

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ВПРОВАДЖЕННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконала: здобувачка 2 курсу 10-291 групи
заочної форми навчання
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітньо-професійної програми «Менеджмент»
Авілова Олена Ігорівна

Керівник: д.е.н., професорка

Ушкаренко Ю.В.

Рецензент: директор ПП «Фірма «Авто-граф»

Резніченко А.В.

Херсон – 2021

ЗМІСТ		
ВСТУП		3
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1	Управлінська сутність тайм-менеджменту в системі управління підприємствами	6
1.2	Визначення основних проблем і напрямків досліджень тайм-менеджменту в системі управління підприємством	12
1.3	Методичні підходи до оптимізації системи управління підприємством	15
РОЗДІЛ 2	СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	20
2.1	Оцінка структури корпоративного тайм-менеджменту в контексті оптимізації структури управління	20
2.2	Альтернативні методи організації корпоративного тайм-менеджменту на підприємстві	23
2.3	Розробка та впровадження нових методів тайм-менеджменту для оптимізації системи управління підприємством	30
РОЗДІЛ 3	ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	37
3.1	Тайм-менеджмент як інструмент розвитку організації	37
3.2	Тайм-менеджмент як елемент системи корпоративних стандартів	40
3.3	Діагностика та етапи впровадження тайм-менеджменту в організації	42
ВИСНОВКИ		46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		48

ВСТУП

Актуальність теми. В економіці XXI століття в зв'язку зі зростанням темпів змін і ступеня невизначеності економічного середовища збільшується потреба в підвищенні адаптивності організації. Одним з інструментів підвищення адаптивності є корпоративне впровадження технологій тайм-менеджменту в якості елемента системи управління організацією.

В останні роки все більша кількість організацій усвідомлюють потребу в централізованому корпоративному впровадженні технологій тайм-менеджменту. Зростаючі темпи змін середовища вимагають передачі співробітникам організації повноважень, прийняття самостійних рішень і планування своєї роботи. Особливо це актуально при великій кількості зовнішніх запитів, в умовах обмежених ресурсів часу. Зазначена потреба сучасних організацій в корпоративному впровадженні тайм-менеджменту зумовила необхідність дослідження даної теми. Варто відзначити фахівців в області менеджменту І. Ансофф, Р. Акофф, Г. Мінцберг, Ф. Тейлор, Р. Уотермена, П. Друкер, Л.Зайверт, С.Кові та ін.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалась у відповідності до науково-дослідної теми «Розроблення інтегрованої системи управління операційними бізнес-процесами на підприємстві» – номер державної реєстрації 0120U101553 (в її межах автором здійснено дослідження тайм-менеджменту у системі управління організацією).

Метою роботи є комплексне дослідження методів, що дозволяють зробити тайм-менеджмент елементом системи управління організацією. Для досягнення визначеної мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

- дослідити різні школи тайм-менеджменту, здійснити порівняльний аналіз наявних підходів;

- обґрунтувати авторський підхід до встановлення місця тайм-менеджменту в системі управління організацією;
- виявити недоліки і обмеження класичних методів тайм-менеджменту, розробити нові методи тайм-менеджменту, адекватні сучасному бізнес-середовищу;
- проаналізувати практики корпоративного впровадження технологій тайм-менеджменту, виявити специфіку та ризики такого впровадження;
- розробити методіку впровадження тайм-менеджменту як елемента системи управління організацією.

Об'єктом дослідження є процес управління організацією, що діє в умовах динамічно змінюваного бізнес-середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і прикладних аспектів технології тайм-менеджменту як елемента системи управління організацією.

Методи дослідження. Для отримання висновків і результатів використовувалися такі методи: історико-порівняльний, аналізу та синтезу, абстрагування, формалізації, економіко-статистичний, графічний, моделювання, монографічний.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

- обґрунтовано застосування авторського непрожективного підходу до організації діяльності;
- розроблено принципи побудови та логіка впровадження корпоративних стандартів організації часу, що включають схему поєднання «добровільних» і «примусових» етапів впровадження, рівні формування стандартів, а також типові компоненти корпоративних стандартів тайм-менеджменту.

Практичне значення одержаних результатів. Матеріали і висновки дослідження можуть бути використані при розробці нових

технологій тайм-менеджменту на основі запропонованих в дослідженні методів і підходів.

Апробація результатів роботи. Результати кваліфікаційної роботи апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (м. Херсон, 17-18 листопада 2021 р.).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Управлінська сутність тайм-менеджменту в системі управління підприємствами

Проблема раціонального використання часу працівників розумової та управлінської праці була поставлена досить давно. Одним з перших про це заговорив римський філософ Луцій Сенека, в своїх «Листах до Луцилія» [2, с. 38] закликав свого друга «берегти і збирати час, який забирали або крали, та який даремно проходив» [2]. Англійська державний діяч Пилип Стенхоп Честерфілд, готуючи сина до успішної кар'єри, давав йому поради з організації особистого часу, частина яких зберегла актуальність до цього дня – наприклад, виділення кількох ранкових годин для важливої розумової роботи і захист цього часу від зовнішніх зазіхань. Нарешті, можна відзначити систему управління особистим часом Бенджаміна Франкліна, в якій вперше основою особистої роботи стає постановка довгострокових і короткострокових цілей, без чого неможливий сучасний тайм-менеджмент [7, с.116].

У працях західних основоположників наукової організації праці основна увага приділяється ефективності фізичної, але не розумової і управлінської праці. При цьому важливо відзначити загальний підхід до місця персональної організації праці в загальній картині, який характеризується відношенням до працівника як до пасивного об'єкта, образ дій якого підлягає зовнішньому аналізу, моделюванню, зміни в потрібний бік і нормування, підкріпленому відповідною мотивацією, в першу чергу матеріальною.

Основне значення досягнень Г.Форда, Ф.У.Тейлора, Г. Емерсона та інших класиків наукової організації праці для теми нашої роботи полягає в формулюванні загальних принципів підвищення продуктивності праці, які можуть бути перенесені на завдання підвищення особистої ефективності керівників і фахівців. Зокрема, одним з основних є сформульований Ф.У.Тейлором принцип, згідно з яким стихійні, традиційні, інтуїтивно сформовані прийоми і методи роботи повинні замінюватися новими, розробленими на наукових підставах і централізовано впроваджуватися адміністрацією підприємства [23, с. 48].

Класичний науковий менеджмент з його поглядом на керівництво організацією як єдиним джерелом підвищення особистої ефективності працівника, ставав все менш адекватною моделлю в міру зростання ролі розумової, управлінської і творчої праці в виробництві. Розглянемо деякі ідеї «антитези», який запропонувала наукова думка менеджерам-практикам.

В першу чергу варто відзначити школи «людських відносин» (Е. Мейо, Дж.Браун) і «нових людських відносин» (К.Аржіріс, А. Маслоу, Е. Шейна). Лідери цих течій управлінської думки показали недостатність і обмеженість механістичного підходу до управління організацією, в дусі Ф. Тейлора і А. Файоля, і привернули увагу управлінців до «людського чинника», до необхідності враховувати специфіку людини як істоти, що може мати творчі здібності і бути ініціативною. Але підхід до підвищення ефективності окремого працівника залишається в цій школі спрямованим на працівника «зовні», за допомогою зміни мотивації, корпоративної культури, і т.п. Відповідно, першочергову увагу дослідників приділялося методам персональної організації праці, які працівник міг би застосовувати самостійно, та розширення «асортименту» впливів, які менеджер може чинити на нього ззовні.

Осмислення ролі людського фактора в ефективності фірми, що підготувало ґрунт для виділення самоменеджменту в самостійну галузь

менеджменту, продовжили «гуру менеджменту» 80-х р.р., серед яких варто відзначити Т. Пітерса і Р. Уотермена. Узагальнюючи досвід кращих компаній, одним з найважливіших джерел підвищення ефективності фірми, вдосконалення всіх аспектів її діяльності, вони визнали творчу ініціативу працівників, причому всіх рівнів. Дослідники формулюють способи, що дозволяють менеджеру активізувати самостійні зусилля працівників, спрямовані на підвищення ефективності фірми: довіру до працівників, заохочення їх підприємницьких здібностей в розвитку нових ідей і продуктів, і т.п. Таким чином, триває осмислення місця особистої ефективності працівника в ефективності фірми, але пропоновані методи підвищення особистої ефективності працівників як і раніше засновані не на їх власних зусиллях і не на методах самоменеджменту, а на деяких зовнішніх по відношенню до працівника діях керівництва.

Найважливіший внесок перерахованих дослідників в темі персональної організації праці менеджера в контексті ефективності фірми, на наш погляд, полягає в подоланні ставлення до працівника як пасивного елемента системи управління фірмою, що залишився в спадок від класичного наукового менеджменту.

Уже в одній з перших своїх книг «Практиці менеджменту», Друкер приділяє увагу способам самостійного підвищення менеджерами їх ефективності. Зокрема, він вважає за необхідне самостійну постановку менеджером цілей для себя і свого підрозділу, а також самоконтроль менеджера процесу руху до цих цілям. Варто також відзначити висловлені в цій роботі думки про ефективність вищих керівників організації: Друкер вважає, що одноосібний керівник неодмінно приречений на перевантаження, подолання якого можливе переходом до вищого керівного органу, що складається з двох, максимум трьох осіб.

Отже, в західному менеджменті в другій половині ХХ століття міцно утвердилося уявлення про високу, причому зростаючу значущість особистої ефективності менеджера, фахівця і простого працівника для

ефективності та розвитку фірми. Конкретні методи самоменеджменту, персональної організації праці, перебували в основному за межами уваги теоретиків менеджменту.

Відзначимо порівняльні переваги і недоліки кілька найбільш відомих систем тайм-менеджменту, більшість яких склалася в 70-ті рр ХХ ст. У 1975 році з семінарів Клауса Меллера (Данія) почалася історія однієї з найбільших фірм, які консультують в області тайм-менеджменту – Time Manager International [16, с. 23]. Досить цілісна і логічна система управління часом, пропонує цією фірмою, як і багато інших західних системи (напр. Німецької фірми Time System), є порівняно складною для освоєння і застосування, оскільки в ній не передбачена чітка послідовність етапів, що дозволяє забезпечити плавне впровадження системи в побут менеджера. До недоліків цієї системи, як втім і більшості західних систем, слід віднести надмірну, на наш погляд, увагу на жорстке планування, що робить систему вкрай незручною для застосування в динамічно мінливому середовищі, а також людей, за психотипом не схильними до жорсткого структурування своєї діяльності. Для інших західних систем це, як правило, не властиво – книги по тайм-менеджменту говорять менеджеру про те, як організувати власний час, але не про те, як зробити тайм-менеджмент інструментом підвищення ефективності фірми в цілому.

У сучасному західному тайм-менеджменті можна умовно виділити дві традиції: «раціоналістичну» і «гуманістичну». Перша традиція, до якої можна віднести описаних вище авторів, акцентує увагу в основному на технологічних аспектах управління особистим часом: планування, контроль, розподіл пріоритетів, і т.п. «Гуманістична» традиція, одним з яскравих представників якої є Стівен Кові (засновник найбільшої американської компанії, яка консультує в області тайм-менеджменту), зосереджується на розгляді питань, пов'язаних з усвідомленням

особистих цінностей, підвищенням емоційного задоволення від життя, розвитку творчих здібностей людини, і т.п.[8, с. 32].

Характеризуючи сучасний західний тайм-менеджмент в цілому, можна відзначити наступне. Найбільш широко поширені системи організації особистого часу, які ми віднесли до «раціоналістичного» тайм-менеджменту, є більш-менш логічно структурованими комбінаціями прийомів, принципів і технологій, знайдених дослідним шляхом, зокрема системного аналізу, персональної організації праці менеджера. Завдяки відсутності зв'язку розробок консультантів по тайм-менеджменту з наукою, нові книги за класичним тайм-менеджментом стають все менш оригінальними в порівнянні з виданнями 70-х-80-х р.р. При цьому класичні системи організації особистого часу, засновані на досить жорсткому плануванні та впорядкуванні інформації, стають все менш адекватними зростаючій хаотичності середовища, в якому доводиться діяти менеджеру. «Синтезом», на наш погляд, здатне стати наукове і системне дослідження персональної організації праці менеджера, що дозволяє розвинути і підсилити «раціоналістичні» методи тайм-менеджменту, враховуючи при цьому і досягнення «гуманістичної» традиції.

Таке впровадження є надзвичайно значущим, оскільки на відміну від методів підвищення ефективності фірми, методи підвищення особистої ефективності в більшому ступені вимагають вільного бажання управлінців їх застосовувати. Розумову і управлінську працю в значно меншій мірі, ніж фізичну, контролюємо ззовні. Тому тут виступає на перший план фактор переконання, в т.ч. на рівні професійного співтовариства в цілому.

Наявність мотивації сприяло як розвитку методів підвищення особистої ефективності, так і широкому їх поширенню, практичної апробації і як наслідок – подальшого вдосконалення. В першу чергу, необхідно зупинитися на методах організації особистого часу.

Відзначимо хронометраж, що був основою особистої системи проф. А.А. Любищева. Його хронометраж в сучасних термінах можна порівняти з добре поставленою системою управлінського обліку, що безперервно дає власнику фірми масу інформації, необхідної для прийняття рішень. Порівняємо такий підхід до хронометража з класичним західним тайм-менеджментом, в якому хронометраж якщо і присутній, то застосовується тільки протягом незначного початкового періоду роботи над особистим часом, виконує допоміжну роль і не має глибоко розробленої техніки.

Розвиток ідеї психологічної «компоненти» застосування хронометражу належить творцеві ТВВЗ (теорія вирішення винахідницьких задач) Г.С. Альтшуллеру. У замітці «Про систему А.А.Любищева» Альтшуллер висловлює таку надзвичайно важливу для розуміння значення хронометражу думку: «... Перестав я вести облік, коли побачив, що вже не треба записувати, я просто відчуваю рух часу, виробилося така якість. Знаю, скільки «коштує» та чи інша робота. Відчуваю корисну завантаженість часу, і якщо вона мала – це сприймається як стан фізичного дискомфорту... » [1].

Можна з упевненістю констатувати, що до 70-м рр ХХ століття тайм-менеджмент склався як самостійна дисципліна в менеджменті. До кінця ХХ століття запропоновані фахівцями в цій галузі методи стають все більш комплексними, систематизованими. Зокрема, все більшого поширення набуває підхід, який можна умовно назвати «управління особистим часом як управління фірмою». Окрема людина розглядається як підприємство, система управління, яка повинна володіти всіма елементами, відомими з «великого» менеджмента – стратегією, маркетингом, управлінським обліком (у вигляді хронометражу), і т.п. Наприклад, автори однією з найбільш популярних в сучасному бізнес-середовищі книг, приділяють цілий розділ таким питанням, як «позиціонування» окремої людини на ринку, пошук своєї особистої «унікальної торговельної пропозиції», і навіть випуск своїх особистих

акцій. Такий підхід дозволяє підвищити системність методів підвищення особистої ефективності, а також легко переносити в самоменеджмент закономірності і підходи з «великого» менеджменту.

1.2 Визначення основних проблем і напрямків досліджень тайм-менеджменту в системі управління підприємством

Для визначення місця тайм-менеджменту в системі управління організацією зазначимо його місце в загальній схемі досліджень з управління компанією взагалі, і досліджень в області персональної організації праці зокрема, акцентуючи увагу на останніх. Для побудови зручної класифікації проблематики, пов'язаної з персональною організацією праці в контексті управління фірмою, побудуємо спочатку схему розвитку і взаємозв'язків відповідних досліджень, на основі порівняльного аналізу. Відповідно до аспектів робіт попередників, побудуємо порівняльну таблицю їх поглядів (табл. 1.1). Нас будуть цікавити наступні основні відмінності кожного напрямку: загальний культурний і економічний контекст, в якому розвивалися відповідні методи; мотиви людини, які спонукають його підвищувати свою ефективність; ставлення до людини і його ініціативи; пропоновані технології підвищення особистої ефективності (загальний опис, основні відмінності); «вбудовування» технологій в корпоративний контекст (методи впровадження технологій підвищення особистої ефективності); позиціонування технологій підвищення особистої ефективності в громадському контексті (в професійних співтовариствах; в суспільстві в цілому). Можна виділити дві досить потужні гілки, умовно кажучи «чистий тайм менеджмент», і ті напрямки загального менеджменту, які близькі до особистої ефективності і персональної організації праці, тобто чималу увагу приділяють «людському чиннику».

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз підходів до тайм-менеджменту

Напрямок досліджень	Соціально-економічний аспект	Мотиви, людина	Технології
«Донауковий тайм-менеджмент»	Людина дуже підпорядкована ритмам соціума	Час необхідно берегти	Окремі корисні поради
Етап 1. Науковий менеджмент			
Фордизм-Тейлоризм	Масове промислове виробництво і конкуренція потребують нових методів роботи.	Робочий – пасивний об'єкт дії; мотиви – «батіг і пряник».	Інструкційна картка, «денний урок», класичний розподіл праці.
Етап 2. Класичний тайм-менеджмент; менеджмент 50-х–90-х років			
Школи «людських відносин», «гуру менеджмента»	Боротьба з профспілками потребує гуманізації менеджменту; підвищення ролі управлінської і розумової діяльності.	Необхідно враховувати людський фактор, психологічні аспекти. Друкер: менеджер може організувати себе тільки сам.	Друкер: основні функції менеджера, прийняття рішень як одна з ключових компонент самоорганізації. Зв'язок ефективності вищого керівництва з корпоративним управлінням.
Класичний тайм-менеджмент	«Атомізація», людина – все більше рухливий суб'єкт ринку зі своєю особистою стратегією.	Акцент на людині, а не фірмі. «Гуманістична» традиція – відхід від прямолінійної вузької раціональності в уявленні про людину.	Перші цілісні системи, в більшості акцент уваги на плануванні та контролі.
Етап 3. Сучасний самоменеджмент – комплексна технологія			
Сучасний самоменеджмент	Зростаюча потреба в працівниках, які самостійно приймають рішення та організують свою роботу.	Нова постановка «корпоративного» завдання – людина – самостійний суб'єкт ринку, зі своєю стратегією та т.п., з базовими потребами. Примусу не піддається (або втрачає ефективність).	«Людина як фірма», перенесення відповідних методів.

Джерело: складено автором на основі [2, 5, 7, 8].

Ці гілки зближуються, але повне їх з'єднання (системні технології «вбудовування» особистого тайм-менеджменту в корпоративний) поки не досягнуто (в графі «сучасний тайм-менеджмент» це з'єднання зображено досягнутим швидше як побажання і перспектива). При такому з'єднанні необхідно вирішити найважливіше протиріччя між примусовістю системи управління фірмою і свободою людини, на якій створювалися методи «тайм-менеджерської» гілки розвитку.

Тайм-менеджмент народився як самостійна наука в міру «атомізації» окремої людини, перетворення його в необхідний мобільний суб'єкт ринку. На думку деяких аналітиків однією з основних тенденцій розвитку економіки є «збірка» цих атомів в організації нового типу – «... добровільні об'єднання підприємців постіндустріального типу, тобто займаються вже не стільки бізнесом», скільки конструюванням підприємницьких схем, унікальних комбінацій традиційних видів бізнесу. Вони об'єднуються в корпорацію з метою створити сукупний загальний ресурс для того, щоб максимально швидко реалізовувати ці схеми і обмінюватися ними ... » [10, 15]. Для такого роду корпорацій необхідні методи управління, що дозволяють координувати дії незалежних суб'єктів, пов'язаних єдиними цінностями, цілями і інформаційними потоками, в умовах відсутності єдиного центру. Неважко припустити, що саме особистий тайм-менеджмент, будучи відповідним чином «надбудованим», здатний найбільш ефективно вирішують цю задачу технології.

Тільки у вітчизняному науковому менеджменті з'являлася, причому неодноразово, ідея особистого тайм-менеджменту як інструменту перетворення людини. Ця ж ідея, будучи порівняною з незмінно властивому вітчизняній школі прагненню до виходу на рівень суспільства в цілому, неможливості обмежуватися особистою працею або окремою організацією, дає важливий напрям досліджень: тайм-менеджмент як інструмент перетворення не тільки корпоративної культури окремої

фірми, а й культури цілого професійного співтовариства, і суспільства в цілому.

1.3 Методичні підходи до оптимізації системи управління підприємством

Історичний аналіз дозволив виділити кілька основних тенденцій розвитку тайм-менеджменту. Необхідно розглянути місце тайм-менеджменту в системі найбільш широко застосовуваних технологій управління, а також співвіднести його можливості з основними проблемами і завданнями, які ці технології допомагають вирішувати. Такий аналіз дозволить нам виділити пріоритетні напрямки досліджень. З метою проведення такого аналізу нам необхідно: розглянути основні елементи організації і значущі для її функціонування елементи зовнішнього середовища; виявити і класифікувати найбільш актуальні проблеми, пов'язані з цими елементами і взаємозв'язками, а також вказати і класифікувати управлінські технології, спрямовані на вирішення цих проблем; вказати роль тайм-менеджменту у вирішенні частини цих проблем, а також його місце в загальній системі технологій управління.

Досить традиційним в менеджменті є виділення при аналізі організації зовнішнього і внутрішнього середовища. У внутрішньому середовищі для цілей дослідження зручно виділити ресурси і системи управління цими ресурсами. В якості ресурсу, який заслуговує окремого розгляду в контексті цього дослідження, необхідно виділити персонал фірми. У зовнішньому середовищі основними об'єктами, з якими фірма знаходиться в тісних взаємозв'язках, є, з одного боку, суб'єкти ринку, з іншого боку – держава і суспільство. Нарешті, на перетині зовнішнього і внутрішнього середовища знаходиться власник фірми, або акціонери і рада директорів, якщо організація є відкрите акціонерне товариство і не

має власника контрольного пакета акцій. Схематичне зображення всіх елементів представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Елементи організації зовнішнього середовища.

Джерело: власні дослідження.

На основі зробленого огляду елементів організації, проаналізуємо основні проблеми управління організацією та найбільш поширені технології, що дозволяють вирішувати ці проблеми. В основу класифікації проблем, пов'язаних з діяльністю організації, покладемо наступну фундаментальну відмінність: функціонування організації – її поточна, оперативна діяльність, виконання поставлених керівництвом організації завдань, досягнення результатів; розвиток організації – фундаментальні зміни її діяльності, спрямовані на збереження і примноження її здатності виробляти результати, інакше кажучи – на адаптацію діяльності організації до змін зовнішнього середовища.

Далі, визначимо групи основних проблем, з якими доводиться працювати менеджменту організації, методи вирішення яких пропонують наукові і консультативні спільноти. Частина цих проблем відноситься переважно до забезпечення ефективності функціонування організації; частина – до задачі її довгострокового розвитку; нарешті, деякі проблеми

знаходяться на перетені цих двох основних областей. Технології управління, відображені на рис. 1.2, розташували в тому ж порядку, що і основні класи проблем.

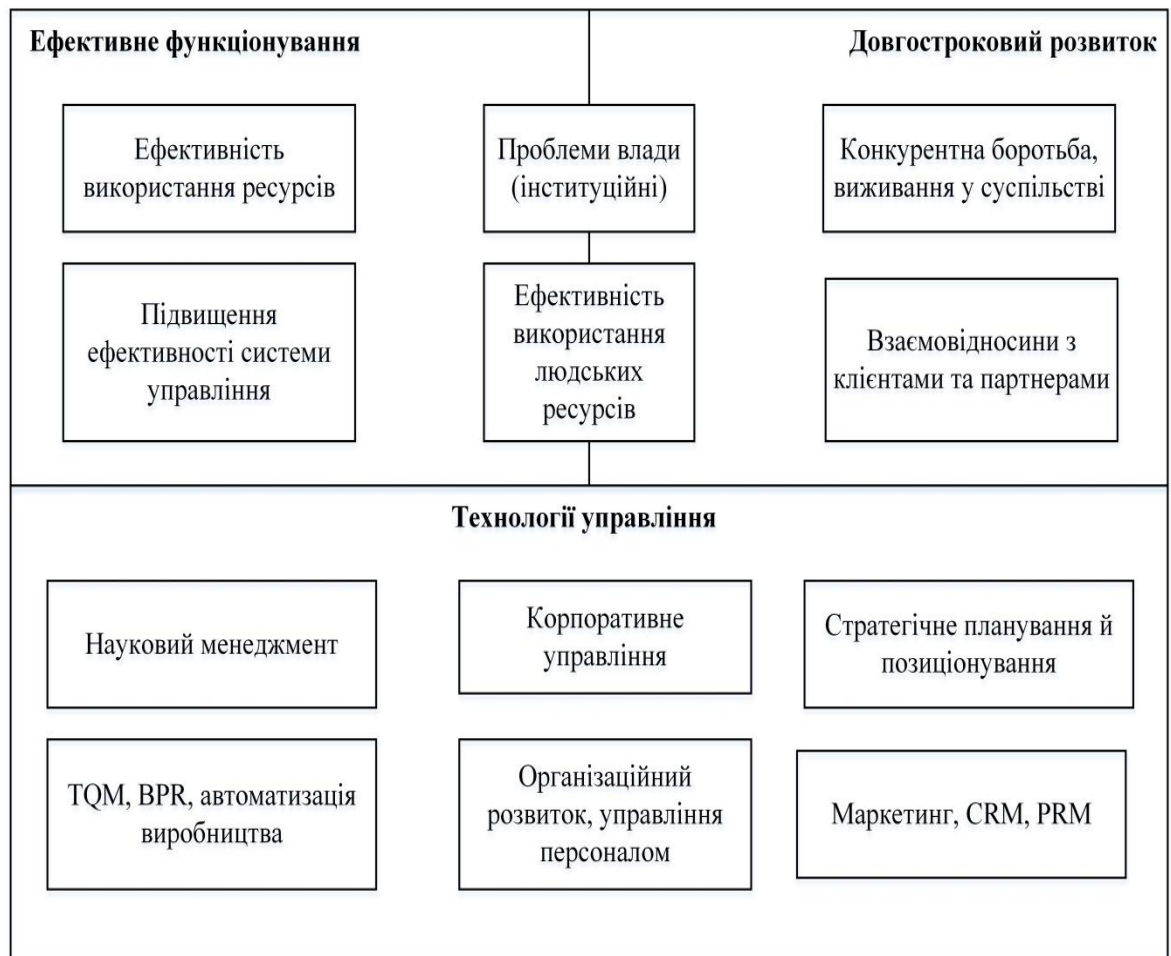


Рис. 1.2. Проблеми управління організацією та вирішальні їх технології

Джерело: власні дослідження.

При класифікації технологій для цілей нашого дослідження важливо виділити технології, що дозволяють не тільки вирішувати локальні завдання і проблеми, але будувати на їх основі систему управління фірмою, інтегрувати різні методи управління в єдину систему. Природно, місце тайм-менеджменту в системі управління організацією необхідно визначати саме з точки зору такого роду системних, «інтегральних» технологій управління. Найбільш близькою до тайм-менеджменту з «інтегральних» технологій нам уявляється Тотальне

управління якістю (TQM), що відрізняється наступними важливими особливостями: можливістю формалізувати систему управління фірмою; наявністю механізмів розвитку фірми взагалі і системи управління зокрема; близькістю до наукових методів управління (на противагу інтуїтивним) і т.п.

В силу таких особливостей TQM вважаємо за доцільне прийняття саме цієї ідеології за основу при «встановленні» тайм-менеджменту в систему управління організацією. Крім того, як буде показано далі, тайм-менеджмент може виступати досить потужним інструментом організаційного розвитку, що дасть нам можливість використовувати методичний арсенал для розробки методів корпоративного впровадження тайм-менеджменту.

На основі проведеного аналітичного огляду розвитку тайм-менеджменту можна виділити основні можливості його застосування в контексті управління організацією:

- тайм-менеджмент в ході свого розвитку з набору окремих прийомів самоорганізації поступово перетворювався в цілісну систему підвищення особистої ефективності. Формалізація входить в цю систему технік і їх стандартизація на рівні компанії дозволяє говорити про роль тайм-менеджменту як елемента системи корпоративних стандартів.

- однією поширеною комплексною технологією управління компанією, є реінжиніринг бізнес-процесів, нерозривно пов'язаний з автоматизацією, впровадженням корпоративних інформаційних систем. Для цього напрямку підвищення корпоративної ефективності тайм-менеджмент може бути вельми актуальний як «постачальник» готових системних рішень в області персональної організації праці. Актуальність таких рішень дуже висока, оскільки одним з наріжних каменів є перехід до систем управління, в яких виконавцю надано достатньо значні повноваження, що вимагає від нього більш високих навичок

самоорганізації, ніж в високобюрократизованих структурах з класичним поділом праці.

Отже, ще одне істотне значення тайм-менеджменту в загальній структурі технологій управління організацією: тайм-менеджмент як постачальник рішень для проектування систем персональної організації праці, в тому числі автоматизованих систем. Зокрема, одним з проявів цього підходу є застосування тайм-менеджменту як інструменту підвищення ефективності діяльності ключових менеджерів і фахівців організації.

Закладаючи теоретичні основи дослідження тайм-менеджменту в контексті системи управління організацією, нам необхідно, в першу чергу, визначити основні наукові напрямки, в руслі яких доцільна розробка цього питання.

Завдання «тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку» вимагає залучення досягнень синергетики, значущою для нас зручністю опису хаотичних, нелінійних процесів розвитку організації. Крім того, при розробці методів корпоративного впровадження тайм-менеджменту будуть задіяні досягнення вітчизняних фахівців з організаційного розвитку, що знаходяться на «стику» синергетики і соціології, тобто теорії складних соціальних систем і теорії складних систем взагалі – досить природне поєднання для дослідження проблем розвитку організації. Завдання «тайм-менеджменту як технологія «особистого реінжинірингу» передбачає визначення не стільки методів дослідження, скільки методів розробки.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Оцінка структури корпоративного тайм-менеджменту в контексті оптимізації структури управління

Розробка методів використання тайм-менеджменту як елемента системи управління організацією вимагає відповіді на питання, чи не є необхідність застосування співробітником організації технік тайм-менеджменту лише наслідком відсутності налагодженого регулярного менеджменту. Інакше кажучи, якщо припустити, що регулярний менеджмент в організації налагоджений «ідеально», менеджери ідеально точно ставлять завдання працівникам і організують їх роботу – чи залишиться в такій організації необхідність в тайм-менеджменті.

Робота працівника організації не є механістичною, несе в собі елементи творчості. Таким чином, цю максимальну ефективність роботи працівника можна досягти тільки при застосуванні методів тайм-менеджменту, оскільки всі аспекти ефективності творчої роботи не можуть бути передбачені керівником працівника і заплановані «зверху». Працівник активно працює із зовнішніми запитами і не має можливості при кожному зовнішньому запиті звертатися до керівника за встановленням пріоритетності цього запиту і зміною плану подальших дій. Співробітник в даній ситуації змушений самотійно розставляти пріоритети, визначати порядок виконання завдань, з метою досягнення максимальної ефективності. Працівник отримує завдання від кількох керівників одночасно, що характерно для будь-якої організації з матричної або проектною структурами управління. Перерахованих вище умови і різні їх поєднання є широко поширеними в сучасному динамічно змінюваному бізнес-середовищі і організаціях, що прагнуть цьому

середовищу відповідати, і тому роблять ставку на «творчий» фактор у роботі, швидке реагування на запити клієнтів, гнучкі проектні і матричні управлінські структури. Чим сильніше в діяльності організації присутні перераховані умови, тим актуальніше для неї застосування методів тайм-менеджменту.

Основоположники наукового менеджменту, такі наприклад як Ф. Тейлор, вважали, що це є повністю виправданим і абсолютно необхідним. Одним з їх постулатів було відділення планування роботи від виконанням. Інженер, озброєний передовими науковими методами, розробляє оптимальну послідовність виконання роботи, найбільш економні та раціональні форми рухів [6]. Все це відбивається в настановній картці, яку працівник повинен старанно виконувати.

Пітер Друкер піддав такий підхід обґрунтованій критиці ще в 50-і роки [10-12]. На численних прикладах він показав, як фірми отримували більш високі результати, передаючи частину функцій планування і організації діяльності самому працівнику або робочій бригаді. Для цього є кілька причин, найважливіша з яких – індивідуальність будь-якого працівника, і відповідно – необхідність «індивідуалізованого» робочого процесу, певної свободи в організації своєї особистої праці. Навіть некваліфікований працівник працює більш продуктивно, якщо має можливість сам регулювати темп своєї діяльності, має певний вибір в ході роботи, може приймати рішення, і т.д. Частково це обумовлено об'єктивними міркуваннями, але важливим є те, що людина отримує задоволення від почуття контролю за подіями, можливості впливати на них [11, с. 19].

З іншого боку, особистий тайм-менеджмент працівника, його пунктуальність, ефективність, здатність укладатися в терміни, розставляти пріоритети відповідно до потреб організації, і т.д. – не стільки його «особиста справа», оскільки безпосередньо впливає на ефективність організації [2, с. 6].

Сутність будь-якого управління і координації – створення передбачуваності за допомогою деяких норм – правил, стандартів, планів, цілей, і т.д. Коли говоримо про «вбудовування» тайм-менеджменту в систему управління організацією, неминуче приходимо до теми тих чи інших корпоративних стандартів, як би вони не називалися – правилами, посадовими інструкціями, регламентами, і т.п. [1]. Таким чином, якщо корпоративна організація праці, регулярний менеджмент – це шлях «зверху вниз», від побудови системи до ефективності входження до неї елементів, то корпоративний тайм-менеджмент – шлях «від низу до верху», від особистої (персональної) ефективності співробітників – до підвищення ефективності підрозділу і всієї організації.

Корпоративний тайм-менеджмент доцільно розглядати на кількох рівнях (рис. 2.1):



Рис. 2.1 Рівні корпоративного тайм-менеджменту

Джерело: складено автором на основі [5, 14].

1. Мова, загальний глосарій термінів тайм-менеджмента.
2. Командні домовленості, усні чи формалізовані письмово, але не закріплені в корпоративних регламентах і не підкріплені санкціями;
3. Регламенти – формальні корпоративні стандарти, дотримання яких підкріплено формальними стимулами (нагородами або покараннями);
4. Інструменти, що втілюють в собі регламенти або домовленості.

У даній структурі елементи «Мова» та «Регламенти» відповідають ідеології тотального управління якістю (спочатку формалізується

глосарій, далі на його основі – корпоративні стандарти, регламенти роботи). Елементи «Домовленості» і «Інструменти» є авторським доповненням, що дозволяє підвищити ефективність впровадження технік тайм-менеджменту, доповнити «примусові» кроки впровадження (глосарій і регламенти) більш «добровільними». Розглянемо три основних форми застосування тайм-менеджменту.

Тайм-менеджмент як спосіб «персонального реінжинірингу» найбільш актуальний для підвищення ефективності роботи перших осіб організації, а також ключових фахівців і топ-менеджерів.

Тайм-менеджмент як елемент корпоративних стандартів, доцільно впроваджувати в організації, що здійснюють свою діяльність в динамічно змінному середовищі і потребують інструменти гнучкого реагування на ці зміни. Умови, які роблять актуальним застосування тайм-менеджменту в таких організаціях, перераховані вище.

Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку доцільно застосовувати як в організаціях з ефективно налагодженим регулярним менеджментом, так і до впровадження корпоративних технологій управління.

2.2 Альтернативні методи організації корпоративного тайм-менеджменту на підприємстві

При дослідженні найбільш поширених на сьогоднішній день методів тайм-менеджменту виявили обмеження класичного тайм-менеджменту. Обмеження полягає в жорсткості пропонованих методів та їх складності. Неважко помітити, що та ж проблема часто має місце не тільки в плануванні особистої роботи менеджера, але і на рівні організації в цілому, в першу чергу, в стратегічному плануванні. Ця проблема тим більше актуальна, ніж більш нестабільна атмосфера в суспільстві і державі, а також чим швидше змінюються ринки, технології, і т.д.

В основі цієї проблеми, як з'ясувалося в ході дослідження, лежить звичний для європейця підхід до організації діяльності, який назвали проєктивним. В рамках цього підходу кожній дії передуює створення проєкту, плану, і т.п. Завдання менеджера полягає в тому, щоб перебудувати реальність відповідно до цієї схеми. Цей підхід не є єдино можливим. Альтернативний йому підхід, який назвали непроєктивним, як теоретична основа для розробки нових методів тайм-менеджменту, вільних від зазначених вище недоліків.

При аналізі означеної проблеми виявили, що філософські підстави для розрізнення двох підходів до організації діяльності дано у праці французького філософа Франсуа Жюльєна «Трактат про ефективність» [2, с.15]. Саме на цю роботу в основному спираємося при розгляді історії двох підходів і їх основних характеристик. Розглядаючи наведені Жюльєном відмінності європейського та китайського підходу до стратегії, виявили досить точну відповідність європейського підходу способу мислення звичайного інженера при вирішенні винахідницьких задач, а китайського підходу – способу мислення винахідника, який застосовує ТРВЗ (Теорію рішення винахідницьких задач). Оскільки в ТВВЗ існує великий арсенал методів вирішення винахідницьких задач, встановлення такої подібності відкриває великі перспективи для розробки методів гнучкого планування.

У подальшій історії європейської думки можна звернути увагу на кілька спроб поєднати цей підхід з тим очевидним фактом, що реальність, яку потрібно «підігнати» під ідеальний зразок, в більшості випадків є не відсталого і нерухою, а «живе і реагує».

Найбільш яскраво обмеженість проєктивного підходу проявилася в спробі фон Клаузевіца створити струнку теорію військового мистецтва. Війну, як найбільш непередбачувану діяльність, не вдалося осмислити в термінах цілей і проєктів. Щоб пояснити неминучу розбіжність між планом бойових дій і їх реальним перебігом, Клаузевіц довелося ввести

концепцію «тертя», що дало посилання на мистецтво стратега, напрацьовані досвідом практичні навички, і т.п., фактично знецінити всі спроби дати рецепти успішної стратегічної дії.

Підхід, протилежний «платонічному», прожективний, бачимо у китайців. «Замість того, щоб вибудовувати модель як зразок для дії, китайський мудрець, скоріше, зосереджує свою увагу на звичному ході речей, намагаючись досягнути їх відповідність і отримати користь з їх саморозвитку» [17]. Перерахуємо кілька істотних рис цього підходу, який можна назвати непрожективним. Увага непрожективно мислячого стратега зосереджена не стільки на тому, як змінити ситуацію, скільки на тому, як «знайти своє місце в ній» [17]. Тут повинні уточнити і доповнити одну з основних думок Ф.Жюльєна: «... не можна сказати, що стратег взагалі не пов'язаний метою або проектом, як він стверджує. Але ця мета знаходиться на більш високому рівні абстракції, що дозволяє вільно використовувати будь-які несподівані зміни ситуації для її досягнення. При цьому «європейця», пов'язаного метою більш низького рівня абстракції, ці несподіванки, що не укладаються в його план, легко дивують» [17]. Як приклад мети більш конкретного типу можна навести мету «знищити військо повстанців», а в якості мети більш абстрактного типу: «умиротворення південних провінцій».

Зазначені особливості китайського підходу до стратегії абсолютно аналогічні особливостям застосування ТРВЗ при аналізі завдання. По-перше, мислення ретельно очищується від усього, що може нав'язати уявлення про форму очікуваного результату. Таким чином, мислення, скуте упередженими уявленнями про результат, може легше побачити будь-який, не відповідає старим уявленням, рішенням.

Природним наслідком відмови від нав'язування ситуації свого проекту стає підвищена увага, що приділяється вивченню самої ситуації. Китайський стратег виходить з очевидного припущення, що будь-яка річка починається з тонкого струмка, а будь-який яр – з ледь помітної

тріщини. Тому мистецтво стратега – це в першу чергу мистецтво бачити, відчувати, уловлювати «зародки», «паростки» майбутніх подій, правильно передбачати їх далекосяжні наслідки.

Європейська думка не пройшла повз концепції випадку найбільш підходящого моменту для вчинення дії, вловити який повинен стратег. У греків «Хроносу» як лінійному, однорідному часу, протиставлений «кайрос» як сприятливий час, найбільш підходящий момент. Але якщо греки на цьому зупиняються, то китайці за допомогою звернення уваги на паростки, витoki, роблять цей «кайрос» не випадковим, але обумовленим і очікуваним, заздалегідь відомим стратегу. Звідси стає зрозуміло наполегливо повторювана думка: хороший воєначальник виграє битви задовго до їх початку, його перемога обумовлена заздалегідь.

Якщо, керуючись проєктивним підходом, управлінець займається пошуком коштів для досягнення поставленої мети, то в непроєктивному підході на перший план виступає визначення умов, які необхідно створити для появи бажаних наслідків. Тут особливо доречно зауважити, що розрізнення підходів не є жорстким: проєктивний підхід безсумнівно звертає увагу на умови і наслідки, а непроєктивний – на цілі і засоби. Можна навести аналогію з право- і ліворукою людиною: кожен з них вміє користуватися і користується своєю «непереважною» рукою, але користується їй в меншій мірі, ніж основною.

Це уточнення, що робить розрізнення підходів нечітким, що не зводить питання «мети-засоби умови-слідства» до чисто термінологічного. Змістовність його полягає в тому, що під засобами досягнення цілей розуміються, як правило, власні активні дії ціледосягнення суб'єкта. Створення ж умов передбачає акцент уваги на незалежному від нас розвитку потенціалу ситуації, головне наше завдання по відношенню до якого – створити сприятливі умови для його прояву і не заважати цьому прояву своєю зайвою активністю.

Все вищесказане природним чином призводить до необхідності позиційного мислення, настільки властивого китайському стратегу. Він дбає не стільки про планування дій, скільки про оцінку, ретельне зважування сил і позицій – своїх і противника. Тут розрізнення підходів, як і раніше, є нечітким: прожективний мислячий керівник також звертає увагу на оцінку позицій; непрожективно мислячий – на розгляд різних варіантів дії. Різниця полягає в тому, що прожективний підхід змушує дивитися на ресурси і позиції «крізь призму» плану, а непрожективний – дивитися, як розгортаються обставини крізь призму ресурсів, завдяки відсутності «зашореності» планів дозволяючи легко залучати ці ресурси або особливості позицій для вирішення знову виникаючих задач. Таким чином, позиційне мислення, що є складовою частиною непрожективного підходу, виявляється більш адекватним, ніж планування, засобом роботи з непередбаченням.

У класичній стратегії існує спеціальний понятійний апарат для аналізу позицій, базовими для якого є поняття «твердого» і «порожнього». Тверде – це те, що можна використовувати (наприклад, стінки глечика; багатство і влада правителя), порожнє – це те, завдяки чому можна використовувати тверде (порожнеча в глечику, що дозволяє використовувати корисні властивості його стінок; будь-яка людська слабкість правителя, завдяки якій можна скористатися його силою в своїх інтересах). З іншого боку, тверде – це те, на що ми можемо спиратися (наприклад, високий бойовий дух війська), порожнє – те, на що не можемо спиратися (наприклад, поганий стан кріпосних стін). Природно, наступним кроком аналізу позицій, що спирається на поняття твердого та порожнього, стає пошук способів вдарити своїм твердим в порожнє противника і не допустити такої ж дії з його боку.

Грунтуючись на викладеному, дамо розрізнення прожективного і непрожективного підходів. Під прожективним підходом будемо розуміти такий підхід до організації діяльності, який передбачає на початковому

етапі її проектування: аналіз вихідної системи (ситуації) і побудова моделі невисокого рівня абстрактності – конкретні завдання, проекти; фіксацію «неповноцінності» ситуації – моделі високого рівня абстракції – загальні критерії); побудова образу бажаного майбутнього стану, що цікавить нас (постановку мети); підбір засобів (дій та ресурсів), що дозволяють перебудувати систему (конкретні керовані об'єкти) до цього стану; створення проекту використання цих коштів.

На етапі здійснення проекту цей підхід передбачає: оцінку відхилення очікуваного результату проекту від наміченої мети і дії, спрямовані на наближення цього результату до мети; внесення коректив в ціль і засоби її досягнення при надходженні нової інформації.

На етапі діяльності непрожективний підхід передбачає: оцінку відхилення очікуваного майбутнього стану системи від відповідності надцілі і дії, спрямовані на усунення чинників, що заважають ситуації самостійно наближатися до вимог надцілі; використання змін системи (ситуації) в якості ресурсів, що підсилюють закономірний самостійний розвиток ситуації в сторону відповідності вимогам надцілі.

Прожективний підхід найбільш доречний при проектуванні діяльності в наступних умовах: коли адекватність моделей описуваної реальності не викликає сумнівів; вимагає усунення утруднення, добре фіксується за допомогою цих моделей; об'єкт діяльності є порівняно відсталим і малорухливим; ситуація укладається в схеми «суб'єкт-об'єкт» або «суб'єкт-суб'єкт в змозі кооперації»; порівняно мала ймовірність появи непередбачених обставин будь-якого характеру; очікуваний результат може бути досить докладно описаний; допускає розкладання на ряд результатів, досяжних окремо; допускає «кількісне», поступове досягнення.

Непрожективний підхід найбільш доречний в наступних умовах: ситуація є проблемною, тобто в рамках існуючих моделей незрозуміла природа труднощів; об'єкт діяльності «живе і реагує»; ситуація

описується в термінах «суб'єкт-економічна система» або «суб'єкт-суб'єкт в змозі конкуренції, управлінської боротьби, війни»; велика ймовірність появи різних непередбачених обставин; очікуваний результат не може бути описаний; не допускає розкладання на ряд результатів; ключовим для досягнення результату є якісний стрибок.

Особливо зауважимо, що з усього сказаного випливає: ми не стверджуємо, що «поганий» прожективний підхід слід замінити «хорошим» непрожективним. Основна думка полягає в тому, що ці два підходи потрібно, по-перше, формально розрізнити; по-друге, чітко уявляти область застосування кожного; по-третє, ширше використовувати можливості непрожективного підходу, які, на наш погляд, задіяні значно меншою мірою, ніж можливості прожективного.

Грунтуючись на непрожективному підході, розробили два методи, які будуть описані нижче, спочатку призначалися для чисто «тайм-менеджерських» потреб, але в міру абстрагування від «тайм-менеджерської» конкретики опинилися, на наш погляд, цікавими і з точки зору завдань управління будь-якими системами. Перший, «метод обмеженого хаосу», який базується на ідеях синергетики, народився як альтернатива стереотипу повного упорядкування і вказав місце грамотно обмежуючого хаосу в підвищенні ефективності особистої роботи і діяльності довільної економічної системи. Другий метод, названий «методом структурування уваги», є своєрідною альтернативою планування і алгоритмізує процес відстеження змін, зіставлення їх з системою пріоритетів і відповідної перебудови здійснюваних дій. Обидва ці методи, із зазначенням різних областей застосування.

2.3 Розробка та впровадження нових методів тайм-менеджменту для оптимізації системи управління підприємством

Будь-яка організація може бути представлена як сукупність рефлексивних процесів прийняття рішень. При цьому базовим конструктом при моделюванні є так званий «рефлексивний контур» – триада операцій: 1. аналіз результату впливу, 2. моделювання об'єкта впливу, прийняття рішення, 3. реалізація рішення, регулювання об'єкта впливу. При цьому будь-яка взаємодія в рамках організації може бути описана як взаємодія таких рефлексивних контурів: наприклад, об'єктом аналізу і регулювання з боку керівника є модель, на основі якої приймає рішення його підлеглий [20].

Таким чином, в тайм-менеджменті працівника організації природним чином виділяються три основні блоки: аналіз, моделювання, регулювання. Ця класифікація є незалежною від предметної області діяльності організації, може бути застосовна при моделюванні організації за допомогою найбільш широко поширених стандартів в рамках проектів реінжинірингу бізнес-процесів та постановки систем тотального управління якістю; може включати в себе методи, засновані як на прожективному, так і на непрожективному підходах до організації діяльності. Подальша класифікація методів тайм-менеджменту, виходячи з викладених міркувань, повинна слідувати структурі рефлексивного контуру, і містити в собі методи аналізу, методи моделювання, методи регулювання.

Основним інструментом оцінки особистої ефективності як в класичному західному тайм-менеджменті, так і у вітчизняній школі тайм-менеджменту, є самохронометраж часу, з подальшим аналізом. Ми виділяємо кілька основних напрямків такого аналізу. Найбільш поширена в джерелах форма хронометражу – фіксація часу початку справи і його тривалості. При цьому під «тривалістю» розуміється тривалість тільки змістовної частини роботи, без супутніх непродуктивних витрат часу. Така форма дозволяє зосередити увагу на обліку тривалості важливих справ, не витрачаючи сил на деталізацію непродуктивних витрат часу.

При цьому легко виходить параметр, що відображає частку продуктивних витрат часу в загальній сумі витрат:

Л.Зайверт подає такий спосіб оцінки: при аналізі даних хронометражу для кожної роботи потрібно відповісти на чотири питання, що відображають кілька важливих аспектів якості особистої роботи. Делегування: «Чи була робота необхідною?». Техніка особистої роботи: «Чи були виправдані витрати часу?» Цілепокладання, самоорганізація: «Чи було доцільним виконання роботи?». Планування: «Чи був свідомо визначений часовий інтервал для виконання роботи?» [3]. Для кожного з питань підраховується коефіцієнт якості за такою формулою: Вважається, що необхідно звернути особливу увагу на відповідний аспект якості системи особистої роботи, якщо який-небудь з показників перевищує 0,1.

С.В.Козловській [19] пропонує розподіл робіт на основні (витрати часу хотілося б збільшити), нав'язані (витрати хотілося б зменшити) і нейтральні (витрати хотілося б зберегти незмінними). Подібним же чином рекомендує будувати аналітику і Г.Х.Попов. Способів класифікації тут може бути багато, в залежності від потреб конкретної людини, але спосіб формування коефіцієнта якості залишається незмінним.

Для того, щоб дати менеджеру і фахівцю способи вимірювання продуктивності своєї праці, необхідно виявити основні результати їх діяльності та вказати відповідні для них вимірювачі, що дозволяють сформулювати показник «результат / час». Найбільш загальним видом таких результатів, виходячи з формалізації діяльності за допомогою описаного вище рефлексивного контуру, є зроблені за допомогою аналізу висновки, побудовані в ході вирішення проблем моделі, прийняті та реалізовані рішення. Безпосередньо застосовувати такі досить абстрактні показники, як правило, незручно, але вони є хорошим орієнтиром, смисловим каркасом, для побудови конкретних показників в конкретній ситуації. Наприклад, при постановці завдання з боку клієнта «необхідно підвищити ефективність зустрічей і нарад» рекомендуємо наступні показники:

кількість узгоджених і прийнятих рішень; для нарад: кількість породжених в ході роботи нових схем, як конкретизація показника «побудовані моделі»; з'явилися в результаті обговорення ідеї, задуми проєктів, як конкретизація показника «висновки, які є результатом аналізу»; делеговані завдання, як конкретизація показника «реалізовані рішення».

В роботі фахівця, на відміну від менеджерської, особливе значення може приймати кількість виробленого «інтелектуального продукту». Воно може вимірюватися, наприклад, в тисячах знаків при написанні великих документів, при застосуванні творчої картотеки – в породжених в одиницю часу «картках». Такі показники дозволяють виявляти залежність продуктивності інтелектуальної праці від різних зовнішніх і внутрішніх факторів, і виробляти більш ефективні прийоми роботи.

Оскільки інформація, що отримується при хронометражі, призначена для самостійного використання людиною, вимір об'єктивної результативності процесів часто є надлишковим і може бути замінено суб'єктивною оцінкою ефективності. Така форма аналізу особистої ефективності може бути також корисна для процесів, основним «результатом» яких є суб'єктивне задоволення від самого процесу. У всіх зазначених випадках зручна оцінка з допомогою деяких шкал, що вимірюють суб'єктивну задоволеність. Шкалою оцінки для більш високої точності результатів можна надавати деякий змістовний сенс. Наприклад, 0 – важко відповісти; +1 – нормально, +2 – прекрасно, дуже задоволений, і т.п. При цьому як правило буває достатньо трьох-п'яти градацій шкали.

Пропоновані методи дозволяють оцінювати особисту ефективність на «тактичному» рівні, на рівні продуктивності праці в окремих процесах. На більш «стратегічному» рівні управління особистою працею може бути більш зручним проєктний підхід до особистої роботи, з оцінкою ефективності окремих проєктів по параметрах «результат / витрати», з

залученням всього наявного арсеналу методів оцінки інвестиційних проектів.

Гідність планування діяльності за допомогою надцілей – вищий рівень гнучкості при прийнятті рішень. Недолік – абстракції менш сильно мотивують, ніж чіткі SMART-цілі. Простий спосіб вирішення цієї суперечності полягає в тому, щоб конкретно і відчутно зобразити невелику, але критично важливу частину бажаної майбутньої ситуації.

Цілі такого роду, що дозволяють подолати проблемну ситуацію, що створюють рішучі конкурентні переваги, доречно назвати «зухвалими цілями», на відміну від звичайних SMART-цілей. Для зручності SMART-цілі, що описують зрозумілі і досяжні відомі результати, буває зручно називати не цілями, а завданнями – по назві вихідних для них заданих ситуацій. І конкретні завдання, і рішучі, перевертають бізнес і суспільство мети, мають своє законне місце в системі планування і прийняття рішень.

Необхідною умовою прийняття ефективних рішень є зручний і компактний огляд списку цілей і завдань. Для цього необхідно ввести ще одне поняття, якого немає в класичному тайм-менеджменті, але все більш популярне в загальному менеджменті, а саме поняття проекту. У визначенні проекту як правило робиться акцент, по-перше, на його чітку обмеженість у часі, по-друге – на унікальність продукту, який створюється в ході проекту. Проект має конкретні початок і кінець, продукт його зазвичай цілісний, і при цьому не є стандартним. Проект динамічний, він описує якусь цілісну сукупність змін системи, і тому зручний для опису інноваційної діяльності в ситуаціях з високим ступенем невизначеності.

Найбільш простий спосіб підвищити ефективність використання часу всередині планованого періоду, відомий ще з класичного тайм-менеджменту – зробити пріоритетні, що дають максимальний результат справи, в першу чергу, а менш значущі – наступними за ними. Таким чином, сукупна ймовірна корисність зростає. Природно, такий підхід в

чистому вигляді мало застосовується. Реально при плануванні і прийнятті рішень доводиться враховувати не тільки порівняльну важливість справ, а й їх прихильність до певного строку. З'єднати принцип «Найважливіше – в першу чергу» і необхідність календарного планування дозволяє простий метод, який можна умовно назвати «методом планування через пріоритети». Викладемо суть методу.

Працюючи на певному рівні планування, наприклад, тактичному (тобто визначаючи перспективу на найближчі 2-3 тижні, що необхідно робити приблизно раз в тиждень), фіксуються критичні терміни (в термінології класичного тайм менеджменту – «deadline») для задач денного масштабу (тобто таких, виконання яких вимагає 1-3 дні по тривалості і від 3-5 годин за сумарними витратами часу). Як правило, таких жорстких термінів буває порівняно небагато, і до кожного з них прив'язана кілька пов'язаних за змістом справ.

Отже, для кожного з критичних термінів є список справ, які необхідно до нього виконати. Якщо події і ризики, пов'язані з цими термінами, приблизно рівнозначні, то можна зосередитися тільки на першому deadline'е, «забувши» про інші. Якщо ризики, пов'язані з наступними термінами, істотно вище, то починати планування потрібно з них. Але для простоти розглянемо тільки список справ, прив'язаних до першого терміну. Необхідно впорядкувати цей список по пріоритетності, щоб сконцентрувати увагу на найбільш важливих. Не обов'язково впорядковувати список повністю, досить виділити кілька найбільш важливих справ («початок списку») і кілька найменш важливих («кінець списку»), якими можна буде легко пожертвувати. Таким чином виділені ті справи, на яких потрібно буде концентрувати увагу в період до наміченого терміну: приділяти їм більше всього часу, витратити на них час найкращої якості, і т.д. Якщо планування відбувається на рівні дня, то принцип «перше – в першу чергу» можна розуміти більш буквально і дійсно почати з найбільш важливих справ. Таким чином, звичайний

список справ, добре відомий в класичному тайм менеджменті «to do list», з розставленими на ньому пріоритетами, може виявитися досить простим і зручним планом, що дозволяє задати оптимальний порядок виконання справ.

На закінчення опису методу зауважимо, що в ньому досить строго пов'язані горизонт планування і масштаб справ. Плануючи на кілька місяців вперед, менеджер оперує тільки справами тижневого масштабу; плануючи тиждень – тільки справами денного масштабу. Для виконання більш дрібних справ просто залишаються невеликі в порівнянні з масштабом планування резерви часу, і дрібні справи виконуються в проміжках між великими. Такий чіткий зв'язок рівня планування з масштабом планованих справ дозволяє зробити процес планування набагато простішим. Наприклад, плануючи тиждень, менеджер не відволікається на безліч дрібних справ, не намагається чітко розташувати їх тижні, а оперує тільки десятком великих справ денного масштабу, що дозволяє приймати більш адекватні рішення щодо розподілу цих справ за часом. Варто також відзначити, що на кожному рівні планування порівнюються за ступенем пріоритетності завдання тільки однакового масштабу, що значно полегшує їх порівняння і упорядкування за важливістю.

У класичному тайм-менеджменті найбільш поширеним алгоритмом планування дня є так званий «Метод «АЛЬПІ»». Він полягає в наступному: складання оглядового списку всіх завдань на день; бюджетування часу на кожну задачу; підрахунок загальної кількості необхідного часу і зіставлення з реальним ресурсом часу майбутнього дня, «відсів» менш пріоритетних завдань – делегування, перенесення на інші дні, і т.д.

В ході дослідження був розроблений інший алгоритм планування дня «Алгоритм щоденного планування». Наведемо його у формі витягу з реального корпоративного стандарту, розробленого в додатку А. Таким

чином, запропоновані методи, незважаючи на їх зовнішню механістичність, цілком справедливі і для людей творчих професій: топ-менеджерів, консультантів, бренд-менеджерів, і т.д. Незважаючи на складність змісту творчої праці, його форма, зокрема витрати часу на роботи певного типу, виявляється досить добре передбачуваною і керованою в міру накопичення бази особистих нормативів. Для завдання впровадження тайм-менеджменту в корпоративних масштабах найбільш актуальні програми, які можуть слугувати корпоративним стандартом і засобом організації групової роботи. В цілому, оскільки в більшості компаній як поштові програми вже використовуються MS Outlook або Lotus Notes, і вони мають усю необхідну функціональність для управління зустрічами і завданнями, впровадження системи особистого тайм-менеджменту, а також корпоративних стандартів тайм-менеджменту, бажано прив'язуватись саме до цих систем.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1 Тайм-менеджмент як інструмент розвитку організації

Один із сучасних дослідників еволюції управлінських ідей [18] вказує на потреби в контролі як основну потребу будь-якого менеджера. Дійсно, будь-який менеджер управляє організацією або її частиною, тобто системою, за складністю і непередбачуваності поведінки багаторазово перевищуючої атомний реактор. При цьому проблему надійного контролю результативності та ефективності ускладнюють зростаючі невизначеність і хаос, властиві сучасній динамічно змінюваній економіці. В умовах несподівано виникаючих обставин, при загальному дефіциті часу, виконавець повинен вміти приймати самостійні рішення. Наприклад, в умовах високої конкуренції покупець не буде чекати, поки продавець погоджує знижку з головним менеджером.

Таким чином, має місце протиріччя. Щоб фірма була ефективною і успішною в умовах хаосу, невизначеності, зростаючих запитів споживача – працівники повинні бути вільними людьми, які вміють приймати самостійні рішення, в тому числі творчі та неординарні. Щоб фірма або підрозділ перебували під надійним контролем, були передбачувані і вели себе так, як необхідно власнику або менеджеру – підлеглі повинні бути керовані. Причому в міру розвитку економіки це протиріччя загострюється. Одне із завдань нашого дослідження в частині технологій корпоративного впровадження тайм-менеджменту – виявити ряд практично апробованих принципів і методів вирішення цієї суперечності, які дозволяють поєднувати надійність з динамічністю, розвиток – з контролем і передбачуваністю.

Умови, при яких для вирішення цієї суперечності можливе використання самоорганізації працівника. Можлива поширена стратегія управління, особливо властива «командній» моделі і нетворчим типам робіт, коли керівник «підштовхує» підлеглого до мети. Стратегія, характерна для «договірної» моделі, коли згаданий власник вважає більш ефективним м'яку допомогу людині в пошуку його власної мети, де в околицях основної мети власника.

Саме цей підхід прийнятий за основу при розробці методів впровадження корпоративного тайм-менеджменту. Природно, він вимагає наявності у керівника організації певного рівня управлінської культури, а також має досить чітку «область оптимальної застосовності» – підхід тим більш актуальний, ніж в більшій мірі від працівника вимагається творчість, ініціатива і здатність самостійно приймати рішення. Оскільки саме зростанням потреби в методах для такого роду працівників обумовлена актуальність всього дослідження, прийняття за основу зазначеного підходу видається цілком логічним.

Умілий керівник не намагається зробити за підлеглого його роботу. Він може розбиратися в ній навіть гірше підлеглого і не бачити в цьому ніякого приниження свого авторитету. Умілий керівник працює з картиною світу підлеглого. Замість того, щоб допомагати підлеглому робити його роботу, керівник змінює його картину, модель світу. Такий підхід, «управління через картини світу», дозволяє в значній мірі вирішити протиріччя між свободою і контролем. Дійсно, втручаючись в абстракції, на основі яких людина приймає рішення, менеджер не втручається в його роботу власне над об'єктом діяльності. Таким чином, протиріччя «контролювати – не контролювати» розділене в структурі: контролюється те, що є об'єктом управління для менеджера, і не контролюється те, що є об'єктом управління для підлеглого.

Звідси виникає питання, що є одним з ключових для всього подальшого викладу: як контролювати моделі, за допомогою яких

підлеглі приймають рішення, і чим тут може бути корисний тайм-менеджмент? Ці моделі складаються з принципів, стереотипів, методів, і інших елементів мислення, а на рівні фірми – з елементів корпоративної культури, таких як традиції, переконання, цінності, і т.п. Саме тому при розробці та викладенні методів корпоративного впровадження тайм-менеджменту будемо активно задіювати дослідження в області організаційного розвитку, одним з основних завдань якого якраз і є зміна корпоративної культури в бажаному напрямку.

Як було зазначено вище, є важливим спостереженням про вироблення «почуття часу», «почуття ефективності» в результаті хронометражу. Звернемо увагу, що тут поки мова йде виключно про добровільне застосування людиною тих чи інших методик. Тобто хронометраж в даному випадку – це ні в якому разі не зовнішнє спостереження фахівця з наукової організації праці. Єдиним елементом примусу тут може бути обов'язковість проходження навчання; застосування ж людиною отриманих методик має бути цілком залишено на його власний розсуд. Навіть якщо всього 10% працівників всерйоз зацікавляться організацією свого часу і почнуть робити зусилля в цьому напрямку, це рано чи пізно позначиться на всіх оточуючих. Але таке можливо тільки в тому випадку, коли акцент робиться на створенні особистої зацікавленості людини. Це – шлях повільних, еволюційних, розрахованих на довгострокову перспективу змін мислення і корпоративної культури – в чому, власне, і полягає основна функція організаційного розвитку.

3.2 Тайм-менеджмент як елемент системи корпоративних стандартів

Ми вже формулювали протиріччя «підвищити керованість, не втративши свободи і гнучкості», «вмонтувати ТМ-методи, розроблені для

вільного застосування вільними людьми, в «примусову» систему управління організацією», і т.п. Протириччя «свобода/примус» дозволимо в часі і в просторі, використовуючи розроблений нами аналог «шкали навчання». Якщо в «шкалі навчання» співвідносяться усвідомлене і неусвідомлене знання і незнання, то в нашій шкалі місце знання займає примус. Шкала виглядає наступним чином: неусвідомлене невимушено – етап стихійного стану тайм-менеджменту в компанії; усвідомлене невимушено – навчання, мотивація на добровільне застосування методів; усвідомлене примус – корпоративні ТМ-стандарти, стимулювання до обов'язкового застосування; неусвідомлене примус – впровадження методів в корпоративній культурі лише на рівні досвіду, рефлексу, «звичай ділового обороту».

У методах командної і корпоративної роботи часто проявляється синдром, який називають «соціальна лінощі» або «проблема безбілетника». Найпростіший приклад «проблеми безбілетника»: 99 з 100 мешканців готові здати гроші на двері з кодовим замком, один відмовляється, і тоді 90 з 99-ти відмовляються здавати гроші, не бажаючи, щоб хтось користувався благами життя за їх рахунок. Тому в масштабах суспільства «проблему безбілетника» вирішує держава, дозволяючи собі його застосовувати для недопущення «безбілетників» в таких загальних проблемах, як охорона навколишнього середовища, захист кордонів, і т.п.

Системний ефект діяльності фірми багато в чому обумовлений наявністю центру, керівництва, здатного «монополізувати насильство» в рамках фірми, вирішуючи таким чином «проблему безбілетника». Звідси випливає простий висновок: адміністративні інструменти при впровадженні корпоративного тайм-менеджменту необхідно і бажано застосовувати там і тільки там, де має місце «проблема безбілетника».

Ще один спосіб розділити примус і свободу – примус і контроль на «глобальному» рівні з свідомою відмовою від контролю на «локальному» рівні. Трохи далі в якості другої основної стадії вказано «створення

мотивів» – штучний «підігрів» ситуації з точки зору часу і ефективності. Питання впровадження корпоративних ТМ-стандартів доцільно розглядати відразу в прив'язці до корпоративної інформаційної системи, оскільки для абсолютної більшості сучасних компаній питання налагодження регулярного менеджменту невіддільні від питань інформатизації, і впровадження будь-яких управлінських технологій має свою «ІТ-складову». Далі в якості основного ІТ-рішення розглядається MS Outlook, але аналогічна структура може застосовуватися і в разі Lotus Notes, і інших ІТ-рішень.

Класифікатори дозволяють ефективно планувати і аналізувати структуру витрат часу в особистій та командній роботі. Класифікація витрат часу є основною для їх аналізу та оптимізації. Експортовані в Excel «зустрічі в минулому», тобто дані хронометражу, можуть оброблятися різним чином, з аналізом структури витрат часу і т.п. При цьому будуються зручні оглядові таблиці і діаграми.

В особистій роботі і роботі невеликих команд MS Outlook або Lotus Notes може використовуватися як CRM-система (Customer Relationship Management – управління взаємовідносинами з клієнтами). Керівник отримує повний огляд історії контактів з клієнтами і планів майбутніх контактів; мінімізуються ризики, пов'язані зі звільненням з компанії співробітників, зокрема менеджерів з продажу.

У діяльності, що не вимагає застосування спеціалізованого програмного забезпечення для управління проектами, завдання може вирішуватися за допомогою Outlook. Розробляється проект; при необхідності підбираються готові «надбудови» до Outlook представлені на ринку. При корпоративному впровадженні тайм-менеджменту на MS Outlook застосовується набір діагностичних анкет, що дозволяють з'ясувати поточний рівень володіння Outlook і адаптувати систему під потреби команди менеджерів.

3.3 Діагностика та етапи впровадження тайм-менеджменту в організації

Профіль будується на основі даних анкетування команди менеджерів за трьома основними напрямками впровадження тайм-менеджменту в компанії: особистий тайм-менеджмент – ступінь володіння навичками тайм-менеджменту в середньому по даній групі менеджерів; командний тайм-менеджмент – якість «ТМ-взаємодії» по горизонталі всередині команди; корпоративний тайм-менеджмент – якість «ТМ-взаємодії» менеджера зі своїми підлеглими. ТМ-профіль будується на підставі оцінок за основними критеріями, що охоплює всі ключові аспекти тайм-менеджменту. Кожному критерію порівнюється «заповідь», принцип, який полегшує впровадження тайм-менеджменту в корпоративну культуру організації. Набір критеріїв і заповідей є деталізацією трьох основних функцій рефлексивного контуру і не є «єдино вірним», в конкретних корпоративних проектах він може скорочуватися або доповнюватися, виходячи з потреб конкретної компанії. Повний список ТМ -критерію і відповідних ТМ-заповідей наведено на рис. 3.1.

Додатково до оцінки за десятьма критеріями ситуація оцінюється за критерієм «Увага до часу і ефективності», що описує рівень поваги до свого і чужого часу в цілому, усвідомлення важливості питання, його «Впровадження» на рівні саме принципів командної взаємодії.

Для побудови ТМ-профілю співробітники відповідають на питання анкети. Приклад оцінки «матеріалізованості» тайм-менеджменту за особистим і командним напрямками представлений на рис. 3.2. Аналогічно респондент оцінює стан справ за іншими критеріями і напрямками. Неважко помітити, що з питань видно «соціально очікувані» відповіді. Крім очевидних мінусів є і плюси. Вони полягають в тому, що

в формі анкетування фактично здійснюється впровадження ТМ-принципів в корпоративну культуру.

ТМ-критерії	ТМ-заповіді
Матеріальність та осяжність задач та інформації	Матеріалізуйте думки та задачі. Якщо вони «у голові», їх складно контролювати.
Вимірюваність результатів, часу й ефективності	Хочете управляти – вимірюйте. Керуйте на основі фактів, а не думок.
Системність, узгодженість, координація роботи	Систематизуйте роботу: об'єднуйте за сенсом, структуруйте. Немає системи – немає результату.
Гнучкість діяльності, простота планування, оперативність реагування	Плануйте максимально просто й гнучко. Підвищуйте швидкість реагування на зміни.
Цілевизначеність, визначення напрямку	Формування цілі. Оцінюйте будь-яку дію з позиції досягання цілі.
Приоритетність, фокусування на головному	Визначайте найголовніше. Починайте з нього, приділяйте йому найкращий час і сили.
Інвестиційність, орієнтація на розвиток	Інвестуйте час у майбутнє. Це складно робити, але це окупається.
Своєчасність виконання	Використовуйте найкращі можливості. План – засіб це зробити, але не самоціль.
Контрольованість виконання	Створюйте огляд усіх делегованих задач й моніторинг виконання. Всі повинні знати – ви нічого не забуваєте й завжди досягаєте цілі.
Легкість роботи	Керуйте робочим навантаженням; працюйте менше, але розумніше.
Уважність щодо ефективності	Виробіть у собі «відчуття часу» та «відчуття ефективності». Все інше – додається.

Рис. 3.1 ТМ-критерії та ТМ-заповіді

Джерело: складено автором на основі [16].

Зіставляючи себе з очевидним з анкети «ТМ-ідеалом», менеджер приміряє до себе цей ідеал і розуміє, до чого можна прагнути.

Результати анкетування представляються трьома основними блоками: аналіз узагальненого профілю; аналіз по найбільш «проблемних» критеріях, з урахуванням статистики розподілу відповідей респондентів в групі; карта проблем і рішень, рекомендації – узагальнення висновків аналізу, рекомендації щодо пріоритетних дій.

ТМ-діагностика дозволяє оцінити загальну ситуацію з тайм-менеджментом в команді менеджерів.

Критерій 1: Матеріальність та осяжність задач та інформації			
	1.Особистий тайм-менеджмент		2.Командний тайм-менеджмент
2	Практично всі мої задачі й корисні думки (важлива інформація, і т.п.) існують у зрозумілому електронному вигляді (у Outlook, у вигляді e-mail'ів, окремих файлів і т.п.)	2	Практично усі задачі передаються колегам у електронному вигляді. За підсумками обговорень обов'язково фіксуються й відправляються ключові думки.
1	Більшість моїх задач та думок існують у електронному вигляді. Деяка частина (20-30%) – в паперовому. Огляд задач достатньо простий та зручний.	1	Більшість задач передається по горизонталі в електронному вигляді, незначна частина у паперовому. Підсумки більшості усних обговорень фіксуються письмово
0	Більшість моїх задач та думок (70% й більше) фіксуються у паперовому вигляді (у реченці, у вигляді окремих документів іт.п.), ті які залишились – в електронному.	0	Більшість задач передається у паперовому вигляді. Фіксується незначна кількість усних домовленостей.
-1	До 20-30 % задач й важливої інформації не фіксується письмово.	-1	До 20-30% задач (прохань, домовленостей) передається по горизонталі усно.
-2	Більшість моїх задач й важливої інформації зберігаю у пам'яті.	-2	Більшість задач передається усно.
Заповідь 1: Матеріалізуйте думки та задачі. Якщо вони «у голові», їх складно контролювати.			

Рис. 3. 2. Приклад питань діагностичної анкети

Джерело: власні дослідження.

Одночасно або окремо з нею може застосовуватися методика ТМ-атестації, що слугує для оцінки особистих ТМ-навичок кожного керівника або фахівця. Однією з класичних методик оцінки менеджерів є «атестація по методу 360/270/180 градусів». Її основні ідеї: один з найсильніших мотиваторів для людини – думка колег; найкраще здатні оцінити людину ті, хто з ним працює; атестація є інструментом управління, а не підставою для «репресій».

Ключовим моментом атестації є ознайомлення співробітника з результатами його оцінки колегами, у формі структурованої бесіди з його безпосереднім керівником. В ході бесіди заповнюється Особистий план

підвищення ефективності, виконання якого регулярно контролюється. Для атестації застосовується запитальник, який анонімно заповнюють кілька колег. Структура питань відображає структуру «ТМ-заповідей», що робить результати ТМ-діагностики та ТМ-атестації порівнянними і дозволяє застосовувати їх в єдиному комплексі.

Крім ризиків, загальних для будь-яких проектів організаційних перетворень, а також ризиків, які можуть виникнути при нехтуванні рекомендаціями, обґрунтованими в попередніх розділах, опишемо ризик, який є неминучим супутником застосування тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку, і обумовлений самою природою процесу розвитку. Оцінка ефективності впровадження будь-яких технологій управління стикається з проблемою розмежування вкладу, внесеного в зростання ефективності впровадження нової управлінської технології, і вкладу інших факторів – змін ринкової ситуації, і т.п.

Як правило однієї з типових проблем топ-менеджера є нестача часу на довгострокові проекти, пов'язані з розвитком компанії. Збільшення щотижневого бюджету часу, яке топ-менеджер може приділяти керованому ним проекту, як правило практично лінійно пов'язано зі зниженням термінів реалізації цього проекту. Швидкість реалізації проектів, спрямованих на розвиток компанії, як правило допускає пряме чи непряме зв'язування з фінансовими показниками роботи компанії.

ВИСНОВКИ

В процесі дослідження виділено основні підходи до питань тайм-менеджменту: науковий менеджмент, класичний тайм-менеджмент і сучасний самоменеджмент.

Роль і місце тайм-менеджменту в системі управління організацією слід розглядати в трьох основних напрямках: тайм-менеджмент як засіб «персонального реінжинірингу» ключових топ-менеджерів і фахівців; тайм-менеджмент як елемент корпоративних стандартів; тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку.

Розроблено «непроективний підхід до організації діяльності», в рамках якого кожній дії передуює створення проекту, плану, і т.п., далі втілюється в реальність альтернативний підхід, який є узагальненням висновків класичної китайської стратегії і Теорії рішення винахідницьких задач.

Основні риси непроективного підходу: незв'язаність жорсткої мети і орієнтація на «надціль» в більшій мірі, ніж на планування.

Розроблено методи самоменеджменту та зроблений їх порівняльний аналіз з методами класичного тайм-менеджменту.

Методи розділені на три групи: 1. Методи аналізу і оцінки особистої ефективності. 2. Методи моделювання – прийняття рішень і планування. 3. Методи регулювання. Сформульовано основні вимоги до програмних продуктів, що можуть бути носіями запропонованих методів, наведено приклади реалізації методів в найбільш поширених системах (MS Outlook, Lotus Notes).

Ключове протиріччя управління в умовах зростаючої невизначеності – протиріччя між прагненням менеджера до підконтрольності ситуації та необхідністю все більш високого рівня самостійності в прийнятті рішень співробітниками, в силу необхідності швидкого реагування організації на запити зовнішнього середовища. Механізмом розв'язання цієї суперечності є впровадження тайм-

менеджменту в корпоративну культуру організації, яка є сукупністю моделей, механізмів прийняття рішень, що існують у кожного співробітника організації.

Розроблено методики ТМ-діагностики та ТМ-атестації по десяти основним критеріям, побудованим на основі рефлексивного контуру. Методики дозволяють виявити найбільш актуальні напрями навчання, скласти Карту проблем і рішень в галузі управління часом, а також оцінити ефективність навчання або впровадження технологій тайм-менеджменту.

Виділені типові логічні етапи корпоративного ТМ-проекту, що є відображенням деяких принципів TQM: 1. Проект «особистого реінжинірингу» для першої особи компанії, 2. Пілотний проект в одному з підрозділів, 3. Загальна впровадження в цілому по компанії.

Вказані специфічні саме для тайм-менеджменту ризики проекту впровадження. Класифіковано основні напрямки в оцінці економічної ефективності проектів впровадження тайм-менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев ГОЛ., Челеіков А.П. Конкурентні переваги фірми. К.: Тип. «Новини», 2000. 329 с.
2. Акбердін Р.З. Кібанов А. Я Удосконалення структури, функцій і економічних взаємовідносин управлінських підрозділів підприємств при різних формах господарювання: Навчальний посібник. Х .: ГАУ, 1993. 421 с.
3. Альтшуллер Г.С. Про систему А.А.Любищева (з матеріалів до семінарів). 1980. 327 с.
4. Акофф.Р. Планування майбутнього корпорації. К.: Прогрес, 1985.
5. Амрін Г., Рітчі Дж., Моді К. Організація виробництва і управління в американських корпораціях. Пер. з англ.К.: Економіка, 1991.
6. Ансофф І. Стратегічне управління. Пер. з англ. К.: Економіка, 1989. 356 с.
7. Бурков В.Н., Ірік В.А. Моделі і методи управління організаційними системами. К., 2014. 217 с.
8. Виханский О. Стратегічне управління. К., 1995. 528 с.
9. Грейсон Дж. Мл., Про Делл К. Американський менеджмент на порозі ХХІ століття: Пер. з англ. К .: Економіка, 1991. 189 с.
10. Друкер П. Практика менеджменту. К.: Вільямс, 2001. 398 с.
11. Друкер П. Ефективне управління. Економічні завдання і оптимальні рішення. К .: ФАИР, 1998. 288 с.
12. Друкер П. Ринок: як вийти в лідери. Практика і принципи. К .: 1992. 384 с.
13. Кінг Д., Клиланд У. Стратегічне планування і господарська політика. Переклад з англійської. К.: Прогрес. 1982. 520 с.
14. Коллінз Дж. Від хорошого до великого. Сб: Стокгольмська школа економіки, 2001. 425 с.
15. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. К.: Справа, 1998. 704 с.

16. Мільнер Б.З., Євенко Л.І., Рапопорт В.С. Системний підхід в організації управління. К.: Економіка, 1983. 283 с.
17. Пітері Т., Уотермен Р. У пошуках ефективного управління (досвід кращих компаній). К.: Прогрес, 1986. 320 с.
18. Планкетт Л., Хейл Г. Вироблення і прийняття управлінських рішень. Х.: економіка, 2004. 156 с.
19. Райтер Г.Р. В лабіринтах сучасного управління: Стратегічне планування, маркетинг, обслуговування клієнтів, управління персоналом, оплата праці. К.: Економіка, 2009. 248 с.
20. Разу М.І. Організація менеджменту. К.: АКДИ. Економіка і життя, 2004. 441 с.
21. Саймон Г.А., Смітбург Д. У., Томпсон В.А. Менеджмент в організаціях. Пер. з англ. К.: Економіка, 1996. 274 с.
22. Стровский Л.Є. Зовнішній ринок і підприємство. К.: Фінанси і статистика, 2013. 314 с.
23. Тейлор Ф. У. Менеджмент. Пер. з англ. М.: 1992.
24. Томпсон А.А. та ін. Стратегічний менеджмент. К.: Банки і Біржі, Юніті, 1998. 475 с.
25. Уткін Е.А. Управління фірмою. Х.: «Акаліс», 1996. 348 с.
26. Файоль А. Загальне і промислове управління. Пер. з фр. Наук. ред. і предисл. Кочеріна Е.А. К.: Контролінг, 1992.
27. Файоль А., Емерсон Г., Тейлор Ф., Форд Р. Управління – це наука і мистецтво. К.: Наукова думка, 1992. 367 с.
28. Фаткин Л.В., Карась Л.Ю. Керівник в системі менеджменту. Х.: РЕА, 1999. 460 с.
29. Фатхутдінов Р.А. Стратегічний менеджмент. К.: ЗАТ «Бізнес – школа «Інтел-Синтез», 1998. 234 с.
30. Чернишов С.В. Корпоративне підприємництво: від сенсу до предмету. К., 2001. 686 с.