

КОРПОРАТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ЛОГИКА ВНЕДРЕНИЯ



Любой менеджер, решивший наконец-то наладить личный тайм-менеджмент и ввести в разумные рамки свой рабочий день, сталкивается с проблемой корпоративного и командного тайм-менеджмента. Действительно, вы можете сколько угодно учитывать и анализировать расходы своего времени, планировать рабочий день, расставлять приоритеты... Но если ваши коллеги, клиенты, контрагенты остались прежними – вам это мало поможет. Вы по-прежнему будете работать в непрерывном аврале и хаосе. И только изменив "тайм-менеджерские" взаимоотношения на уровне команды менеджеров и системы управления фирмой, вы достигнете реальных результатов в управлении личным временем.

Что такое корпоративный тайм-менеджмент?

Говоря о тайм-менеджменте (управлении временем), в первую очередь стоит уточнить, что речь идет об управлении деятельностью, поскольку временем управлять невозможно. Применение слова "время" оправдано тем, что это наиболее дорогой ресурс, который при организации деятельности следует учитывать и оптимизировать в первую очередь. Согласившись с некоторой условностью термина "тайм-менеджмент", дадим определения:

Личный тайм-менеджмент – целостная система управления собой, личной деятельностью, включающая в себя инструменты выработки личной стратегии, повышения личной эффективности, управления личными ресурсами (время, деньги, информация, и т.п.).

Командный тайм-менеджмент – система инструментов организации совместной деятельности людей, не подчиненных друг другу. Это методы согласования персональных целей и планов между равными друг другу менеджерами, а также между мене-

джерами и клиентами, менеджерами и контрагентами. Иначе говоря, это способы ТМ-взаимодействия в ситуации, когда у вас нет инструментов принуждения – вы можете использовать только способы согласования интересов, договоренности и правила взаимодействия, причем в основном неформальные.

Корпоративный тайм-менеджмент – система "встраивания" персонального тайм-менеджмента сотрудников в систему управления фирмой. Если командный тайм-менеджмент занимается в основном взаимодействием между сотрудниками "по горизонтали", то корпоративный – "по вертикали". Здесь появляются инструменты принуждения, например – корпоративные стандарты и правила, регулирующие какие-либо аспекты персонального тайм-менеджмента сотрудников.

Пример инструмента корпоративного тайм-менеджмента – обязательная форма отчетности о расходах времени сотрудника. Пример командного тайм-менеджмента – добровольно соблюдаемая традиция – звоня по телефону коллегам, начинать разговор с вопроса "Удобно ли тебе сейчас разговаривать?".

Логика внедрения корпоративного и командного тайм-менеджмента

Тайм-менеджмент – технология достаточно "личная". Книжки по тайм-менеджменту обращены к одному читателю, предлагаемые ими методы рассчитаны в основном на свободное применение. Поэтому при внедрении тайм-менеджмента в корпоративном контексте нужно аккуратно и грамотно сочетать "свободные" и "принудительные" инструменты, чтобы заполнение тайм-шитов не превратилось в никому не интересную "обязаловку", не дающую реально полезной информации.

Личный интерес сотрудника запомнить личное время – вот первый шаг к внедрению ТМ-методов. Вы объясняете сотруднику, что в его распоряжении до конца жизни оста-

лось примерно 300 тыс. часов, и что распоряжаться ими эффективно выгодно в первую очередь ему, а не вам. Показываете, как личный тайм-менеджмент поможет ему не засиживаться на работе допоздна, забывая семью и детей. И наконец, четко осознаете для себя, какую часть сэкономленного сотрудником времени вы намерены использовать, а за счет какой – дать ему реально полезные для него, а не для вас или для фирмы результаты.

КАЖДЫЙ СОТРУДНИК ИМЕЕТ ПРАВО НА ОПРЕДЕЛЕННОЕ ВРЕМЯ "ОТГОРОДИТЬСЯ" ОТ ОКРУЖАЮЩИХ КРАСНЫМ СВЕТОФОРОМ

Естественно, все это не имеет смысла, если задача работника не выполнить четко зафиксированный объем работ, а отсидеть положенный рабочий день. В последнем случае работник будет заинтересован исключительно в том, чтобы создать максимально приятную для себя имитацию бурной деятельности. Таким образом, чтобы работник был мотивирован на овладение техниками личной эффективности, желательно предварительно обеспечить ему объем работ, заведомо превышающий его способность справиться с ними к нужному сроку, не выходя за рамки восьмичасового рабочего дня. В старину это называлось "обучение методом бросания с моста в воду".

Командные договоренности – следующий шаг встраивания "личных" методов в систему управления фирмой. После того, как человек осознал свою личную заинтересованность в повышении своей эффективности, можно ставить вопрос о том, какие ресурсы для повышения личной эффективности дает команда. Например, это может быть "правило светофора" – каждый сотрудник имеет право на определенное время "отгородиться" от окружающих красным светофором, показывая всем, что он занят высокоприоритетным делом и его лучше не отвлекать.

Как правило, на корпоративных семинарах по тайм-менеджменту "в режиме реального времени" рождается несколько такого рода полезных изобретений. Но предварительно люди должны почувствовать важ-

ность темы времени лично для себя, и только тогда они начинают генерировать идеи на тему командного тайм-менеджмента. Ту же самую последовательность можно порекомендовать при любом другом корпоративном обучении: сначала зацепились за личный интерес, затем использовали этот интерес для повышения эффективности команды.

Корпоративные стандарты становятся уместны после того, как на удобренной личным интересом почве

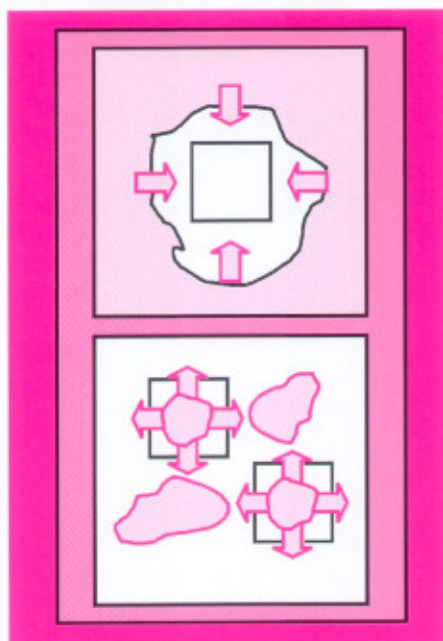
снизу изображено создание порядка с помощью "тайм-менеджерской бациллы": засев ее в отдельных людях на основе их личного интереса; разрастание "очагов заражения"; их подкрепление с помощью регламентации и встраивания в систему корпоративных стандартов. Второй путь более естественен, и потому более эффективен.

Где необходим корпоративный тайм-менеджмент?

Чтобы эффективно применять тайм-менеджмент для повышения эффективности фирмы, важно понимать, для каких компаний и типов деятельности он оптимален.

Чем более механистична работа человека и всей организации в целом, чем меньше в ней требуется творческая инициатива каждого отдельного исполнителя – тем более актуальны обычные технологии регулярного менеджмента. Например, операционистке в банке практически не нужен личный тайм-менеджмент. Нужна грамотно построенная система управления, математически просчитанное распределение потока клиентов и необходимое число операционисток, эргономично организованные рабочие места и т.д.

Если же от исполнителя требуется не только четкое и быстрое выполнение должностной инструкции, но и самостоятельная инициатива, принятие решений, распределение ресурсов, принятие на себя ответственности – незаменимыми становятся технологии личного и корпоративного тайм-менеджмента. Например, в том

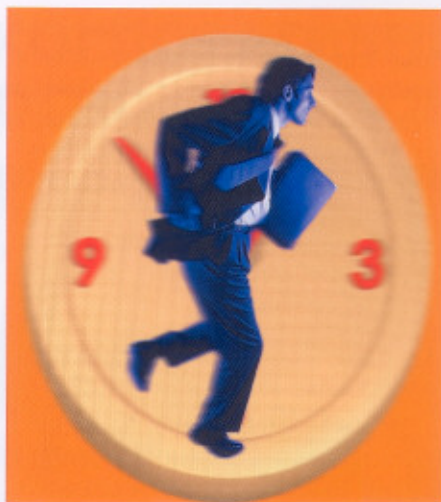


взгляде рости командных договоренностей. Теперь можно начинать

ЛЮДИ ДОЛЖНЫ ПОЧУВСТВОВАТЬ ВАЖНОСТЬ ТЕМЫ ВРЕМЕНИ ЛИЧНО ДЛЯ СЕБЯ

оформлять их корпоративными правилами и стандартами. Тогда мы можем быть уверены в прочности изменений, поскольку мы не выдумали эти правила "из головы", а лишь оформили и структурировали то, что выросло самостоятельно. На схеме сверху изображена попытка внедрить порядок "сверху", встречающая неминуемое сопротивление и отторжение сотрудника (он изображен маленьким квадратом внутри большого квадрата – фирмы). На схеме

же банке наряду с оперзалом появилась группа менеджеров, работающих с клиентом индивидуально. Такой менеджер универсален – он может оформить клиенту платеж, тут же предложить страховку, дать в пределах своих полномочий скидку на услуги банка и т.п. Ясно, что для многих клиентов такой формат взаимодействия с банком более удобен. Можно общаться все время с одним и тем же менеджером, который вас хорошо знает, может "заточить" услу-



гу банка под вашу специфику. Ясно при этом, что такой менеджер гораздо динамичнее будет реагировать на запросы клиента и рынка в целом, будет прочнее "привязывать" клиента к банку.

ЧЕМ БОЛЕЕ МЕХАНИСТИЧНА РАБОТА ЧЕЛОВЕКА, ТЕМ БОЛЕЕ АКТУАЛНЫ ОБЫЧНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Но очевидно также, что для этого менеджера потребуются совершенно не такие методы организации труда, как для операционистки. Менеджер принимает са-

мостоятельные решения, целиком организует весь процесс своей работы с клиентами. Соответственно, он должен владеть технологиями организации личного труда, повышения личной эффективно-

сти – т.е. технологиями тайм-менеджмента. ■

Об авторе:

Глеб Архангельский,
консультант по управлению временем

Тайм-менеджмент как инструмент организационного развития

За консультацией по вопросам личного и корпоративного тайм-менеджмента к автору статьи обратился генеральный директор и совладелец производственной компании, входящей в тройку лидеров на своем рынке (производство строительных смесей). Задачи типичны: хочется больше успевать самому, уменьшить количество жалоб топ-менеджеров на нехватку времени, обучить персонал технологиям эффективной личной работы. При этом в компании прекрасно налажен регулярный менеджмент, сам генеральный директор – человек пунктуальный, склонный к планоной работе. Тем не менее, с помощью современных подходов к тайм-менеджменту удалось изыскать новые резервы эффективности и развития.

Первым этапом проекта стала индивидуальная работа с генеральным директором. Приоритетным методом был самохронометраж, позволяющий выработать "чувство времени" и "чувство эффективности". По оценке клиента, за счет выработки "эффективного мышления", а также оптимизации и упрощения личной системы планирования и контроля, удалось изыскать до 30% дополнительного полезного времени. Но главным итогом клиент считает именно "чувство эффективности" – "теперь на вопросы времени и организации работы я смотрю, даже не ведая хронометраж, как бы сквозь очки, которые дают резкость и контрастность по сравнению со взглядом на мир без них".

Далее постепенно происходил выход "тайм-менеджерской бациллы" на корпоративный уровень. Областью "пилотного проекта" стало одно из подразделений компании за счет интереса и энтузиазма его руководителя к ТМ-тематике. "Хронометраж" некоторых показателей работы отдела показал его сотрудникам актуальность управления временем. Например, выяснилось, что до 80% задач были "авральными", причем их можно было бы избежать заблаговременными "планово-предупредительными" работами. Благодаря "бацилле эффективности" сотрудники сами, без давления "сверху", разработали новые приемы и схемы планирования деятельности, в том числе работ предупредительного, профилактического характера, которые обычно вызывали недовольство; более четко распределили между собой обязанности; создали базы данных по некоторым типам информации и т.п.

Основной частью проекта стала двухмесячная программа обучения для топ-менеджеров и средних менеджеров ключевого подразделения компании (коммерческой службы). Установкой генерального директора было свободное желание сотрудников повышать свою эффективность. Поэтому сотрудникам предлагалась презентация ТМ-программы и анкетирование, в ходе которого они решали, принимать ли в ней участие – цели-

ком за свой счет (фирма тратила на обучение только рабочее время). Благодаря примеру "ТМ-обацилленных" на предыдущих стадиях проекта, "отклик" был высок, например, среди топ-менеджеров приняли участие в обучении 12 человек из 14-ти. Таким образом не только минимизировались затраты заказчика, но и существенно повышалась мотивация обучаемых.

Основными итогами работы стали изменения в корпоративной культуре фирмы, внедрение в нее "бациллы эффективности". В числе "личных" результатов в анкетах отмечалось "Больше удовольствия от потраченного на работу времени"; "Исчезло ощущение нехватки времени"; "Чувствую себя спокойно, времени на все хватает"; "В процессе работы с хронометражом научился реалистично планировать завтрашний день"; "Время – появилось внутреннее понятие. Если есть уверенность в себе, то все успеешь"; "Теперь около 60% дел выполняются в срок". Важно, что новые отношения с временем появились на уровне команды: "Появилось командное видение проблем и намечились пути их решения. Больше понимание и умение ценить свое и чужое время"; "Все стали уважать время других"; "Извиняются все друг перед другом и даже иногда отказывают!"; "Более чуткое отношение к чужому времени"; "Первый толчок к началу. Команда единомышленников с общим языком общения".

Благодаря обучению были достигнуты корпоративные результаты на уровне подразделений и их взаимодействия, например: "Систематизация деятельности подразделения => спокойная работа, переход большей части деятельности из авральной в плановую"; "Классифицировал все задачи своего отдела и разнес по времени"; "Чаще стал обращать внимание на различные количественные показатели"; "Более четко представляю, как изменить систему планирования и организацию расписания". В ходе обучения при обсуждении самостоятельной работы за прошедшее время регулярно звучало "Мы договорились с отделом..., что теперь..." В результате, например, "Народ перестал бегать с одной проблемой, теперь приходят сразу с комплексом задач, дел, просьб, и пр.". При этом все менеджеры отмечали, что ТМ-тема вызвала большой интерес и они намерены постепенно "расти" в ней и дальше с помощью публикаций сайта, отмеченных для себя в ходе семинара подходов и т.п.

Наконец, в ходе обучения персонала благодаря диагностической функции тайм-менеджмента была поставлена задача упрощения и оптимизации системы корпоративного планирования. Результатом этой диагностической работы впоследствии стало принятие решения о внедрении системы планирования класса MRP-II. Таким образом тайм-менеджмент рассматривался не изолированно, но в контексте более широких задач повышения эффективности системы управления компании.