке логики внедрения тайм-менеджмента в организации обоснованы основные логические шаги внедрения «бациллы эффективности», основанные на непрожективном подходе к организации деятельности: 1. «Начальный посев» ТМ-бациллы, 2. «Создание мотивов» для самостоятельного повышения эффективности с помощью измерителей; 3. «Оформление порядка» - корректировка, закрепление и формализация «выращенного» на предыдущих стадиях.

Также выделены типовые логические этапы корпоративного ТМ-проекта: 1. Проект «личного реинжиниринга» для первого лица организации, 2. Пилотный проект в одном из подразделений, 3. Общее внедрение в организации.

Выявлены специфические именно для тайм-менеджмента риски проекта внедрения: тайм-менеджмент делает людей более свободными, усиливает осознание личных целей и ценностей, которые (будучи осознаны) могут либо повысить мотивацию сотрудника вносить более сильный вклад в достижение корпоративных целей, либо наоборот, разойтись с последними.

Намечены несколько ключевых направлений исследований в области **оценки экономической эффективности** внедрения тайм-менеджмента, в зависимости от характера деятельности подразделения, в котором внедряется тайм-менеджмент. По убыванию сложности оценки:

1. Подразделения, непосредственно «продающие время» сотрудников. Экономия времени аудитора, консультанта, юриста, и т.п. специалистов, напрямую выражается в деньгах, в зависимости от размера стоимости часа этого специалиста для клиента.
2. Отделы продаж. При уменьшении расходов времени менеджеров по продажам на вспомогательные операции и увеличение – на непосредственное общение с потенциальными клиентами, можно прогнозировать практически линейное увеличение объемов продаж (возможны исключения, обусловленные рыночной ситуацией). Также целесообразна оценка скорости реагирования на запросы потенциальных клиентов и сравнение ее с аналогичными параметрами работы конкурентов, как одного из ключевых факторов конкурентоспособности.
3. Сервисные подразделения, непосредственно взаимодействующие с клиентом. В данном случае при эффективной организации времени увеличивается качество сервиса для клиента, которое может быть связано с финансовыми показателями через ценовую политику, политику скидок, сравнение с ценовой политикой и уровнем сервиса конкурентов.
4. Внутренние подразделения, не взаимодействующие с клиентом. В данном случае связь временных показателей с финансовыми может быть проведена через размеры фонда оплаты труда либо уровень лояльности персонала (более организованная и предсказуемая деятельность, меньшее количество стрессов и «переработок» повышают лояльность сотрудника, которую нетрудно связать с финансовыми показателями в условиях недостаточного качества предложения на рынке труда).

Отдельного исследования заслуживает тайм-менеджмент в работе топ-менеджеров и ключевых специалистов. Здесь возможна двоякая оценка:

1. *Непосредственная оценка стоимости сэкономленного времени*, через размер компенсации топ-менеджера.
2. *Оценка скорости продвижения ключевых проектов*, через установление связи увеличения еженедельного бюджета времени, которое топ-менеджер может уделять руководимому им проекту, со снижением сроков реализации этого проекта. Скорость реализации проектов, направленных на развитие компании (внедрение новых систем управления, запуск новых продуктов, и т.п.), как правило допускает прямое либо косвенное связывание с финансовыми показателями работы компании.

#### Список опубликованных работ по теме диссертации

1. Архангельский Г.А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. Монография. СПб.: Питер, 2003, 2004. –18,0 п.л.
2. Архангельский Г.А. Методика ТМ-диагностики. // Управление персоналом, 2004, No 13. – 0.2 п.л.
3. Архангельский Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент: «бацилла эффективности» в управлении фирмой. // Менеджмент сегодня, 2004, No 3.–0.3 п.л.
4. Архангельский Г.А. Непрожективный подход к организации деятельности. // Эффективность и стратегия в хаосе и неопределенности. Менеджмент сегодня, 2003, No 1. – 0.5 п.л.
5. Архангельский Г.А. Метод ограниченного хаоса: от кластерного анализа к технологии развития систем. // Социология: методология, методы, математические модели. Научный журнал РАН. 2002, No 15. –1.2 п.л.
6. Архангельский Г.А. Непрожективный подход к организации деятельности. // Вестник молодых ученых, серия «Экономические науки», 2002, No 6. – 0.5 п.л.
7. Архангельский Г.А. Корпоративный стандарт организации времени персонала и его место в системе управления фирмой. // «Российские предприятия в условиях рыночных реформ». Сб. докладов конференции. СПб.: ГУАП, 2002. – 0.2 п.л.
8. Архангельский Г.А. Тайм-менеджмент и стратегия фирмы // «Человек в условиях становления рыночной экономики в современном российском обществе: проблемы и перспективы». Сб. докладов конференции. СПб.: ГУАП, 2001. –0.2 п.л.
9. Архангельский Г.А. Метод структурирования внимания. // «Менеджмент, маркетинг, информатизация образования: теория и практика». Сб. докладов международной конференции. Оренбург: ОГПУ, 2001. – 0.2 п.л.
10. Архангельский Г.А. Построение показателей эффективности использования рабочего времени менеджеров. // Международная школа-семинар БИКАМП. Сб. докладов конференции. СПб.: ГУАП, 2001. – 0.2 п.л.