

**Архангельский Г. А.**, канд. экон. наук, зав. кафедрой Тайм-менеджмента МФПА, генеральный директор ОАО «Организация Времени», г. Москва.

Блог: <http://glebarhangelsky.livejournal.com>,  
e-mail: [info@improvement.ru](mailto:info@improvement.ru)

Автор деловых бестселлеров «Тайм-драйв: как успевать жить и работать», «Работа 2.0: прорыв к свободному времени» и др.

Обладатель звания Microsoft Outlook Most Valuable Professional. Победитель конкурса «Предприниматель года» Ernst and Young в номинации «Образование и развитие бизнеса».



## ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ: ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ, КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, МИССИЯ

*Как у Вас родилась идея новой рыночной ниши, в которой Ваша компания успешно развивается?*

Наша специализация на тайм-менеджменте как четкая нишевая стратегия, сформулированная и строго соблюдаемая, родилась не сразу. Сначала был личный интерес к тайм-менеджменту.

У меня всегда были достаточно обширные интересы, поэтому еще в школе появились первые инструменты планирования времени — блокнотик с записанными задачами, обязательная книга для заполнения транспортного времени или любого ожидания (в очередях и т. д.).

Сознательное планирование времени началось с прочтения книги Д. Гранина «Эта странная жизнь», впервые вышедшей в нашей стране в 1970-е годы. Эта книга — история человека, посвятившего всю свою жизнь достижению одной большой цели. В 1919 г. молодой ученый Александр Любищев поставил перед собой Цель Жизни — разработать периодическую систему биологических объектов, т. е. сделать в биологии

то, что удалось Д. Менделееву в химии. Подсчитав количество нужного времени, Любищев понял, что на изучение необходимых дисциплин, постановку опытов, проведение исследований потребуется более 120 лет. Встал выбор: отказаться от цели, «наступить на горло собственной песне»? Или — уплотнить время жизни, научиться успевать больше?

Любищев решил найти общий язык с Временем. Более 50 лет он вел хронометраж, планировал свою работу, писал отчеты по использованию времени, которые иногда рассылал друзьям. В 76 лет он успевал больше, чем молодые коллеги. Стоит заметить, что Любищев не стал «машиной для экономики времени». Планирование помогало ему тратить время не только на работу, но и на отдых, семью, чтение художественной литературы.

Пример этого человека вдохновил меня, как и многих наших соотечественников, более бережливо относиться к своему времени и разработать для себя технологии его оптимизации. Впоследствии я понял, что эта

тема интересна мне не только как рабочий инструмент, но и как бизнес-идея. А позже — и как некая жизненная миссия.

Тайм-менеджмент как профессия появился позже. Тогда я учился на втором курсе вуза, старался все объять, всюду успеть: курсы английского и экскурсоводов, водительские курсы, первая работа. Спал по три часа в сутки и всегда опаздывал. Понятно, что надолго меня не хватило бы, нужно было что-то менять.

Сначала искал для себя технологии оптимального использования времени, читал книги по научной организации труда. А через год случился переломный момент. В то время я занимался проектом производства шампиньонов. И был момент отчаяния — «К этому ли я стремился с моим математическим образованием?»

С заявлением об увольнении пошел к председателю правления. Руководитель спросил, что мне интересно. И оказалось, что привлекавшие меня технологии планирования времени нужны и банку, в котором я работал.

Этот разговор стал для меня своеобразным моментом истины. Оказалось, что мои внутренние стремления совпали с интересами компании. А потом, изучая данный вопрос, я понял, что и бизнес-среде, и стране в целом это тоже нужно. Сделав проект внедрения тайм-менеджмента в банке, оставил наемную работу и стал независимым консультантом в области тайм-менеджмента. Недалеко было и до создания собственной компании.

***Насколько трудно придерживаться узкой специализации? Не возникает ли соблазн предложить клиентам что-то еще — управление продажами, проектный менеджмент...?***

Такой соблазн существует постоянно. Друзья и партнеры регулярно спрашивают: «Почему бы вам не заняться проектным менеджментом, это ведь очень близкая тема?» Или внедрением систем документооборо-

та, или настройкой бизнес-процессов. Искушение часто возникает и у сотрудников — «клиент хочет тренинга по продажам, может быть...?»

Нет, нет и еще раз нет. Моим коллегам я объясняю: выиграв тактически, сиюминутно, мы рискуем проиграть главное конкурентное преимущество.

Логика простая — если вам нужно купить квартиру, какого юриста вы наймете? Много лет специализирующегося на «квартирном вопросе», сопровождавшего сотни сделок, знающего все тонкости именно сделок с недвижимостью? Или юриста «широкого профиля», который занимается и недвижимостью, и налогами, и бракоразводными процессами...? При этом почасовая ставка у них примерно одинаковая. Ответ очевиден.

Так и в корпоративном консалтинге. Компания внедряет тайм-менеджмент один раз: гораздо логичнее обратиться к специалистам, которые много лет разрабатывают именно эту тематику, знают ее до мельчайших деталей, имеют огромный опыт в реализации различных проектов.

***Как Вы работали со своими потенциальными клиентами, которых на первых порах наверняка приходилось убеждать в необходимости Ваших бизнес-продуктов?***

Есть известный замкнутый круг для начинающих компаний — чтобы что-то продать крупной корпорации, нужно иметь опыт продаж крупным корпорациям, благодарственные письма и т. д., желательно в той же отрасли. То есть нужно родиться уже с благодарственными письмами в руках.

Помогли две вещи — специализация и любовь к своему делу. Когда глаза горят и искренне любишь то, что предлагаешь клиенту, живешь этим, клиент это чувствует. И понимает, что хотя у тебя пока нет опыта работы с такой же крупной корпорацией или с компанией из той же отрасли, или с руководителем столь же высокого звена, но ты делаешь свое дело хорошо, осечки не будет.

Затем целая стена в офисе была увешана благодарственными письмами от таких клиентов, как Государственная Дума, РУСАЛ, РАО ЕЭС, PricewaterhouseCoopers, Microsoft, Северсталь, DHL и десятков других; когда на сайте компании появились интервью клиентов, доказывать преимущества потенциальным клиентам стало намного проще.

В 2008 г. «Организация времени» первой среди российских тренинговых компаний прошла сертификацию по стандарту ISO 9001:2000. Причем в качестве сертифицирующего была выбрана корпорация Det Norske Veritas, одна из ведущих в данной области. Хотя внедрение ISO было для нас в первую очередь вопросом внутренним, способом выстроить регулярный менеджмент, но и для клиентов, несомненно, наличие системы менеджмента качества является плюсом.

***Был ли риск, что Ваш бизнес окажется невостребованным потребителями?***

Конечно. Причем вопрос заключался не только в перспективности бизнес-идеи как таковой — в Европе и США тренинги по тайм-менеджменту чрезвычайно востребованы. Вопрос был социальным, даже идеологическим — насколько в принципе российская бизнес-среда готова воспринимать тайм-менеджмент, саму идею самоорганизации, планирования.

Но мне помогло то, что еще до создания своего бизнеса была проведена и продолжается до сих пор, достаточно большая общественная работа — популяризация темы тайм-менеджмента.

В 2000 г. создан сайт [www.improvement.ru](http://www.improvement.ru), где функционировал интернет-форум. Впоследствии возникло «Тайм-менеджерское сообщество», идея создания которого зародилась у нескольких активных участников форума.

Создатели и активисты будущего сообщества, которых объединял интерес к теме управления личным и рабочим време-

нем, столкнулись с проблемой отсутствия в России информации о реальном практическом опыте личного и корпоративного тайм-менеджмента. Вся информация, доступная по данному вопросу, сводилась к нескольким книгам западных авторов и тренингам. Острота проблемы «как все успевать» не вызывала сомнений.

Работа по созданию сообщества началась с первой офлайн-встречи активистов, на которой собрались участники интернет-форума из разных городов России и ближнего зарубежья. Ими было решено: тема планирования времени интересует многих; источников знаний по этому вопросу в России мало; необходимо запустить механизмы самоорганизации и развития сообщества, позволяющие обмениваться реальным опытом планирования времени.

Активисты сообщества начали проводить ежемесячные заседания ТМ-клубов, где выступали либо участники сообщества, либо приглашенные спикеры, причем не только из бизнес-среды. Например, один из самых ярких ТМ-клубов проходил с участием писателя Д. Гранина, книга которого упоминалась ранее.

В 2003 г. была организована первая полноформатная ТМ-конференция, собравшая консультантов и практиков из разных городов России. Ежегодно 2 февраля проводится День Сурка — праздник тайм-менеджмента, который собирает широкую заинтересованную аудиторию.

Наиболее удобной формой обмена знаниями оказалось написание статей и заметок для сайта [www.improvement.ru](http://www.improvement.ru). В сообществе устраивались конкурсы для авторов, обменивавшихся опытом; многие участники тайм-менеджерского интернет-форума становились авторами статей. При этом они не были профессиональными консультантами или журналистами — обычные менеджеры, предприниматели, люди творческих профессий, которые находили время и силы, чтобы поделиться личным опытом планирования времени. За 10 лет существова-

ния сообщества было опубликовано более 200 статей, многие из них — не только на сайте, но и в деловой прессе.

Так что к моменту создания компании «Организация Времени» я был убежден в том, что тематика тайм-менеджмента актуальна и востребована. Опыт работы независимым консультантом в области тайм-менеджмента, определенная репутация, известность вселяли в меня уверенность, что компания окажется успешной.

***Какова была Ваша конкурентная стратегия и можете ли назвать основные конкурентные преимущества Вашей компании?***

В основу стратегии положена специализация исключительно на теме тайм-менеджмента.

Второй принцип, который очень важен для нас, — постоянное появление новых продуктов и технологий, целых продуктовых линеек. Корпоративные стандарты тайм-менеджмента, ТМ-диагностика, ТМ-аттестация, ТМ-решения на базе различных IT-систем (Outlook, Lotus Notes, MindManager, SharePoint...) — все это позволяет всегда быть первыми в своей области компетенции.

И, пожалуй, самое главное — с первого дня создания компании «Организация Времени» мы придерживаемся убеждения «предъявляй то, что проповедуешь». Каждый консультант и тренер, проводя презентацию или семинар, использует живые примеры — своего личного рабочего графика, наших корпоративных календарей Outlook и т. д. Более того, многие продукты, которые мы предлагаем клиентам, сначала рождались в компании как способ сделать свою собственную работу более эффективной. И лишь затем приходило понимание, что это нужно кому-то еще.

По реакции клиентов я вижу, что такой личный пример всегда вдохновляет. Нам верят и наши услуги пользуются спросом во многом потому, что мы сами используем в своей практике то, чему учим клиентов.

***Появились ли сегодня конкуренты у Вашей компании или Вы со своими продуктами являетесь монополистом на рынке?***

Мне пока неизвестны компании, специализирующиеся на тайм-менеджменте. Это неудивительно, потеснить «Организацию Времени» в нише тайм-менеджмента практически невозможно, а дублировать нашу стратегию представляется мало перспективным.

Но, конечно, конкурентная обстановка изменилась. Если в начале нашего пути тайм-менеджмент не входил даже в первую двадцатку популярных бизнес-тренингов, то сейчас он в первой пятерке. Благодаря нашей активной деятельности по популяризации тайм-менеджмента, практически у каждой тренинговой компании в линейке тренингов появилась строчка «тайм-менеджмент». И хотя часто это компилятивные вещи, но в некоторых случаях и очень достойные продукты.

Есть также два традиционных конкурента — компании TMI (бывшая Time Manager International) и MTI, представляющая в России технологии Стивена Кови. Обе компании не специализируются строго на тайм-менеджменте (Time Manager International, расширив линейку услуг, изменила название на TMI). MTI больше внимания уделяет лидерству, чем прикладному тайм-менеджменту. Но у них традиционно очень силен блок тайм-менеджмента, восходящий к двум известным авторам — Клаусу Меллеру и Стивену Кови.

***Как Вы формировали личный бренд, бренд компании?***

Скажу откровенно, не было никаких специальных обдумываний с книгой Томаса Гэда<sup>1</sup> в руках — какими должны быть бренд, его ценности... Всегда присутствовала любовь к своему делу, огромный интерес к Времени и тайм-менеджменту и желание пробудить этот интерес в людях.

<sup>1</sup> Томас Гэд — известный шведский автор книг о брендинге (прим. ред.).

В практическом отношении — я и консультанты нашей компании много выступаем, причем не только на бизнес-конференциях, проводим мастер-классы для студентов, школьников. Недавно прошел мастер-класс для такой неожиданной аудитории, как слушатели и выпускники Санкт-Петербургской духовной академии и семинарии. Мы пишем статьи, даем интервью деловым изданиям, выступаем на радио и телевидении. Все это позволяет сформулировать четкое послание: если вы хотите научиться находить общий язык с Временем, обращайтесь в «Организацию Времени».

Особое место в формировании нашего бренда и в продвижении темы тайм-менеджмента занимают книги. Любимое детище — «Тайм-драйв: как успевать жить и работать», сейчас готовится уже 12-е переиздание, что, насколько мне известно, является рекордом для российской деловой книги. Впрочем, каждая из моих книг вносила свою лепту в создание нашего бренда.

Первая монография «Организация времени» задала основы тайм-менеджмента как научной дисциплины. «Тайм-драйв» стал самым популярным, простым и понятным пошаговым руководством к действию; «Тайм-менеджмент на Outlook» — пособием по «компьютеризации» личного тайм-менеджмента; «Корпоративный тайм-менеджмент» — энциклопедией лучшего корпоративного опыта внедрения тайм-менеджмента; учебное пособие «Тайм-менеджмент» — адаптацией данной темы для студентов. И, наконец, «Работа 2.0» — освоением современных онлайн-технологий как инструментов повышения эффективности, а не просто модных игрушек.

***Есть ли у «Организации Времени» официально сформулированные миссия, ценности?***

Они изложены в специальных документах, которые, если к ним не относиться формально, «отдавая дань моде», очень полезны. Причем не только для «высоких» целей

поддержания командного духа и т.п., но и для вполне прагматичного принятия решений, выбора верной стратегии, ориентации в обстановке.

Наша миссия — помогать обществу, бизнесу и людям в настройке отношений с самым ценным и трудноуправляемым ресурсом — Временем.

Важно, что мы не просто продаем тренинги или консалтинговые проекты в сфере тайм-менеджмента, а стараемся сделать мир лучше. Поэтому проводим мероприятия некоммерческого характера, например, мастер-классы по тайм-менеджменту для студентов, тренинги для руководителей Всемирного фонда дикой природы (WWF), выступления и статьи в СМИ, не ориентированных на деловую аудиторию.

Надо отметить, что вся польза миссии проявилась в разгар экономического кризиса. Многие компании быстро «размыли» позиционирование, представили различные «антикризисные» продукты или наклеили ярлычок «антикризисное» на прежние продукты. Думаю, что это скорее повредило им, чем помогло. Мы же продолжали строго придерживаться своей стратегии и благодаря этому наши показатели снизились не так резко, как у консалтингового рынка в целом.

В нашей «Политике компании», которая является официальным документом в рамках стандарта ISO 9001:2000, есть еще несколько важных тезисов:

- специализируемся исключительно на тайм-менеджменте;
- предоставляем клиентам услуги премиум-класса, в том числе индивидуально разработанные с учетом специфики и потребностей клиента;
- являемся лидером в российском тайм-менеджменте: разработчиками самых новых продуктов и технологий, руководителями сложных и крупных проектов внедрения тайм-менеджмента в ведущих российских корпорациях;
- мы — компания № 1 на российском рынке тайм-менеджмента.

Есть также официально сформулированные в Политике «Основные виды деятельности компании».

- Проведение корпоративных и открытых тренингов по тайм-менеджменту.

- Разработка и внедрение корпоративных стандартов и систем управления временем.

- Внедрение тайм-менеджмента на базе IT-систем — Outlook, SharePoint, Lotus и др.

- Научная, преподавательская, общественно-просветительская деятельность в области тайм-менеджмента, не приносящая коммерческой выгоды, но способствующая распространению культуры отношения к времени в обществе.

И, наконец, задавшись вопросом о границах нашей специализации («внедрение системы документооборота — это корпоративный тайм-менеджмент или нет, ведь целью является сокращение времени на работу с документами?»), мы сформулировали отдельный пункт Политики — «Предметная область нашей работы».

- Под личным тайм-менеджментом нами подразумевается совокупность технологических и мировоззренческих инструментов, помогающих человеку оптимально распределить время своей жизни в соответствии с целями.

- Под корпоративным тайм-менеджментом мы подразумеваем совокупность технологий, позволяющих сделать личный тайм-менеджмент сотрудников элементом корпоративной системы управления, личную эффективность сотрудников — элементом повышения корпоративной эффективности.

- Многие корпоративные технологии имеют дело с временем: системы управления проектами, документооборота и т. п. Корпоративный тайм-менеджмент тесно взаимодействует с этими технологиями (мы внедряем ТМ в рамках стандартов ISO, интегрируем ТМ на Outlook с системами документооборота и т. п.), но при этом является отдельной дисциплиной в менеджменте и предметной областью в консалтинге.

- Многие технологии личностного роста имеют дело с индивидуальной эффективностью: навыки управления, переговоров, презентаций, продаж, скорочтения; лидерство и т. п. Личный тайм-менеджмент тесно взаимодействует с этими технологиями, но все же это отдельная дисциплина со своей совокупностью техник и методов.

*Вы являетесь заведующим кафедрой Тайм-менеджмента Московской финансово-промышленной академии (МФПА). Как это связано с работой компании, дает ли дополнительные конкурентные преимущества?*

Несомненно, дает. Чем крупнее организация, с которой мы работаем, тем выше она ценит научный подход к делу, проработанность вопросов. Молодой начальник отдела может считать, что наука — это что-то далекое от жизни и практики бизнеса. Президент крупной корпорации (часто кандидат или доктор наук, иногда и заведующий кафедрой в профильном вузе) прекрасно понимает, что наука — это школа мысли, ответственного отношения к проблеме, решения ее не «нахрапом», а на основе тщательного, взвешенного анализа, изучения предыстории вопроса, просева идей и технологий через жесткий фильтр научной критики.

Научная деятельность для меня и нашей компании несет несколько функций.

Во-первых, это хороший способ разработки новых технологий, поиска новых идей, «причесывания» практического опыта, «упаковки» его в строгие выверенные формы.

Во-вторых, это кадровая школа. Наши консультанты преподают на кафедре Тайм-менеджмента, для них опыт проведения тренингов со студентами — полезная школа профессионального мастерства. Более того, в нашей матрице карьерного роста на определенной ступени обязательным является либо написание книги, либо защита кандидатской диссертации (а лучше и то, и другое).

И, в-третьих, это источник вдохновения. Когда я вспоминаю, насколько трудно бы-

ло справляться с делами на первом-втором курсах вуза и мне не хватало знаний и навыков в организации времени, как искал их в разрозненных источниках, я по-хорошему завидую студентам МФПА.

И меня очень радует мысль, что каждый год тысячи студентов, благодаря нашей кафедре и учебному пособию «Тайм-менеджмент», получают знания, которые пригодятся им в жизни, позволят больше успевать, гармонично сочетать учебу, работу, личное и профессиональное развитие, хобби, отдых и увлечения.

***Как Вы оцениваете перспективы «Организации времени», какие новые продукты планируете вывести на рынок в ближайшее время?***

Одна из ключевых для нас тем на ближайшие год-два — «Работа 2.0». Многим знаком термин «Web 2.0». Это идеология развития сети Интернет в сторону содержания, формируемого пользователями (примеры — Одноклассники.ру, Анекдот.ру, Живой журнал и т. д.) Данная концепция революционно изменила современный Интернет.

«Работа 2.0» — концепция, которая призвана таким же образом изменить нашу бизнес-среду и повседневность офисной работы. Это идеология труда и коммуникаций, основанных на современных «дистанционных» технологиях: видеоконференции, онлайн-семинары и т. п.

Давно существует вся технологическая база для удаленного общения. Веб-камера встроена почти в каждый ноутбук. Регулярно проводятся различные онлайн-семинары и вебкасты. Все больше компаний внедряют Communication Server, используют во внутрикорпоративной практике видеоконференции. Не хватает одного — культуры удаленного общения, применения онлайн-технологий и привычки их использовать.

Именно этой культуре и главное — технике внедрения онлайн-инструментов в общении с клиентами, маркетингу, управлению бизнесом, корпоративному обучению посвящена моя новая книга «Работа 2.0: прорыв к свободному времени».

Вместе с ней появилась и линейка корпоративных услуг — помощь компаниям в применении современных технологий онлайн-коммуникации, внедрении соответствующих корпоративных стандартов и процедур.

Как и с любыми другими технологиями, которые мы предлагаем, в теме «Работа 2.0» стараемся не только дать что-то новое нашим клиентам, но и помочь обществу стать более эффективным, находя дополнительные резервы времени. И это всегда помогает. Когда ты думаешь не только о текущем объеме продаж своей компании, но и о том, как улучшить мир вокруг себя, — люди чувствуют это. И такое отношение людей, их сочувствие твоему делу, их помощь, становятся главным конкурентным преимуществом.