

**Лукашенко М. А.**, докт. экон. наук, профессор, вице-президент МФПУ «Синергия», зав. кафедрой Корпоративной культуры и PR, ведущий эксперт-консультант компании «Организация времени», г. Москва, MLukashenko@mfa.ru



## ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КОМПАНИИ

*В статье раскрывается содержание корпоративного тайм-менеджмента и обосновывается его влияние на конкурентоспособность компании. Автор рассуждает о том, каким образом тайм-менеджмент может быть интегрирован в систему корпоративной культуры компании и какова степень участия в данном процессе топ-менеджеров. Рассматривается технология укоренения в компании корпоративной ценности «времясбережение» через управленческие установки, корпоративные регламенты, организационные ритуалы.*

**Ключевые слова:** тайм-менеджмент, корпоративная культура, корпоративные ценности, корпоративные стандарты, конкурентоспособность.

### Введение

Однажды меня пригласили выступить в известный банк. Там проходила важная встреча руководителей подразделений и один из вопросов, как мне передали, касался тайм-менеджмента в банке. Серьезные люди, ответственное выступление... Разумеется, я тщательно готовилась. За пару дней до выступления мне вдруг позвонил один из топ-менеджеров банка и попросил приехать. «Мы хотели бы обсудить Ваше выступление, — сказал он. — Оно очень важно для нас. Мы хотим, чтобы Вы объяснили людям, почему сотрудникам банка важно ценить время клиентов. Нам необходимо, чтобы Вы обосновали, что клиентоориентированность сегодня является ключевой корпоративной ценностью банка, что именно она обуславливает его

конкурентоспособность». «Но это же не про тайм-менеджмент, а про корпоративную культуру», — возразила я. «Значит, нам надо, чтобы Вы говорили про корпоративную культуру», — ответил он.

Как известно, корпоративная культура компании — это система ценностей и проявлений, присущих сообществу компании, отражающая его индивидуальность и проявляющаяся в поведении и взаимодействии с заинтересованными сторонами рынка. Смысл корпоративной культуры заключается в том, чтобы ценности компании и человека, работающего в ней, совпадали и являлись нормами профессионального поведения. Это не самоцель, и здесь нет ничего возвышенного. Цель корпоративной культуры — обеспечение конкурентоспособности компании на рынке, высокой прибыльности ее деятельности за счет формирования

имиджа и доброй репутации, с одной стороны, и совершенствования управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльности сотрудников к руководству и его решениям, воспитания у работников отношения к компании как к своему дому — с другой стороны. В условиях интеграции тайм-менеджмента в систему корпоративной культуры возникают и иные аспекты, о которых следует поговорить более подробно. Начать следует с содержания тайм-менеджмента.

### **Тайм-менеджмент: содержание и влияние на конкурентоспособность компании**

Рассматривая содержательные аспекты тайм-менеджмента, выделим его основные направления. Это, прежде всего, эффективное целеполагание и определение приоритетов, затем планирование и обзор задач, позволяющий не забыть как о собственных, так и о делегированных задачах. Наконец, это технологии борьбы с поглотителями времени, а также подходы к решению разнообразных проблемных задач — как больших и сложных, так и мелких простых, но неприятных. Если мы говорим о корпоративном тайм-менеджменте, то к нему же относятся и корпоративные договоренности, регламенты и стандарты, оптимизирующие время сотрудников и их командное взаимодействие. И, как уже было показано, времясбережение клиентов, а также, очевидно, партнеров и иных заинтересованных сторон. Проанализируем, как перечисленные аспекты влияют на конкурентоспособность компании. Согласитесь, что эффективное целеполагание — напрямую. Весьма убедительным примером служит то обстоятельство, что в любой успешной западной компании и в наиболее прогрессивных отечественных каждый сотрудник имеет четкие прописанные цели на год. Ибо, как говорилось о старинном вахтенном морском жур-

нале, «что не написано, того не наблюдалось». Написанная и оцифрованная цель и мотивирует гораздо сильнее, и позволяет осуществить ее декомпозицию, разработать алгоритм достижения, спланировать решение связанных с целью задач. Определение приоритетов позволяет минимизировать время на рутину и увеличить его на стратегические, ключевые задачи, усиливающие конкурентную позицию и увеличивающие конкурентоспособность компании. Гибкое планирование позволяет усилить оперативное реагирование на новые обстоятельства, а эффективная организация времени сотрудников — оптимизировать бизнес-процессы. Времясбережение клиентов и партнеров способно повысить объемы продаж и развить программы долгосрочного сотрудничества. Все это, безусловно, работает на увеличение прибыли и усиление доброй репутации компании на рынке. А имидж и репутация, как известно, весьма серьезный фактор конкурентоспособности. Однако самый ощутимый эффект тайм-менеджмента проявляется внутри компании и заключается в повышении лояльности персонала. Дело в том, что в большинстве компаний люди значительно перерабатывают. Они практически ежедневно остаются после работы, не успевают восстанавливаться и уж, тем более, инвестировать время в собственное развитие. Нередко это приводит к увольнениям сотрудников, в том числе ключевых, не выдерживающих постоянные перегрузки. Системное внедрение тайм-менеджмента, судя по обратной связи многочисленных участников тренингов, позволяет сократить время работы на 1,5–2 часа в сутки. Согласимся, что это весьма впечатляет. Таким образом, сотрудник получает возможность в высвободившееся время либо уйти вовремя с работы, либо заняться собственным развитием, например изучать иностранный язык или технику 10-пальцевой «слепой» печати, что, без сомнения, повышает его удовлетворенность работой и способствует повышению его лояльности. При этом

не забываем, что экономится фонд оплаты труда, поскольку работник в то же время успевает сделать больший объем работ.

Перечисленное обуславливает повышение рейтинга компании на рынке труда и способствует ее инвестиционной привлекательности.

Но все это реально только в одном случае — если тайм-менеджмент станет элементом корпоративной культуры, ибо каждый из нас может пытаться быть невероятно эффективным. Но если рядом люди, которым безразлично и свое и, тем более, наше время, все наши усилия будут тщетны. Мы все зависим друг от друга, и только внедрение в компании общего языка времябережения способно вызвать синергетический эффект корпоративной эффективности.

## Корпоративная культура и технология ее формирования

Существует двойственное восприятие корпоративной культуры. Первое рассматривает ее как объект моделирования и управляемого формирования. Второе отражает реальное, фактическое положение дел в организации. Именно такое восприятие лежит в основе множества типологий корпоративных культур. Отметим, что нашей задачей является как раз рассмотрение процесса управляемого формирования корпоративной культуры компании, в частности, интеграции тайм-менеджмента в систему корпоративной культуры.

Для решения данной задачи обратимся к опыту известного бизнес-консультанта А. И. Пригожина, предлагающего следующую технологию формирования корпоративной культуры<sup>1</sup>:

1. Разработка *идеологем* (провозглашенных корпоративных ценностей).

2. Создание *управленческих установок* — приказов, распоряжений, поручений,

направленных на трансформацию ценностей из декларативной абстракции в действительную конкретику.

3. Разработка корпоративных *правил*, регламентов, стандартов, воплощающих в жизнь ценности и управленческие установки.

4. Формирование *обыкновений* — ритуалов, способствующих укоренению ценностей (регулярные управленческие мероприятия, собрания, конкурсы, смотры).

5. Возникновение *норм* — сложившихся, привычных ценностей персонала. Последовательное и непрерывное претворение корпоративных ценностей в практику повседневной деятельности компании через управленческие установки, правила и ритуалы неизбежно формирует привычные действия сотрудника в той или иной ситуации. Таким образом, ценности становятся нормой профессионального поведения.

Базовый, ключевой этап формирования корпоративной культуры — этап разработки корпоративных ценностей. Неслучайно именно корпоративные ценности наряду с миссией можно увидеть на сайте любой серьезной компании. Другое дело, что большинство таких ценностей являются не продуманным, проработанным и «выношенным» результатом работы топ-менеджмента компании, а продуктом сотрудников ее PR-подразделения или привлеченных специалистов. Как следствие, они решительно не отвечают поставленной задаче формирования корпоративной идеологии, и их не в состоянии вспомнить ни один топ-менеджер, не говоря уже о рядовых сотрудниках. Между тем, идеология компании должна отражать ее стратегию на рынке и, в конечном счете, формировать нормы профессионального поведения персонала по отношению к заинтересованным сторонам рынка.

Для того чтобы ценности могли служить реалистичной и действенной идеологической платформой, составлять основу корпоративной культуры компании, они должны определяться на высшем уровне менедж-

<sup>1</sup> Пригожин А. И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003.

мента. В идеале к данному процессу должны быть подключены и сотрудники компании. Таким образом, существуют следующие варианты выработки ценностей: топ-менеджмент формирует систему ценностей компании самостоятельно, как бы «сверху вниз» или инициирует процесс создания системы ценностей силами сотрудников, т. е. «снизу вверх» с дальнейшей корректировкой и утверждением. Во втором случае в компании организуется специальная акция, например объявляется соответствующий конкурс среди подразделений. Отметим, что даже самые блестящие предложения, поступившие от определенного подразделения, не исключают работу по анализу других вариантов и их систематизации. Отсюда вытекает (как в первом, так и во втором случае) необходимость проведения стратегической сессии топ-менеджмента (при необходимости к данному процессу следует подключить и собственников компании). Первый этап сессии — анализ прошлого и подведение итогов. Осуществляется так называемая ретроспектива опыта и результатов с целью выявления реальных ценностей, благодаря которым и во имя которых были получены наиболее значимые результаты в деятельности компании. Кроме того, во время подведения итогов обнаруживаются и локализуются проблемные зоны. Например, в примере, который был приведен в начале статьи, такой зоной стало безразличие, проявляемое сотрудниками банка к времени клиентов. Позже обязательно вернемся к этой проблеме, поскольку именно она лежит в основе ценностного восприятия тайм-менеджмента. Пока лишь отметим, что выявление любого негатива, безусловно, — важный результат, поскольку он также создает платформу для определения ценностей, которые необходимо укоренить в коллективе вопреки уже сформированным представлениям.

На втором этапе стратегической сессии — этапе проектирования будущего — топ-менеджмент формирует видение, куда движется компания, намечает стратегические

цели ее развития. Для их достижения, вероятнее всего, недостаточно ни той ценностной платформы, которая уже сформирована, ни той, которая намечена как альтернатива существующим недостаткам. Необходимо выработка так называемых ценностей будущего. Таким образом, задача стратегической сессии — сформировать пул ценностей, которые условно можно разделить на три группы:

1. Реальные ценности компании, благодаря которым она добилась наиболее значимых результатов.

2. Ценности, сформированные в результате выявления проблемных зон, препятствующих успешной работе компании.

3. Ценности, которые нужно укоренить в будущем для достижения стратегических целей, поставленных топ-менеджментом компании.

На практике это осуществляется с использованием метода мозгового штурма. Идеи генерируются каждым участником стратегического совещания. Таким образом, получается не один, а множество пулов ценностей. В результате ценностей слишком много. Какие-то из них дублируют друг друга, а какие-то при ближайшем рассмотрении оказываются вовсе не так существенны, как это казалось на первый взгляд. Кроме того, для того чтобы с ценностями в конечном итоге можно было работать, их количество должно быть по меньшей мере запоминаемо. Это значит, что общее количество ценностей не должно превышать девяти. Предложим участникам ранжировать ценности и выделим так называемые «ценности-лидеры» (те, которые отметили все или большинство участников сессии). Однако постараемся не упустить и важную ценность, которую отметил только один участник. Для этого при необходимости осуществим группировку (систематизацию) ценностей, после чего отберем большинством голосов наиболее важные.

Далее проводится дешифровка ценностей. Участники стратегического совеща-

ния должны прийти к единому мнению о том, что понимается под той или иной ценностью. Так, например, следует найти ответы на вопросы, что все сотрудники компании должны понимать под такими понятиями, как «клиентоориентированность», «времясбережение», «командность», в чем они заключаются, на что распространяются и т. д.

Возможно, в процессе работы какой-либо участник вспомнит не упомянутую ранее, но крайне важную ценность. Если этого не произошло, модератор сессии должен специально акцентировать внимание собравшихся, все ли ценности учтены и на каких нужно сделать больший акцент.

На заключительном этапе проводится оценка, насколько полученные корпоративные ценности компании соответствуют ее стратегическим целям.

Возвращаясь к проблеме безразличия, проявляемого сотрудниками компании к времени своих клиентов, отметим, что данная проблема уходит корнями именно в корпоративную культуру, равно как и вообще проблема безразличия к чужому и даже собственному времени. Дело в том, что при всеобщей любви к фразе «время — деньги» время как наш ключевой и при этом невозполнимый (в отличие от денег) ресурс мы не воспринимаем. С особой ясностью это видно на тренингах по организации времени, когда дается простое упражнение, позволяющее взглянуть на время как свой невозполнимый ресурс. Результаты повергают участников тренинга воистину в шок, что свидетельствует лишь о том, что очень немногие из нас осознают, что именно время и составляет нашу жизнь.

### **Тайм-менеджмент как элемент корпоративной культуры**

Итак, мы исходим из того, что время — ключевой невозполнимый ресурс человека и компании. При этом для человека время — это жизнь, а управление временем — управление жизнью! Для организации вре-

мя — это конкурентное преимущество, а управление временем — повышение конкурентоспособности!

Исходя из этого, главная задача человека — экономия своего ключевого ресурса и результативное распоряжение им, а организации — повышение эффективности использования времени. Речь идет как о персональной, так и о командной и корпоративной эффективности. Каковы же способы ее повышения? Если мы говорим о персональной эффективности, то это технологии тайм-менеджмента, если о командной — командные договоренности в части тайм-менеджмента. А если речь идет о корпоративной эффективности, необходима корпоративная культура времясбережения (своего, партнера, клиента) плюс взаимодействие с клиентоориентированными организациями. Очевидно, что клиентоориентированность и времясбережение клиентов находятся в прямопропорциональной зависимости. Таким образом, если мы провозглашаем себя клиентоориентированной организацией, то времясбережение клиентов должно стать нашим *убеждением*, т. е. вначале корпоративной ценностью, а затем и нормой.

Но ведь есть еще и партнеры, и другие заинтересованные стороны рынка. Есть, наконец, внутреннее сообщество компании, где времясбережение друг друга — фактор ее конкурентоспособности. То есть сегодня времясбережение реально становится одной из определяющих корпоративных ценностей. При этом, анализируя многочисленные сайты компаний, мы ни разу не встретили подобную ценность среди декларируемых. Допустим, данная ситуация все-таки изменится. Однако, как уже было сказано, провозгласить ценности совершенно недостаточно, необходима конкретизация идеологии через стратегию, управление, стимулирование. Это обеспечивается посредством *управленческих установок*, к которым относятся решения руководителей в виде приказов, распоряжений, заданий, требований, задаваемых функций, критериев оценки.

На наш взгляд, управленческие установки по укоренению ценности «времясбережение» должны содержать ответы на следующие вопросы:

- Каковы показатели повышения эффективности использования времени?
- Каковы средства, способы и сроки достижения определенного уровня эффективности использования времени?
- Нужны ли поощрения за повышение персональной эффективности использования времени? Командной эффективности? Эффективности использования времени клиента? Контрагента?
- Каковы механизмы повышения инициативы персонала в части времясбережения?
- Как можно оптимизировать бизнес-процессы с целью повышения эффективности использования времени?
- Как можно оптимизировать бизнес-коммуникации в компании с целью повышения эффективности использования времени?
- Какие IT-решения способствуют повышению эффективности использования времени руководства? Персонала?

Для внедрения управленческих установок в практику повседневной деятельности компании разрабатываются *правила* — корпоративные договоренности, регламенты, стандарты. Их свод может составить Кодекс компании. На практике существуют как *общие*, так и *специальные* кодексы, например Кодекс работы с клиентом. Подобные кодексы выполняют очень важные функции, главная из которых — задание единых и обязательных для всех сотрудников «правил игры». Как следствие, выполняются и такие функции, как интеграция компании, повышение согласованности и взаимопонимания в целях и действиях сотрудников, формирование ожидаемых норм жизнедеятельности коллектива (привычки, традиции) и ускорение адаптации новых сотрудников. Положения кодекса носят исключительно конкретный, прикладной характер.

Например, с целью оптимизации внутрифирменных коммуникаций в компании *МС-*

*Bauchemie-Russia* ее генеральным директором Александром Мондрусом были разработаны следующие правила переписки:

1. Получив от меня письмо, В ЛЮБОМ СЛУЧАЕ дайте ответ, чтобы я знал, что оно получено.

2. Если письмо содержит поручение, но не указан срок выполнения — укажите самостоятельно ориентировочный или точный срок выполнения.

3. Если это поручение вступает в противоречие с другими работами — опишите кратко ситуацию и укажите различные сроки в зависимости от других работ.

4. Мои поручения НЕ накладывают вето на остальные работы, если только я прямо не указываю на то, что это так.

5. Если к оговоренному сроку по каким-то причинам Вы не успеваете, ОБЯЗАТЕЛЬНО сообщите мне об этом ДО истечения срока с указанием причин и новым сроком.

6. Когда Вы получаете электронное письмо, в котором видите свой адрес в поле «копия», это значит, что я хочу, чтобы Вы были в курсе. Если там есть пункты, которые предполагают какие-то действия с Вашей стороны, то Вы их выполняете или уточняете, если что-то не ясно.

7. Проверяйте почту минимум два раза в день. Для всех руководителей нашей Компании это стандарт и обязанность! Если по каким-то причинам вы не можете это делать, вы обязаны предупредить коллег об этом заранее и как минимум в *Outlook* настроить функцию «Заместитель».

8. При отправке сообщения ВСЕГДА пишите пару слов в поле «тема». Оно не должно оставаться пустым. Это помогает позже искать и сортировать сообщения<sup>2</sup>.

Следующим этапом является формирование *обыкновений*. Это организационные *ритуалы*, специально вводимые для подкрепления правил (Кодекса) и подтверждения

<sup>2</sup> Архангельский Г. А. Корпоративный тайм-менеджмент. М.: Альпина Паблишер, 2010.

ценности. К подобным ритуалам относятся совещания, собрания, конкурсы, штабные сессии, выездные мероприятия и т. д., например:

- Регулярные «пятиминутки» (установочные с утра и разбор полетов вечером), чтобы все владели ситуацией в подразделении.
- Один раз в неделю — обсуждение жалоб и предложений от клиентов.
- Регулярные семинары-тренинги.
- Конкурс на самого доброжелательно-го, отзывчивого, оперативного и т. п.
- Положительно-мотивирующая оценка времясбережения персонала.

Основную трудность внедрения тайм-менеджмента в корпоративную культуру компании составляют опасения сотрудников, что им за те же деньги в итоге придется выполнять существенно больший объем работы. Опасение, надо сказать, весьма справедливое, поэтому руководство компании, решившее внедрять тайм-менеджмент, должно найти правильный и справедливый ответ на вопрос, зачем же времясбережение нужно сотруднику? Не компании, а именно сотруднику. Если топ-менеджерам удастся найти грамотную управленческую установку, да еще «упаковать» ее в красивый ритуал, укоренение времясберегающей ценности пройдет достаточно быстро и эффективно. Так, в одной компании, с которой работала тренинговая компания «Организация времени», ежемесячно проводится мероприятие по подведению итогов работы сотрудников. Победитель, выполнивший наибольший объем работы, получает день отгула.

Результатом длительной и непростой работы по укоренению ценностей в компании являются сформированные *нормы* — сложившиеся, *привычные ценности*, фактически определяющие повседневное деловое поведение сотрудников. Такие нормы существуют в любой компании всегда. Другое дело, что они могут складываться спонтанно и неосознанно. Например, в компании принято задерживаться после работы. И ес-

ли ты успел сделать все запланированное и хочешь уйти домой вовремя, всегда есть опасение, что на тебя будут косо смотреть сослуживцы или руководство. Или у руководителя есть неприятная привычка «спускать» новую срочную задачу за 15 минут до окончания рабочего дня. Любопытно то, что подобные руководители нередко воспринимают тайм-менеджмент как панацею, позволяющую сделать рабочий день подчиненных практически безразмерным. Между тем, очевидно, что не отдохнувший, не восстановившийся сотрудник очень быстро становится профнепригодным, поэтому руководители, воспринимающие персонал как очень важный ресурс компании, требующий инвестиций и внимательного бережного отношения, уже меняют отношение к задержке на работе после рабочего дня. Так, в одной компании, с которой работала тренинговая компания «Организация времени», даже внедрен корпоративный стандарт, согласно которому рядовой сотрудник может задерживаться на работе не более чем на 30 мин, а менеджер — не более чем на час.

## Заключение

В последние годы тема корпоративной культуры звучит на совещаниях и дискутируется на страницах как научных журналов, так и бизнес-бестселлеров все чаще. И это не случайно, ведь именно целенаправленное формирование корпоративной культуры в соответствии с ценностями компании позволяет повысить лояльность сотрудников компании, обеспечить их так называемую инкорпорированность — включенность в жизнь компании. Отметим, что сегодня лишь очень беспечный топ-менеджер равнодушен к данной проблеме, для всех прочих руководителей она остается одной из наиболее животрепещущих. Известно, что в идеале цели и ценности сотрудников компании должны вписываться или хотя бы пересекаться с целями и ценностями компании. Если это так, то деятельность сотруд-

ника, направленная на достижение своих целей и осуществляемая во имя своих ценностей, будет полностью соответствовать задачам развития компании, усиливать ее конкурентоспособность. В свою очередь, компания для достижения своих рыночных целей создаст все условия для профессионального развития и личностного роста сотрудника. Способствовать решению весьма непростой задачи совмещения личных и корпоративных целей и ценностей призвана корпоративная культура.

Время — наиболее важный и при этом невозполнимый ресурс человека и компании. Для человека управление временем — это управление жизнью, а для организации эффективное управление временем означает повышение конкурентоспособности! Поэтому времясбережение должно быть ин-

тегрировано в корпоративную культуру компании в качестве одной из ключевых корпоративных ценностей.

Формирование корпоративной культуры тайм-менеджмента в компании должно осуществляться при непосредственном участии топ-менеджмента. Только в этом случае требуемые нормы профессионального поведения персонала в отношении эффективной организации времени вначале будут заданы целенаправленно в виде нужных идеологем и правил, а затем постепенно перейдут в привычку.

### Список литературы

1. Архангельский Г. А. Корпоративный тайм-менеджмент. М.: Альпина Паблицер, 2010.
2. Пригожин А. И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003.

---

*M. Lukashenko, Professor, Doctor of Economics, Vice-president MFPU «Synergy»,  
Head of the chair «Corporate Culture and Public Relations», Leading expert consultant of Time  
Management, PLC, Moscow, MLukashenko@mfp.ru*

### TIME-MANAGEMENT IN CORPORATE CULTURE AND COMPANY COMPETITIVENESS

The article covers the essence of corporate time management and justifies its influence on company competitiveness. The author discusses the way of integrating time management into a system of a company's corporate culture and top managers' degree of participation in this process. Technology of implanting within a company a corporate value of «time saving» with the help of management settings, corporate regulations and organizational rituals is examined.

**Key words:** time management, corporate culture, corporate values, corporate standards, competitiveness.