

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В КОРПОРАТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «БИЗНЕС-ИНКУБАТОР СО»)**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 3 курса 351 группы  
направления 38.04.02 Менеджмент  
Экономического факультета  
Полшковой Светланы Владимировны

Научный руководитель  
доцент, к.э.н.

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Л.Н. Леванова

Зав. кафедрой  
доцент, к.э.н.

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2022

## **Введение**

Актуальность исследования состоит в том, что в современных условиях ресурс времени становится наиболее значимым среди остальных факторов, влияющих на эффективность работы предприятия. Система управления должна строиться не только на принципе организованности, но и на принципе рационального использования рабочего времени.

Предметом исследования данной работы являются – организационно-управленческие отношения, возникающие между руководителями и подчиненными в процессе реализации тайм-менеджмента в ООО «Бизнес-инкубатор СО».

Объектом исследования данной работы являются процессы, методы и принципы тайм-менеджмента в ООО «Бизнес-инкубатор СО»

Целью данной работы является исследование реализации тайм-менеджмента в ООО «Бизнес-инкубатор СО» и разработка рекомендаций его совершенствования.

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. Изучение теоретических аспектов тайм-менеджмента в корпоративных организациях
2. Проведение анализа тайм-менеджмента в ООО «Бизнес-инкубатор Саратовской области»
3. Разработка направлений совершенствования тайм-менеджмента в ООО «Бизнес-инкубатор Саратовской области».

Новизна выпускной квалификационной работы:

некорректная организация рабочего процесса; не рациональное использование служебного времени и времени отдыха; некорректная расстановка задач, приоритетов.

В результате проведенного анализа системы тайм-менеджмента в корпоративной культуре управления ООО «Бизнес-инкубатор СО»,

предложено разработать ряд методик ТМ-диагностики и ТМ-аттестации. Методика ТМ-диагностики состоит в анкетировании топ-менеджмента компании, статистической обработке результатов, построении ТМ-профиля, анализе профиля с целью выявления приоритетных направлений внедрения технологий тайм-менеджмента; предложена и обоснована последовательность внедрения стандартов тайм-менеджмента на базе наиболее распространенных корпоративных информационных систем для персонального и командного планирования задач; выявлены границы и области оптимальной применимости «корпоративного тайм-менеджмента» как технологии на границе общего менеджмента и личного тайм-менеджмента, его роль и место в системе управления организацией.

Изучение и внедрение тайм-менеджмента становится с каждым годом все более популярным как в крупных организациях, так и на небольших предприятиях.

Тайм-менеджмент – это комплексное понятие, включающее в себя целый ряд методик организации и эффективного использования времени.

Отечественные исследователи дают различные определения понятию «тайм-менеджмент». Интересна позиция Г. А. Архангельского, рассматривающего тайм-менеджмент как управление не только временем, но и деньгами, энергией и информацией. И. А. Белицкая разделяет тайм-менеджмент на личный и корпоративный, тогда как А. Ю. Воронин дает лишь общее понятие.

Тайм-менеджмент - комплексная система управления деятельностью, включающую структурирование, планирование, организацию времени выполнения задач и распределения ресурсов с целью повышения эффективности работы как отдельных структурных подразделений, так и организации в целом.

Понятия характеризующие функции тайм-менеджмента: Анализ ситуации; Постановка цели; Планирование; Выработка методов борьбы с причинами

Главная цель тайм-менеджмента строится на управлении самым ценным ресурсом - временем. На сегодняшний день есть два основных направления: корпоративный тайм-менеджмент и личный тайм-менеджмент.

Под корпоративным тайм-менеджментом можно понимать,

Во-первых, систему управления временем фирмы

Во-вторых, это индивидуальное управление временем отдельного работника фирмы

«Личный» тайм-менеджмент, оказывается достаточно сильным двигателем не только личной, но и корпоративной эффективности. Корпоративный тайм-менеджмент содержит систему управления операциями в организациях, и если они правильно и эффективно спланированы, это позволит вам управлять временем компании.

Главный секрет тайм-менеджмента — целенаправленность и сосредоточенность.

Корпоративное управление – это управление организационно-правовым оформлением компаний, оптимизация организационных структур, построение внутри- и межфирменных отношений компании в соответствии с принятыми целями.

Далее рассмотрим органы корпоративного управления: Совет директоров; Комитеты совета; Исполнительный орган; Исполнительный орган (единоличный, коллегиальный); Корпоративный секретарь; Служба внутреннего аудита и контроля.

Главная функция корпоративного управления - обеспечение работы корпорации в интересах собственников, т.е. акционеров, предоставляющих корпорации финансовые ресурсы.

Сущность корпоративного управления состоит в реализации цикла корпоративного управления для достижения максимальной эффективности функционирования корпорации, которая является основным критерием корпоративного управления. Система корпоративного управления

представляет собой организационную модель, с помощью которой корпорация должна представлять и защищать интересы своих акционеров. Выделяют личный и корпоративный тайм-менеджмент.

Личный тайм-менеджмент - это технология организации личного и рабочего времени и повышения эффективности его использования.

Корпоративный тайм-менеджмент чем-то похож на командный, но, прежде всего, ориентирован на отношения «руководитель – подчиненный», так и в обратную сторону.

Каждое звено (К) – корпоративный секретарь;(С) – совет директоров; (Р)- руководители подразделений, содержат блок «личный тайм-менеджмент». Каждое из звеньев в корпоративном управлении, должны обладать в первую очередь организацией личного времени и делать это эффективно.

Корпоративный тайм-менеджмент предполагает повышение эффективности деятельности сотрудников в рабочее время путем использования инструментов тайм-менеджмента, что, в конечном итоге, ведет к повышению эффективности организации в целом. Корпоративный тайм-менеджмент - совокупность методов использования инструментов личного тайм-менеджмента в целях повышения эффективности деятельности организации.

Основные вопросы, которые призван решить корпоративный тайм-менеджмент: целеполагание и постановка задач; управление и регламентация бизнес-процессов компании; распределение и учет времени на выполнение задач и блоков задач (проектов).

Внедрение корпоративного тайм-менеджмента предполагает изучение организации рабочего процесса, выявление «узких» мест и рассмотрение вариантов совершенствования рабочих процессов путем внедрения инструментов тайм-менеджмента.

Рассмотрим основные барьеры, которые мешают нам оптимально использовать наше время : перфекционизм, прокрастинация., недостаток знаний, отсутствие необходимых инструментов и ресурсов.

Считается, что основным методом, с помощью которого можно эффективно управлять рабочим временем, является грамотное планирование своего времени. Основная цель планирования – сократить количество времени, которое человек тратит на работу и, соответственно, высвободить как можно больше свободных часов.

Расстановка приоритетов — самый сложный и важный этап планирования.

Блок следующих методов , способен

- Метод «АВС-анализа». Согласно этому методу все задачи можно классифицировать по их важности на А, В и С. А-задачи — это самые важные задачи, выполнение которых занимает всего 10% времени.

- Метод расстановки приоритетов по «матрице Эйзенхауэра». Согласно этой методике все дела классифицируются на 4 типа приоритета: А – как важные, так и срочные; Б – важное, но не срочное; С - неважный, но срочный; Д - неважное и не срочное.

Принцип Парето гласит, что небольшая доля причин, усилий и вложенных ресурсов отвечает за большую часть результатов. 20% усилий дают 80% результатов

Матрица Эйзенхауэра

Эта матрица является простым вспомогательным инструментом в случае, когда нужно быстро принять решение условно того, какой задаче нужно отдать предпочтение. Приоритеты устанавливаются по таким критериям как срочность и важность дела. Все дела подразделяются на 4 группы.

Метод «АБВГД»

Метод «АБВГД» представляет собой эффективный способ расстановки задач по приоритетности, который можно применять ежедневно. Этот метод прост и настолько эффективен, что способен, при условии регулярного и

грамотного использования, возвести вас в ранг самых продуктивных и производительных людей в вашей сфере деятельности.

## **Во второй части работы проведет анализ реализации тайм-менеджмента в ООО Бизнес-инкубатор СО**

Бизнес-инкубатор - это организация поддержки начинающих предпринимателей, которая осуществляет поддержку субъектов малого предпринимательства на ранней стадии их деятельности путем предоставления в аренду нежилых помещений и оказания консультационных, бухгалтерских, юридических и прочих услуг.

Основная цель бизнес инкубатора - формирование благоприятного предпринимательского климата для активизации процесса создания новых и развития действующих СМСП.

Главная задача бизнес-инкубатора заключается в том, чтобы помочь тем, кто отрывает собственное дело, особенно на начальной стадии.

В организации используются линейные полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным.

Руководитель действует на принципе единоначалия. Единоначалие как принцип управления заключается в осуществлении управления 1 непосредственным начальником над подчиненными. В это же время начальник несет полную ответственность перед более высокопоставленными, чем он, лицами, за выполнение задач, отданных своим подчиненным, а подчиненные в ответе только перед непосредственным начальником.

Общая численность персонала за последние 3 года имеет тенденцию к снижению, в 2020 и 2021 году она сократилась на 2 человека. Это связано с принятой программой по совершенствованию организации управления и снижению производственных расходов, а так же изменение организационной структуры.

Основные причины сокращения кадров: смена руководства, не удовлетворенность сотрудниками соотношением обязанностей и заработной платой

Текущность кадров означает, что в течении года приходится принимать и готовить новых сотрудников. Производительность их труда ниже, чем у постоянных кадров, тем более вхождение нового работника в организацию всегда сопряжено с решением нескольких проблем: адаптация человека к новому окружению, изменение поведения человека и т.д. За сравнительно короткое по историческим меркам время российский институт корпоративного секретаря приобрел довольно четкие очертания. Во многом благодаря развитию корпоративного законодательства, появлению нового Кодекса корпоративного управления и пересмотру Правил листинга Московской Биржи роль корпоративного секретаря подверглась стандартизации и стала более понятной широкому кругу лиц.

В ООО «Бизнес-инкубатор СО» отдельная должность для секретаря совета директоров в штатном расписании не предусматривается, тут должность корпоративного секретаря исполняет заведующий сектором мониторинга организаций инфраструктуры ЦПП и связям с общественностью. Заведующий сектором, а именно так называемый секретарь, берет на себя организационные, контрольные, информационные и многие другие функции.

Роль корпоративного секретаря очень значима в организации, так как порой в отсутствии руководства, а именно директора, вся информация и координация проходит непосредственно через секретаря.

Руководитель и корпоративный секретарь в организации стоят на одном уровне. Корпоративный секретарь — это главный администратор компании, обеспечивающий осуществление консультативных, исполнительных функций на высшем уровне, статус корпоративного секретаря во многом приближен к должности директора компании, хотя и находится ниже по своему иерархическому положению в штате фирмы.



Исследования, проведенные по использованию рабочего времени секретарей компаний, позволяют сделать вывод о том, что этот процесс нуждается в совершенствовании, поскольку он выстроен неэффективно и не всегда хватает времени для решения важных вопросов.

Вся структура организации рабочего времени в бизнес-инкубаторе довольно примитивная. Ежедневные совещания, где рассматриваются порой не касающаяся некоторых подразделений информация. Как таковой организации рабочего времени нет, каждый сам организует свою работу(исключением могут быть менеджеры подразделений, они распределяют обязанности в своей структуре и непосредственно контролируют их реализацию). Вся информация о задаче, передается посредством электронной почты, которая порой теряется в большом количестве писем, или с помощью секретаря. Нет строгого контроля выполнения обязанностей.

Рассмотрим основные функции руководителя в ООО «Бизнес-инкубатор СО»: Планирование новых проектов развития организации; Ведение переговоров; Контроль исполнения; Проведение совещаний ; Ответы на корреспонденцию некоторых типов и некоторые телефонные звонки.

Далее рассмотрим детально, какой процент уходит на каждую из главных задач руководителя.

Большую часть времени руководитель тратит на переговоры. Одинаковый процент времени тратится на планирование проектов и проведение совещаний. Всего 14 % времени тратится на контроль и исполнение. Это связано с тем, что руководитель совмещает работу. Он является руководителем ООО «Бизнес-инкубатор СО» а также является руководителем АО «Корпорация развития СО». Руководитель часто отсутствует, по причине командировок или совещаний в АО «Корпорация

развития СО». Поэтому времени на контроль работы подразделений сводится к минимуму.

Анализ, постановка целей, планирование все эти функции ложатся на плечи руководителя организации. Но тут нужно отметить, что руководитель совмещает работу также в АО «Корпорация развития», именно в этот момент происходят сбои. Время на анализ, постановку целей и планирование значительно сокращается. В отсутствие директора, часть функций по контролю, планированию и постановку целей ложатся на плечи секретаря.

Как бы странно это не звучало, но секретарь в данной организации находится на одном уровне с руководителем. Именно секретарь отвечает за: Информирование, коммуникацию, планирование, контроль.

Внутри каждого подразделения также осуществляется анализ, планирование, контроль но уже на уровне подразделения. Тут уже эту роль выполняют начальники подразделений.

Проанализируем удовлетворенность системой управления временем с помощью тестирования в организации.

Практической площадкой для реализации исследования является выработка у специалистов и руководителей навыков использования системы тайм-менеджмента для повышения эффективности сотрудников. Эмпирической базой научной работы выступают сотрудники ООО «Бизнес-инкубатор Саратовской области». В исследовании приняли участие 10 человек, в том числе директор ООО «Бизнес-инкубатор Саратовской области», 3 менеджера, 1 секретарь и 5 рядовых специалистов.

Для диагностики сотрудники получили две анкеты

Так, в ходе анализа было выявлено, что сотрудники организации ООО «СО Бизнес-инкубатор» по результатам анкетирования имеют средний балл от 0 до 18, что составляет 90% от общего числа сотрудников, поэтому они не планируют свое время и находятся под влиянием внешних обстоятельств (в том числе директора).

В целом результаты опроса показывают, что только 50% сотрудников резервируют время в начале рабочего дня, 20% часто стараются записывать свои задачи и цели с установленным сроком, что хорошо сказывается на их работе. Есть и такие, 30%, которые планируют от случая к случаю, и 20%, которые что-то записывают лишь от случая к случаю, почти никогда.

Сотрудники обладают некоторыми навыками самоуправления на достаточно высоком уровне. В ООО «Бизнес-инкубатор СО» нет тех, кто не умеет организовывать свою работу и занимаются посторонними делами, это может являться одним из факторов результативной работы.

Большинство (60%) еще не до конца научились определять важность проблем и как вообще с ними бороться, только 10% планируют научиться этому, потому что не до конца понимают это на данный момент. 40 % сотрудников почти никогда не могут сказать «нет», 40 % лишь иногда умудряются отказать людям, которые хотят не торопиться, поэтому тратят его не очень рационально, и только 20 % категорически отвергают посторонних.

После подсчёта результатов 2 теста было выявлено, что все сотрудники, принимающие участие в исследовании, набрали среднее количество баллов.

Это значит, что и директор, и менеджеры, и специалисты умеют управлять своим временем, но в их практике бывают «прорывы». Следует отметить, что только 40% планируют свой день заранее, 20% устанавливают сроки в свободное время и 10% заканчивают проекты вовремя, но все эти факты являются основой тайм-менеджмента.

В организации страдает как сама система управления, так и информационная-коммуникационная система в равной степени. Тем не менее сотрудники организации обладают хорошей самодисциплиной и мотивация. Большая часть сотрудников, а это 60 % не до конца понимает приоритетности той или иной задачи в структуре своей деятельности.

## **В практической части работы предложены направления совершенствования тайм-менеджмента В ООО "Бизнес-Инкубатор СО"**

Внедрение технологий тайм-менеджмента позволяет максимально эффективно использовать ресурсы предприятия, достигать поставленных целей и как следствие получать большую прибыль.

Актуальной проблемой для сотрудников ООО «Бизнес-инкубатор СО» является нехватка времени на выполнение поставленных задач. Это связано с различными факторами: нерациональное использованием служебного времени и времени отдыха, технические сбои в работе компьютера или организационная техника, большие объемы работы, неправильная формулировка задач, неумение делегировать полномочия, постоянная спешка, неправильное планирование и неправильная расстановка приоритетов, стабильные опоздания. Одной из главных проблем организации является очень плохая коммуникация внутри отделов. В каждом отделе сотрудники зачастую не понимают своей значимости в реализации определенного проекта. Таким образом, анализ тестов показал, что в организации ООО «Бизнес-инкубатор СО» система управления персоналом развита не совсем эффективно и есть над чем работать, куда стремиться. Не все сотрудники умеют правильно и рационально планировать свое рабочее время, в связи с чем часто загружены. Поэтому имеет смысл рассмотреть дополнительные варианты улучшения системы тайм-менеджмента, например, обучение работников методам и приемам эффективного планирования рабочего времени.

После этого вторым шагом будет формализация полученных знаний и закрепление их в виде корпоративных стандартов.

Интересным решением будет введение в организацию Канбан доски.

В ООО «Бизнес-инкубатор СО» уместно введение как электронной канбан доски, так и физической. Физические доски нужно применить не ко всем. Достаточно будут внедрить их в отделы ЦПП и РЦИ. Именно в этих

отделах большая команда специалистов, где сосредоточена бурная деятельность. Именно этим отделам необходима так называемая «стена работы», чтобы наглядно было видно все проекты, весь процесс работы. После внедрения Канбан доски ожидается рост коммуникации, чего так не хватает ООО Бизнес-инкубатор СО». Рабочий процесс в организации станет более прозрачным и эффективным, так как наглядно будет видно роль каждого члена команды, ее загруженность.

Этапы внедрения тайм-менеджмента на предприятие:

- Обучение сотрудников предприятия тайм-менеджменту посредством проведения тренингов;
- Диагностика и аттестация навыков тайм-менеджмента;
- Оценка достоверности данных.

Первым шагом корпоративного внедрения тайм-менеджмента является обучение сотрудников предприятия.

Второй шаг - диагностика тайм-менеджмента в подразделениях предприятия и аттестация навыков тайм-менеджмента сотрудников.

Профиль строится на основе данных, полученных от анкетирования менеджеров и других сотрудников, по следующим направлениям: личный тайм-менеджмент; командный тайм-менеджмент; качество навыков тайм-менеджмента по горизонтали; корпоративный тайм-менеджмент. Впоследствии эксперты получают представление о ситуации по использованию тайм-менеджмента на предприятии после проведенных тренингов. Использование комплексных программных решений с функционалом для автоматизации делопроизводства, тайм-менеджмента, работы с контрагентами и кадрами, бюджетирования позволяет существенно увеличить эффективность деятельности любой организации

Trello — это одна из самых популярных систем управления проектами в режиме онлайн, которая пользуется особым спросом среди небольших компаний. Он позволяет эффективно организовать работу по японскому методу досок Канбан. ; [Any.do](#) – это современный Список дел с календарями

и напоминаниями; Visual Time Analyzer (IQ 300, Мотив) Это программа позволяет установить наблюдение за пользователями, записывая, сколько времени они провели в программах, интернете. Это очень актуально для сотрудников с удаленным принципом работы. Руководитель может отслеживать активность сотрудника. Из огромного количества методик в различных статьях, применительно к ООО «Бизнес-инкубатор СО» в своей работе предлагаем использовать метод Матрица Эйзенхауэра.

Матрицу можно построить используя канбан доску. Инструментом выступит как программа — Trello, так и физическая доска находящаяся в отделе.

Таким образом, внедрение технологий тайм-менеджмента будет способствовать повышению уровня системы управления в организации и качественной самоорганизации сотрудников.

## Заключение

В ходе написания магистерской работы была рассмотрена тема: Внедрение технологии тайм-менеджмента в корпоративной организации на примере ООО «Бизнес-инкубатор СО». В современных условиях развития, данная тема является как никогда актуальной.

Рассматривая различные трактовки понятия тайм-менеджмента, описанных в статьях и научных работах, таких авторов-исследователей как Г. А. Архангельский, А. Ю. Воронин, А. М. Ильина, И. А. Белицкая, мы можем сделать вывод, что Тайм-менеджмент - комплексная система управления деятельностью, включающую структурирование, планирование, организацию времени выполнения задач и распределения ресурсов с целью повышения эффективности работы как отдельных структурных подразделений, так и организации в целом.

В теоретической части работы подробно были рассмотрены основные функции тайм-менеджмента: анализ; постановка цели; планирование; выработка методов борьбы с причинами потерь времени.

Подробно изучены фундаментальные, но по-прежнему актуальные на данное время методики, такие как: метод ABC-анализа; метод расстановки приоритетов по матрице Эйзенхауера; принцип Парето; Пирамида Франклина.

Описано с какими барьерами может столкнуться организация на пути рационального использования времени; связь личного и корпоративного тайм-менеджмента в системе корпорации и роль корпоративного секретаря в структуре.

В практической части магистерской работы подробно рассмотрена структура ООО «Бизнес-инкубатор СО», локальные нормативные документы, экономическая и хозяйственная деятельность, сквозные бизнес процессы, система обучения, организации и управления сотрудниками предприятия.

ООО «Бизнес-инкубатор СО» - это организация поддержки начинающих предпринимателей, которая осуществляет поддержку субъектов малого предпринимательства на ранней стадии их деятельности путем предоставления в аренду нежилых помещений и оказания консультационных, бухгалтерских, юридических, образовательных и прочих услуг.

Основная цель ООО «Бизнес-инкубатор СО» - формирование благоприятного предпринимательского климата для активизации процесса создания новых и развития действующих субъектов малого предпринимательства Саратовской области.

В организации используются линейные полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным.

Выявлены как системные недостатки качества корпоративного тайм-менеджмента в ООО «Бизнес-инкубатор СО» в целом, так и недочеты в управлении временем внутри отдельных структурных подразделений.

Для повышения эффективности тайм-менеджмента организации были внедрены определенные мероприятия по совершенствованию личной и корпоративной культуры персонала, которые разделены на три группы:

- Узконаправленное обучение, развитие цифровой инфраструктуры предприятия, а также внедрение новых информационных продуктов внутрикорпоративной автоматизации управления.

Применение групповых практик по эффективному управлению временем коллектива. К примеру сегментация текущих задач на отдельные блоки, которые необходимо держать «в поле зрения», периодически обновляя актуальный статус процесса.

Итак, можно сделать выводы, благодаря внедрению эффективной системы тайм-менеджмента и самоменеджмента в ООО «Бизнес-инкубатор СО», при помощи изучения сотрудниками методов и приёмов рационального использования времени, прохождения тренингов, обучения сотрудников



организации своего рабочего дня можно добиться повышения навыка у специалистов и менеджеров, уменьшения потерь времени, а также повысить качество обслуживания и производительности услуг

