

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:  
Зав. кафедрой «Менеджмент»  
д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия  
16 . 06 . 16  
число                      месяц                      год

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема: «Разработка и внедрение корпоративной системы тайм – менеджмента на предприятии» (на примере Закрытого акционерного общества «ЦеСИС НИКИРЭТ», г.Пенза)

Автор работы Осипов Виталий Александрович

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»  
(номер, наименование)

Обозначение ДП-02069059-38.03.02-№ 120322.-2016 Группа МЕН 42

Руководитель работы ( 16.06.2016 к.э.н. И.С. Чемезов  
(подпись, инициалы, фамилия, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология ( 16.06.2016 к.э.н. И.С. Чемезов

Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования ( 16.06.2016 к.э.н. И.С. Чемезов

Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы ( 16.06.2016 к.э.н. И.С. Чемезов

Нормоконтролер ( 16.06.2016 к.э.н. И.С. Чемезов

ПЕНЗА 2016

## АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Осипова Виталия Александровича

на тему: «Разработка и внедрение системы корпоративного тайм – менеджмента на предприятии» (на примере ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»)

*Актуальность темы исследования.* Эффективная организация рабочего времени сотрудников приводит к более высокой эффективности труда, а значит, и к финансовым результатам в бизнесе.

*Объектом бакалаврской работы* является ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».

*Предметом бакалаврской работы* является практика и потребности управления временем в организации.

*Цель бакалаврской работы* - разработка и внедрение корпоративной системы тайм - менеджмента в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».

Достижению данной цели способствует решение следующих *задач*:

1. Раскрытие понятия и основных принципов тайм - менеджмента;
2. Анализ корпоративных стандартов по управлению временем в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»;
3. Обоснование необходимости и возможных механизмов развития корпоративного стандарта по управлению временем в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»;
4. Оценка эффективности предложенных мероприятий.

*Практическая значимость исследования* заключается в разработке новых технологий тайм – менеджмента, применительно к исследованию организации, которые позволят увеличить навыки управленческого персонала.

*Научная новизна работы* заключается в развитии теоретических и методологических подходов к организации времени, что характерно для классического подхода, но в контексте управления организацией.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	2
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ В ОРГАНИЗАЦИИ .....	5
1.1. Основные принципы и предпосылки тайм - менеджмента в организации .....	5
1.2. Компьютеризация (автоматизация) системы тайм - менеджмента в организации .....	12
1.3. Методические основы исследования практики и потребностей управления временем в организации .....	19
2. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРАКТИКИ И ПОТРЕБНОСТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ В ОРГАНИЗАЦИИ (на примере ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»).....	38
2.1. Управленческая характеристика ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».....	38
2.2. Анализ практики использования рабочего времени в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».....	45
2.3. Анализ потребностей и возможностей управления временем в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» .....	56
3. РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА В ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».....	68
3.1. Корпоративная система тайм - менеджмента в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».....	68
3.2. Рекомендации по внедрению системы тайм - менеджмента в организации. Разработка корпоративного стандарта по управлению временем .....	73
3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий .....	93
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	98
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	100
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	107
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Организационная структура ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».....	107
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Справка о внедрении.....	108

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность темы исследования.* Время – один из основных ресурсов руководителя. А в современную эпоху, когда в конкурентной борьбе исход определяется даже не днями, а часто - часами и минутами, время становится и важнейшим ресурсом организации. Тайм-менеджмент применяют в компаниях для контроля рабочего времени сотрудников по-разному. Эффективность во многом зависит от отношения сотрудников к делу. Управление временем для современной компании может сделать эффективным организацию рабочего времени сотрудников, что в последствии приводит к более высокой эффективности труда. Если сотрудники являются в компании основным ресурсом, правильная организация их рабочего времени напрямую влияет на производительность труда, а значит, и на финансовые результаты бизнеса.

Одним сотрудникам необходимо жесткое планирование времени (например, тем, кто занимается выездным обслуживанием клиентов), в других случаях оправдано позволять сотрудникам самим распределять свое рабочее время (программистам, руководителям).

Объектом бакалаврской работы является ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».

Предметом бакалаврской работы является практика и потребности управления временем в организации.

Цель бакалаврской работы - разработка и внедрение корпоративной системы тайм - менеджмента в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».

Для достижения данной цели было необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть понятие и основные принципы тайм - менеджмента;
2. Выбрать оптимальные программы для эффективного управления временем;
3. Исследовать потребности управления временем в организации;
4. Ознакомиться с управленческой характеристикой организации;

5. Проанализировать процесс использования рабочего времени в организации;
6. Проанализировать потребности и возможности управления времени в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»;
7. Раскрыть понятие корпоративной системы тайм – менеджмента;
8. Обосновать необходимость и возможные механизмы развития корпоративного стандарта по управлению временем в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»;
9. Оценить эффективность предложенных мероприятий.

Практическая значимость разработанных рекомендаций состоит в возможности их применения для повышения эффективности деятельности исследуемой организации и других организаций.

*Научная новизна* работы заключается в предложении рекомендаций по повышению уровня личной организации отдельным людям, а для всей организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех основных глав, выводов и рекомендаций, списка литературы и приложений.

Во введении представлена актуальность темы, цель и задачи, предмет и объект исследования, структура работы.

В первой главе «Теоретические и методологические основы разработки системы управления временем» раскрывается понятие «тайм-менеджмента» как фактора повышения эффективности труда в организации, даются его основные принципы.

Во второй главе «Анализ результатов исследования практики потребностей управления временем в организации» раскрывается управленческая характеристика ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ», дан анализ использования рабочего времени и анализ потребностей и возможностей управления временем в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».

В третьей главе «Разработка и внедрение корпоративной системы тайм-менеджмента» обосновывается необходимость и возможные механизмы

внедрения корпоративного стандарта по управлению временем в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ». Обозначена специфика информационного обеспечения компании. Выделены особенности процесса разработки корпоративного стандарта по управлению временем. Дана оценка эффективности предложенных мероприятий.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Основные принципы тайм - менеджмента в организации

«Тайм-менеджмент (Управление временем) - междисциплинарный раздел науки и практики, посвященный изучению проблем и методов оптимизации временных затрат в различных сферах профессиональной деятельности». Задача тайм - менеджмента – так упорядочить использование времени (и рабочего, и личного времени) дня и недели, чтобы успевать делать все важнейшие дела. Тайм-менеджмент - это учет и оперативное планирование времени.

Как и любая наука, тайм-менеджмент имеет определенные принципы, на которых и базируется. Они, по большей части, имеют изначально практический характер, однако уже переросли в научно-методический. Рассмотрим основные принципы тайм - менеджмента:<sup>1</sup>

### 1. Кропотливая самостоятельная работа.

Качественную, эффективную систему организации своего времени руководитель может разработать только самостоятельно. Эту важную работу нельзя поручить консультанту или секретарю. Выбрать подходящее решение и перестроить его под свои потребности сумеете только сам руководитель.

### 2. Индивидуальность решения.

В организации личного времени важны не общие правила, а индивидуальный стиль, который руководитель для себя находит. Если он для него комфортен, это дает максимальную эффективность. Заострить же внимание следует скорее на тех методах, которые позволяют ориентироваться даже в условиях неопределенности. Поэтому немаловажно

---

<sup>1</sup> Архангельский Г.А. Тайм-менеджмент. Полный курс [Учебное пособие]/-М: Изд. «Альпина Паблишер»,2012.- С.97

определился с такими параметрами, как темперамент человека, сенсорные предпочтения, биоритмы его организма, рабочие цели и т.п.

### 3.Необходимость отслеживания собственной эффективности.

Используя хронометраж, можно выявить моменты непростительного расхода времени и обнаружить его скрытые резервы. При анализе полученных данных, рекомендуется использовать метод сравнения достигнутого с максимально возможным, а не достигнутого с запланированным, как это делается в западных технологиях тайм - менеджмента. Но главный результат использования хронометража - появление определенного умения постоянно самостоятельно отслеживать свою эффективность. Учет собственного времени в течение нескольких недель вырабатывает особого рода внимание к времени, и руководитель начинает совершенно по-другому смотреть на свои действия.

### 4.Мышление, направленное на эффективность.

Первостепенную роль играет непосредственное изменение мышления. Человек, который научился определять неэффективные процессы и совершенствовать их, стремящийся к оптимизации и повышению результативности - в силах применять имеющиеся методы, настроить их под свои нужды или разработать свои. А сами технические приемы организации времени и личной работы и непосредственное их воплощение в жизнь - это, как раз, дело техники. Единоразовое произошедшее изменение сознания начинает работать и приносить свои плоды в любом виде деятельности.

### 5.Достижимость и неисчерпаемость резервов эффективности.

Основополагающий принцип, рядом с которым несравнимы никакие технологические вопросы. Исходя из предположения, что резервы эффективности развития и самосовершенствования не только реально достижимы, но и потенциально неисчерпаемы. Поиск нужного решения и разработка необходимого метода - вопросы чисто тактические и заведомо решаемые.

Наибольшую продуктивность от работы можно получить, составив подробный и последовательный план действий. Для успешного продвижения по карьерной лестнице желательно придерживаться основных принципов тайм – менеджмента, которые базируются на нескольких постулатах, это:

- умение верно ставить цели;
- умение правильно определять жизненные приоритеты;
- варьировать инструментами планирования;
- наработка необходимых привычек.

Эффективный тайм-менеджмент подразумевает, что цель должна быть конкретной, реальной, измеримой и конечной. Умение правильно определять жизненные приоритеты заключается в способности выбрать из множества целей наиболее весомую и важную на данный момент.

Принципы менеджмента<sup>2</sup> - это фундаментальные истины (или то, что считается истиной в настоящий момент), на которых строится система управления в целом или отдельные ее части.

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, а также типовые компоненты корпоративных стандартов тайм - менеджмента были разработаны Архангельским Г.А. в 2005 году.

Самый главный принцип – это принцип целесообразности, который предполагает делать только то, что вам действительно необходимо, и не делать того, что вам не нужно.

«Поглотители времени» у сотрудников достаточно стандартны: чрезмерная трата времени на совещания, выяснение мелочей, заваленный бумагами стол, запутанная система рабочих папок, постоянные прерывания

---

<sup>2</sup> Архангельский Г.А. Тайм-менеджмент. Полный курс [Учебное пособие]/-М: Изд. «Альпина Паблицер»,2012.- С.121

(звонки, беседы). От офиса к офису эти проблемы одинаковы, но порой в ходе тренинга или семинара рождаются интересные идеи, которые потом приживаются и становятся стандартом. Например, система флажков, когда красный флажок на столе означает «занят» и предполагает, что сотрудника не следует отрывать от работы, кроме неотложных вопросов.

Иногда сотрудники фирмы приходят к необходимости создания собственного «языка» внутри компании, когда размытые понятия «сегодня», «завтра», «вечером» и «скоро» означают конкретное время (сегодня – до 18.00), это помогает избежать многих проблем.

Планирование – второй принцип тайм менеджмента, согласно которому необходимо выделять на запас 40% времени на случай непредвиденных, форс-мажорных обстоятельств.

Третий принцип заключается в объединении мелких дел в одно и разбивке крупного дела на несколько, в результате чего, каждое дело должно иметь продолжительность 30-90 минут.

Принцип четвёртый предполагает необходимость пятиминутного отдыха через каждый час работы.

Пятый принцип заключается в использовании зон внимания для организации рабочего места: центральной, ближней и дальней.

Шестой принцип учит делать в первую очередь самые важные дела, начинать день с самых трудных, неприятных задач.

Седьмой принцип призывает классифицировать все свои дела на 4 категории: срочные и важные, несрочные и важные, срочные и неважные, несрочные и неважные. Делать необходимо только первые две категории дел, а другие дела можно делегировать, выполнить позже, или отказаться от них.

Нехватка времени – проблема скорее психологическая – человек недостаточно уверен в себе, у него нет четкого представления о своих целях, он не в состоянии расставить приоритеты, поэтому у него ни на что не хватает времени. Сэкономить время можно, правильно расставив приоритеты. Матрица Эйзенхауэра, или Принцип Эйзенхауэра - техника

расстановки приоритетов, использование которой позволяет выделить важные и существенные дела и решить, что делать с остальными. Считается, что именно 34-й президент США Дуайт Эйзенхауэр предложил ее и сделал стандартом своей работы. Эйзенхауэр выделил следующие 4 категории дел по критериям – важности и срочности:

1. Важные и срочные. Нужно сделать немедленно, если такие дела у вас есть.
2. Важные и несрочные. Самые «обиженные», наиболее ущемляемые дела, связанные с собственным развитием, обучением сотрудников и т. п. Часто дела типа А появляются из-за пренебрежения делами типа В.
3. Неважные и срочные. Эти дела очень любят маскироваться под дела «А». Человеку свойственно путать срочность и важность: всякое срочное он автоматически считает важным. В основном именно дела «С» создают в фирмах атмосферу непрерывного кризис - менеджмента, суматохи.
4. Неважные и несрочные. Эти дела нужно «финансировать по остаточному принципу». Но они часто приятны и интересны, поэтому с них начинают трудовой день, убивая ими лучшие рабочие часы.

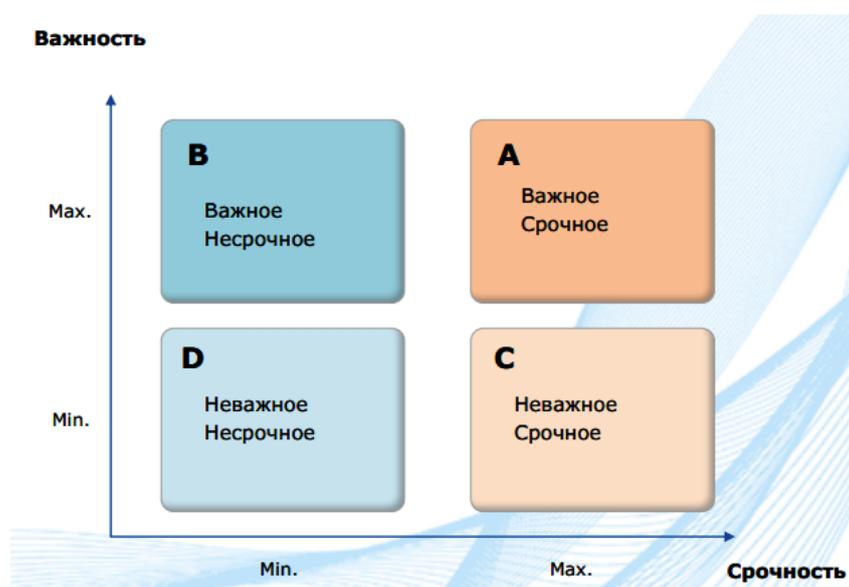


Рис. 1.1. Матрица Эйзенхауэра

Восьмой принцип заключается в том, что заниматься следует только интересными для вас делами – это является показателем вашего профессионализма: организованности во времени и пространстве.

Хронометраж<sup>3</sup> - метод изучения затрат времени с помощью фиксации и замеров продолжительности выполняемых действий. Относится к отечественной традиции в истории развития тайм - менеджмента.

Хронометраж позволяет провести «аудит» и «инвентаризацию» времени, выявить «поглотителей времени». Для того, чтобы провести хронометраж рекомендуется записывать все свои дела с точностью до 5-10 минут в течение хотя бы двух недель.

Список задач (to do list) – это принцип построения перечня запланированных действий. Он позволяет не держать в голове множество запланированных задач и не забывать даже мелочи. Стоит только помнить, что список лучше делать на ближайшее время, а не на длительные сроки.

Диаграмма Ганта - это один из наиболее удобных и популярных способов графического представления времени выполнения задач. Каждая линия в диаграмме представляет один процесс, наложенный на шкалу времени. Задачи и подзадачи, составляющие план, размещаются по вертикали, по горизонтали задается временная шкала. Начало, конец и длина отрезка на шкале времени соответствуют началу, концу и длительности задачи. На некоторых диаграммах Ганта также показывается зависимость между задачами. Диаграмма может использоваться для представления текущего состояния выполнения работ: часть прямоугольника, отвечающего задаче, заштриховывается, отмечая процент выполнения задачи; показывается вертикальная линия, отвечающая моменту «сегодня».

---

<sup>3</sup> Архангельский Г.А., Мискарян А. Хронометраж на MS Outlook. Статья для Improvement.ru [Электронный ресурс]

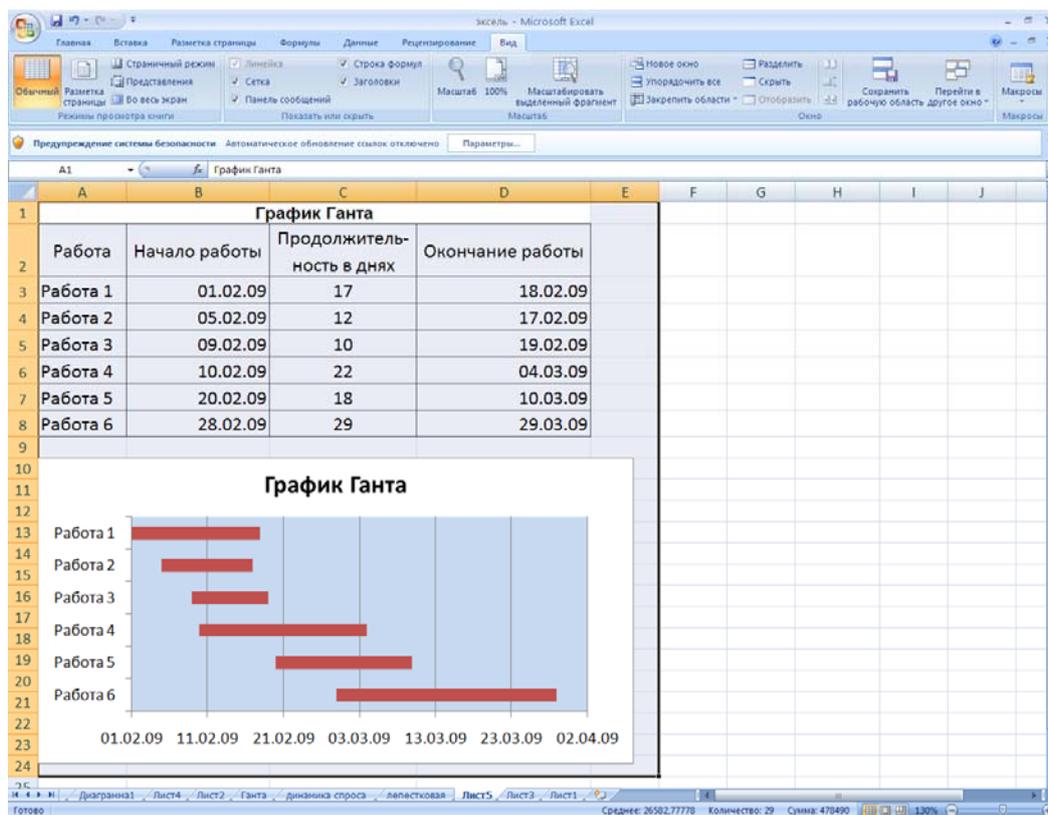


Рис. 1.2. Диаграмма Ганта

Диаграмма Ганта дает возможность:

- увидеть и визуально оценить последовательность задач и их относительную длительность;
- сравнить планируемый и реальный ход выполнения задач;
- детально проанализировать реальный ход выполнения задач. На графике отображаются интервалы времени, в течение которых задача: выполнялась, была приостановлена, возвращалась на доработку и т.д.

Принцип Парето, согласно с которым 20% усилий дают 80% результата, а оставшиеся 80% усилий – только 20% результата. В применении к тайм-менеджменту этот принцип звучит как «20% дел и затраченного времени дают 80% результата, а 80% дел и затраченного времени – лишь 20% результата. Этот принцип гласит, что необходимо выделить 20% дел, дающих максимальный результат, и начинать именно с них.

## **1.2. Компьютеризация (автоматизация) системы тайм - менеджмента в организации**

Когда речь заходит о том, какие органайзеры выбрать для более эффективной работы персонала, а в целом и самой организации, руководитель стоит перед выбором.

### **Чем электронные органайзеры лучше бумажных?<sup>4</sup>**

Обдумывая план «электрификации личной работы», стоит иметь в виду и активно использовать основные преимущества электронных носителей информации перед бумажными. Заметим, что далеко не все эти преимущества в явном виде реализованы в популярных программах управления задачами.

1. Гипертекст. На бумажных носителях вы можете построить упорядочение информации только одним каким-нибудь способом. Каждый стикер с записью задачи может лечь только в один раздел органайзера. Но взаимосвязи между задачами (и шире, единицами информации), как правило, гораздо сложнее. Применение гиперссылок позволяет достаточно адекватно отражать эти сложные взаимосвязи. Таким образом существенно упрощается переход к нужной информации, вообще ориентация в сложной структуре «напоминалок» и заметок.

2. Возможности поиска. Только по информации, представленной в электронном виде, вы можете производить поиск по ключевым словам. Чем больше объемы информации, которую вам приходится перерабатывать, тем более актуальна эта функция. Важный частный случай – возможность «видеть» единицу информации из разных тематических разделов. В MS Outlook, например, эта возможность реализована в виде категорий. Одной и той же задаче вы можете присвоить категории «Контроль в течение ближайшей недели», «Иванов», «Проект А». Открывая соответствующую

---

<sup>4</sup> Новак Б.В. Тайм-менеджмент на компьютере. Как управлять своим временем эффективно/ - М: ОАО «Печатный двор» им. А.М. Горького, 2011. – 62 с.

категорию при «разгребании» контролируемых дел, или при телефонном разговоре с Ивановым, или перед совещанием по проекту А, вы увидите напоминание о задаче. Это и предыдущее свойства электронных носителей дают широчайшие возможности автоматизированной работы с большими объемами текстовой информации, создания персональной «системы управления знаниями» (knowledge management).

3. Резервирование и дублирование информации. Информацию, имеющуюся в электронном виде, несложно продублировать – отослать коллеге копию расписания проекта, обеспечить совместный доступ к списку задач, и т.п. Кроме того, несложно создавать резервные копии этой информации. Если рядом с компьютером прорвется батарея отопления, или вы просто подцепите гнусный вирус, вам помогут компакт-диски с заблаговременно сохраненной информацией, лежащие где-нибудь в соседнем офисе, или в банковском сейфе. Информация в бизнесе стоит дорого, поэтому возможность надежно защититься от ее потери – чрезвычайно полезна.

Наконец, компьютер, в отличие от бумажного органайзера, способен проявлять некоторую заданную вами активность. Например, напомнить вам или коллеге о совещании, «самостоятельно» учесть и просуммировать расходы вашего времени при работе с разными приложениями, и т.п. Все это делает компьютер незаменимым «носителем» вашей системы личной работы. Однако, «бумажные» носители продолжают сохранять ряд преимуществ перед компьютерными. Об этом будет сказано в последних разделах статьи, при обсуждении методов последовательной компьютеризации личной работы.

### **Структура системы личной работы**

Проектируя систему личной работы, в частности на электронных носителях, полезно иметь простую модель ее структуры, позволяющую не упустить ничего существенного. Можем привести несколько типов таких моделей.

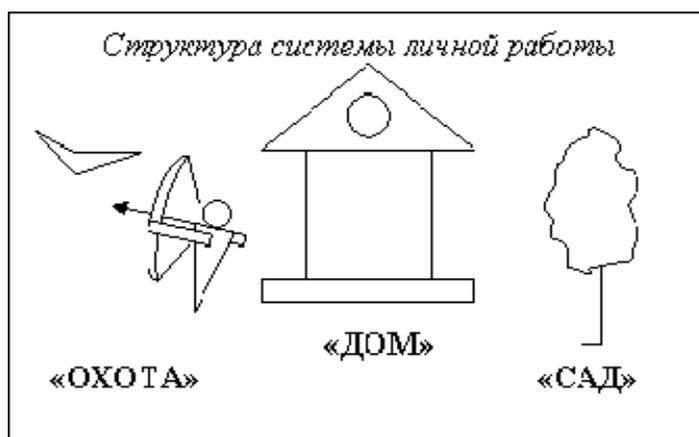


Рис. 1.3. Структура системы личной работы.<sup>5</sup>

1. Рефлексивный контур. Необходимые и достаточные функции, на которые можно декомпозировать любой процесс управления – анализ, моделирование (в том числе принятие решений) и регулирование. Этой структуре соответствуют основные системы управления «персональным ЗАО» – система персонального управленческого учета, система персонального стратегического планирования и система персонального оперативного управления.

2. «Архетипическая» модель. Рефлексивный контур напоминает структурирование типа «кровеносная / нервная системы», либо «система управленческого учета / стратегического планирования». Возможно структурирование «по органам», например «сердце / мозг», «бухгалтерия / отдел маркетинга». В личной работе в качестве таких «органов» удобно рассматривать органайзер, картотеку и дневник.

Органайзер, наиболее привычный инструмент любого менеджера, является носителем «охоты», т.е. процессов достижения целей.

Картотека – инструмент тем более актуальный, чем больше интеллектуальная, творческая составляющая в работе менеджера или специалиста. Картотека – это «сад», в котором вырастают идеи, мысли и новые направления деятельности.

<sup>5</sup> Архангельский Г.А., Excel-конструктор для тайм-менеджера [Электронный ресурс] <http://www.improvement.ru/bibliot/excel/excel01.shtml>

Дневник – инструмент фиксации личной истории, позволяющий структурировать, анализировать и осмыслять личный опыт. Этот же элемент системы самоуправления может являться «носителем» хронометража, т.е. анализа личного опыта на «тактическом» уровне. В целом дневник можно сравнить с «домом», поскольку из всех остальных инструментов он в наибольшей степени сконцентрирован на вашей личности и ее развитии, а не на внешних целях или достижениях.

Дальнейшее изложение будет построено на основе именно этой модели, как наиболее удобной при проектировании электронных носителей системы личной работы.

3. Модель TIME<sup>6</sup>. Это способ структурировать систему самоуправления по основным управляемым ресурсам, т.е. time – money – information – energy (время – деньги – информация – энергия). Наша статья посвящена управлению временем, т.е. задачами, и лишь отчасти затрагивает вопросы управления другими ресурсами.

#### Метод структурирования внимания как основа системы

Покажем, как можно реализовать изложенный во второй части книги метод структурирования внимания на электронных носителях. Рассмотрим для примера страницу дневного (оперативного) планирования. Страница разделена на 8 основных областей заголовками, которые для удобства выделены серой заливкой соответствующих ячеек. Между колонками оставлены пустые столбцы, заполненные пробелами. Это не только улучшает обзор, но и позволяет использовать в качестве указателей на задачи достаточно длинные записи – «снаружи» видно только начало строки, а все остальное «прячется», чтобы не закрывать записи следующей колонки (для этого в свойствах ячейки, меню «Формат ячеек / Выравнивание», должна быть снята галочка «Переносить по словам»). При этом когда курсор стоит

---

<sup>6</sup> Автором модели TIME является участник ТМ-сообщества Дмитрий Литвак, руководитель проектов компании "Арсеналь". "Архетипическая" модель в виде "охота / сад" рождена Олегом Смирновым, руководителем Технологического бюро Корпорации Парус; автору принадлежит третий элемент модели, "дом", и связанные с ней соображения о функциях дневника в системе личной работы.

на соответствующей ячейке, ее содержимое читается целиком в строке ввода на панели задач Excel. Это бывает удобно для задач типа: «Отослать NN документы по учебному органайзеру; напомнить ему про тренера; могу выделить почтовый ящик на Improvement».

Таким образом реализуется своеобразная форма «гипертекста» – в верхнем, видимом «слое» страницы видны только первые 2-3 слова длинной записи, являющиеся указателем на задачу, которые простой установкой курсора (аналог перехода по гиперссылке) могут превращаться в более подробные описания этих задач.

Суть метода структурирования внимания заключается в том, что набор задач, который необходимо как-то упорядочить для достижения хорошего обзора и удобного принятия решений, структурируется не по календарной сетке, как в обычных органайзерах, а на три основных области, соответствующих особенностям психологии восприятия человека:

Центр внимания, «сознание» – те задачи, на которых вы концентрируетесь (в данный момент времени, в рамках тематики, которой посвящен данный раздел, на данном горизонте планирования, и т.д.). Естественно, сюда попадают важные и срочные задачи. В примере это раздел «Сегодня», содержащий список основных задач на ближайшие 2-3 дня (область, находящаяся в центре внимания при работе с интерфейсом органайзера, на схеме выделена черной рамкой).

Область близкого внимания, «предсознание» – задачи и информация, которые вам нужны чуть позже, которые менее важны, и т.д.

Область «подсознания» – все, что не находится в поле зрения, не напоминает о себе, требует специального усилия для приведения в область основного внимания. В примере это «хвосты» длинных записей задач, спрятавшиеся под следующими ячейками; записи, сделанные правее и ниже основных колонок, требующие пролистывания страницы; все содержимое файлов типа «Проекты», «Базы данных», и т.п., для доступа к которым

требуется кликнуть соответствующую гиперссылку для открытия этого файла.

Кроме того, «подсознанием» для раздела дневного планирования являются все остальные страницы органайзера – разделы недельного и годового планирования, контекстные (люди, места...), и т.п. Соответственно, в процессе работы указатели на задачи непрерывно перемещаются между этими областями. Чем ближе задача к центру внимания – тем выше вероятность ее исполнения «здесь и сейчас». Количество задач, которые можно уместить в центр внимания (в «Сегодня» как центр дневного раздела, в дневной раздел как центр всей системы планирования, и т.п.), ограничено – точно так же, как ограничены наши время, внимание, энергия и другие ресурсы.

Важно отметить, что в этой системе управление сроками выполнения и приоритетностью задач осуществляется простым перемещением объектов (указателей на задачи, с помощью перетаскивания мышкой или `copy/paste`). В программах управления временем и задачами часто для назначения задаче приоритета или срока бывает нужно открыть запись и изменить цифры, либо выбрать какой-то пункт из меню. Специалисты по проектированию интерфейсов утверждают, что манипулирование «вещественными» объектами – наиболее «самопонятный» и удобный для человека способ организации взаимодействия с системой. Например, перетащить файл из одного окошка в другое – более «самопонятное» для неподготовленного человека действие, чем нажать правую кнопку мыши и выбрать пункт «скопировать», либо (вспомним ужасы из средневековой истории) написать в командной строке DOS слова “COPY”, имя файла, и т.д. Соответственно, «физически» перемещать задачи между областями, простым и естественным образом задающими их приоритетность/срочность, значительно удобнее, чем оперировать цифрами и пунктами меню.

В заключение покажем, как в этой системе реализован метод ограниченного хаоса. В сложившейся же МСВ-системе метод ограниченного

хаоса упрощает движение информационных потоков между различными частями системы. Напомним основную идею метода ограниченного хаоса: вместо того, чтобы создавать порядок сразу, заранее, и затем выстраивать действия в соответствии с этим порядком («каждая вещь должна знать свое место»), вы выращиваете порядок постепенно, создавая его по мере надобности.

В МСВ-системе каждый раздел имеет свое «место хаоса», в которое складываются рожденные в ходе работы над этим разделом элементы информации, подлежащие перенесению куда-то. Например, в дневном разделе в «место хаоса» в течение дня перемещаются задачи, потерявшие актуальность, заносятся родившиеся замыслы проектов, и т.п. Таким образом, в ходе текущей работы вы не тратите время и внимание на принятие решений типа «В какой раздел органайзера нужно положить такую-то задачу?» Все эти решения принимаются одним большим блоком, раз в один-три дня, при разгребании дневного «места хаоса». При этом задачи просматриваются еще раз, что порождает новые мысли. В частности, что очень важно, некоторые мысли, замыслы или задачи при таком разборе немедленно уничтожаются.

Таким образом, в истории вопроса об управлении временем сотрудника организации можно выделить две основные ветви исследований: классический 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.

Корпоративный тайм-менеджмент <sup>7</sup> — совокупность технологий «встраивания» методов тайм - менеджмента в систему управления организацией.

---

<sup>7</sup> Архангельский Г.А. Корпоративный тайм – менеджмент: Энциклопедия решений, 2 – е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 211 с.

Таким образом, если корпоративный менеджмент — путь «сверху вниз», от построения системы к эффективности входящих в нее элементов, в частности, эффективному использованию времени сотрудника, то личный тайм-менеджмент — путь «снизу вверх», от персональной эффективности сотрудников к повышению эффективности подразделения или организации.

Первым шагом корпоративного внедрения тайм - менеджмента, как правило, является обучение. Но обычный тренинг не дает максимального результата, если его не сопроводить определенными пред- и пост-тренинговыми мероприятиями, не сделать логичным элементом системы корпоративного обучения.

### **1.3. Методические основы исследования практики и потребностей управления временем в организации**

Управление социальным временем представляет собой более широкую область научного исследования и социальной практики, нежели тайм - менеджмент. В менеджменте время является одним из ресурсов организации, включающим рабочее время рядовых сотрудников, менеджеров, время организационных процессов. Сотрудник традиционной организации, основанной на иерархических отношениях, продает свое время работодателю и тем самым отказывается от возможности самостоятельно распоряжаться им. В этом случае он выступает пассивным носителем социального времени, потенциал которого раскрывается в зависимости от воли и способностей менеджера. Задача последнего заключается в поиске способов рационального использования времени для извлечения дополнительной прибыли. Менеджеру необходимо так выстроить организационные процессы, чтобы благодаря этому в единицу времени производилось больше действий, продукции или услуг.

Во внеорганизационной сфере общества складывается более сложная система темпоральных отношений и управления ими. Здесь действует намного больше социальных субъектов, реализующих те или иные темпоральные стратегии поведения, более сложными становятся сами темпоральные отношения и взаимодействия. Поскольку в центре нашего внимания находятся социальные общности, то возникает множество непростых вопросов: кому принадлежит время той или иной социальной общности – время молодежи, пенсионеров, горожан? кто им распоряжается и управляет (и управляет ли)? с какими целями? что это дает представителям социальных общностей?

На все эти вопросы тайм-менеджмент ответа не дает: у него специфическое предметное поле, достаточно конкретные, прагматические задачи, ограниченные методы. Менеджеризм не позволяет увидеть и раскрыть особенности управления временем социальной общности и общества, которое имеет иное качество, структуру и функции. Между тайм-менеджментом и управлением социальным временем примерно та же дистанция, что и между социальным управлением и менеджментом.<sup>8</sup>

Изучение времени в более широком, нежели организационный, социальном контексте дает возможность:

1. Конкретизировать управление временем социальной общности посредством рассмотрения способов регулирования различных видов времени — биографического, внерабочего, свободного и т. д.

2. Связать управление социальным временем с управлением человеческим и социальным капиталом общности, поскольку социальное время приобретает интегрирующий характер, объединяющий все сферы и направления жизнедеятельности.

3. Рассматривать управление социальным временем общности в качестве не только экономического феномена (как предполагает тайм-

---

<sup>8</sup> Резник С.Д. и др. Персональный менеджмент. М., 2008; Резник С.Д. Управление кафедрой. М., 2008.

менеджмент), но более масштабного явления, требующего междисциплинарного подхода.

По нашему мнению, управлять временем — значит управлять темпоральным поведением социальных субъектов, формируя у них определенный тип темпорального сознания и эмоционального отношения к времени, а на основе этого — темпоральные потребности и модели темпорального поведения. управление временем социальной общности, с точки зрения социологии, равнозначно регулированию ее жизнедеятельности посредством конструирования представлений членов этой общности о времени, его «вписывания» в систему их ценностных ориентаций, формирования поведенческой культуры времени на фоне установления определенных темпоральных условий жизнедеятельности.

Исходя из этого, мы можем определить три основные методологические позиции, лежащие в основе предпринятого социологического анализа управления временем и темпоральными стратегиями поведения:

1. Управление темпоральными стратегиями поведения выступает особым видом социального управления. Его специфика определяется:

1) сложностью феномена социального времени (его свойств, структуры, функций) и многообразием форм его объективации (темпоральные стратегии поведения выступают одной из них);

2) интегрированностью управления в сложную многоуровневую систему социальной регуляции темпорального поведения представителей социальных общностей (управление — один из механизмов социальной регуляции, наряду с ценностно-нормативными комплексами, моралью, традициями, социальным контролем и санкциями и пр.);

3) множественностью субъектов управления, в качестве которых выступают органы власти, образовательные и научные учреждения, общественные и деловые организации и т. д.

2. Управление темпоральными стратегиями поведения социальных общностей формируется в логике мягкого управления сложными социальными процессами, относящимися к разряду самоорганизующихся объектов. Социальное время только отчасти поддается регулированию с помощью жестких методов управления. Их использование может породить противоречия в сознании и поведении представителей социальных общностей, инициировать сопротивление управленческому воздействию, что приведет к снижению его эффективности.

3. Управление темпоральными стратегиями поведения вписано в систему управления жизненными стратегиями социальных общностей, что позволяет рассматривать этот вид управления как универсальный инструмент решения широкого спектра проблемных ситуаций — от повышения производительности труда до поддержания социального порядка и гармонизации общественных отношений.

Эволюция управленческого знания, представленная в виде смены управленческих парадигм, на наш взгляд, в полной мере отражается в управлении социальным временем. Управленческие парадигмы как фундаментальные основания и концептуальные схемы, определяющие характер управленческого мышления и деятельности, в отличие от научных парадигм, включают в себя не только теории и концепции, но и свод практического знания, апробированного в повседневной деятельности и отраженного в устойчивых моделях и паттернах социальной практики. на основе той или иной управленческой парадигмы складываются представления о возможностях и задачах управления, способах постановки и решения проблем и т. д. в научной литературе представлены различные варианты классификации управленческих парадигм и сценарии их возникновения и развития.

Для анализа управления социальным временем остановимся на одном из них, согласно которому выделяется традиционное жесткое управление временем (как целенаправленное и однонаправленное воздействие субъекта

на объект управления) и современное мягкое управленческое темпоральное взаимодействие (предполагающее взаимосвязь и взаимовлияние субъекта и объекта управления). Прежде чем обратиться к рассмотрению содержания названных парадигм, назовем и охарактеризуем причины смены их друг другом.

Первая причина, на наш взгляд, кроется в изменении свойств самого времени. Эти изменения влекут за собой переориентацию управления на учет и использование потенциала различных свойств нелинейного времени. Его текучесть, мгновенность, плотность, вероятностность, множественность, с одной стороны, выступают источниками рисков при реализации управленческих проектов (данные аспекты темпоральности жизнедеятельности трудно регулировать, а последствия сложно прогнозировать). С другой стороны, при умелом их использовании эти свойства превращаются в инновационные ресурсы для управленческой деятельности, служат дополнительным источником «социальной» энергии.

Вторая причина смены управленческой парадигмы в отношении времени кроется в трансформации экономики. Переход к постиндустриальной стадии ее развития сопровождается ощутимыми изменениями элементов и взаимосвязей в экономической системе: меняется структура экономики (на первое место выходит сфера услуг и производство высокотехнологичной продукции), ее ресурсная база (важнейшими ресурсами становятся нематериальные активы — знания, интеллект, время), организационно-правовые формы (происходит флексибилизация трудовых отношений и занятости), характер динамики экономических процессов.

Одним из главных признаков постиндустриальной экономики становится ее способность удовлетворять многообразные интересы и потребности людей, не только базовые — витальные, материальные, — но и специфические социальные и духовные — например, потребность в свободном времени, быстром перемещении по всему миру и т.д. Исследователи отмечают, что в постиндустриальной экономике все больше

производятся товаров и услуг, имеющих нерыночный характер, что затрудняет определение количества и стоимости времени, затраченного на их производство, увеличивается количество и изменяется содержание времени потребления.<sup>9</sup>

Управление экономическими отношениями в постиндустриальном обществе учитывает стремление людей свободно распоряжаться своим рабочим временем и использует время в качестве стимула труда. Ядром системы управления в условиях постиндустриального общества становится не просто управление изменениями и инновациями, а управление их скоростью, темпами.

Третьей причиной смены управленческой парадигмы в отношении времени стало усиление роли человеческого фактора. Социальное время является неотъемлемым элементом человеческого, социального и культурного капитала личности и социальной общности. Жизненное или биографическое время, возраст человека — это одновременно и физический, и символический человеческий капитал. О темпоральном аспекте культурного капитала писал П. Бурдьё: «начальное накопление культурного капитала начинается от рождения, без опоздания, без потерь времени у членов только тех семей, которые наделены мощным культурным капиталом; в этом случае время накопления охватывает целиком все время социализации».<sup>10</sup> Социальное время выступает также элементом социального капитала общности, поскольку объективируется в социальных интеракциях и служит обеспечением кредита доверия и согласия внутри общности и в ее отношениях с другими общностями. на наш взгляд, социальное время социальной общности выполняет функцию интеграции различных видов капитала социальной общности, в том числе физического, материального и символического.

---

<sup>9</sup> Тюрина И. О. Руководитель между теорией и практикой [Электронный ресурс]. URL: [http://www.elitarium.ru/2008/02/22/rukovoditel\\_mezhdu\\_teoriej\\_praktikoj.html](http://www.elitarium.ru/2008/02/22/rukovoditel_mezhdu_teoriej_praktikoj.html) (дата обращения 15.02.2016)

<sup>10</sup> Демина В. В. Трансформация социально-экономического содержания рабочего и свободного времени в постиндустриальной экономике : автореф. дис. д-ра экон. наук. М., 2011. 50 с

Теории человеческого и социального капитала произвели мощный сдвиг не только в сфере научного осмысления социальной реальности, но и в практической сфере управления. Категории человеческого, социального и культурного капитала личности, организации, социальной общности стали привычным инструментом социального управления социальными системами. Вместе с тем приобрело новый смысл управление временем: оно стало трактоваться как способ формирования, сохранения и развития названных видов капитала, как условие их использования и конвертации в другие виды социальных активов. Совершился «переход» управления временем в иное — человеческое измерение на уровне как индивида, так и социальной общности.

До конца XX в., когда названные изменения времени, экономики и капитала произвели сдвиг в концептуальном видении системы социального управления в целом и такой ее сферы, как управление временем, в нашей стране и в теории, и практике доминировало традиционное понимание управления. Оно подразумевало сознательное воздействие субъектов управленческой деятельности на объект с целью изменения параметров его функционирования, в частности, сознания и поведения людей в соответствии с целями, интересами, представлениями субъектов управления. В рассматриваемой сфере управления временем это означало жесткое подчинение всех темпоральных аспектов жизнедеятельности индивидов, социальных общностей, общества воле и интересам управляющих.

Так, в основе модернизационного проекта Петра I и стратегии ускорения российского общества в период перестройки лежали методы силового управления временем общества. Это яркие примеры неорганической модернизации, которая предполагала искусственное изменение темпорального режима функционирования общества — его ускорение, синхронизацию с более «быстрыми» странами, прерывание временной преемственности с предыдущими периодами развития и др.

Модернизация японского общества в XX в., в результате которой возникло «японское чудо», служит другим примером жесткой эксплуатации времени рядовых японцев. В стране был установлен не только чрезвычайно низкий уровень заработной платы, но и наиболее продолжительный рабочий день (до 15–18 часов). Жестоко эксплуатировались не только взрослые, но и дети, чей рабочий день не отличался от рабочего дня взрослых, а заработок был в 10 раз ниже.<sup>11</sup>

Нужно отметить, что Японии удалось успешно решить историческую задачу и стать одной из самых развитых не только азиатских, но и мировых держав. Однако не следует забывать, что, во-первых, успех японцев базировался и базируется по сегодняшний день на стремительном технологическом развитии при сохранении традиционной (архаичной) культуры и мировоззрения. Во-вторых, он по-прежнему связан с жесткой эксплуатацией времени трудящихся. Несмотря на законодательные нормы, ограничивающие рабочее время, японцы поддерживают культуру трудоголизма, добровольно проводя большую часть своего времени на работе, вне семьи и других социальных связей. Большинство японцев добровольно соглашались на увеличение рабочего дня без дополнительной оплаты: одни — для карьерного роста (который чрезвычайно «медленный» в этой стране), другие — для демонстрации лояльности компании, третьи — потому что так делают все остальные члены коллектива из стремления обеспечить качество своей работы. Жесткость неформальной трудовой этики и группового давления — это тоже проявления жесткого стиля управления, который имеет не только положительные (высокая производительность и качество труда и пр.), но и негативные следствия (высокий уровень алкоголизма, суицидов, инфарктов на работе, снижение рождаемости и т. д.).<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Леоненко П. М., Юхименко П. И. Экономическая история. Киев, 2014 [Электронный ресурс]. URL: <http://banauka.ru/60.html> (дата обращения: 27.02.2016)

<sup>12</sup> Маккари Дж. Япония велит своим служащим отдыхать — ради процветания страны [Электронный ресурс] // The Guardian. / пер. с сайта: Inopressa.ru URL: <http://www.demoscope.ru/weekly/2006/0231/gazeta033.php> (дата обращения: 27.02.2016)

Представители синергетики, характеризуя традиционное управление (которое еще называют линейным), отмечают, что сущность его заключается в навязывании той системе, которой управляют, чуждой ей формы. они пишут: «Такое управление — в лучшем случае — делает все человеческие усилия тщетными, “уходящими в песок”, а в худшем — даже наносит настоящий вред, приводит к нежелательным и трудноисправимым кризисным состояниям».<sup>13</sup> Сама подсистема управления из-за существующих в ней жестких, необновляемых схем воздействия остается косной и малоизменчивой, что приводит к закономерному снижению ее эффективности и увеличению затрат на ее поддержание.

Все перечисленные универсальные характеристики жесткого управления можно с полным правом перенести на практику жесткого управления временем, которое сформировалось в индустриальном обществе. оно созвучно западноевропейской модели «рационального человека», послужившей мировоззренческой основой европейской культуры управления временем. не будем утверждать, что жесткое управление и рационализм — это взаимоопределяющие друг друга явления, однако полагаем, они тесно связаны между собой. рационализм выступает своеобразной «идеологией» жесткого управления, а субъектно-объектные отношения — его формой.

Для управления временем рациональность имела двойственное значение. Положительным моментом было то, что она способствовала «овладению» временем посредством разработки способов оптимизации временных затрат. вспомним известные эксперименты Ф. Тейлора по хронометражу различных видов работ, многочисленные методы планирования и приемы тайм-менеджмента как основы повышения личной и профессиональной эффективности менеджера и даже изобретение медицинских технологий, с помощью которых управляют биологическим и психологическим временем людей.

---

<sup>13</sup> Князева Е. Н., Курдюмов С. П. Основания синергетики: синергетическое мировидение. М., 2011. 256 с.

Идейными предпосылками рационализации управления выступили протестантская трудовая этика и философия Просвещения. Первая в требовании скромного образа жизни формулировала принципы жесткой калькуляции, расчета, экономии и накопления как универсальных основ жизни человека. Относя посещение театров, балов, светскую болтовню к излишествам, пуритане, по сути, рационализировали время, экономили и направляли его на производительный труд, который имел систематический характер. Просвещение же утверждало возможность и необходимость управления миром с позиций просвещенного разума, носителем которого, прежде всего, выступал государь. Его воля и активность должны были обеспечить определенный темпоральный вектор — прогресс человечества — и синхронизировать в этом процессе развитие разных слоев общества.

В основе такого подхода к управлению временем лежала ньютоновская модель классической механики. И само время, и управление им мыслилось в терминах линейности, однонаправленности, одновекторности. время равномерно делится на секунды, часы, недели, месяцы, годы, последовательно сменяющие друг друга. В рамках этой картины социальным временем можно управлять, используя его закономерности для прогнозирования и планирования от прошлого к настоящему, от настоящего — к будущему. Управленческая практика обогатилась возможностями не только прогнозировать перспективно, но и определять развитие общества ретроспективно.

Именно в такой парадигме проводились уже упомянутые эксперименты Ф. Тейлора, направленные на повышение производительности труда. рабочее время подвергалось им, наряду с инструментами и трудовыми операциями, точному измерению и последующей рационализации (лишние «медленные» движения исключались так же, как и неудобные инструменты и ненужные операции).

Негативным следствием постоянного поиска средств и возможностей рационализации и оптимизации в сфере управления стал тот факт, что к

концу XX в. произошла неправомерная абсолютизация роли рационального управления в качестве системно организующего, упорядочивающего фактора общественной жизни. Преувеличение значимости рационализации в управлении временем привело к строгой регламентации большинства видов деятельности в рамках организационной практики и новым формам закрепощения человека — «закабаления» временем. Образно выражаясь, сначала человек стал контролировать время («заколдовал» время), потом время стало контролировать человека.

Это означало применение методов жесткого управления не только там, где это было обусловлено здравым смыслом или технологией деятельности (например, в органах власти или конвейерном производстве), но и в творческих сферах, где время носит нелинейный характер, где его нормирование противоречит самому характеру деятельности. Известно, что в советское время практически все сферы профессиональной деятельности подвергались жесткому темпоральному регламентированию.

Завершая разговор о жестком управлении временем, отметим, что для него характерно использование различных форм и методов, в том числе фиксированного ежедневного и годового рабочего графика («от звонка до звонка»), технического нормирования рабочего времени, законодательного установления сроков проведения тех или иных мероприятий (подачи налоговой отчетности, достижения показателей и результатов в соответствии с государственными программами), «социальных часов» с жестко предписанным временем освоения социальных ролей и пр.

В современном обществе старая, традиционная парадигма управления временем теряет свое значение как единственно возможная и абсолютно эффективная. Как мы уже отмечали, вследствие объективной трансформации природы и свойств социального времени, экономических процессов, общества и человека, социальная реальность становится «нечувствительной» к определенному рода управленческим воздействиям, а порой и активно сопротивляется им.

В рамках жесткого управления социальным временем применяются методы, характер и сила воздействия которых одинаковы для всех социальных субъектов, что не соответствует интересам и потребностям большинства из них. Социальные общности изменяются, проявляя в своих новых видах (виртуальных, профессиональных, территориальных, субкультурных и т. д.) ранее не известные свойства и функции. Мягкое же управление избирательно применяет различные инструменты воздействия, используя жизненные ситуации, их возможности и особенности, характерные для той или иной общности. Данный тип управления предполагает конструирование субъект-субъектных отношений и ситуации управленческого взаимодействия, которые, на наш взгляд, способствуют выработке стратегии преодоления темпорального шока в тех социальных общностях, которые ранее развивались в парадигме темпоральной линейности и рациональности.

Традиционный подход к управлению временем не учитывает, что современное общество не линейно — оно множественно, вариативно. В нем постоянно происходит переопределение «начала», от которого ведется отсчет, и «конца», отражающего цели развития и деятельности. Жить в такой многоальтернативной реальности представителям «традиционных» общностей не просто: новое время требует большего нервного напряжения, новых способностей к оцениванию действительности, духовных усилий, гибкости мышления и адаптивности, готовности к выбору и ответственности за него.

В фокусе внимания появляется общество, сильно дифференцированное не только по имущественным или образовательным параметрам, но и по характеру использования социального времени. Современные российские социологи, описывая российское общество, состоящее из сегментов, живущих в различных темпомирах, называют это явление временным

дисхронозом.<sup>14</sup> По их мнению, разрывы между темпоральными мирами препятствуют интеграции общества, формированию единой системы ценностей и модернизационных процессов.

Можно подойти к этой проблеме и с иных позиций: если эти разрывы объективны, то их нужно понять, научиться использовать, чтобы лучше управлять обществом. Вероятно, успешная адаптация к новой темпоральности возможна не для всех социальных общностей. Этот дисхроноз показывает тренд, по которому в будущем пойдут остальные общности. Соответственно, нужен более гибкий подход и к управлению жизненными (в том числе темпоральными) стратегиями различных социальных общностей, и к управлению другими социальными процессами, для которых темпоральная составляющая является ключевой.

В этом «текущем» мире рациональность не исчезает полностью из управленческой деятельности, однако основными способами мышления нового типа становятся интуиция, предвидение, предугадывание. В социальном управлении предвидение становится главным принципом планирования, которое осуществляется «от будущего к настоящему», в стратегическом управлении — основой для оценки альтернатив. Примечательно, что в литературе по бизнесу и менеджменту — наиболее рационализированным областям человеческой деятельности — произошел сдвиг в сторону большого количества книг по психологии интуиции в ее теоретическом понимании (Диев, Мусийчук), а еще больше — в практическом применении.

На первый взгляд самыми яркими приверженцами данного подхода могут считаться представители синергетического подхода с их отрицанием необходимости внешнего управления самоорганизующимися сложными системами. Однако мы полагаем, что предпосылки мягкого управления сложились намного раньше, чем появилась синергетика (1970-е гг.), —

---

<sup>14</sup> Кравченко С. А. Социологическая диагностика сложного социума // Социология и общество: глобальные вызовы и региональное развитие : материалы IV очеред. Всерос. социол. конгр. М., 2012. С. 100–112.

сначала в рамках научных теоретических исследований, а затем — и в управленческой практике.

Действительно, задолго до синергетики в социологии появились теории и концепции, обосновывающие необходимость управления социальными системами и процессами с учетом их собственных закономерностей развития. Это, прежде всего, концепция социологического органицизма Г. Спенсера, который полагал, что свобода от внешнего управляющего воздействия является критерием общественного прогресса.<sup>15</sup> Это идеи Э. Дюркгейма, созвучные современному пониманию управления, выраженные в словах: «Долг государственного человека не в том, чтобы насильно толкать общество к идеалу, кажущемуся ему соблазнительным; его роль — это роль врача: он предупреждает возникновение болезней хорошей гигиеной, а когда они обнаружены, старается вылечить их».<sup>16</sup>

Идеи, высказанные классиками социологии в отношении социального управления в целом, можно перенести и на сферу управления социальным временем (хотя напрямую никто из них об управлении временем не писал). Они показывают, что в социальной науке давно начала складываться антитеза принципам традиционного жесткого управления. Сама мысль о «человеческом» измерении управления витала в «научном» воздухе, пока не воплотилась в реальном эксперименте с «человеческими отношениями». Именно достижения индустриальной социологии XX в., в частности теория человеческих отношений Э. Мэйо, послужили научно-практическими предпосылками парадигмы мягкого управления.

Хоторнский эксперимент показал, что одной из причин сохранения у работников мотивации к высокопроизводительному труду, несмотря на ухудшение физических условий и материальной стимуляции труда, было желание помочь руководителю-исследователю в его деле. А вторая причина была напрямую связана с временем. Известно, что почти с самого начала

---

<sup>15</sup> Тощенко Ж. Т. Социология управления. М., 2011. 300 с.

<sup>16</sup> Диев В. С. Управленческие решения: неопределенность, модели, интуиция. Новосибирск, 2013. 164 с

эксперимента в группе испытуемых были установлены сокращенные рабочий день и рабочая неделя. Кроме того, им разрешалось несколько небольших перерывов на отдых и общение. Сокращение количества перерывов на отдых и сокращение времени обеденного перерыва, предпринятые согласно программе эксперимента, вызвали негативную реакцию работниц.

Следовательно, результативность эксперимента не только была обеспечена возможностью установления человеческих контактов, но и коррелировала с изменениями рабочего времени и его структуры. Можно утверждать, что впервые время было оценено не как «вещь» и фактор производительности труда, а как ресурс и инструмент управления организационными отношениями. Таким образом, Хоторнский эксперимент доказал эффективность мягкого стиля руководства и его сопряжение с фактором времени.

Помимо представленных выводов по Хоторнскому эксперименту, доказательствами эффективности мягкого управления временем служат результаты ряда исследований функциональной (производственной) музыки. Они были проведены в разное время в нескольких странах, в том числе США, России, Великобритании.

Эксперименты с функциональной музыкой представляли собой примеры мягкого, латентного управления темпоральным поведением человека. Исследователи зафиксировали положительную корреляцию между музыкой и такими тенденциями, как повышение производительности труда, внимания, чувства времени и одновременное снижение утомляемости, уменьшение времени двигательной реакции и пр. Музыка не только относится к разряду временных форм искусства, она сама есть «выражение феномена времени как становления, длительности и текучести», и в этом заключается ее сила, позволяющая управлять не только индивидуальным, но и коллективным поведением.

Поскольку главным критерием эффективности управления временем с позиций традиционного подхода было максимальное количество действий

(событий, товаров, услуг) в единицу времени, то, соответственно, главными методами «работы» с временем выступали его измерение и правильное преобразование в «оболочку» для процессов. «Музыкальные» эксперименты показали, что время не пассивно, оно активно и требует не только количественных измерений, но и качественного осмысления. По мнению А. В. Арямова, время можно не только измерять, но и изменять, т. е. циклировать, ритмизировать, ускорять, замедлять и даже останавливать. С помощью таких инструментов управление приобретает гибкость и мягкость, необходимые для эффективного взаимодействия со сложными социальными системами.

Идеи мягкого управления временем «вызревали» на протяжении XX в. в недрах целого спектра научных теорий и практических исследований управления. В этом плане интересны две концепции, разработанные в 1960–1970-е гг. профессорами Мичиганского университета: концепция «экзистенциального менеджмента» Джорджа Одиорне и организационная теория Карла Вейка.

Согласно первой, менеджмент — это особый культурно-исторический тип управления, отличный от административной системы. Главный постулат этой теории заключается в том, что мир менеджера априори неопределен, непредсказуем, недисциплинирован и почти неуправляем. Менеджер, по сути, не управляет миром, событиями (как это доказывается в традиционных теориях), а приспосабливается к обстоятельствам, решая конкретные проблемные ситуации, переходя от одной из них к другой. В отличие от «рационального» руководителя прошлого, современный менеджер не применяет традиционные правила и нормы, рационализирующие его деятельность, а, напротив, нарушает их и благодаря этому достигает успеха.

Согласно второй теории, разработанной К. Вейком, процесс организации протекает в условиях неопределенности и неоднозначности и направлен на упорядочение этой неопределенности. Соответственно, управленческая деятельность представляет собой не линейную

последовательность событий, а свободно связанные контуры-схемы, придающие системе управления гибкость. Так же, как и Дж. Одиорне, К. Вейк полагает, что руководитель при этом не рационализирует хаотичный мир, а придает ему смыслы. Управление же осуществляется путем перевода личных целей и представлений одних авторов в плоскость личных целей и представлений других участников процесса управления посредством формирования сходных представлений о реальности и способах деятельности.

Представленные концепции, хотя и не являются социологическими, важны и для понимания управления временем, поскольку этот феномен также существует в области неопределенности и неоднозначности, требует смыслополагания и, в некоторых случаях, отказа от рациональных схем менеджериализма.

Рассмотрение идей Одиорне и Вейка позволяет выйти на осмысление такого инструмента мягкого управления временем, как культура во всем спектре ее смыслопорождающих практик. И. Москалев, анализируя проблему мягкого социального, в том числе государственного, управления (он называет его рефлексивным), утверждает, что оно должно быть основано не на бихевиористской парадигме, а на регулировании когнитивных процессов социума, его смыслопорождающей деятельности и рефлексии.<sup>17</sup>

К смыслопорождающим практикам, «воспитывающим» культуру времени, относятся образование, просвещение, чтение, искусство и др. Главным ресурсом управления темпоральным сознанием и поведением социальных субъектов в этом случае становится знание. Управление временем с помощью знания — это как раз то, что соответствует обществу постмодерна, информационному обществу, обществу знания.

На наш взгляд, для управления временем особое значение имеет научное и образовательное знание. Темпоральное знание междисциплинарно,

---

<sup>17</sup> Москалев И. Е. Технологические основы социально-инновационного государственного управления [Электронный ресурс]. URL: <http://spkurdyumov.ru/biology/technologicheskie-osnovy/> (дата обращения: 27.02.2016)

оно включено в самые разные системы научных и образовательных знаний и представлений, что позволяет управлению темпоральными процессами и темпоральным поведением социальных субъектов посредством знания быть дифференцированным и гибким.

Синергетика стала квинтэссенцией научного поиска новых мягких принципов и методов регулирования поведения социальных субъектов. Работы И. Пригожина, Г. Хакена, С. Курдюмова и их многочисленных последователей пронизаны размышлениями не только об особых свойствах нелинейного времени, но и о возможностях управления им. Е. Н. Князева и С. П. Курдюмов дают общее определение управления сложными социальными системами, согласно которому «оказывать управляющие воздействия адекватно складывающейся ситуации означает, стало быть, понимать неоднозначность и относительную непредсказуемость получаемого отклика от среды, от организации, на которую осуществляется управляющее воздействие, отдавать себе отчет о сложности и нелинейности устанавливающихся обратных связей, допускать определенную долю хаоса, внутренней подвижности и гибкости в складывающейся системе интерактивных связей, а также уметь использовать правила резонансного встраивания в среду для образования единого устойчиво эволюционирующего целого».

Мягкое управление авторы называют экологическим, т. е. направленным на сохранение социокультурного многообразия путем согласования действий управляющего и управляемого. Основными механизмами мягкого, нелинейного управления выступают самоорганизация и самоконтроль, которые запускаются малыми резонансными воздействиями, позволяющими «управлять не управляя».

Эти общие положения проясняют основные принципы управления нелинейным временем. Во-первых, синергетика не отрицает возможности воздействия на время социальных субъектов. Она признает необходимость конструктивистских установок в отношении времени, возможность

овладения им посредством конструирования желаемого будущего. Вместе с тем управляющее воздействие на темпоральное поведение людей может быть эффективным только в том случае, если оно основано на этике диалога, включающей принципы соучастия, сотрудничества, сопричастности, солидарности, когерентности управляющего и управляемого, интерактивности.

Цель такого подхода к управлению временем — пробуждение у его субъектов внутренних потребностей и социальных сил, позволяющих им самим выстраивать конструктивные темпоральные стратегии. Мягкое управление временем подразумевает использование резонансных воздействий на общество, социальные общности, индивидов, соответствующих внутренним тенденциям их развития. Сила такого воздействия может быть минимальна (как «взмах крыла бабочки»), а само действие скрыто, латентно, но исключает манипулирование, поскольку позволяет решить задачи и удовлетворить интересы не только управляющего, но и управляемого.

Важным принципом мягкого, нелинейного управления временем является своевременность управленческого воздействия, определяемого чувством нужного момента, когда социальная система или социальный субъект внутренне готовы, открыты ему. На наш взгляд, управленческий рационализм как раз уместен в реализации данного принципа: управляющий должен не только интуитивно чувствовать, но и уметь анализировать состояние социального субъекта, прогнозировать в его развитии кризисы и подъемы, точки бифуркации, траектории трансформации и пр. Жесткое управление временем подчиняет его темпоральное поведение ритму и временным границам, запланированным управляющим субъектом. Это означает, образно выражаясь, стучаться в закрытую дверь, местоположение которой при этом не известно.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРАКТИКИ И ПОТРЕБНОСТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ В ОРГАНИЗАЦИИ (на примере ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»)**

### **2.1. Управленческая характеристика ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»**

Закрытое Акционерное Общество «Центр специальных инженерных сооружений научно-исследовательского и конструкторского института радиоэлектронной техники» (ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ») учреждено Федеральным государственным унитарным предприятием «НИИ физических измерений» (Российское авиационное космическое агентство) и Федеральным государственным унитарным предприятием «Научно-исследовательский и конструкторский институт радиоэлектронной техники» (Федеральное агентство по атомной энергии).

ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» является одним из ведущих предприятий Российской Федерации по созданию комплексов инженерно-технических средств охраны (КИТСО).

Приоритетные направления деятельности предприятия: разработка и серийное производство комплексов инженерно-технических средств физической защиты специальных, важных и особо важных объектов.

При оснащении объектов ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» использует комплексный подход, производит весь цикл работ по оборудованию объектов, включая анализ угроз и разработку общей концепции безопасности, технико-экономическое обоснование, проектирование, поставку аппаратуры, монтаж, пусконаладку и сдачу объекта “под ключ” с проведением обучения персонала охраны и поставки полного комплекта проектной и эксплуатационной документации, предоставляет в течении года гарантию на весь технический комплекс.

Предприятие осуществляет сервисное обслуживание комплекса, при необходимости принимая участие в его совершенствовании и модернизации.

Проводимые работы охватывают весь спектр проблем обеспечения безопасности периметра.

Продукция предприятия соответствует требованиям нормативных документов и стандартов системы менеджмента качества ISO 9001:2011, отличается высокими тактико-техническими характеристиками и высокой надежностью.

Вся выпускаемая и разрабатываемая продукция проходит испытания на аккредитованном полигоне Испытательного центра. Произведенными в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» изделиями ежегодно оборудуются сотни километров периметров различных объектов. Выполняемые работы подтверждены соответствующими лицензиями.

Проектным отделом предприятия разработаны десятки проектных решений по применению выпускаемой продукции во всех климатических регионах РФ, грунтах и условиях для объектов любого уровня ответственности. Наиболее оптимальные решения нашли свое отражение в типовых проектах.

Созданные инженерно-технические комплексы физической защиты успешно эксплуатируются на государственной границе РФ и ряда стран СНГ, в системе Министерства обороны РФ, МВД РФ, объектах Росатома, ОАО «Газпром», ОАО «АК «Транснефть», ОАО НК «Роснефть», международных аэропортах и крупных промышленных предприятиях и др.

Комплектная поставка систем ограждений и датчиков охраны, авторский контроль, прямой контакт эксплуатирующей организации и производителя позволяют существенно сократить сроки ввода изделий в эксплуатацию и организовать эффективное гарантийное обслуживание.

Организационная структура компании ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» - линейно-функциональная. В каждом из отделов функционирования компании присутствует иерархичность. Организационная структура компании весьма массивна, специализированных отделов очень много, поэтому рассмотрим организационную структуру того отдела, который для

нас наиболее важен - сбытовой отдел. Ведь управленческие решения именно в этом отделе мы и будем анализировать:

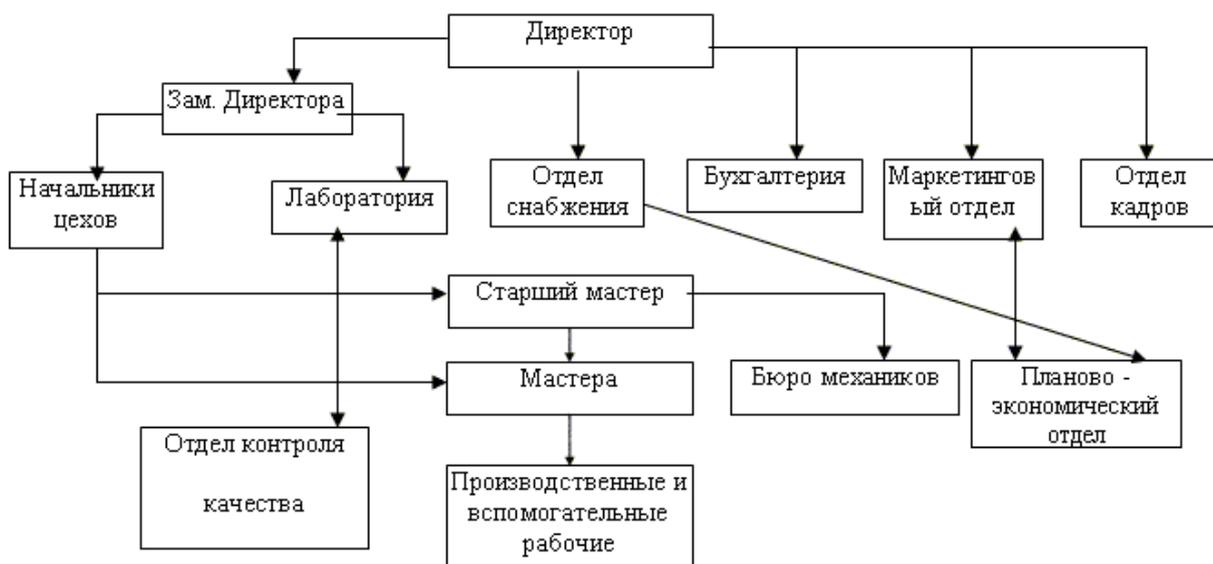


Рис.2.1. Организационная структура управления ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»

В ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» существует своя организационная структура управления. Во главе стоит директор ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ», ему подчиняется заместитель директора ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ». В свою очередь заместитель директора проводит контроль над: главным бухгалтером; транспортным отделом; таможенным отделом; диспетчерской. Условия труда и компетенция директора ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» определяется уставом предприятия и заключенным с ним контрактом.

Директор ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» выполняет следующие функции:

- обеспечивает выполнение перспективных и текущих планов;
- распоряжается имуществом предприятия, включая его денежные средства, в пределах своей компетенции;
- без доверенности действует от имени предприятия, заключает в пределах своей компетенции договоры, в том числе трудовые контракты;
- открывает расчетные и другие счета в банках;

- представляет предприятие в отношениях с предприятиями, организациями, учреждениями, а также с государственными органами по всем вопросам деятельности предприятия.

Управление ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» осуществляется собственников в соответствии с законодательством РФ. К исключительной компетенции собственника относятся следующие вопросы:

- утверждение, изменение и дополнение устава предприятия;
- установление размера, формы и порядка внесения дополнительных вкладов в уставной фонд;
- принятие решения о ликвидации предприятия, его реорганизации или продаже;
- определение предмета и целей деятельности предприятия;
- назначение и освобождение от должности директора предприятия;
- определения порядка распределения чистой прибыли;
- определение направления и порядка использования фондов;
- решение вопроса создания совместных предприятий, вопросов создания филиалов, представительств, дочерних предприятий, вхождение в ассоциации, союзы и выходы из них.

ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» осуществляет учет результатов своей деятельности, ведет бухгалтерскую и статистическую отчетность в установленном порядке. Должностные лица предприятия несут ответственность за её достоверность. Проверка деятельности предприятия осуществляется налоговой инспекцией и аудиторскими организациями. Концепцию управления персоналом в настоящее время составляет возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед предприятием. Анализ трудового коллектива ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» будем проводить по нескольким критериям: по возрастному признаку, по степени образованности, по количеству человек занимающих

непосредственно каждую из должностей из штатного расписания. Далее рассмотрим анализ трудового коллектива ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».

Таблица 1

Анализ трудового коллектива ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»

№ п/п	Профессия	Половой признак	Образованность персонала	Количество персонала
1	Директор	муж	Высшее	1
2	Заместитель директора	муж	Высшее	1
3	Гл.менеджер отдела	муж	Высшее	1
4	Менеджер отдела	муж/жен	Высшее	12
5	Главный бухгалтер	жен	Высшее	1
6	Бухгалтер материальной группы	жен	Высшее	10
7	Начальник колонн	муж	Высшее	6
8	Кладовщик	муж	Ср.-тех./сред.	5
9	Рабочие	муж/жен	Ср.-тех./сред.	153

Из данной таблицы видно, что в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» работают 190 человек, из них руководителей в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» составляет 4 человека, бухгалтеров 10 человек, начальников колонн – 6 человек, кладовщиков 5 человек, так же рабочих в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» 153 человека. С высшим образованием работают 32 сотрудника, 158 человек имеют среднее техническое образование. Далее рассмотрим процентное соотношение персонала по половому признаку в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».

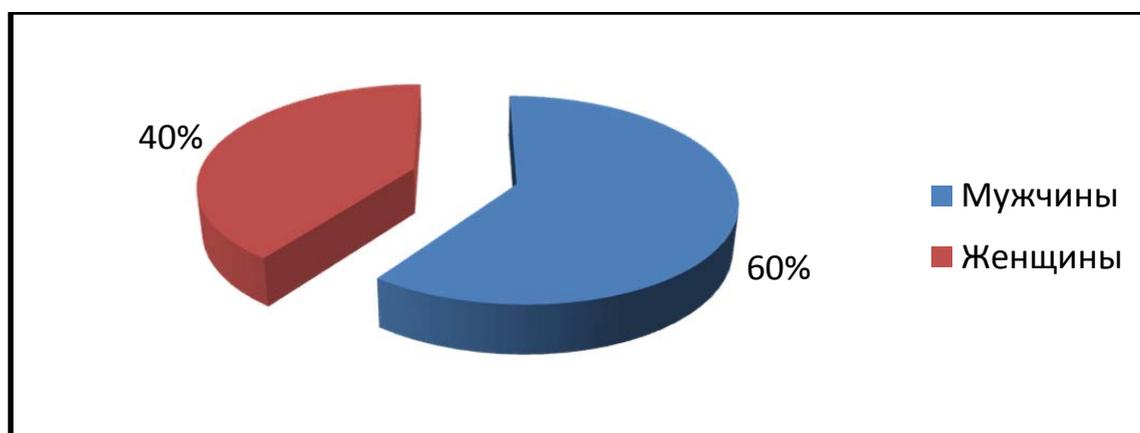


Рис. 2.2. Процентное соотношение персонала ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» по половому признаку

Из данной диаграммы наглядно видно, что количество персонала мужского пола превышает количество персонала женского пола. Это объясняется тем, что сфера деятельности подразумевает затраты больших сил, на что женский пол не всегда готов.

Далее рассмотрим количество персонала по степени образованности.

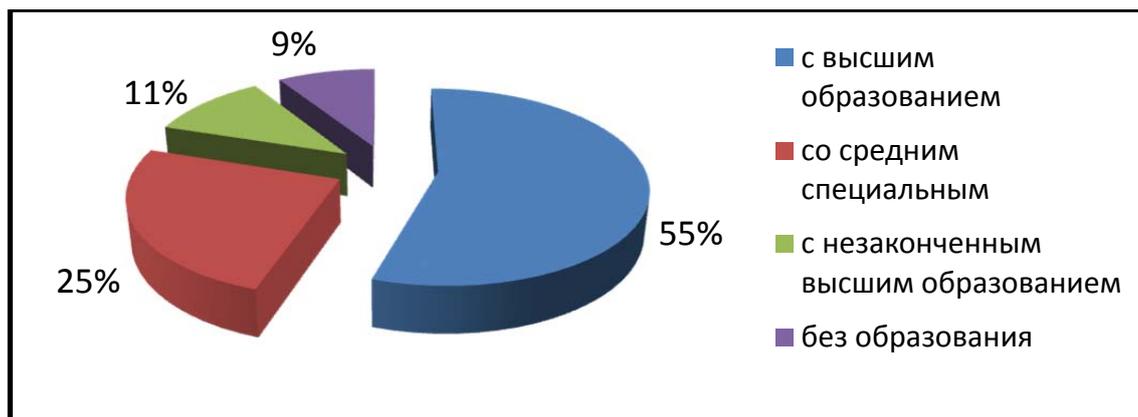


Рис. 2.3. Количество сотрудников по степени образования в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»

Из рисунка 2 видно что, в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» работают с высшим образованием 55%, это на 25% больше, чем персонал со средним специальным образованием, с незаконченным высшим образованием в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» работают 11% от всего персонала, это на 2% больше персонала, не имеющего образования.

Далее рассмотрим соотношение персонала по возрастному признаку.

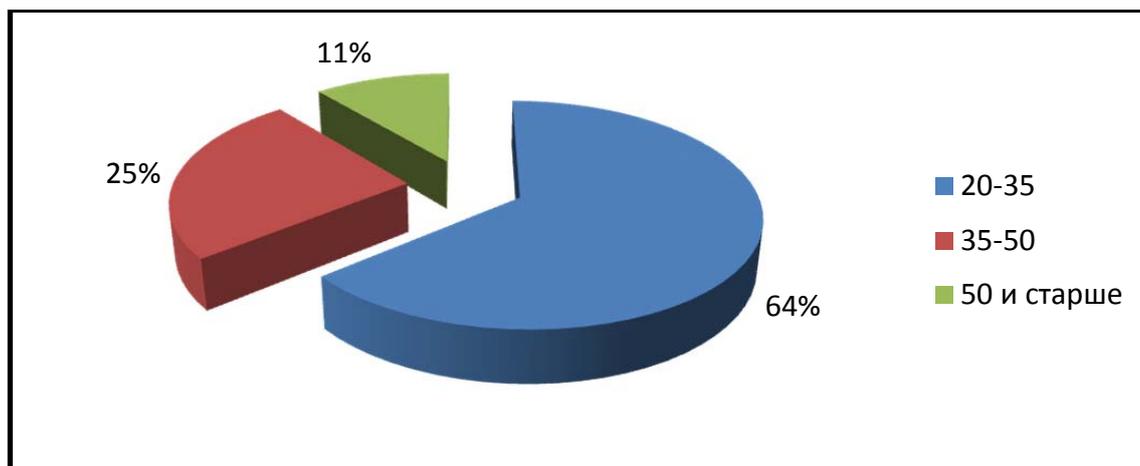


Рис. 2.4. Соотношение персонала по возрастному признаку в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»

По данным диаграммы видно, что больший процент от общего числа сотрудников, занимает молодой персонал от 20 до 35 лет. Сотрудники, старше 50 лет составляют лишь 11% от всего персонала. В свою очередь эти сотрудники занимают руководящие должности.

Такая организационная структура считается эффективной в компании и призвана реализовывать стратегические цели торговой сети. Организационная структура предприятия меняется и реорганизуется в зависимости от того, какие перспективы видит совет директоров ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».

Перспективы своей будущей деятельности ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» связывают с реализацией стратегии «3i» - «Интеграция», «Интернет», «Инновации», - сформированной и утвержденной Советом директоров компании в 2015 году. Данная стратегия позволяет обеспечивать высокий уровень сервиса, сокращать уровень оттока и затраты. Дальнейшие планы ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» в этом направлении связаны с расширением ассортимента услуг, предоставляемых компанией.

## **2.2. Анализ практики использования рабочего времени в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»**

На рассматриваемом предприятии для учета использования рабочего времени ведется табельный учет. Обязанности по ведению учета возложены на инженеров и мастеров соответствующих структурных подразделений, в их должностные обязанности входит контроль физического времени пребывания сотрудников подразделения на работе и ведение табельного учета с ответственностью за правильное отражение в таблице рабочего времени сотрудников и своевременность представления табеля на расчет.

Основными обязанностями ответственных за табельный учет является:

- ведение учета штатного состава сотрудников подразделения;
- на основании документов (приказов по личному составу и общим вопросам) вносить в список изменения, связанные с приемом, увольнением, перемещением, изменением графика работы, разрядов, предоставлением отпусков и т.д.;
- осуществлять контроль своевременности явки на работу и ухода с работы, нахождения на рабочем месте сотрудников с извещением руководителя подразделения о неявке, опозданиях, преждевременных уходах и причинах, их вызвавших;
- осуществлять контроль за своевременностью предоставления и правильностью оформления документов, подтверждающих право сотрудников на отсутствие на рабочем месте;
- готовить списки сотрудников для издания приказов о работе в выходные и нерабочие праздничные дни.

При учете рабочего времени используются типовые бланки учета рабочего времени, следует отметить, что данные бланки не отражают в полной мере все затраты рабочего времени. Так же необходимо заметить, что в должностные обязанности указанных лиц не входит проводить контроль за использованием рабочего времени, их функции заключается в основном в фиксировании неявок и прогулов.

Анализ использования рабочего времени предусматривает: анализ использования баланса рабочего времени, внутрисменного режима времени, неиспользованного времени, причин потерь рабочего времени, сверхурочных часов, резервов лучшего использования рабочего времени и влияния потерь времени на выпуск продукции и другие показатели эффективности.

Полное и рациональное использование рабочего времени – главный источник роста производительности труда и эффективности производства. По мере роста материального производства все больше повышается роль и значение экономии рабочего времени. Для анализа фактически отработанного времени сравниваются не только весь фонд рабочего времени (ФРВ), но и время, отработанное одним рабочим в человеко-днях и в человеко-часах и средняя продолжительность рабочего дня. Такой анализ проводится по каждой категории работников, по каждому производственному подразделению и в целом по предприятию.

В современных условиях нестабильного социально-экономического развития страны многие организации по новому взглянули на систему тайм – менеджмента с целью выявления резервов совершенствования форм и способов организации существующей системы. Основным направлением анализа тайм – менеджмента является деятельность основного персонала в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ». На основе сопоставления наличия тайм-менеджмента в отчетном году с прошлым годом можно выяснить, по каким видам деятельности в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» произошли существенные отклонения численности работников, каковы причины, а так же следует ли принимать меры к сокращению текучести кадров, их обучение. Все большее значение придается анализу трудового участия работников отдельных подразделений в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» в достижении конечных результатов деятельности организации. Для более детального анализа тайм – менеджмента рассмотрим таблицу.

Использования тайм – менеджмента в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»

Таблица 2.

Показатель	Предшеству ющий период	Отчетный период		Отклонение	
		План	Факт	От пред. периода	От плана
Отработано за 1 полугодие одним рабочим:					
Дней (Д)	24	24	30	-6	-6
Часов (Ч)	1825,4	1884	1749,8	-75,6	194,2
Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч	7,67	7,85	7,41	-0,26	-0,44
Фонд времени, ч	909050	932580	864402	+44648	+68178
В том числе сверхурочно отработанное время, тыс. ч.	776,1	-	742,5	+33,6	+742,5

Информация о потерях рабочего времени получена из данных бухгалтерского учета. Основываясь на данных, приведенных в таблице, проанализируем использование рабочего времени на предприятии в отчетном периоде сравнительно с плановыми показателями и показателями предшествующего периода. Представленные расчеты представим в таблице, где обозначим существующие показатели использования человеческих ресурсов анализируемого предприятия. Как видно из таблицы ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» в фактический фонд рабочего времени меньше планового на 34089 часа. Установим влияние факторов на изменение фонда рабочего времени:

$$\Delta \text{ФРВ чр} = (\text{ЧРф} - \text{ЧРпл}) * \text{Дпл} * \text{Ппл} = (494 - 495) * 240 * 7,85 = - 1884\text{ч};$$

$$\Delta \text{ФРВ чр} = (\text{Дф} - \text{Дпл}) * \text{ЧРф} * \text{Ппл} = (236 - 240) * 494 * 7,85 = -15511,6$$

$$\Delta\text{ФРВ чр} = (\text{Пф} - \text{Пп}) * \text{Дф} * \text{ЧРф} = (7,41 - 7,85) * 236 * 494 = -51297\text{ч.}$$

Как видно из приведенных данных, ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» тайм – менеджмент использует недостаточно полно. В среднем одним работником отработано 236 дней вместо 240, в связи с чем сверхплановые каждодневные потери рабочего времени составили на одного рабочего 4 дня, а на всех – 1976 дней, или 15511,6 часов. Таким образом, потери рабочего времени составили 31714 часов. В действительности они еще выше в связи с тем, что фактическим фонд отработанного времени включает в себя и сверхурочно отработанные часы (742,5). Если их учесть, то общие потери рабочего времени составят 32456,5 часов, или 3,8%.

Для выявления причин целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени необходимо сопоставить данные и представить их в таблице 3. Далее рассмотрим таблицу анализ использования фонда рабочего времени в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».

Анализ использования фонда рабочего времени в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» фактического и планового баланса рабочего времени.

Таблица 3.

Показатель	На одного рабочего		Отклонение от плана	
	План	Факт	На одного рабочего	На всех служащих
Календарное кол-во дней	362	362	-	-
В том числе:				
Праздничные	18	18	-	-
Выходные	52	52	-	-
Номинальный фонд рабочего времени, д.	292	292	-	-

Продолжение таблицы 3.

Неявки на работу, дни	52	56	+4	+1976
В том числе:				
Ежегодные отпуска	32	32	-	-
Отпуска по учебе	2	4	+2	+988
Отпуска по беременности и родам	6	4	-2	-988
Доп. отпуска с разрешения админ.	4	10	+6	+2964
Болезни	8	8	-	-
Прогулы	-	-	-	-
Простои	-	-	-	-
Явочный фонд рабочего времени, дни	240	236	-4	-1976
Продолжительность рабочей смены, ч	7,93	7,49	-0,44	-217,4
Бюджет рабочего времени, ч	1902	1767,8	-134,2	-66294,8
Предпраздничные дни, ч	18	18	-	-
Полезный фонд раб. времени, ч	1884	1749,8	-134,2	-66294,8
Средняя продолжительность рабочей смены, ч	7,85	7,41	-0,44	-217,4
Сверхурочно отработанное время, ч	-	1,5	+1,5	+742,5
Непроизводительные затраты рабочего времени, ч	-	-	-	-

Как видно, большая часть потерь в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» ( $2964 * 7,85 + 217,4 = 23484,8$  ч) вызвана дополнительными отпусками с разрешения администрации, что можно считать резервами увеличения фонда рабочего времени. Недопущение их равнозначно высвобождению 12,5 работников ( $23484,8 / 1884$ ). Особое внимание при анализе тайм - менеджмента уделяется оценке выполнения плана по повышению квалификации работников в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».

Столь существенный излишек неквалифицированного персонала требует большой работы по обучению персонала. Известно, что подготовка рабочего высшего разряда занимает несколько лет, поэтому администрации ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» наряду с обучением персонала имеет смысл привлекать опытные кадры со стороны. Итак, в работе в ходе анализа была определена среднесписочная численность работников на основе сопоставления баланса труда. Это позволило выявить недостаток рабочей силы и наметить пути более рационального использования тайм - менеджмента в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ». На основе имеющихся данных было определено, что имеющиеся трудовые ресурсы исследуемое в работе ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» использует недостаточно полно. В среднем одним рабочим отработано по 236 дней вместо 240, в связи с чем сверхплановые целодневные потери рабочего времени составили на одного рабочего 4 дня, а на всех – 1976 дней. Большая часть потерь вызвана дополнительными отпусками с разрешения администрации, что можно считать резервами увеличения фонда рабочего времени. На основе проведенного анализа было установлено, что руководству ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» наряду с обучением персонала имеет смысл привлекать опытные кадры со стороны, что будет способствовать повышению качества предоставляемых услуг.

В ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» действует политика в области охраны здоровья и безопасности персонала. Основным направлением политики ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» в области безопасности персонала является обеспечение приоритета сохранения жизни и здоровья работников.

Мы стремимся к тому, чтобы наше предприятие стало самым безопасным производством.

Руководители ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» каждого дочернего общества и подразделения должны быть лидерами в деятельности по охране здоровья и безопасности персонала.

Производственное оборудование, приспособления, инструменты должны соответствовать государственным нормативным требованиям охраны труда и промышленной безопасности, обеспечивать полную безопасность работников.

Обеспечение безопасности персонала в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» осуществляется на основе реализации законов и иных нормативных правовых актов путем разработки, анализа и совершенствования всех процессов деятельности предприятия.

Каждый несчастный случай на ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» в том числе микротравмы, и каждый случай профессионального заболевания, авария и инцидент, происшедшие на опасном производственном объекте, подлежат обязательному и своевременному расследованию и являются чрезвычайным происшествием.

Все работники ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ», включая руководителей, обязаны проходить обучение и проверку знаний требований охраны труда и безопасности.

Руководители ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ», дочерних обществ и подразделений обеспечивают каждому работнику условия для обязательного обучения безопасным методам и приемам труда.

Приведение условий труда на рабочих местах в соответствии с санитарно-гигиеническими нормативами - обязанность каждого руководителя ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».

Безопасность персонала ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» достигается оптимальным сочетанием выполнения обязанностей, инициативы и ответственности каждого работника:

–ни один работник, включая руководителя, не должен осуществлять никаких действий, способствующих снижению безопасности персонала;

–долг каждого работника активно участвовать в создании здоровых и безопасных условий труда и неукоснительно соблюдать все требования.

Проведение эффективной экономической политики, стимулирующей создание здоровых и безопасных условий труда, в том числе и за счет взносов на обязательное социальное страхование работников от несчастных случаев на работе и профессиональных заболеваний.

Руководство ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» берет на себя ответственность за реализацию политики в области охраны здоровья и безопасности персонала.

Для совершенствования действующей на предприятии системы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров решаются следующие задачи:

1. С целью удовлетворения потребности в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» развивается внутренний рынок специалистов за счет обеспечения связи обучения персонала с планированием численности и дополнительной потребности в персонале, организации трудовой адаптации вновь принятого персонала.

2. С целью подготовки персонала к проводимым в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» изменениям обеспечивается более тесная взаимосвязь профессионально-технического обучения с проблемами повышения качества продукции, планами и внедрением новой техники и другими задачами, стоящими перед ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» .

3. Внедряется система материального и нематериального стимулирования повышения квалификации и переподготовки кадров, передачи имеющегося опыта работникам ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» .

4. С целью оптимизации процесса обучения внедряются действенные механизмы учета, контроля и анализа процесса обучения.

5. С целью обеспечения управленческой компетентности руководителей ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» шире применяются разнообразные виды обучения за счет организации краткосрочных курсов повышения квалификации, деловых игр, тренингов с приглашением квалифицированных преподавателей ВУЗов, а так же участия в презентациях и выставках.

6. Обеспечиваются условия для самообразования управленческого персонала путем приобретения научно-технической, учебной литературы, периодических изданий.

7. Уделяется особое внимание оценке результативности и эффективности обучения, учитывать ее в ходе оценки персонала.

Действующая в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» система оценки персонала является составной частью процесса управления персоналом и органически связана с организацией процесса трудовой адаптации вновь принятых работников, планированием карьерного роста специалистов и повышением квалификации рабочих, формированием резерва руководителей, системой мотивации труда. Оценка проводится для определения потенциала работника на соответствия вакантному или занимаемому рабочему месту (должности) и выполняется тремя способами:

1. Оценка потенциала работника. Данная оценка позволяет руководителю наметить те направления индивидуальной работы, которые помогут работнику сформировать необходимые установки и лучше усвоить предъявляемые требования к выполнению должностных обязанностей.

Инженерно-технические работники предприятия оцениваются на соответствие профилю компетентности должности. Рабочие проходят оценку уровня профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для работы.

2. Оценка индивидуального вклада работника. Дает возможность более эффективно использовать потенциал персонала предприятия, предусмотреть повышение заработной платы. С этой целью на предприятии периодически проводится оценка деловых качеств эффективности труда персонала.

3. Аттестация кадров - форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем карьерном росте, перемещении или увольнении работника.

Результаты оценки являются основой для кадрового планирования, расчетов потребности в дополнительном персонале, составления планов обучения, организации замещения вакантных должностей и материальной мотивации сотрудников в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ». Для совершенствования действующей системы оценки персонала в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».

1. Разработать критерии соизмерения труда в сфере производства и управления.

2. Усовершенствовать методику оценки индивидуального вклада работников в производство. Для повышения эффективности управления персоналом на основе ежегодной оценки деятельности руководителей и специалистов необходимо усовершенствовать работу:

- с резервом кадров на руководящие должности;
- по планированию карьеры специалистов;
- по формированию и обеспечению его состава материальными стимулами;

Совершенствование работы с молодыми специалистами в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» является одним из приоритетных направлений кадровой политики. Старение персонала и недостаток молодых кадров является сегодня важнейшим фактором, значение которого в перспективе заметно возрастает.

Причины нежелания работать на производстве имеют экономические, социальные и психологические корни:

- низкие реальные доходы работников;
- неблагоприятные условия труда;
- неэффективная система материальных и нематериальных стимулов привлечения работников в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»;

– снижение привлекательности заводских специальностей для молодежи.

Для привлечения ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» необходимо реализовать комплекс управленческих и организационно-технических мер:

1. Внедрить специальные программы по адаптации и управлению карьерой специалистов.

2. Разработать и внедрить мероприятия по мотивации специалистов технических специальностей, привлекаемых в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».

В ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» большое место уделяется системе стимулирования труда:

– экспертный опрос (оцениваются профессиональные и личностные характеристики, качество труда).

– степень теоретической подготовки - оценивается квалификационной комиссией предприятия;

– уровень профессионального мастерства - оценивается квалификационной комиссией предприятия путем выполнения пробных работ;

– опыт (стаж) работы по профессии - не менее, как правило, 5-ти лет;

– владение смежными профессиями.

Основой для планирования служебной карьеры работника в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» служит оценка его интеллектуального потенциала, профессионализма, реального вклада в экономику предприятия, производственного стажа, возраста и здоровья.

Продвижение руководителей, специалистов и служащих в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» может быть:

– горизонтальным, когда работник растет как специалист или когда переходит на другую равнозначную должность с целью расширения диапазона своих познаний;

– вертикальным - продвижение по иерархии должностей;

– переменным (вначале горизонтальным, а затем вертикальным).

Анализ стратегии и тактики тайм - менеджмента в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» позволяет сделать вывод, что на данном предприятии персоналу уделяют большое внимание. Это и всевозможные социальные программы, программы защиты здоровья, ротация персонала и возможность карьерного роста, а также стимулирование и мотивация рабочих.

### **2.3. Анализ потребностей и возможностей управления временем ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»**

Каждый сотрудник ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» является владельцем небольшого капитала — капитала личного времени. В отличие от денежного капитала, капитал времени невозобновляем. Они не могут заработать больше времени — они могут только более или менее эффективно распоряжаться уже имеющимся.

Безжалостная статистика гласит: если вы работаете в офисе, вас отрывают от дела в среднем раз в 8 минут. Благодаря этому только в дыру мелких отвлечений утекает до двух часов в день — 12 % вашего капитала. Утекает бесполезно и безвозвратно.

Если сотрудники банка хотят контролировать ситуацию, этот дар не свалится с небес. Создание системы обзора и контроля требует инвестиций. Но эти инвестиции окупятся многократно — и временем, и деньгами.

Один из самых неприятных поглотителей времени менеджера — внешние прерывания, непроизводительные переключения внимания.

Персонал ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» состоит из людей, для которых путь к счастью лежит через совершенствование себя. Главные препятствия - самодовольство, нежелание увидеть пути к самосовершенствованию, лень, пассивность. Когда мы меняемся сами - меняется и становится лучше мир вокруг нас. Именно это внутреннее чувство и дает ощущение свободы, уверенности в себе, в завтрашнем дне.

Изменение организации возможно только через изменение и личностный рост членов ее команды.

Принципиально важным направлением развития ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» станут максимальная ориентация на клиента и в этом смысле превращение в сервисную компанию. Это значит, что ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» будет стремиться удовлетворить максимальный объем потребностей в услугах каждого своего клиента и тем самым максимизировать свои доходы от каждого набора клиентских отношений.

Внутренние причины дефицита времени зависят от характеристик личности руководителя, таких как организованность и самодисциплина, особенности темперамента, склонность к самоанализу, умение признавать свои ошибки. Среди таких причин можно выделить следующие: постоянная спешка, постоянные доработки дома, суетливость, бесплановость работы, нежелание видеть проблему. Чем подвижнее и изменчивее внешняя среда, тем больше необходимость планирования как средства разработки определенной линии поведения в этой среде. Американскими исследователями установлена высокая положительная корреляция между планированием и успехом организации.

Планирование осуществляется поэтапно, сначала на продолжительный период времени (несколько лет), затем этот период разбивается на более мелкие временные промежутки. Чем меньше отрезок времени, тем более детальным должен быть план.

После того как составлен план на несколько ближайших лет, составляется план на год, а затем квартальный план, который служит инструментом контроля над годовым бюджетом. На основе показателей квартального плана составляется план на месяц и подекадные планы, включающие конкретные количественные показатели, которых необходимо достичь за предстоящий период.

Последним этапом в планировании рабочего времени является дневной план, который представляет собой наиболее важную

степень планирования. Он представляет собой список конкретных заданий, которые необходимо выполнить в течение дня, а также предполагает разбивку дел на группы по их значимости и выделение задач.

При составлении плана дня лучше оставить 40% рабочего времени свободными, чтобы иметь резерв для решения непредвиденных задач.

В небольших организациях, где уже очень долгое время работают одни и те же люди, как правило, имеются устоявшиеся внутренние отношения, определенная гармония, которую может нарушить появление нового человека.

Все эти причины побуждают высшее руководство в большинстве случаев ориентироваться на внутренний рынок кадров и набирать менеджеров из специалистов.

Новоиспеченного руководителя, который пока еще плохо представляет себе свои управленческие обязанности, так и тянет заняться работой, которую он выполнял раньше и в которой чувствует себя на высоте. Он все время стремится оттереть подчиненного с рабочего места, занять это самое место и показать, «как надо». При этом и подчиненные начинают испытывать комплексы и сомнения в своей профпригодности, да и самому менеджеру в конце отчетного периода отчитываться часто бывает не в чем.

Сотрудники предпочитают работать в определенной обстановке, соблюдая установившиеся традиции и ритуалы, и не склонны принимать в свой мир кого-то постороннего, особенно в качестве руководителя.

Перечень дел, которые необходимо переделать за день, включает не только деловые встречи, работу с документацией и прочее, что касается профессиональных обязанностей менеджера. Человек, должен в определенное время поесть, поспать и отдохнуть. Это привычные повторяющиеся занятия, которых нельзя избежать и которые требуют времени.

Кроме повседневных занятий, которые связаны с жизнеобеспечением и по определению предсказуемы, почти ни одного дня не обходится без того, чтобы не возникло что-нибудь неожиданное и очень часто срочное.

Еще одна группа занятий, которую можно выделить, структурируя свой день, - это дела запланированные. В этот блок входит значительная часть того, что необходимо сделать на работе, а также некоторые бытовые мелочи тоже весьма полезно бывает заранее распределить по времени и по степени важности.

Для того чтобы правильно распределить все упомянутые виды занятий в течение своего дня, необходимо прежде всего решить для себя, какие из них имеют наибольшую, а какие - наименьшую значимость, т.е. необходимо расставить приоритеты.

Вероятность возникновения срочных дел тоже необходимо учитывать тому, кто хочет использовать свое время рационально.

Необходимо отметить, что в организациях, где уделяется достаточно внимания мотивации и профессиональный рост зависит от реального вклада работника в общий успех фирмы, личные и корпоративные цели обычно взаимосвязаны и одни достигаются за счет других.

Существует множество причин, препятствующих повышению эффективности организации сотрудников. Основными являются нехватка времени, отсутствие навыков работы в команде, неэффективное планирование и, как следствие, использование рабочего дня. Более того, с каждым годом развитие высоких технологий требует от человека ускорения темпов работы. Самое важное оружие в борьбе с недостатком самодисциплины – грамотное распределение задач и выделение приоритетов в течение всего дня. Немаловажными являются эффективная система мотивации персонала, поощрение наиболее активных сотрудников, проведение тренингов за счет организации. Сегодня множество компаний предлагают различные тренинги по тайм - менеджменту. Очень важно подобрать для своего персонала наиболее подходящую программу обучения.

Тайм-менеджмент, т.е. управление временем – технология, позволяющая невосполнимое время жизни тратить в соответствии с личными целями и ценностями. В последние годы ситуация значительно изменилась к лучшему благодаря распространению и востребованности семинаров и тренингов по тайм - менеджменту в корпоративной среде. На рубеже XX-XXI веков сформировалась отечественная школа тайм - менеджмента, впитавшая лучшие классические западные подходы и предложившая ряд российских разработок, адаптированных к современным реалиям нашей жизни. Применение инструментария тайм - менеджмента согласно исследованиям компании помогает сэкономить время на одном рабочем месте 2 часа в день, создается особый климат эффективности в компании. Пожалуй, самой главной проблемой нехватки времени является отсутствие самоорганизации и неумение расставлять приоритеты в работе. В течение дня человек вынужден решать множество задач. Неорганизованный работник, как правило, начинает хвататься одновременно за сто дел, а в итоге ни одного не доводит до конца. Причем львиную долю рабочего времени съедают текущие дела: разборка бумаг на столе, звонки, подшивка документов и пр. В конце дня на важные и требующие больших затрат времени дела не остается времени. Как следствие – выговор от начальника, стресс, недовольство собой, упущенные возможности. Владение искусством управления временем позволяет избежать такого рода неприятностей.

Сегодня часто приходится сталкиваться с проблемой незаменимости одного сотрудника. Оценка менеджерской деятельности достижения цели предприятия «руками других людей». Осуществляя основные управленческие функции, руководитель опирается на определенные ресурсы: люди, финансы, сырье. В то же время он живет и работает в трех измерениях - настоящее, прошедшее и будущее. Следовательно, в распоряжении руководителя есть еще один уникальный ресурс-время. Время самый ценный капитал и самый дефицитный ресурс. Современный человек наращивает скорости, внедряет новые технологии, автоматизируют свою деятельность, а

времени у него становится все меньше. Отношение ко времени – один из показателей одной из показателей организованности, деловидности человека, а затем экономии времени – это всеобщий закон эпохи способов производства. Пытаясь эффективно организовать свой рабочий день, руководитель сталкивается с определенными проблемами.

В течение рабочего дня руководителю необходимо выполнить огромное количество разнообразных работ в очень напряженном темпе. Далее рассмотрим управленческий цикл руководителя ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».

#### Проблема № 1: управленческий цикл не имеет завершения

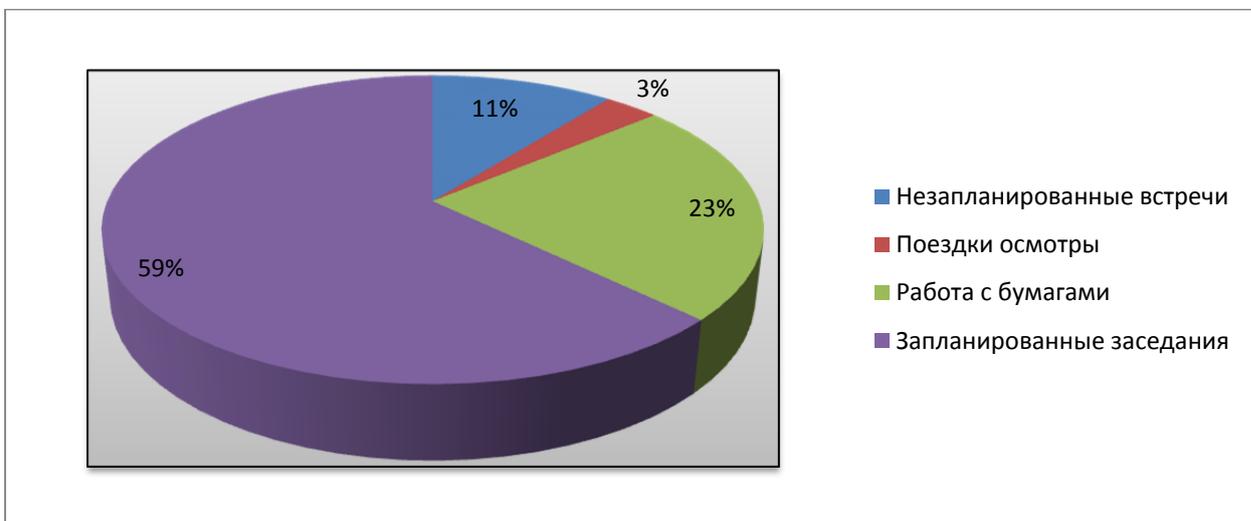


Рис.5 Управленческий цикл руководителя

При переработке информации руководитель вынужден отсеивать менее важную, с его точки зрения, информацию, что иногда приводит к потере и нужных сведений.

Проблема № 2: информационные перегрузки. Весьма актуальной для менеджеров является и проблема информационных перегрузок. Элвин Тоффлер в книге «Шок будущего»<sup>18</sup> пишет: «Вполне может случиться так, что волны информации, захлестывающие восприятие, могут заметно подавить способность думать и действовать у руководителей, терзаемых необходимостью принимать неотложные, непрерывные, срочные решения».

<sup>18</sup> Тоффлер Э. = Шок будущего: Пер. с англ. — М.: «Издательство АСТ», 2002. — 557 с

Проблема № 3: переработка информации. Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, просто не в состоянии эффективно реагировать на все сообщения. Чтобы преодолеть все эти трудности и проблемы, чтобы у руководителей к концу рабочего дня не оставалось ощущения, что, проделав огромную работу, он так и не сделал главных, наиболее срочных дел, всем руководящим работникам необходимо проводить анализ использования своего рабочего времени. Работа руководителя отличается от обязанностей, например, рабочего на производстве, который должен просто выполнить дневную норму выработки, после чего спокойно может идти домой. Работа руководителя, особенно высшего звена, не имеет четкого завершения, ему приходится отслеживать ситуацию и принимать решения практически постоянно, в связи с этим он всегда чувствует, что должен сделать что-то еще.

Существует несколько признаков, которые указывают на то, что руководитель испытывает трудности с использованием и распределением своего времени.

1. Не имеется детального расписания работ на предстоящий день – когда руководитель неясно представляет себе, что именно необходимо сделать сегодня, какие дела являются важными и неотложными, а какие могут подождать, какова очередность предстоящих дел.

2. Руководитель постоянно запаздывает с ответами на деловые письма – когда менеджер никак не может сосредоточиться на просмотре корреспонденции и, едва взявшись за очередное письмо, тут же отвлекается на какое-то другое занятие.

3. Менеджер часто сталкивается с мелкими помехами в работе – когда его то и дело тревожат то телефонные звонки, то неожиданные посетители, и он стремится сам решать все сиюминутные проблемы, даже если они не обладают большой значимостью и их решение можно порекомендовать кому-то другому.

4. Руководителю часто приходится решать задачи за своих подчиненных и выполнять их работу – когда менеджер не желает передавать свои полномочия другим сотрудникам, считая, что лучше и надежнее будет, если он сделает эту работу сам и, не замечая, что потери во времени обходятся ему гораздо дороже, чем предполагаемые потери в качестве, которые зачастую существуют только в его воображении.

5. При выполнении поручений высшего руководства часто возникают проблемы со временем – когда менеджеры среднего звена, не умея рационально организовывать свое время, слишком поздно приступают к выполнению поручений высшего руководства, в результате чего возникает боязнь не успеть к сроку и приходится торопиться и работать в авральном режиме.

Для того чтобы правильно организовать свое время, нужно уметь его учитывать и анализировать. Упорядоченная, хорошо спланированная деятельность ведет к сокращению времени, а неупорядоченная - к его расточительности. Чтобы успевать делать больше в меньшее время, требуется всего два качества: организованность и самодисциплина. Для того чтобы их выработать у себя, необходимо следовать ряду правил:

- 1) точно определить свою цель;
- 2) составить план ее достижения;
- 3) сосредоточиться на главном;
- 4) придумывать себе стимулы;
- 5) установить твердые сроки;
- 6) научиться быть решительным;
- 7) научиться говорить "нет";
- 8) не увязать в телефонных разговорах;
- 9) приобрести привычку записывать все самое важное;
- 10) ликвидировать досадные помехи;
- 11) научиться слушать, отказаться от шаблонных подходов;
- 12) не упускать из виду мелочи;

- 13) приступать к делу сразу же;
- 14) полнее использовать время;
- 15) следить за использованием свободного времени;
- 16) ежедневно контролировать выполнение намеченного;
- 17) менять занятия;
- 18) уважать свое время.

19) не загружать свой рабочий день больше, чем на 60%, поскольку каждый день любому сотруднику приходится заниматься непредвиденными заранее вопросами;

20) если ехать на работу в городском транспорте, то не стоит зря тратить время, а можно обдумать план работы на текущий день. Если же привыкли думать о делах только на работе, то рекомендуется начинать свой день со спокойного обдумывания предстоящих дел в течение 10-15 минут.

21) не рекомендуется, придя на работу, раскачиваться пол часа – это дестабилизирует деятельность в течение всего дня.

22) не стоит привыкать и к тому, чтобы начинать свой день с ознакомления с почтой. Эта работа уводит человека от неотложных дел.

23) если же в подчинении у руководителя есть секретарь, то начинать рабочий день рекомендуется с беседы с ним.

Что бы правильно распределять время, необходимо точно знать, как оно расходуется в действительности.

Правильное использование времени поможет выявить временные потери, показать сильные и слабые стороны практикуемого рабочего стиля. Я считаю, что такой метод просто необходим, если не известно на что вообще расходуется время, не известно, сколько времени требует выполнение тех или иных дел, не известно, какие факторы стимулируют или ограничивают работоспособность. Что бы ликвидировать проблему нужен достоверный учет времени. Самый эффективный способ учета времени – это ведение записи рабочего дня. Расходуемое время можно учитывать в таблице. Далее

рассмотрим вид деятельности и расхода времени в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».

Вид деятельности и расхода времени ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».

Таблица 4.

Вид деятельности	Интервал времени	Продолжительность
Общение с коллегами	10:00-10:20	20 мин
Телефонный звонок(подтверждение о встрече)	10:20-10:30	10 мин
Подготовка документов для встречи с заказчиком	10:30-12:00	1 час 30 мин
Делегирование подчиненным работ по новому заказу	12:00-13:20	1 час 20 мин
Обеденный перерыв	13:00-14:00	1 час
Дорога ожидание заказчика	14:00-14:30	30 мин
Переговоры с партнерами по созданию окончательного варианта договора	14:30-15:40	1 час 10 мин
Подготовка отчета	15:40-16:15	35 мин
Отчет руководству о прошедшей встрече	16:30-17:00	30 мин
Разбор почты, ответ на письма	17:00- 18:30	30 мин

Степень детализации записей должна быть такой, чтобы можно было судить о важности и необходимости каждого вида работ. Для получение более объективности картины делать записи нужно в течении недели

учитывая при этом каждый рабочий день. Выявление видов деятельности, на которые время тратится впустую, которые могут выполнять другие лица, которые отнимают время у других (к ним относятся визиты, встречи, телефонные разговоры, посетители, работа с подчиненными и др.), - называется диагностикой времени.

С их помощью:

- определяются факторы, вызывающие потери времени;
- осуществляется анализ затрат времени на выполнение собственных и не собственных должностным обязанностям работ;
- рассчитываются коэффициенты творческой, организационно-административной, формально-логической и исполнительской деятельности по отдельным группам исполнителей и на этой основе оценивается рациональность разделения труда внутри структурных подразделений. Нужно иметь в виду, что с повышением уровня руководства снижается время, затрачиваемое на управление основной деятельностью, и растет время на административную, организационную работу, представительство, решение социальных проблем.

Таким образом, арсенал принципов использования времени и методов нормирования и учета деятельности персонала достаточно широк. Выбор метода должен производиться в зависимости от поставленных задач, требуемой точности и возможностей. Подводя итог вышесказанному, рабочее время – время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка организации и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами относятся к рабочему времени.

Измеряется оно также как и обычное время: часами, днями, неделями, месяцами, годами. Но в трудовом праве принято использовать в качестве измерителя рабочий день, рабочую неделю и рабочую смену. Необходимо всегда помнить, что время - это жизнь. Оно необратимо и невосполнимо.

Растрчивать свое время - значит, растрчивать свою жизнь. Взять свое время под контроль - значит, овладеть своей жизнью, быть хозяином собственной судьбы. Об этом писал еще известный римский философ и писатель Сенека в "Письмах к Луцилию": "Все у нас, Луцилий, чужое, одно лишь время наше. Только время, ускользающее и текущее, дала нам во владение природа... Поступай же так, мой Луцилий, как пишешь: не упускай ни часу. Удержишь в руках сегодняшний день - меньше будешь зависеть от завтрашнего. Не то, пока будешь откладывать, зря жизнь и пройдет".

Организация рабочего времени играет огромную роль в эффективном управлении персоналом, так как руководители заинтересованы в том, чтобы их подчиненные работали усердно во благо получить больше прибыли для организации. Для этого они используют функции планирования, организации, контроля, мотивации, координации. При этом создается совершенно особый климат эффективности в компании, людям становится работать более комфортно, вся деятельность сотрудников более осознанной и предсказуемой, заметно вырастает мотивация персонала, значительно улучшается взаимодействие людей внутри команды и между различными подразделениями. Тем самым рационально используется время, рационально распределяются производственные и человеческие ресурсы, в итоге – рациональная и эффективная работа всей организации.

Основные последствия неэффективного использования рабочего времени заключаются в том, что страдает эффективность организации из-за неправильного распределения времени сотрудников. Происходят постоянные торможения работы из-за нехватки времени, возрастают вероятности "потери" задач или их несвоевременного выполнения, снижается "управленческая мощьность" подразделения, отдела, повышается стресс у персонала, который приводит к заболеваниям, а это, в свою очередь, больничные дни. Поэтому необходимо рационализировать рабочий день в компании, в отделе или у отдельных сотрудников.

## **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ ТАЙМ – МЕНЕДЖМЕНТА В ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»**

### **3.1 Корпоративная система тайм – менеджмента в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»**

То, что временем необходимо рационально управлять, сегодня является очевидным фактом. С нехваткой времени или его полным отсутствием сталкиваются все - от менеджеров низшего звена до управленцев и владельцев предприятий. Чтобы помочь специалистам справиться с проблемами распределения своего времени, существует так называемый тайм-менеджмент, или искусство управления временем. До недавнего времени тайм-менеджмент в основном рассматривался применительно к отдельно взятому человеку. То есть каждый специалист по собственному желанию может применять методы тайм - менеджмента относительно своего времени. Последней тенденцией стало внедрение системы тайм - менеджмента на предприятиях (корпоративного тайм - менеджмента). Тайм-менеджмент – это новое направление в управлении предприятием. В большинстве организаций руководство не задумывается над тем, на выполнение каких действий в течение рабочего дня его подчиненные тратят время, каким образом они выстраивают свою работу в рамках должностных обязанностей. Управление временем в рамках тайм - менеджмента предполагает, детальный анализ временных затрат на выполнение своих должностных обязанностей каждым сотрудником в течении рабочего дня, с целью поиска возможностей оптимизации последовательности выполнения своей работы, а так же оптимизации процесса взаимодействия между сотрудниками и отделами с целью повышения количественных и качественных показателей работы предприятия. Вполне естественно, что справиться с задачей внедрения тайм - менеджмента самостоятельно руководитель предприятия или его ключевые сотрудники не в состоянии. Как

правило, они прибегают к помощи специалистов в области тайм - менеджмента. И вполне естественно, что спрос рождает предложение. Так продолжительность курсов и тренингов по тайм - менеджменту колеблется от 2 до 10 дней, а стоимость от 5 тыс. руб. до 25 тыс. руб. Предлагаемые программы так же различны: это и «Курсы тайм - менеджмента для первых лиц», проводимые в виде семинара, и курсы для рядовых сотрудников.

Существуют технологии внедрения тайм - менеджмента на предприятия. Объединяет все эти курсы одно – все они основаны на западных технологиях и не всегда соотнесены с действительностью. Кроме того, основная масса семинаров и тренингов по тайм - менеджменту носит индивидуальный характер, то есть скорее речь идет о персональном тайм - менеджменте, чем о корпоративном тайм - менеджменте. Что же касается компаративного тайм - менеджмента, то на наш взгляд следовало бы выделить три его направления: Корпоративный тайм-менеджмент предприятия; Корпоративный тайм-менеджмент отдельных подразделений; Индивидуальный тайм-менеджмент ведущих специалистов.

Корпоративный тайм-менеджмент предприятия, прежде всего, ориентирован на формирование эффективной системы взаимодействия между подразделениями и должностными лицами предприятия. Он предполагает широкое применение локальных сетей и информационных технологий в процессе общения. Так, например, применение системы MS Outlook позволяет существенно экономить время в процессе передачи необходимой информации. Происходит это за счет возможности более лаконично и четко формулировать суть проблемы. Написанная информация воспринимается быстрее и более точно, чем та, которая сообщается устно. Кроме того, в процессе общения с использованием информационных технологий появляется возможность существенно экономить время в процессе передачи информации. Связанно это с отсутствием необходимости перемещаться из кабинета в кабинет, или из одной организации в другую. Так же достаточно много времени экономиться на

личном общении в процессе передачи информация через интернет, благодаря существующим шаблонам и символам, заменяющим фразы, являющиеся элементами вежливого общения. В целом корпоративный тайм-менеджмент предприятия – это система правил и норм взаимодействия сотрудников на предприятии, правил и механизмов обмена информацией. Во многом такой тайм-менеджмент по смыслу дублирует коммуникационный процесс на предприятии. А соответственно его сложно отнести к абсолютно новому направлению в области управления предприятием. Применение приемов совершенствования коммуникаций и оптимизации коммуникационного процесса на предприятии в рамках тайм - менеджмента позволит добиться большего организационного и экономического эффекта. Корпоративный тайм-менеджмент отдельных подразделений предполагает формирование единообразного алгоритма выполнения своей работы для сотрудников одного или нескольких подразделений, выполняющих однообразные обязанности. Одной из основных проблем данного направления тайм - менеджмента является сравнительно небольшая численность сотрудников, которых можно объединить в группу людей, выполняющих идентичные обязанности, и достаточно большое количество таких групп на одном предприятии.

Таким образом, для оптимизации работы во времени каждой группы специалистов требуется разработка рекомендаций и приемов тайм - менеджмента, присущих только для данной группы специалистов. Как правило, специалисты по тайм - менеджменту, либо просто не занимаются этим, предпочитая использовать коллективные семинары и тренинги, основанные на приемах индивидуального тайм - менеджмента, либо услуга по формированию системы тайм - менеджмента для каждого отдельно взятого подразделения предприятия обходится достаточно дорого.

Следует отметить, что, как правило, не во всех подразделениях предприятия возникает необходимость внедрения системы тайм - менеджмента. Проблема управления временем возникает там, где есть

альтернатива его использования. В тех подразделениях предприятия, где сотрудники выполняют однообразную механическую работу, скорее возникает необходимость в исследовании физиологических и психологических возможностях человека в выполнении заданного алгоритма действий при существующих условиях тяжести и напряженности труда.

Часто говорить о том, что управленческие процессы на предприятии не осуществляются и сотрудники не заинтересованы в наиболее быстром качественном выполнении своих служебных обязанностей неоправданно. Связано это с тем, что каждый сотрудник имеет свои должностные обязанности, зафиксированные в должностных инструкциях и трудовом договоре. В трудовом договоре так же, как правило, зафиксировано, то количество часов, которые он должен проработать в день и то количество дней, которые он должен проработать в неделю. То есть, есть определенный объем работы (обязанности, зафиксированные в трудовом договоре) и время на его выполнение (режим и график работы, зафиксированные в трудовом договоре). Как правило, при разработке программ семинаров и тренингов по тайм - менеджменту внимания физиологическим особенностям человека и условиям тяжести и напряженности труда внимания уделяется не достаточно. Что касается индивидуального тайм - менеджмента ведущих специалистов, то, по сути, он представляет собой индивидуальный тайм-менеджмент руководителя и человека. Данное направление в настоящий момент является наиболее проработанным и эффективным с точки зрения практического использования.

В целом корпоративный тайм-менеджмент представляет собой достаточно перспективное направление в управлении предприятием, хотя сложностей в его применении на практике на данный момент множество. Определяя потребность во внедрении корпоративного тайм - менеджмента и объемах его применения на отдельно взятом предприятии следует: - в каких подразделениях (или для каких должностных единиц) внедрение тайм - менеджмента целесообразно; - какого экономического и

организационного эффекта позволит достигнуть внедрение корпоративного тайм менеджмента на предприятии. То есть речь идет о соотношении затрат и полученных результатов; - какова вероятность того, что эффект от внедрения системы корпоративного тайм - менеджмента на предприятии окажется достаточно длительным, что бы позволить проявиться экономическому и организационному эффекту.

Для привлечения ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» необходимо реализовать комплекс управленческих и организационно-технических мер:

1. Внедрить специальные программы по адаптации и управлению карьерой специалистов.

2. Разработать и внедрить мероприятия по мотивации специалистов технических специальностей, привлекаемых в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».

В ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» большое место уделяется системе стимулирования труда: - экспертный опрос (оцениваются профессиональные и личностные характеристики, качество труда). - степень теоретической подготовки - оценивается квалификационной комиссией предприятия; - уровень профессионального мастерства - оценивается квалификационной комиссией предприятия путем выполнения пробных работ; - опыт (стаж) работы по профессии - не менее, как правило, 5-ти лет; - владение смежными профессиями. Таким образом, применение системы корпоративного тайм - менеджмента на предприятии окажется эффективным только в случае комплексного подхода к процессу управления временем в отдельно взятой организации.

Система корпоративного тайм - менеджмента должна быть индивидуально разработана для каждого сотрудника и должна сочетать в себе все три направления корпоративный тайм - менеджмента: тайм-менеджмент предприятия, корпоративный тайм-менеджмент отдельных подразделений и индивидуальный тайм-менеджмент ведущих специалистов. Причем корпоративный тайм-менеджмент отдельных подразделений в ряде

случаев скорее должен быть основан на физиологических особенностях человека и условиях тяжести и напряженности труда, чем на процессе грамотного распределения времени.

### **3.2. Рекомендации по внедрению системы тайм - менеджмента в организации. Разработка корпоративного стандарта по управлению временем.**

Процесс управления рабочим временем на предприятиях должен осуществляться при помощи определенных рычагов и стимулов, которые должны включать не только меры, связанные с пресечением и наказанием работников, допускающих те или иные нарушения, но и меры профилактического характера предупреждающие возможные нарушения, меры, стимулирующие улучшение использования рабочего времени.

Эффективная мотивации персонала - одна из самых насущных тем для руководителей и собственников. Ведь только мотивированные сотрудники приносят прибыль бизнесу, способствуют достижению поставленных целей, являются потенциалом для развития и совершенствования деятельности компании. Именно люди - это самый ценный интеллектуальный ресурс организации, ее главный капитал, дающий конкурентные преимущества на рынке.

Экономические рычаги воздействуют на рабочее время посредством стимулирования работников, побуждения их к достижению высоких результатов в труде и представлены мерами поощрения и наказания, из которых, наибольшее значение имеют меры материального и морального поощрения за более рациональное использование рабочего времени. Если правовое регулирование осуществляется посредством правильного применения правовых норм, оказывающих воздействие на поведение людей, участвующих в процессе производства, то к учетно-контрольным рычагам относится применение средств механизированного учета и контроля за

использованием рабочего времени, внедрение (там, где это возможно) автоматизированных пропускных устройств.

Стимулы, с помощью которых также удастся управлять рабочим временем, можно разделить на материальные, моральные.

К материальным и моральным стимулам относятся: выплата премий по итогам работы; награждение ценными подарками, почетной грамотой, занесение на Доску почета и т.д.

Хотелось бы отметить, что со временем острота используемых стимулов притупляется и снижается действенность применяемых форм мотивирования, поэтому необходимо постоянно обновлять и искать новые формы. Широко применяя различные формы поощрения за добросовестный труд, необходимо в то же время решительно бороться с нарушениями трудовой дисциплины.

Важным элементом системы управления рабочим временем является выявление резервов, социально-экономическая оценка потерь и определение степени влияния на эффективность производства.

Для формирования системы управления рабочим временем нужны соответствующие экономические условия, общая заинтересованность в результатах труда, такой механизм экономического стимулирования, который предполагает использование, как поощрений, так и наказаний, включает материальное стимулирование и ответственность за рациональное использование рабочего времени. Важным условием повышения действенности системы стимулирования является соблюдение единства подхода к поощрению и наказанию. Единство не означает однообразие приемов, методов, форм стимулирования и санкций. Напротив, такое единство требует максимального учета особенностей труда и производства. Между тем, на практике можно встретить недопустимое разнообразие в характере и степени наказаний за один и тот же проступок.

Итак, личной эффективностью сотрудников нужно управлять. Сущность любого управления и координации – создание предсказуемости с помощью некоторых правил, стандартов, планов, целей, и т.д.

Когда мы говорим о «встраивании» тайм - менеджмента в систему управления фирмой, мы неминуемо приходим к вопросу о тех или иных корпоративных стандартах, как бы они ни назывались – правилами, должностными инструкциями, регламентами, и т.п.

При этом корпоративный ТМ-стандарт может воплощаться как в формальных регламентах – например, разрабатываемых в рамках системы менеджмента качества по стандартам ISO, включаемых в виде «системы персональных сбалансированных показателей для такой-то должности» в корпоративный Balanced Scorecard, так и в любых инструментах организации деятельности.<sup>19</sup>

Например, на тайм – менеджерском семинаре сотрудники некоммерческой организации, занимающейся реализацией международных программ и проектов, таким образом «стандартизировали» эффективный способ командной работы с госорганами. Было решено завести на видном месте большой лист ватмана, на который каждый сотрудник, собирающийся с серьезной задачей в какой-либо комитет или министерство, прикреплял стикер с соответствующим «извещением» для остальных. Его коллеги могли добавлять стикеры «осведомись, пожалуйста, у Иванова из соседнего отдела о том-то», «забери у Петрова для меня такие-то документы», и т.п. Таким образом удалось существенно сократить расходы времени на поездки, эффективно ввести в командную работу новое правило, не создавая при этом никакого формального регламента. По всей видимости, именно к таким «материальным» воплощениям стандартов стоит стремиться как к идеалу, требующему меньше всего усилий на освоение сотрудниками.

---

<sup>19</sup> Архангельский Г.А. Фрагмент из книги «Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы» [Электронный ресурс]  
[http://www.cfin.ru/management/people/tm\\_corp\\_std.shtml](http://www.cfin.ru/management/people/tm_corp_std.shtml)

Если деятельность фирмы достаточно хорошо «электрифицирована», могут быть чрезвычайно полезны готовые текстовые блоки и формы в соответствующих программах. Например, в Outlook можно настраивать пользовательские формы представления задач, включая в них необходимые при постановке задачи поля. Такая форма, появляясь перед менеджером при постановке задачи для подчиненного, сама «напомнит», какие значимые параметры задачи необходимо указать. Другой пример – популярная почтовая программа «The Bat», которую во многих организациях из соображений безопасности предпочитают Outlook'у, позволяет для каждой папки настроить шаблоны, используемые при ответе, пересылке письма, и т.п. Таким образом, например, для папки «Присылаемые резюме», в которую автоматически сортируется почта с адреса [job@yourcompany.com](mailto:job@yourcompany.com), в шаблон Reply можно внести готовый текст стандартного ответа, который будет автоматически подставляться при ответе на письма из этой папки и в котором достаточно будет вносить небольшие добавления, например, имя кандидата на должность.

Независимо от того, будет ли стандарт воплощаться в регламентах, органайзерах, плакатах с призывами – важно обеспечить его системность. Этому поможет следующая классификация:

Личный (персональный) тайм-менеджмент - указывает, с помощью каких методов, инструментов, приемов сотрудник должен организовывать свою работу. Наиболее тонким вопросом в формулировании таких стандартов является соблюдение баланса между свободой и принуждением, корпоративное вмешательство в те и только те аспекты техники личной работы сотрудника, которые значимы для эффективности фирмы.

Нами разработаны единые стандарты управления временем – обязательная часть системы управления современной компании. Все корпоративные элементы включают три элемента:

Обучение сотрудников эффективным техникам планирования времени  
Настройка представлений ИТ-систем (Outlook, Lotus и т.п.)

Разработка корпоративных регламентов тайм - менеджмента

Используются штатные возможности ИТ-систем, без дополнительного программирования.

Линейка решений на базе Outlook / SharePoint / LotusNotes

1. Система контроля оперативных поручений руководителя высшего звена.
2. Корпоративный стандарт управления задачами: единые правила делегирования задач через Outlook, отчетности, удобные формы обзора и контроля задач
3. Автоматизированное формирование планов и отчетов в Microsoft Outlook
4. Настройка работы секретариата высшего руководителя
5. Поддержка работы коллегиальных органов управления (автоматическое формирование повесток, отслеживание решений и т.п.)
6. Корпоративный стандарт управления расписаниями: единые правила планирования встреч, внесения дополнительной информации, учета и анализа времени

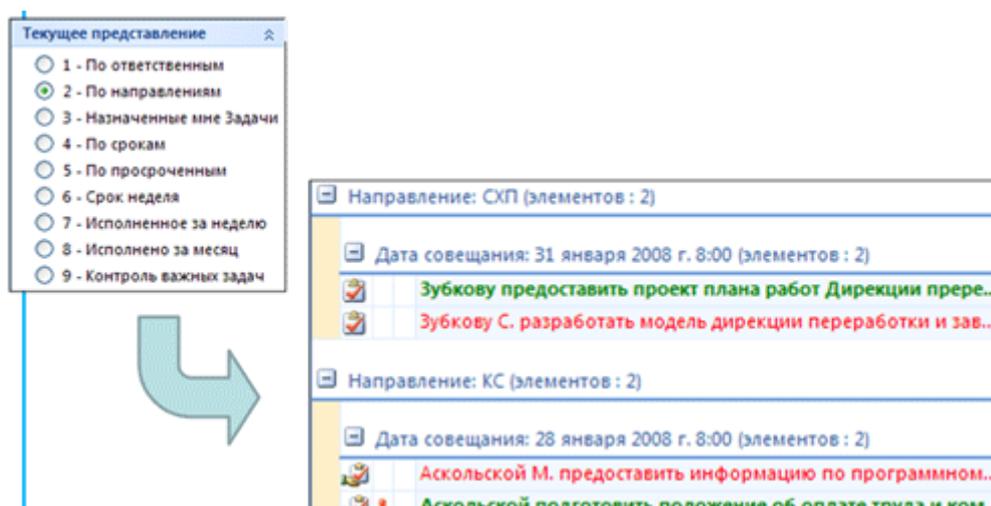


Рис. 3.1. Автоматизированное формирование планов и отчетов в Microsoft Outlook

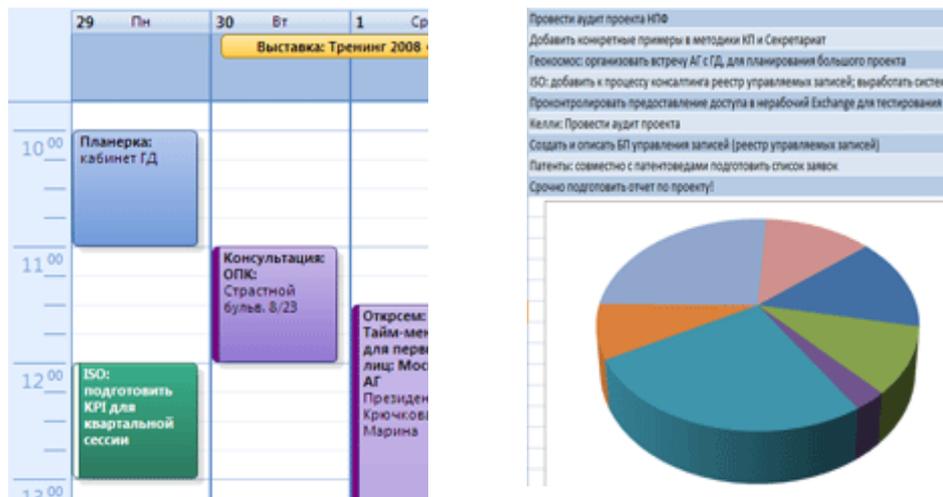


Рис. 3.2. Корпоративный стандарт управления расписаниями

Линейка решений на базе Microsoft Outlook.

1. Разработка стратегии на базе интеллект - карт MindManager
2. Реализация стратегии, связь карты стратегии с задачами Outlook
3. Управление проектами, не имеющими жесткой внутренней структуры, в условиях неприменимости MS Project и аналогичных программ
4. Мониторинг деятельности компании, поддержание обзорной картины для руководства, допускающей различные степени детализации

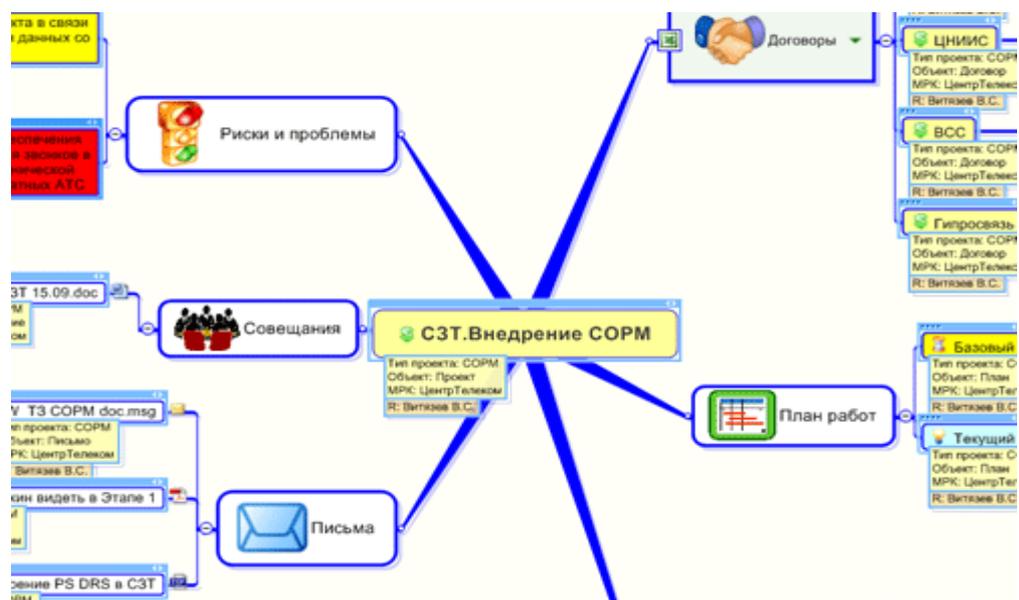


Рис. 3.3. Мониторинг деятельности компании

Ключевое направление в современном тайм - менеджменте – использование онлайн - технологий. Нами была разработана концепция и названа она «ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ 2.0», которая помогает радикально сократить непроизводительные расходы времени, повысить степень вашей свободы и ваших возможностей в работе и жизни.

Нехватка времени – проблема, с которой сталкивается практически любой руководитель. При этом можно быть целеустремленным, организованным, эффективным, разумно планировать свое рабочее время. И тем не менее страдать из-за плохой организации времени коллег и подчиненных.

Личная эффективность напрямую зависит от того, как выстроены процессы управления временем в вашем подразделении и в компании в целом. Зачастую в современных российских компаниях отсутствует единый подход к тайм - менеджменту. Кто-то пользуется ежедневником, кто-то Outlook; некоторые отвечают на электронные письма мгновенно и ждут того же от коллег, а некоторым приходится перезванивать и уточнять, получили ли они ваше письмо; кто-то тщательно готовится к совещаниям, а кто-то пытается вникнуть в суть вопроса прямо по ходу дела, тратя впустую время всех собравшихся.

Никого не удивляет, что в любой компании есть общие правила управления деньгами. Потратив деньги в командировке, нужно сделать авансовый отчет – это понятно, очевидно, и форма отчета едина для всех. Но поскольку время тоже деньги, а часто и дороже денег, то такие же единые, понятные, соблюдаемые всеми правила должны быть в компании относительно времени.

### **Корпоративные стандарты тайм - менеджмента<sup>20</sup>**

---

<sup>20</sup> Архангельский Г. А. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений / Г.А. Архангельский. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 160 с.

Если вы хотите эффективнее использовать время своих подчиненных и выработать общие правила работы с временем в команде, общую культуру уважения ко времени, полезно начать с формирования корпоративных стандартов, регулирующих основные аспекты тайм - менеджмента. Мы выделяем их пять: стандарт планирования времени, стандарт управления задачами, стандарт управления совещаниями, стандарт управления коммуникациями (в т. ч. электронной перепиской), стандарт управления секретариатом.

### *1. Стандарт планирования времени*

Принципы этого стандарта достаточно просты.

Все руководители и сотрудники планируют свое время (встречи и крупные «бюджетируемые» задачи) исключительно в календарях Outlook. Приглашение на встречу осуществляется только через Outlook, без телефонных звонков и электронных писем.

Все записи в календарях, за исключением встреч, помеченных галочкой «частная», доступны коллегам в соответствии с корпоративной политикой, регулирующей, кто и чьи календари может видеть, редактировать, назначать встречи в них напрямую и т. п.

При ведении календарей используется единый стандарт внесения информации: цветовая разметка встреч, ключевые слова в названиях, использование вложений (повестка совещания, схема проезда на внешнюю встречу).

Зафиксированы правила и принципы планирования дня (сколько времени остается в качестве резервов, как выделяется время на «важное, но не срочное»...), принципы резервирования чужого времени (критерии приоритетности различных встреч, правила их переноса и т. п.).

Такая система дает существенный прирост управляемости для руководителей и удобства работы для всех. Всегда видно, кто чем планирует заниматься и где находится. Собирая совещание, вы можете легко включить календари необходимых вам людей и выбрать наиболее удобное время (в

Outlook даже есть функция автоматического поиска подходящего времени). На рисунке ниже вы можете видеть пример коллективной работы с календарями в «Организации Времени».

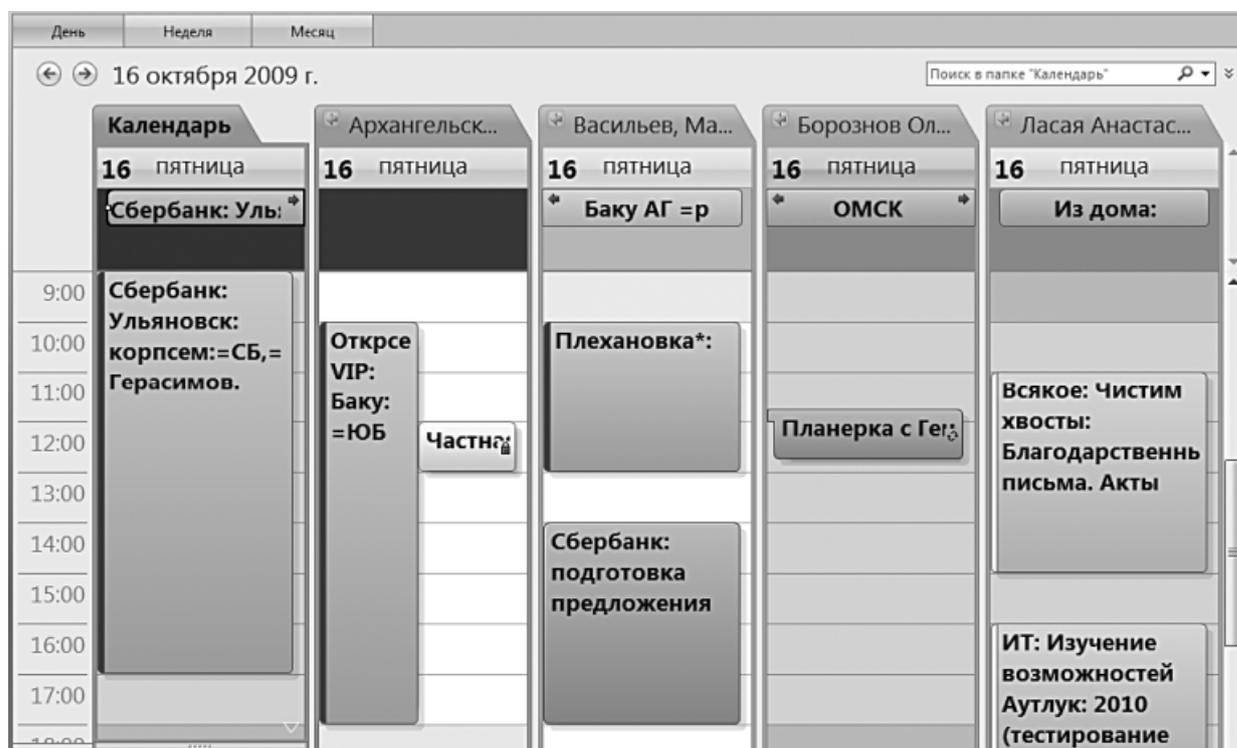


Рис. 3.4. Коллективная работа с календарями в «Организации Времени»

При этом речь не идет о тотальном контроле: в соответствии с принципами тайм - менеджмента до 30–40 % рабочего дня (эта цифра может варьироваться для разных должностей) остается нераспланированным: его отводят на отработку неожиданно возникающих обстоятельств.

При необходимости корпоративный стандарт планирования времени может подразумевать такие полезные опции, как:

- связка планирования в календарях с мобильными устройствами: смартфонами, коммуникаторами и т. п. Находясь на выездной встрече, вы вносите эту встречу в смартфон – и через пару минут она уже в вашем серверном календаре, все сотрудники видят самую свежую и актуальную версию вашего расписания. И наоборот, если кто-то из

офиса запланировал вам встречу – через пару минут вы видите ее в своем смартфоне;

- связка планирования с отчетностью. Благодаря экспорту встреч календаря в Word или Excel можно формировать недельные или ежемесячные отчеты, отчеты по проекту одним-двумя кликами мышки. Вся прелесть в том, что создание отчетов не требует писанины, затрат времени и сил сотрудников. В компании «Организация Времени», например, ежемесячные отчеты консультантов по проектам создаются именно так – а это совершенно официальные документы, от которых зависит оплата труда.

## *2. Стандарт управления задачами*

Как руководители обычно управляют своими задачами? Чаще всего еще стихийнее и неструктурированнее, чем своими календарями. Если идея, что расписание недели должно быть в одном месте, известна нам еще со школьных времен, то идея, что и все свои задачи нужно фиксировать в одном месте, гораздо менее очевидна.

В крупных и средних корпорациях для контроля задач и поручений обычно используют достаточно тяжеловесную систему документооборота, в которой живут приказы, решения правления и т. п. Как правило, эта система позволяет контролировать только самые крупные, масштабные поручения первых лиц организации, полностью оставляя за кадром повседневную текущую работу, состоящую из множества небольших, но важных задач.

Как контролировать оперативные, повседневные задачи и поручения, которых у любого топ-менеджера на контроле находится от нескольких десятков до нескольких сотен? Многие из них далеко не так масштабны, чтобы перегружать ими и без того бюрократическую систему документооборота, а некоторые в принципе туда не попадают – например, если вы хотите поставить на контроль какие-то важные для вас действия поставщиков, журналистов и других внешних контрагентов компании.

Корпоративный стандарт управления задачами подразумевает достаточно простые вещи.

Материализация всех поручений руководителя в едином хранилище. В большинстве случаев наиболее простым и удобным в использовании хранилищем является Outlook. Его преимущества – мировой стандарт «де-факто»; знакомство с ним (хотя бы как с почтовой программой) абсолютного большинства нынешних и будущих сотрудников организации; возможность видеть поручения в той же программе, с помощью которой происходит управление электронной почтой, календарями и контактами; абсолютная взаимосвязанность с внешним миром (все чаще я вижу, как встречи и задачи через Outlook ходят между компаниями, а не только в рамках одного предприятия). Иногда удобным носителем для поручений являются SharePoint либо Lotus. Если часть задач управляется с помощью других систем (CRM, программы для управления проектами и т. п.), необходимо отдельно прорабатывать вопрос «разграничения полномочий» между системами или их интеграции.

Тематические выборки в различных управленческих ситуациях. Одним кликом мышки руководитель может получить выборку задач: по подчиненному, с которым он в данный момент общается; по проекту, которому посвящена проводимая в данный момент планерка; по филиалу, с сотрудником которого ведется телефонный разговор или организована скайп-сессия, и т. д. В Outlook такая возможность обеспечивается настройкой так называемых пользовательских представлений. Пример использования выборки «По подразделениям» для контроля выполнения поручений можно увидеть на рисунке ниже.

Регулярный предупредительный контроль. О задаче необходимо напоминать подчиненным заранее и неоднократно, чтобы гарантировать ее выполнение в нужный срок. Постепенно система контроля повысит исполнительскую дисциплину и снизит необходимость таких напоминаний.

Руководителю также полезно в каждый момент выполнения задачи понимать ее текущий статус, возможные проблемы и т. п.

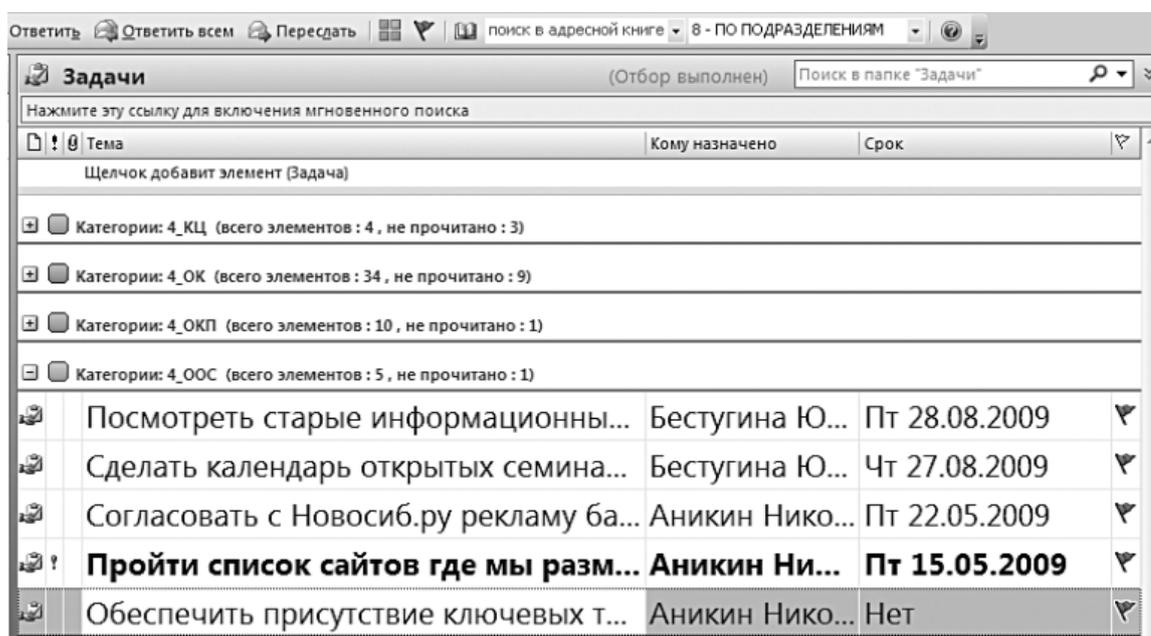


Рис. 3.5. Использование выборки «По подразделениям» для контроля выполнения поручений

Если у руководителя есть секретарь, значительный объем технической работы можно делегировать ему. Как именно поручения от руководителя попадают к секретарю (через Outlook, с помощью диктофона, бланка контроля поручений и т. п.) – отдельный вопрос, требующий проработки при настройке контроля поручений.

Чтобы система работала эффективно, стандарт управления задачами обязательно содержит раздел «Правила отчетности по поручениям». Когда сотрудник имеет право отметить задачу как выполненную, какие промежуточные отчеты он должен фиксировать в списке задач, как запрашивать изменение срока и т. д. – все это должно быть урегулировано стандартом.

### 3. Стандарт управления совещаниями

Полностью он называется «Стандарт подготовки, проведения и отслеживания результатов совещаний». Основные аспекты, которые регулирует этот стандарт, перечислены ниже.

Кто и как инициирует совещания, как готовит их, в каком виде и за какой срок участникам присылается повестка; по какому принципу выбираются участники, как они могут отказываться от участия или заменять себя заместителями.

Как ведется совещание исходя из его формата (планерка, мозговой штурм, информационное собрание, стратегическое совещание); как фиксируются «в режиме реального времени» решения, как они вносятся в систему контроля задач.

Как и кем отслеживаются принятые на совещании решения, кто контролирует исполнение.

Очень полезной функцией при сопровождении совещаний бывает автоматическая генерация из Outlook формальной корпоративной отчетности: планов, отчетов о выполненных задачах, протоколов совещаний и т. п. К сожалению, это не штатная функция Outlook, а надстройка-макрос, разработанная «Организацией Времени». Ее установка включается в общий список работ при настройке контроля поручений.

Возможность создавать формальные документы из задач Outlook экономит десятки и сотни человеко-часов времени сотрудников на «писанину», при этом делая отчетность более актуальной и адекватной. Кроме того, это позволяет связать управление задачами с KPI (ключевыми показателями эффективности) сотрудников и отделов, системой мотивации, системой планирования.

#### *4. Стандарт коммуникации*

В современной динамично развивающейся компании люди активно обмениваются информационными сигналами: электронными письмами, телефонными звонками, СМС-сообщениями. Это ускоряет работу и повышает эффективность компании. Но... снижает личную эффективность.

Когда офисы пустеют, клиенты не звонят, коллеги не забегают – только тогда можно сосредоточиться на «важном, но не срочном». А официальный рабочий день тратится на непрерывную отработку внешних сигналов, которые поступают в среднем раз в 8–10 минут.

Если провести хронометраж, можно увидеть, что значительная часть этих прерываний исходит не от клиентов, а от своих же коллег. Устранить эти непрерывные «дергания» друг друга призван стандарт коммуникаций. Вот лишь некоторые вопросы, на которые он отвечает.

В каких случаях какие информационные каналы использовать: ICQ, Скайп, e-mail, назначение задачи или встречи в Outlook, телефон, – чтобы минимально нарушить рабочий режим коллеги, но при этом максимально быстро и эффективно обменяться информацией?

Как регулируется срочность коммуникаций? Например, насколько быстро нужно отвечать на e-mail'ы (и какую частоту проверки почты устанавливать в Outlook), согласно каким критериям использовать признак «Важное» в письме (и требует ли такое письмо более срочного ответа)?

С помощью каких приемов коммуникация делается более удобной и эффективной (например, «одно письмо – один вопрос», чтобы контрагент мог легко превратить письмо в задачу и поставить на контроль)? Какие ключевые слова использовать при наименовании писем, как форматировать письма, каков должен быть их оптимальный объем?

Стандарт позволяет регулировать степень активности онлайн-коммуникаций. Если в более консервативных компаниях приходится подталкивать сотрудников к электронным формам общения, то в более молодых и динамичных часто встречается обратная проблема: сотрудника просто рвут на части сообщениями по ICQ, электронными письмами и т. д. В такой ситуации стандарт, наоборот, помогает людям выделить для себя спокойное время, в которое их не будут тревожить, что позволит сосредоточиться на приоритетных сложных задачах.

Хорошо построенный стандарт коммуникаций позволяет не только повысить эффективность онлайн-работы, но и существенно сократить бюрократический документооборот. Нет необходимости писать служебную записку, если e-mail в компании считается официальным документом, сохраняется на сервере (можно поднять историю в конфликтной ситуации), есть жесткие правила по срокам ответа.

#### *5. Стандарт управления секретариатом*

У вас может быть личный секретарь, или один секретарь на несколько топ - менеджеров, или ассистент отдела – не принципиально. Важно, что скорее всего вы не задействуете на полную мощность возможности секретариата для экономии времени.

Секретариатом мы будем называть секретаря или секретарей, использующих правильную систему работы. Эта система и соответственно стандарт, который мы называем «Книгой секретариата», включает в себя несколько важных элементов.

1. Контроль задач и поручений. Здесь фиксируются правила передачи задач от руководителя к секретарю и правила их отслеживания секретарями. О принципах организации такого контроля было подробно рассказано выше.

2. Планирование рабочего дня, встреч и совещаний. Чем ценнее время руководителя, тем важнее понимать, кто и по каким правилам может назначать ему встречу. Какие сотрудники и в какое время имеют «доступ к телу». Какие принципы используются при планировании встреч – например, насколько большие резервы времени закладываются между встречами.

3. Регламент обработки и хранения контактной информации. Контакты – один из самых дорогих и важных для бизнеса ресурсов. Ваша визитка должна попадать не в визитницу, а в базу контактов Outlook, причем не просто с формальными контактными данными (например, телефоны), а с содержательными: обстоятельства знакомства, тематическая категория (клиенты, чиновники, журналисты) и т. п. Секретариат должен регулярно предоставлять список поздравляемых с днем рождения и

профессиональными праздниками, а по запросу – тематическую выборку контактов (например, «нужны все знакомые журналисты в Сибири»).

4. Порядок работы с входящими телефонными звонками, документами и другой информацией. В отсутствие руководителя важно правильно вести реестр входящих телефонных звонков в Outlook, а также информировать его о других срочных входящих сигналах (например, претензионных письмах и т. п.). Если руководитель присутствует в офисе, то важен удобный и разумный регламент подачи документов на подпись, минимально его отвлекающий и при этом минимально же тормозящий бизнес-процессы компании.

5. Система реализации бытовых функций, комфортной поддержки работы руководителя. Что должно быть учтено при подготовке поездки? (Wi-Fi в гостинице, места в поезде не рядом с туалетом, авиарейсы из удобного аэропорта не в час пик.) Что должно выполняться секретариатом регулярно? (Заказ прессы, поддержание порядка в документах.) Именно эти сотни мелочей, каждая из которых сама по себе вроде бы не принципиальна, в совокупности создают комфорт в работе руководителя. И учет всех этих мелочей должен быть возложен не на сознательность или профессионализм секретаря, а на простые и понятные письменные стандарты, а также настройки Outlook, облегчающие выполнение этих стандартов.

### **Внедрение ТМ-стандарта: «Принцип табуретки»<sup>21</sup>**

Внедрение корпоративного ТМ-стандарта, объединяющего все 5 перечисленных регламентов, стоит на трех китах.

1. Письменный стандарт – документ (или набор документов), описывающий правила планирования времени, постановки задач, коммуникации. Как правило, стандарт включает управленческую часть (основные правила, очень кратко – 2–3 страницы), техническую часть (соответствующие инструкции по Outlook), иногда памятки, краткие

---

<sup>21</sup> Архангельский Г.А. Формула времени. Тайм – менеджмент на Outlook 2013/ М.: ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

«выжимки» из стандарта. Если в компании используется ISO 9001:2008 или другая система регламентации, стоит разрабатывать ТМ-стандарт так, чтобы он удовлетворял ее требованиям.

2. Настроенная исходя из этого стандарта IT-инфраструктура: Outlook, Exchange, Lotus, SharePoint или аналогичные программы. Цветовая разметка встреч в Outlook отражает корпоративный стандарт планирования времени, система категорий в задачах отражает корпоративный стандарт контроля поручений и т. д.

3. Люди, обученные техникам тайм-менеджмента. Причем тренинги должны проходить на основе стандарта и с привязкой к IT-инфраструктуре: «Вот тайм-менеджерская техника контекстного планирования – вот соответствующий эпизод стандарта – вот утвержденный стандартом список контекстных категорий Outlook. А теперь давайте научимся настраивать их на своем рабочем компьютере».

Это исключительно важные три кита. Их еще можно сравнить с тремя ножками табуретки: если убрать любую из ножек, табуретка упадет. А что получится, если убрать один из элементов корпоративного стандарта? Вот типичные ошибки такого рода.

Компания внедрила современную передовую IT-систему (тот же Outlook). Люди пользуются ее возможностями на 5–10 %, а иногда даже не подозревают, что эта IT-система у них есть. Налицо вторая ножка без первой и третьей.

Компания провела обучение тайм-менеджменту, работе с Outlook и т. п. Посттренинговая эйфория прошла, используется в лучшем случае 10–15 % техник, полученных на тренинге. Очевидно, что третья ножка не работает без поддержки остальных.

Компания разработала корпоративный стандарт и разослала его всем сотрудникам для ознакомления (возможно, даже под расписку). Стандарт не понят, реально не применяется, жизнь продолжается «по понятиям» и по

привычкам, а не по стандарту. Очевидно, что к первой ножке проявлено излишнее доверие, а про остальные забыли.

Когда мы помогаем компании внедрять корпоративный стандарт тайм - менеджмента, в любом его модуле, будь то планирование встреч, секретариат, контроль поручений, стандарты коммуникации, мы обязательно делаем три вещи: разрабатываем документ, воплощающий правильные техники работы; помогаем настроить IT-систему так, чтобы она помогала работать правильно; обучаем правильной работе людей. Это и есть «принцип табуретки»: большую или маленькую задачу вы решаете в корпоративном тайм - менеджменте, решение должно устойчиво стоять на трех ножках – стандарте, IT-настройках и обучении.

Благодаря этому эффективные правила работы приживаются гораздо легче и полнее. Реальной рабочей привычкой, «обычаями делового оборота», само собой разумеющимся образом жизни в компании становятся до 85–90 % техник и правил, заявленных в стандарте.

### **Порядок внедрения ТМ - стандарта**

Рассмотрим внедрение стандарта на примере небольшой структуры: группа топ - менеджеров (10–15 человек), секретариат (5–10 человек), подчиненные топ - менеджерам подразделения среднего звена (5–10 руководителей подразделений в подчинении у каждого топ-менеджера). Фактически это управленческая структура компании среднего бизнеса либо департамента крупной корпорации.

Перечисленные руководители составляют базовую область внедрения стандарта, по сути пилотный проект. После того как в краткие сроки (8–12 недель) стандарт разработан и внедрен в работу этих людей, он может масштабироваться, охватывая другие подразделения компании, филиалы и т. д. – как силами внешних консультантов, так и с помощью корпоративного университета.

Схема типового проекта приведена на рисунке:

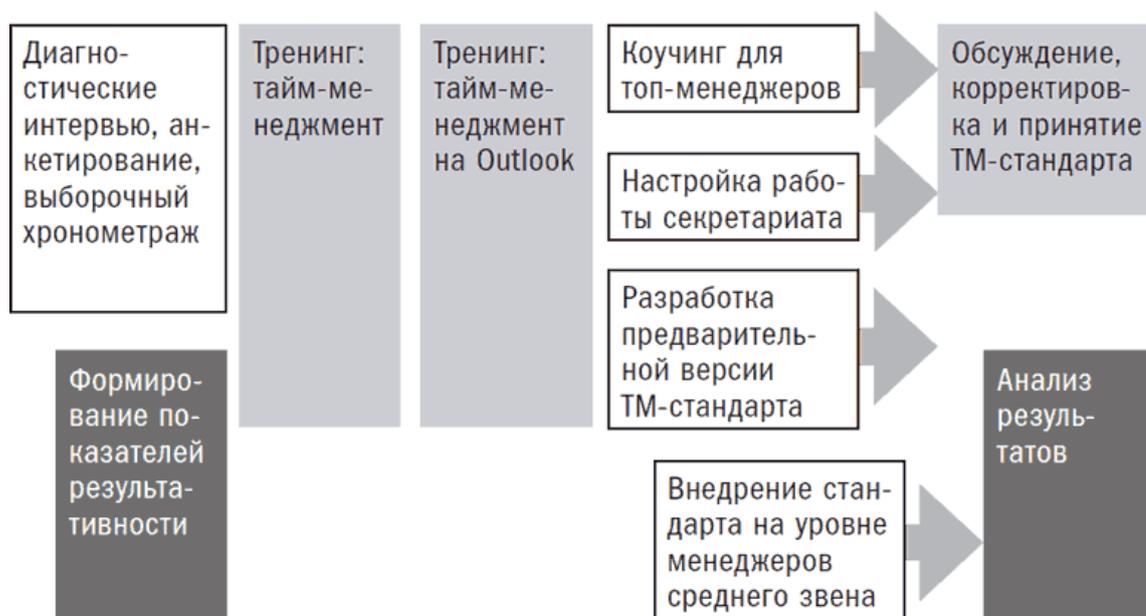


Рис. 3.6. Схема типового проекта внедрения ТМ – стандарта<sup>22</sup>

Проект состоит из нескольких этапов.

1. Диагностика – в формате интервью с несколькими наиболее загруженными топ - менеджерами и менеджерами среднего звена. Также применяются анкетирование и выборочный хронометраж (наблюдение части рабочего дня топ-менеджера внешним консультантом, фиксация происходящего, далее совместный с топ - менеджером анализ).

2. Вводный тренинг для топ - менеджеров (стандартно двухдневный, иногда его разбивают на 2 раза по 1 дню или 4 раза по 4 часа: так проще найти время в плотном графике руководителей). Задачи тренинга: а) освоить базовые техники тайм - менеджмента; б) познакомиться с «хорошими практиками» других компаний; в) освоить структуру пяти основных составляющих ТМ - стандарта; г) принять ключевые правила, договоренности, которые лягут в основу стандарта для данной конкретной компании.

3. Коучинг для топ - менеджеров. Сверхзанятые топ - менеджеры с большим трудом находят время на то, чтобы позаниматься своим временем. Помогает жесткий график работы с консультантом: время назначено заранее,

<sup>22</sup> Архангельский Г.А. Формула времени. Тайм – менеджмент на Outlook 2013/ М.: ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

программа встречи ясна, нужно работать, применять положения стандарта к своей реальной практике – к своему Outlook, рабочему столу, к своим поручениям и т. д. Это очень похоже на персональную тренировку в фитнес-клубе – все то же самое ты мог бы делать сам, но сделал бы это менее грамотно, а главное, не сделал бы вообще, так как не нашел бы в себе сил добраться до тренажерного зала.

4. Настройка работы секретариата. Параллельно с коучингом для топ-менеджеров ведется работа с их помощниками и секретарями, чтобы внедрить в практику правила, предусмотренные ТМ - стандартом вообще и Книгой секретариата в частности. Важно, что при этом инвестируется время секретарей, а выигрывается время топ - менеджеров.

5. Разработка предварительной версии ТМ - стандарта. Консультанты совместно с рабочей группой из нескольких участников проекта разрабатывают тексты регламентов, адаптируют их к специфике работы компании, структуре ее управления и т. д.

6. Внедрение стандарта на уровне менеджеров среднего звена. Здесь, естественно, применять индивидуальные консультации было бы нерентабельно. Для менеджеров среднего звена и рядовых специалистов проводятся тренинги, но не просто тренинги по тайм - менеджменту, а тренинги на основе стандарта. Благо его предварительная версия к этому моменту уже разработана.

7. Утверждение итоговой версии стандарта. На краткой встрече для топ - менеджеров анализируется наработанный опыт применения стандарта, вносятся необходимые коррективы. Здесь же определяется стратегия дальнейшего масштабирования стандарта. Обсуждаются и принимаются приказ о внедрении стандарта, приказ о создании рабочей группы внутри компании, которая будет поддерживать и актуализировать стандарт.

На входе в проект также определяются ключевые показатели эффективности, достижение которых анализируется на выходе.

Внедрение корпоративного стандарта тайм - менеджмента дает заметное повышение эффективности работы: сокращаются сроки исполнения поручений, лучше используется рабочее время, снижаются риски просрочек и связанных с этим финансовых и репутационных потерь и т. д.

### **3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий.**

Резервы роста производительности труда за счет лучшего использования рабочего времени отличаются от резервов снижения трудоемкости тем, что они имеют место только при плохой организации труда и производства, слабой дисциплине труда, неудовлетворительных условий и охране труда и исчезнут с ликвидацией указанных недостатков.

Для выявления резервов роста производительности труда за счет ликвидации потерь рабочего времени необходимо проанализировать фактический баланс рабочего времени в среднем на одного рабочего, сравнить его с плановым, тем самым установить, по каким статьям баланса имеются отклонения. Для этого составим баланс рабочего времени с учетом того что потери рабочего времени из – за неявок вызванных болезнями, прогулами в планируемом периоде из-за внедрения мероприятий будут отсутствовать.

Построим плановый и фактический баланс рабочего времени

Фактический и плановый баланс рабочего времени.

Таблица 5.

Показатель	До внедрения мероприятия	После внедрения мероприятий	Изменение
Календарное время, дни,	365	365	-
в том числе:			-
– праздничные и выходные дни.	116	116	-
Номинальный фонд рабочего времени, дн.	249	249	-
Неявки на работу, дн.	68,25	42,83	- 25,42
в том числе:			
очередные и дополнительные отпуска	33,56	33,56	-
отпуска по учебе,	1,52	1,52	-
болезни,	19,42	0	-19,42
неявки, разрешенные законом (выполнение государственных обязанностей)	0,21	0,21	-
отпуск с разрешения администрации	7,54	7,54	-
прогулы	6	-	-6
Явочный (эффективный) фонд рабочего времени, дн.	169,28	194,70	25,42
Бюджет рабочего времени, час	1354,24	1557,60	203,36
Полезный фонд рабочего времени в год (час)	1350,24	1553,60	203,36
Средняя продолжительность рабочего дня, (час)	7,98	7,98	-

Исходя из того что в планируемом периоде будут отсутствовать такие потери рабочего времени как неявки по болезни и прогулы, планируется увеличение явочного фонда рабочего времени на 25,42 дней, и увеличение полезного фонда рабочего времени на 203 часа. другие показатели остаются на прежнем уровне.

Для определения экономического эффекта воспользуемся таким показателем как производительность труда.

Прирост производительности труда (ПТ) при сокращении внутрисменных потерь рабочего времени можно определить по формуле 3.1.

$$ПТ = \left(1 - \frac{68,25}{42,83}\right) \times 100 = 59,35 \quad (3.1)$$

где  $P_o$ ,  $P_{пл}$  – внутрисменные потери рабочего времени в отчетном и плановом периодах, %.

Из рассчитанных показателей видно, что при сокращении внутрисменных потерь рабочего времени на 25,45 дня производительность труда одного рабочего увеличится на 59,35%

Изменение производительности труда ( $\Delta ПТ$ ) в связи с увеличением эффективного фонда рабочего времени можно рассчитать по формуле 3.2:

$$\Delta ПТ = \frac{\text{ЭФРВ}_{пл}}{\text{ФРВ}_{отч.}} \times 100 \quad (3.2)$$

где,  $\text{ЭФРВ}_{пл}$  и  $\text{ЭФРВ}_{отч.}$  – эффективный фонд рабочего времени в плановом и отчетном периодах.

$$\Delta ПТ = \frac{194,70}{169,28} \times 100 = 115,01 = + 15\%$$

Таким образом за счет лучшего расходования фона рабочего времени производительность труда повысится на 15%.

Экономия численности составит:

$$\text{Эч} = \left( \frac{\text{ЭФРВ}_{\text{пл}}}{\text{ЭФРВ}_{\text{отч}}} - 1 \right) \times \text{Чр} \quad (3.3)$$

где, Эч – экономия численности, Чр – численность рабочих

$$\text{Эч} = \left( \frac{194,70}{169,28} - 1 \right) \times 268 = 40,2 = 40 \text{ чел}$$

В виду увеличения производительности труда, возможно сокращение численности рабочих на 4 человека.

Результаты внедрения стандартов тайм - менеджмента.

Таблица 6.

<p>Техники планирования рабочего дня, расстановки приоритетов, долгосрочного планирования, обзора задач</p>	<p>Рост эффективности 5-15%.          Выигрыш времени каждого сотрудника за счет снижения «поглотителей» может составлять до 1,5 – 2 часов в день.          Минимум 60% рабочего времени забюджетировано и распланировано.          Первостепенное внимание уделяется приоритетным задачам.</p>
<p>Техники самомотивации, целеполагания, управления рабочей нагрузкой, структурирования хаоса</p>	<p>Рост эффективности 3-10%          Снижение расходов времени на управление информацией на 0.5 – 1 час в день          Снижение ощущения перегруженности, «авральности» работы          Повышение качества работы и мотивированности сотрудников за счет более эффективного управления рабочей нагрузкой</p>
<p>Технологии «компьютеризации» личной работы на Outlook /Lotus /</p>	<p>Рост эффективности 7-20%          Уменьшение совокупного времени на согласование на расписаний на 1.5-2 часа в неделю          Уменьшение времени менеджера на контроль за счет</p>

SharePoint	/использования Задач – 5-10%
MindManager	Увеличение исполнительской дисциплины за счет гарантии напоминания о сроках всех поручений – 10-20%
Технологии планирования, владение различными подходами к планированию, техники мониторинга проектов	<p>Рост эффективности 5-15%</p> <p>Сведение всех накладок и несостыковок при планировании к минимуму.</p> <p>Снижение «авральности» работы за счет заблаговременности проведения всех необходимых мероприятий</p> <p>Повышение гибкости командной работы, адаптивности к неожиданным изменениям обстановки</p>

Подведем итоги: исходя из того что предполагаемые в данной работе мероприятия сократят потери рабочего времени вызванного нарушениями трудовой дисциплины и неявками по болезни, чей удельный вес в общей структуре затрат времени высок, то предприятие получит прирост полезного фонда рабочего времени в и как следствие повышение производительности труда.

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Освоение новых форм организации производства, углубление хозяйственно-экономических связей, требуют изыскания дополнительных резервов, в том числе за счет повышения уровня использования рабочего времени. Исследования выявили непосредственную зависимость эффективности производства от состояния использования рабочего времени, что предопределило необходимость углубленного изучения теории и практики различных аспектов этой проблемы.

Потери рабочего времени влияют на производительность труда. В литературе излагается мнение, что устранение потерь рабочего времени ведет к повышению производительности труда. По мнению других, устранение потерь рабочего времени не означает его экономии, поскольку сокращение потерь увеличивает массу фактически затраченного в производстве времени.

В данной работе была предпринята попытка проанализировать корпоративные стандарты по управлению временем в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» и разработать рекомендации по внедрению системы корпоративного тайм – менеджмента в организации.

Для достижения поставленной цели были определены и последовательно решены следующие задачи:

1. Раскрыты основные принципы и предпосылки тайм - менеджмента;
2. Выбраны оптимальные программы для эффективного управления временем;
3. Исследованы потребности управления временем в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»;
4. Изучена управленческая характеристика ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»;

5. Проанализирован процесс использования рабочего времени в организации;
6. Проанализированы потребности и возможности управления временем в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»;
7. Раскрыто понятие корпоративной системы тай – менеджмента;
8. Обосновано необходимость и возможные механизмы развития корпоративного стандарта по управлению временем в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»;
9. Дана оценка эффективности предложенных мероприятий.

Существенное значение при планировании и анализе труда, определении неиспользованных резервов имеет четкая классификация затрат рабочего времени и его потерь.

Важная роль в анализе и выработке перспектив рационального использования рабочего времени принадлежит улучшению информационной базы, совершенствованию бухгалтерского, статистического и оперативного учета. В этих целях предложено составление машинограмм о видах потерь рабочего времени, использование внеучетной информации (моментные наблюдения, фотографии и самофотографии рабочего дня), составление плановых и фактических балансов рабочего времени, разработанных и апробированных автором.

Было выявлено, что потери рабочего времени на предприятиях в основном обусловлены двумя группами факторов: субъективного (личностного) характера и объективного, подразделяющихся на производственные и непроизводственные. Анализ причин возникновения целодневных и сменных потерь рабочего времени позволил их систематизировать и показать, что они могут зависеть от администрации и самих работников и не зависеть от них, подразделяться на поддающиеся и не поддающиеся воздействию.

В выпускной квалификационной работе рассмотрены основные направления улучшения использования рабочего времени на основе

разработки мероприятий, направленных на снижение трудовой дисциплины путем введения системы премирования с применением коэффициента трудового участия. Разработанные мероприятия позволят ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» более эффективно использовать имеющиеся у них трудовые ресурсы и в случае успеха увеличить эффективность использования рабочего времени.

### Список использованной литературы:

1. Амар П. Психология менеджера: как добиться успеха в работе. Ростов н/Д: Феникс, 2012.-217с.
2. Архангельский, Г.А. Контекстное планирование в Outlook [Текст]:книга/пер. с англ. С.В. Каденко. -М.: И.Ильф, Е.Петров,2011.-220 с. : ил.
3. Артюшина Е.В., Сучков П.В. Роль доверительных отношений в управлении сотрудниками работающими с клиентами// Менеджмент в России и за рубежом.-2011.-№3.-С.106-110.
4. Архангельский, Г.А. Методика корпоративной ТМ-диагностики [Текст]:книга/пер. с англ. С.В. Каденко. -М.: Манн, Иванов и Фербер,2012.- 314 с. : ил.
5. Архангельский, Г.А. Тайм-менеджмент в системе управления организацией [Текст]:- М.: Манн, Иванов и Фербер,2011.-357 с. : ил.
6. Архангельский, Г.А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. [Текст]:.-М.: Питер, 2013.-402 с. : ил.
7. Архангельский, Г.А. Технологии обзора задач на MS Outlook [Текст]:книга/пер. с англ. С.В. Каденко .-М.: И.Ильф, Е.Петров,2012.-298 с. : ил.
8. Архангельский, Г.А. Технологии обзора задач на MS Outlook [Текст]: -М.: И.Ильф, Е.Петров,2011.-375 с. : ил.
9. Архангельский, Г.А. Хронометраж на MS Outlook [Текст]:.-М.: Манн, Иванов и Фербер,2013.-373 с. : ил.
10. Архангельский, Г.А. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса [Текст]:книга/пер. с англ. С.В. Каденко.-7-е изд.-М.: Манн, Иванов и Фербер,2014.-368 с. : ил.
11. Архангельский, Г. Тайм-драйв: Как успеть жить и работать [Текст]:книга/Глеб Архангельский.-21-е изд.-М.: Манн ,Иванов и Фербер,2014.-272 с.

12. Архангельский Г. А. Тайм-менеджмент. Полный курс: учебное пособие / Г. А. Архангельский, С. В. Бехтерев, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – С. 14-15.
13. Архангельский Г. Диагностика тайм-менеджмента: как измерить неосознаваемое // Организация времени [Электронный ресурс].
14. Бунеева Р.И. Коммерческая деятельность: организация и управление: учебник.-Ростов-на-Дону: Феникс, 2012.-350с.
1. Буров А.Н., Бородин О.И., Василенко И.В. [и др.]. Экспресс-справочник менеджера: учебное пособие.- Волгоград: РГТЭУ, 2012.-164с.
15. Бабаута, Л. Как перестать откладывать жизнь на потом[Текст]:книга/пер. с англ. Г. Султанова//Лео Бабаута.- М.: Манн, Иванов и Фербер,2013.-126 с.
16. Васильева, Л.А. Менеджмент : практикум / Л.А. Васильева, М.В. Виноградова, Н.А. Зайцева, О.В. Каурова, Н.М. Корсунова, О.С. Кулямина, А.А. Ларионова, А.Н. Малолетко, Е.В. Докукина, З.И. Панина, Е.В. Поворина, И.П. Салманова, И.А. Сулова ; под общ. ред. А.А. Ларионовой. — М. : Издательство «Русайнс», 2015. — 148 с.
17. Варданян И.С. Зарубежный и Российский опыт управления мотивацией персонала.//Менеджмент в России и за рубежом.-2013.-№1.-С.129-132.
18. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом.-2-е изд.-М.: ИТК «Дашков и К», 2013.-136с.
19. Гончаров В. Эффективный рабочий стол / В. Гончаров. // Организация времени [Электронный ресурс].
20. Долгов М. Тайм-менеджмент / М. Долгов, Ю. Пустынникова. // Журнал индустрии офисных товаров «OfficeFile» [Электронный ресурс]. – 2012.
21. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник. –изд. 13-е, доп. и перераб. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 347с.

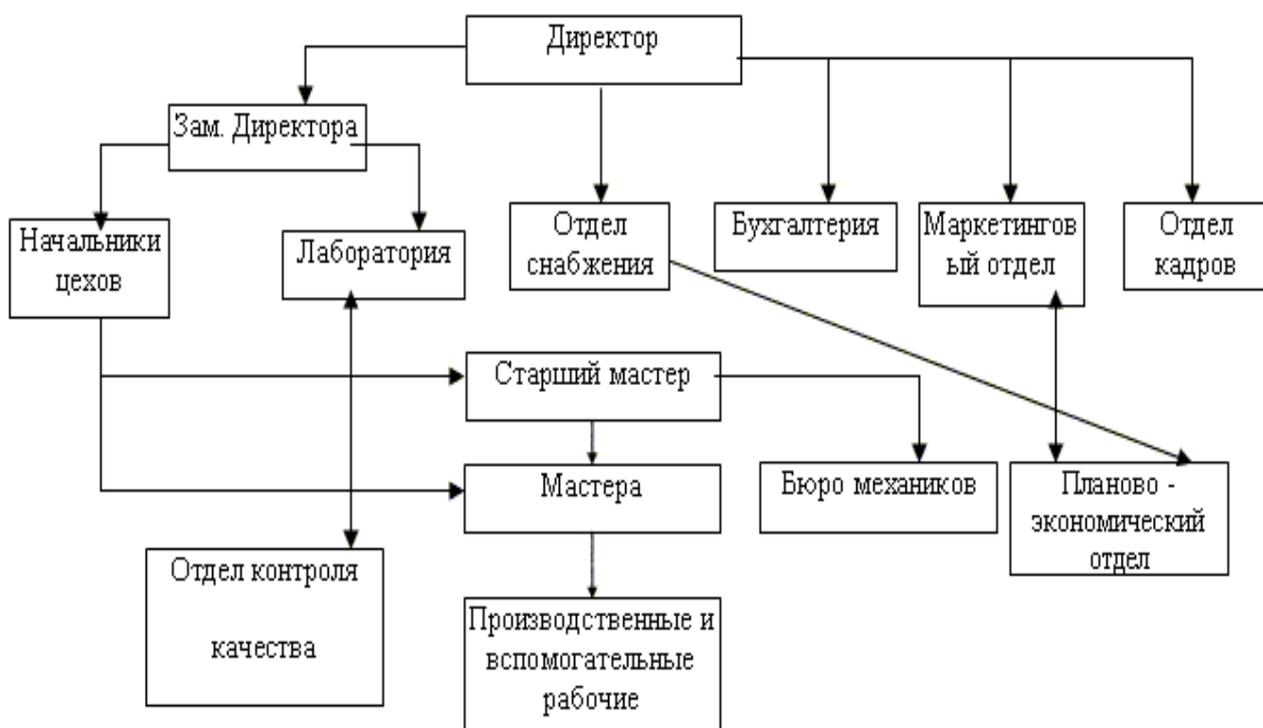
22. Катернюк А.В., Терских М.С., Салов А.Н. 3Д-менеджмент: управление персоналом, маркетингом и продажами. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2011.- 382с.
23. Кеннеди Д. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат[Текст]:книга/пер. с англ. Д. Глоба // Ден С. Куннеди.-М.:2015.- 296 с.
24. Киреев Е. В. Эволюция подходов к исследованию производительности труда в контексте экономической безопасности / Е. В. Киреев. // Экономический журнал. – 2015. – № 2(38) – С.8.
25. Литвак Д. Управление рабочим временем: как руководителю научиться все успевать / Д. Литвак. // Генеральный директор. Персональный журнал руководителя. [Электронный ресурс]. – 2015.
26. Леженкина Т. И. Научная организация труда персонала: Учебник / Т. И. Леженкина. – М.: Маркет ДС, 2011.– С. 71-75.
27. Македошин А. А. Организация труда персонала: учеб. пособие / А. А. Македошин, Э. Б. Молодькова, С. А. Перешивкин, О. А. Попазова. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – С. 162.
28. Набатова,Е. Время на новых клиентов: как тайм-менеджмент повышает эффективность продаж [Текст]:книга/пер. с англ. С.В. Каденко.-7-е изд.-М.: Манн, Иванов и Фербер,2014.-368 с. : ил.
29. Палладино, Л. Максимальная концентрация [Текст]: книга /пер. с англ. Марины Бобровой.-М.: Манн,Иванов и Фербер,2015.-293 с.
30. Петриченко, В. MS Outlook для тех, кто не решается использовать эту программу [Текст]: книга /пер. с англ. Марины Бобровой.-М.: Манн,Иванов и Фербер,2015.-293 с.
31. Правский, И Достичь равновесия [Текст]: книга /пер. с англ. Марины Бобровой.-М.: Манн,Иванов и Фербер,2015.-293 с.
32. Резник, С. Введение в менеджмент[Текст]:учебное пособие.-2 изд.,доп./С.Д.Резник, И.А.Игошина //Под. Ред. д-ра наук,проф. С.Д. Резника.-М.:ИНФРА-М,2012.-416 с.

33. Рыбалкина, З. Повышение управляемости организации за счет построения рациональной организационной структуры управления / З. М. Рыбалкина. // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. – 2012. – №28. – С. 485.
34. Смирнов, О. Кто подкует Outlook? [Текст]: книга/пер. с англ. Марины Сухановой//Брайан Трейси.-М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.-144 с.
35. Станкин М.И. Искусство управления коллективом.-М.: Книжный мир, 2012.-320с.
36. Сажин Ю.В., Плетнева Н.П. Новый подход к организации, проведению и анализу результатов аудита систем менеджмента// Менеджмент в России и за рубежом.-2012.-№2.-С.28-33.
37. Трейси,Б. Выйди из зоны комфорта. Измени свою жизнь. 21 метод повышения личной эффективности[Текст]:книга/пер. с англ. Марины Сухановой//Брайан Трейси.-М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.-144 с.
38. Трейси,Б. Мотивация[Текст]книга/пер. с англ. Елены Ивченко//Брайан Трейси.-М.:Манн, Иванов и Фербер, 2015.-144 с.
39. Трейси,Б. Делегирование и управление[Текст]:книга/пер. с англ. Юлии Константиновой// Брайан Трейси.-М.:Манн, Иванов и Фербер, 2015.-144 с.
40. Ушакова Н.В., Стрижова А.Ф. Имиджелогия: учебное пособие для бакалавриатов.-3-е изд. исправ.-М.: ИТК «Дашков и К», 2012.-264с.
41. Толмачева И.А. Эффективный мерчандайзинг. Взгляд поставщика. – СПб.: БХВ- Петербург, 2012.-160с.
42. Трунова Е.В. Интегрированная система управления: целесообразность и организованные аспекты практической реализации//Менеджмент в России и за рубежом.-2011.-№5.-С.5-12.
43. Тухватулина Л.Р. Российский миф о современном менеджменте в России и за рубежом.-2011.-№1.-С.3-11.

44. Тысленко А.Г. Менеджмент. Организационные структуры управления: Учебно-практическое пособие.-М: Альфа-Пресс,-2011.-320с.
45. Третьякова Е.П. Теория организации: учебное пособие.- М.:КНОРУС,2012.-224с.
46. Тимохина Т.Л. Технология гостиничной деятельности. Теория и практика: учебник.-М.: Юрайт,2014.-336с.
47. Темнышова Е.П. [и др.] Международный менеджмент: учебник для бакалавров/под ред. Е.П. Темнышовой.-М.: Юрайт, 2013.-456с.
48. Тебекин А.В. Методы принятия управленческих решений: учебник для бакалавров.-М.: Юрайт, 2014.-572с.
49. Федорова Е.А., Андреева О.А. «Управление деловой репутацией управляющей компании»././ Менеджмент в России и за рубежом.-2013.-№2.- с.111-119.
50. Фьори, Н. Лёгкий способ перестать откладывать дела на потом [Текст]: книга/пер. с англ. Ольги Терентьевой.-2-е изд.-М.: Манн, Иванов и Фербер,2014.-288 с.
51. Чебунина,Л. Тайм-менеджмент как теоретическая категория и управленческая практика: основные понятия, инструменты и технологии // Материалы VI Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум»
52. Чередниченко, Р. Мобильный тайм-менеджмент [Текст]:книга/пер. с англ. С.В. Каденко.-7-е изд.-М.: Манн, Иванов и Фербер,2014.-368 с. : ил.
53. Чечевицина Л.Н. Экономика предприятия: учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. – 380с.
54. Чоудхари С. Менеджмент XXI века: когда-нибудь мы все будем так управлять/ пер. с англ.: под ред. С.Чоудхари. – М.: Инфра –М, 2009
56. Чувакова С.Г. Управление ассортиментом магазина: Практическое пособие.- М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012.- 260с.
57. Чакиджи К. Методы построения модели виртуального информационного пространства././Маркетинг-2012.№4 (125)-с.95-105.

58. Челенков А., Сенина Т. Маркетинг взаимоотношений.//Маркетинг.-2012.-№2 (123).-с.34-
59. Чеглов В.П. Экономика и организация управления розничными торговыми сетями: Практикум.-М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2013.-224с.
60. Хлыстова О.В. Стратегическое управление на основе нейросетевого моделирования// Менеджмент в России и за рубежом.-2011.-№3.-С.18-24.
61. Хохлова Т.П. Стресс-менеджмент и его роль в преодолении профессиональных деформаций персонала в условиях посткризисного развития//Менеджмент в России и за рубежом.-2011.-№2.-С.122-129.
62. Хлевная Е.А. Влияние уровня эмоционального интеллекта руководителей на степень достижения ключевых показателей эффективности организации// Менеджмент в России и за рубежом.-2011.-№4.-С.126-133.
63. Шварц Д. Искусство мыслить масштабно/пер. с англ. Г.И. Левитан.-2-е изд.-Минск: Попурри, 2013.-304с.
64. Шалагинова Л.В. Самоменеджмент. Практическое руководство.-СПб.: БХВ-Петербург, 2012.-272с.
65. Шиян, М. Использование «Дневника» в Outlook [Текст]: -М.: Манн, Иванов и Фербер,2011.-362 с. : ил
66. Яковлева Н.Г., Минаев Г.А. Понятие и сущность управления// Менеджмент в России и за рубежом.-2012.-№4.-С.136-141.

Организационная структура  
ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»



Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в   1   экземпляре(ах).

Библиография  66  позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«  »                      2016 г.

---

---