

# Отношение к времени как характеристика организационной культуры

## Attitude to time as a characteristic of organizational culture

**Скочилова Д.А.**

студентка Кубанского государственного технологического университета  
e-mail: skochilova\_diana@mail.ru

**Skochilova D.A.**

Student of Kuban State Technological University

### **Аннотация**

В статье посредством вторичного анализа эмпирических данных и на основе проведенного эмпирического исследования, рассмотрено отношение сотрудников к тайм-менеджменту. Проведен анализ организационной культуры, и установлена корреляция между организационной культурой компании и отношением ее сотрудников к управлению временем.

**Ключевые слова:** тайм-менеджмент, организация, отношение, организационная культура, управление.

### **Abstract**

Through a secondary analysis of empirical data and based on an empirical study, the article discusses the attitude of employees to time management. The analysis of organizational culture is carried out and a correlation is established between the organizational culture of the company and the attitude of its employees to time management.

**Keywords:** Time management, organization, attitude, organizational culture, management.

Современный человек живет в эпоху «скоростного режима». Ему необходимо подстраиваться под постоянно меняющийся окружающий мир, усваивать колоссальные потоки информации. Время – ценнейший невозполнимый ресурс, которым располагает человек, поэтому одним из важнейших навыков, который он должен усвоить является навык управления временем – навык планирования этого времени. В условиях современной экономики, успешность организации напрямую зависит от эффективности работы ее сотрудников. Личная эффективность, в свою очередь, зависит не только от навыков и умений специалиста, но и от умения правильно распределить временные ресурсы. Именно поэтому тайм-менеджмент является неотъемлемой составляющей организации работы любой компании, которая положительно сказывается не только на качестве рабочего процесса, но и на качестве жизни самого сотрудника. Ведь планирование это не столько управление временем, сколько управление собой.

Успешно сформированная организационная культура предприятия способна оказывать значительное влияние на эффективность управления предприятием, являясь, с одной стороны, фактором устойчивости организации, а с другой стороны, условием развития потенциала данной организации [1]. Правильно выстроенное отношение сотрудников к времени относится к числу

важнейших аспектов функционирования любой организации. При этом, как отмечает Э. Шейн, «отсутствие единого для всех участников группы опыта времени, как правило, приводит к возникновению серьезнейших проблем коммуникации и взаимодействия» [2, с. 336].

Потребность внедрения тайм-менеджмента в настоящее время обусловлена такими факторами: как быстрые темпы изменений внешней среды; нестабильность мировой экономики и конъюнктуры рынка; постоянная потребность в изменениях и инновациях, которые уже становятся нормой, а не редким исключением; рост удельного веса нематериальных активов в стоимости организации и другие составляющие, непосредственно связанные со сферой функционирования организации [3]. Таким образом, в условиях современного мира, актуальность внедрения тайм-менеджмента, как основы организационной культуры предприятия является необходимым условием для обеспечения его конкурентного преимущества, стабильного функционирования, повышения качества выполняемой работы и создания резервов для реагирования на непредвиденно возникающие задачи, от решения которых зависит успешность деятельности всей организации [4].

Таким образом, целью изучения в настоящей статье стало определение отношения сотрудников организации к применению тайм-менеджмента в организации рабочего процесса, эффективности его применения.

В первую очередь, стоит внести ясность в само понятие тайм-менеджмента, которое может пониматься как технология организации времени и повышения эффективности его использования. Тайм-менеджмент в современном понимании развивался в рамках научного менеджмента, однако многие исследователи считают необходимым отметить, что попытки управления временем предпринимались людьми еще «во времена Гомера» [5]. С научной же точки зрения, развитие управления временем в организации делится на три основных этапа: тейлоризм, классический тайм-менеджмент и современный тайм-менеджмент. Главными представителями тейлоризма являются Ф. Тейлор; А.К. Гастев и П.М. Керженцев. К основным идеям первого этапа развития тайм-менеджмента можно отнести: тренировку и обучение сотрудников, анализ операционного состава деятельности, оптимизацию способа работы, нормирование, хронометраж трудовых операций, составление карт операций, включение показателей временной эффективности работы в систему мотивации и оплаты труда, использование схем и графиков в планировании, календарное планирование (которое является неотъемлемой частью современного образовательного процесса).

Следующий этап – классический тайм-менеджмент, представителями которого являются Ф. Дж. Мак Кей, П. Дракер, А. Лакейн, Лотар Й. Зайверт, А.А. Любищев и Д. Гранин. На этом этапе произошло жесткое разделение персонального ТМ («индивидуального» и «ролевого») и организационного ТМ («социального»). При этом персональным тайм-менеджментом, как «прикладным искусством» в большей степени занимались бизнес-консультанты, а организационный тайм-менеджмент незаметно слился с экономикой и математикой и в большей степени стал полигоном для построения научных математических моделей, ИТ-систем.

И, наконец, современный тайм-менеджмент, главными представителями которого являются С. Кови, Г. Архангельский. Для этого этапа развития тайм-менеджмента, преимущественно зарубежного, характерны три тенденции: «гуманизация», дифференциация и компьютеризация.

Огромная роль отдается именно индивидуальному управлению временем, повышению личной эффективности. Дифференциация современного тайм-

менеджмента происходит в большей мере не по технологическому, а по потребительскому принципу. Это и объясняет появление многочисленных разновидностей управления временем, таких как «христианский ТМ», «феминистский ТМ», «ТМ для студентов» и тому подобное.

После наработки определенной теоретической базы, было принято решение найти эмпирическое подтверждение эффективности применения тайм-менеджмента в организации. Были рассмотрены и проанализированы несколько следующих работ: в исследовании Гордыч Ю.С «Эффективность использования тайм-менеджмента в современных организациях» [6] приводятся результаты внедрения тайм-менеджмента на крупном предприятии ОАО РАО «ЕЭС Россия». Перед компанией возникла проблема нехватки гибкости в условиях изменчивой внешней среды, которую было принято решить посредством метода «контекстного планирования».

В результате сотрудники и руководство компании отметили более эффективное использование рабочего времени, за счет применения контекстного планирования на 10–15%. Существенно снизилась вероятность «потери» каких-либо задач, или их несвоевременного выполнения. Сотрудники получили возможность полного обзора стоящих перед ними задач и могли подстраивать режим их выполнения под себя. Уже в первые два месяца существования системы средний срок согласования договоров был уменьшен примерно на 20%.

В работе Симаровой И.С. «Тайм менеджмент как способ повышения личной эффективности работников» [7] акцентировалось внимание на проведении своего рода курсов по управлению временем для сотрудников. Осуществлялась данная политика внедрением в рабочий процесс организации «ТМ-бациллы», работа которой характеризуется созданием начального интереса к рациональному управлению личным временем, что приводит к пониманию людьми необходимости оптимизировать корпоративные процедуры и схемы деятельности, а также к самостоятельной работе людей в этом направлении, без давления «сверху».

По результатам настоящего исследования, опыт внедрения ТМ в таких компаниях, как МДМ Банк, Альфа Банк, Мегафон-Поволжье, РусАл и другие, показал, что эффективность деятельности работников после прохождения тренинга по внедрению ТМ-бациллы увеличилась на 10–20% при минимальных затратах.

Таким образом, мы можем увидеть закономерный интерес к управлению временем в организации, проявляющийся в разработке определенного рода теоретических и практических разработок. Кроме того, наблюдающаяся тенденция гуманизации в области тайм-менеджмента, позволяет говорить о развитии этого направления и возможности его стабильного существования в современном обществе как одного из основных критериев эффективности.

Однако, при проведении собственного эмпирического исследования, были выявлены немного иные показатели. В целях выявления отношения сотрудников к применению тайм-менеджмента в организации, было принято решение изучить филиал крупной негосударственной коммерческой организации, находящейся в достаточно развитом поселке городского типа. Организация имеет довольно сложную дивизионально-матричную структуру, что обусловлено разделением организации на ряд региональных функциональных подразделений, отвечающих за реализацию определенных функций, которые, в свою очередь, образуют проектные группы для решения поставленных задач.

Выборочная совокупность была отобрана методом неслучайной целевой выборки и составила штаб организации в количестве семи человек. Так как целью исследования было выявление мнения каждого сотрудника, было произведено

анкетирование, сплошной опрос. На выбор данного метода также повлияла достаточно сильная закрытость организации и нежелание отрываться от рабочего процесса, что выразилось в невозможности проведения интервьюирования для наиболее детального изучения проблемы.

Целью настоящего исследования было выявление отношения экспертной группы сотрудников к применению тайм-менеджмента в экспертной организации для выявления целесообразности и применимости приемов управления временем.

Была поставлена гипотеза о том, что, несмотря на отсутствие возможности творческого принятия решений и создания инноваций, методики тайм-менеджмента все же способны положительно влиять на эффективность работы сотрудников экспертной организации.

Для того чтобы выявить отношение сотрудников экспертной группы к тайм-менеджменту, им был задан вопрос: «Знаете ли Вы о существовании тайм-менеджмента?». На выходе выявилось следующее распределение: больше половины сотрудников (57,1%) отметили, что не знают о существовании тайм-менеджмента. Из оставшихся 42,9% только один человек знал обо всех перечисленных видах тайм-менеджмента (индивидуальный; ролевой; корпоративный), остальные осведомлены только об индивидуальном тайм-менеджменте. При этом стоит отметить интересный факт, что у двух из трех опрошенных, осведомленных о методах тайм-менеджмента, имеются знакомые, которые применяют методики тайм-менеджмента в работе, что может обуславливать их осведомленность.

Однако при дальнейшем изучении выявилось, что 57,2% опрошенных считают применение методик тайм-менеджмента может быть полезно для организации рабочего времени. Подобное несоответствие показателей может быть объяснено тем, что при оценке эффективности методик тайм-менеджмента для различных организаций, что больше половины опрошенных (57,2%) отмечают, что применение тайм-менеджмента в условиях со строго регламентированными задачами. Таким образом, на вопрос о том, возможно ли применение тайм-менеджмента в условиях экспертной организации, сотрудники предприятия в 83,7% случаев ответили «нет» или «скорее нет». В большинстве случаев подобная позиция объясняется достаточностью формального регламента работы, который обеспечивает стабильность привычной деятельности и не вызывает у сотрудников потребности в изменениях.

Таким образом, в результате исследования, проведенного в Торгово-промышленной палате г. Кропоткин, гипотеза исследования была полностью опровергнута. Однако, исходя из изучения эмпирического материала по данной теме, можно сделать вывод, что получение настоящих данных субъективно и обусловлено следующими факторами: недостаточная осведомленность сотрудников о применении методик тайм-менеджмента; отсутствие необходимости в совершенствовании деятельности за счет привычности выработанных стандартов работы, которые все еще являются для сотрудников эффективными, а также за счет отсутствия конкуренции на рынке услуг, обусловленное репутацией организации в целом; расположение организации в сельско-хозяйственных регионах.

В связи с несоответствием данных, полученных в ходе теоретического осмысления проблемы и результатов настоящего эмпирического исследования, было принято решение определить организационную структуру компании с целью обоснования причин получения подобных результатов. В качестве метода исследования была выбрана методика OSAI, базирующаяся на теоретической модели «Рамочная конструкция», разработанной К. Камероном и Р. Куинном [8, с. 211].

Выбор данной методики обусловлен тем, что она представляет исчерпывающий набор измерителей организационной эффективности. Также данная модель позволяет не только выявить нынешнее состояние корпоративной культуры, но и получить «желаемый» прогноз в сфере ее изменения.

По данным, полученным в ходе диагностики организационной культуры, было определено, что сотрудники организации «Х» оценивают свою организационную культуру как клановую. Для этого типа организационной культуры характерны сплоченность коллектива и организации, высокий уровень морали и удовлетворенности сотрудников условиями труда. В организации существует высокая степень вовлеченности сотрудников в управленческие процессы, что способствует поддержанию доверительной атмосферы, как на вертикальных, так и на горизонтальных уровнях организационной структуры.

При подробном изучении графика видно, что в организации достаточно высока степень бюрократизации, однако при рассмотрении графика «Теперь» с графиком «Желательно», можно заметить стремление сотрудников организации к уменьшению проявлений таких характеристик, как своевременность, плавное функционирование и планирование, характерные для бюрократического типа организационной культуры. Вместе с тем наблюдается желаемое смещение в сторону повышения показателей кланового и адхократического типа организационной культуры. Данные показатели могут свидетельствовать о необходимости внедрения в рабочий процесс новой продукции, инноваций, развитие применения творческого мышления в развитии проблем.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что данные, полученные в результате опроса с целью выявления отношения экспертной группы сотрудников к применению методик тайм-менеджмента в условиях экспертной организации, обусловлены высокой развитостью межличностных отношений в маленьком коллективе, где все сотрудники тесно общаются между собой и строят рабочий процесс на взаимном доверии и участии всех сотрудников-экспертов в управленческих процессах. Из-за подобной сплоченности немногочисленного коллектива, а также из-за недостаточной осведомленности сотрудников о методах тайм-менеджмента, 87,3% опрошенных считают невозможным применение этих методик в условиях их организации.

Исходя из результатов исследования, можно сделать вывод о том, что в настоящее время в России популяризация тайм-менеджмента в массах только начинает набирать обороты, особенно это касается наиболее удаленных от крупных городов районов. Результаты теоретического изучения и вторичного анализа эмпирических данных показали, что эффективность и важность применения методик тайм-менеджмента доказывается многолетним опытом и является актуальной для тех, кто хочет повысить эффективность своей компании. Однако данные эмпирического исследования показали, что применение методик тайм-менеджмента ограничено не только типом организационной структуры, но и характером организационной культуры, царящей в компании.

Результаты эмпирического исследования, проведенного в организации «Х», показали, что отношение сотрудников данной организации к тайм-менеджменту имеет негативную направленность, что выражается во мнении о невозможности его применения в условиях экспертной организации. Данная позиция может быть обусловлена как недостаточной осведомленностью сотрудников о методах тайм-менеджмента, так и клановым типом организационной культуры в немногочисленном сплоченном коллективе.

В результате гипотеза, поставленная в начале исследования, была частично опровергнута результатами анкетирования, проведенного в Торгово-промышленной палате г. Кропоткин. Однако нельзя не отметить получение

положительного результата по поводу эффективности применения тайм-менеджмента в организациях по итогам исследований многочисленных авторов, что является толчком для дальнейшей разработки темы в данном направлении.

Подводя итоги, хотелось бы отметить, что эффективность применения методик тайм-менеджмента носит сугубо субъективный характер и зависит от целого ряда факторов, таких как: подход к применению методик; тип организации и ее структуры; характер организационной культуры компании.

### **Литература**

1. *Дружинина Ю.В.* Время как элемент организационной культуры / Вестн. Том. гос. ун-та. – 2009. – №318. – С. 59–61.
2. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство: Построение, эволюция, совершенствование. / СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
3. *Мищенко Е.С., Дубровская Н.В.* Тайм-менеджмент и его роль в эффективном управлении персоналом организации / Е.С. Мищенко, Н.В. Дубровская // Вопросы современной науки и практики: университет им. В.И. Вернадского. – №3(41). – 2012. – С. 208–211.
4. *Онучкина А.М., Муха В.Н.* Инновации и их влияние на организационное поведение // Сборник лучших научных работ молодых ученых Кубанского государственного технологического университета, отмеченных наградами на конкурсах в 3-х частях. Краснодар. – 2016. – С. 32–34.
5. *Калинин С.* Краткая история тайм-менеджмента [Электронный ресурс] // Блог Сергея Калинина. 2012. 22 авг. URL: [http://s-kalinin.blogspot.com/2012/08/blog-post\\_22.html](http://s-kalinin.blogspot.com/2012/08/blog-post_22.html) (Дата обращения: 20.11.2019).
6. *Абанова А.В., Савельева Е.Ю.* Эффективность использования тайм-менеджмента в современных организациях // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по мат. XIX междунар. студ. науч.-практ. конф. № 12(19). URL: [https://nauchforum.ru/archive/MNF\\_social/12\(19\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/12(19).pdf) (дата обращения: 25.12.2019).
7. *Власова Д.А.* Тайм-менеджмент как способ повышения личной эффективности // Научное сообщество студентов: междисциплинарные исследования: сб. ст. по мат. III междунар. студ. науч.-практ. конф. № 3. URL: [https://sibac.info/sites/default/files/conf/file/stud\\_3\\_3.pdf](https://sibac.info/sites/default/files/conf/file/stud_3_3.pdf) (дата обращения: 26.12.2019).
8. *Шебураков И.Б., Дубиненкова Е.Н.* Методы организационной диагностики в управлении персоналом: учебно-методическое пособие для учащихся высших учебных заведений / под ред. Е. В. Киселевой. Вологда: Вологодский филиал РАНХиГС, 2016. – 422 с.