



**Глеб  
Архангельский**

# КОРПОРАТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

ЭНЦИКЛОПЕДИЯ  
РЕШЕНИЙ

NEWYORK



LONDON



MOSCOW



TOKYO



УДК 65.011  
ББК 65.290-2  
А87

Редактор Н. Нарциссова

**Архангельский Г.**

А87 Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений / Г.А. Архангельский. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 160 с.

ISBN 978-5-9614-0704-4

Для достижения успеха руководителям организаций необходимо постоянно повышать эффективность — свою и своих подчиненных. Добиться этого можно с помощью управления временем — тайм-менеджмента. Его философия заключается не в том, чтобы работать как можно больше, а в том, чтобы успешно справляться со всеми профессиональными и личными задачами, все успевать и таким образом делать свою жизнь гармоничной. В книге описываются удобные практические инструменты, которые помогут воплотить идеи тайм-менеджмента в жизнь. Исторические разделы посвящены многовековому опыту управления временем. Многочисленные практические кейсы познакомят вас с опытом крупнейших российских корпораций, внедривших тайм-менеджмент в свою практику.

Книга адресована менеджерам, а также широкому кругу читателей — всем, кто интересуется темой тайм-менеджмента.

УДК 65.011  
ББК 65.290-2

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.*

© Глеб Архангельский, 2008.

© ООО «Альпина Бизнес Букс», 2008.

ISBN 978-5-9614-0704-4

Технический редактор *Н. Лисицына*  
Корректор *Е. Аксенова*  
Компьютерная верстка *К. Свищев*  
Художник обложки *О. Сидоренко*

Альпина Бизнес Букс  
123060, Москва, а/я 28  
Тел. (495) 980-53-54  
www.alpina.ru  
e-mail: info@alpina.ru

Подписано в печать 01.11.2007.

Формат 70×100<sup>1/16</sup>.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 10,5 печ. л. Тираж 5000 экз. Заказ № 7203

Отпечатано в ОАО «ИПК «Ульяновский Дом печати»  
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

# Содержание

<b>Предисловие</b> .....	<b>5</b>
<b>Благодарности</b> .....	<b>7</b>
<b>КОНТРОЛЬ ПОРУЧЕНИЙ</b> .....	<b>9</b>
<b>ТМ-ОБУЧЕНИЕ</b> .....	<b>29</b>
<b>ТМ-СТАНДАРТ</b> .....	<b>53</b>
<b>ТМ-КУЛЬТУРА</b> .....	<b>75</b>
<b>ТМ-ДИАГНОСТИКА</b> .....	<b>97</b>
<b>ТМ-АВТОМАТИЗАЦИЯ</b> .....	<b>123</b>
<b>ТМ-ПРОЕКТ</b> .....	<b>145</b>
<b>Послесловие</b> .....	<b>158</b>
<b>Предметный указатель</b> .....	<b>160</b>

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Большинство современных руководителей постоянно ощущают жесткое давление времени. Управляете ли вы подразделением крупной корпорации или компанией среднего бизнеса, на вас и ваших подчиненных влияет временной фактор. Клиенты, руководство, деловые партнеры, рынок — все ждут от вас скорости, организованности, пунктуальности.

Время — один из трех параметров, по которым можно конкурировать. Другие два — деньги и качество. Но в XXI веке качество должно быть высоким по определению, а конкуренция по цене приводит к ценовым войнам, превращающим рынок в выжженную пустыню.

Остается конкуренция по параметру времени. Насколько быстро ваши подчиненные отвечают на запросы клиентов? Насколько оперативно готовятся документы? Сколько новых проектов одновременно могут реализовать ваши сотрудники? Все это — элементы конкуренции по времени.

Множество управленческих дисциплин и технологий помогают руководителю предприятия стать более динамичным, все успевать, укладываться в максимально сжатые сроки. Проектный менеджмент, менеджмент качества, различные корпоративные информационные системы — все это, помимо снижения финансовых издержек, помогает снижать издержки временные.

Корпоративный тайм-менеджмент — одна из таких технологий, оформившаяся в отдельную дисциплину в рамках общего менеджмента благодаря разработкам Тайм-менеджерского сообщества Improvement.ru и кафедры тайм-менеджмента Московской финансово-промышленной академии. Мы определим эту технологию так:

*Корпоративный тайм-менеджмент — дисциплина в рамках общего менеджмента, позволяющая сделать персональный тайм-менеджмент сотрудников инструментом повышения корпоративной эффективности.*

Впервые тема корпоративного тайм-менеджмента была заявлена в монографии «Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы» изданной в Санкт-Петербурге в 2003 г. Там было изложено несколько ключевых идей данной технологии. Задача предлагаемой вашему вниманию энциклопедии — дать развернутую картину корпоративного тайм-менеджмента: понятийный аппарат этой дисциплины, исторические предпосылки ее возникновения и, конечно же, практический опыт применения в лучших, наиболее эффективных и успешных компаниях.

Сделав описанные в книге шаги, вы пройдете путь, уже проторенный подразделениями крупнейших российских корпораций — таких как РУСАЛ, РАО «ЕЭС», «Северсталь», «Вимп-Билль-Данн» и другие, — а также сотнями успешных компаний среднего бизнеса. Я уверен, что предлагаемые простые и технологичные инструменты придадут новый импульс вашей карьере, если вы менеджер, и предоставят дополнительный ресурс развития вашему бизнесу, если вы предприниматель.

Успехов вам и эффективности!

**Глеб Архангельский**

## БЛАГОДАРНОСТИ

Автор благодарит участников Тайм-менеджерского сообщества, которое осенью 2007 года отметило свой седьмой день рождения; сотрудников компании «Организация Времени»; сотрудников и преподавателей кафедры тайм-менеджмента Московской финансово-промышленной академии. Спасибо вам за неоценимый вклад в развитие темы, творческую и моральную поддержку!

Моя благодарность коллегам: Марианне Анатольевне Лукашенко, доктору экономических наук, профессору, руководителю Школы тренеров компании «Организация Времени», блестящему эксперту, харизматичному тренеру и обаятельному человеку; Елене Базановой и Марине Крючковой, ведущим менеджерам компании «Организация Времени», благодаря которым осуществилось большинство наших самых интересных корпоративных проектов; Татьяне Телегиной, зам. зав. кафедрой тайм-менеджмента, оказавшей неоценимую помощь в подготовке исторических материалов для этой книги.

Также благодарю клиентов компании «Организация Времени», у которых мы учимся в не меньшей степени, чем они у нас. В особенности тех, чей опыт в совместных проектах был учтен при подготовке этой книги (в обратном хронологическом порядке):

Елену Суханову, зам. председателя правления, НП АТС;

Филиппа Мурашова, начальника отдела персонала, «Базовый элемент»;

Ирину Андрееву, руководителя Парламентской библиотеки, Государственная дума Российской Федерации;

Марину Пахомкину, директора по обучению, «ТНК-ВР»;

Елену Сухорукову, исполнительного директора, НПФ «Благосостояние»;

Ольгу Великую, менеджера по обучению, «Объединенная металлургическая корпорация»;

Эрику Куянцеву, директора по персоналу, и Яну Кудрявцеву, начальника отдела обучения, IBS;

Светлану Клейменичеву, генерального директора, «Пепеляев, Гольцблат и партнеры»;

Валерия Ермакова, генерального директора, «МегаФон-Поволжье»;

Дмитрия Афанасьева, директора корпоративного университета, и Светлану Масюкевич, менеджера корпоративного университета, «Северсталь»;

Михаила Горяинова, генерального директора, «Центральный дом недвижимости»;

Алексея Чернова, директора департамента информационных технологий, «ФСК ЕЭС»;

Елену Кручину, руководителя аппарата председателя правления, «СО-ЦДУ ЕЭС»;

Сергея Павленко, зам. председателя правления, «Гидро-ОГК»;

Александра Селютина, зам. директора департамента информатизации, РАО «ЕЭС России»;

Надежду Попову и Анжелу Зайцеву, специалистов департамента обучения, PricewaterhouseCoopers;

Юлию Сушкову — директора, Наталью Беккер и Карину Самохину — менеджеров корпоративного университета, «Вимм-Биль-Данн»;

Эдуарда Фаритова, директора по развитию, Олесю Диордийчук, помощника председателя правления, группа компаний «Русский стандарт».

Также благодарю Ольгу Горинову, помогавшую в подготовке корпоративных кейсов, и Елену Симоненко, высказавшую ряд ценных идей и замечаний по книге.

Спасибо вам, друзья, коллеги, партнеры, единомышленники — за помощь в работе над этой книгой, в разработке ТМ-технологий, в развитии культуры уважения ко времени в нашей стране!

**Глеб Архангельский**



# ■ КОНТРОЛЬ ПОРУЧЕНИЙ

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ВЫСШЕГО ЗВЕНА

**ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ЗАДАЧ** — постановка задач подчиненным с определением необходимых полномочий и ресурсов, ответственности за неисполнение и т.д.

**СИСТЕМА КОНТРОЛЯ ПОРУЧЕНИЙ** — единое хранилище поручений руководителя, позволяющее автоматизированно отслеживать их исполнение и получать выборки поручений в нужных разрезах.

**СЕКРЕТАРИАТ РУКОВОДИТЕЛЯ ВЫСШЕГО ЗВЕНА** — система организации работы секретарей (референтов, личных помощников, ассистентов), способствующая максимально эффективной и комфортной работе руководителя.

Персональная эффективность руководителя, максимально результативное использование его времени — это на 30% вопрос личной организованности и на 70% — вопрос грамотного делегирования задач. В менедж-

менте тема делегирования проработана достаточно подробно — как мотивировать подчиненных на исполнение задач, как наделить их необходимыми полномочиями, как назначать реалистичные сроки и т. п.

Корпоративный тайм-менеджмент смотрит на проблему делегирования под другим углом. Как руководитель может справиться с огромным объемом разнородных задач и поручений, распределенных между подчиненными? Что позволит ему не «потеряться» в этом хаосе и в нужный момент проконтролировать нужные поручения?

Если это топ-менеджер крупной корпорации, то, как правило, ему на помощь приходит формальная корпоративная система отслеживания задач, служебных записок, протоколов совещаний и т.д. Однако проблема в том, что такого рода бюрократические системы тяжеловесны и неповоротливы. К тому же далеко не все задачи, поставленные руководителем, целесообразно

«прогонять» через эти бюрократические механизмы, так как это было бы стрельбой из пушки по воробьям.

Хорошая секретарша экономит своему начальнику больше времени, чем служебный сверхзвуковой самолет.

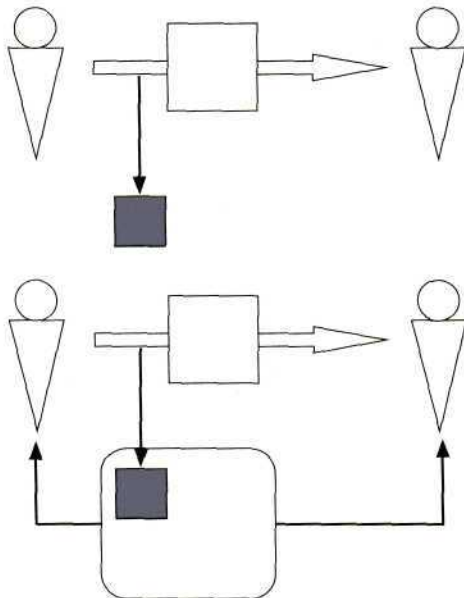
*Малколм Болдридж,  
американский бизнесмен*

Руководителю нужна более простая система, охватывающая все аспекты его работы, в том числе неформальное взаимодействие с коллегами, не проходящее через бюрократические механизмы. При этом она должна быть максимально автоматизированной, способной «одним кликом мыши» дать ответы на вопросы: какие задачи связаны с этим

человеком, с этим проектом, с этим периодом времени и т. д.?

Грамотно организованная система контроля поручений позволяет «разгрузить» голову руководителя, избавить его от многочисленных разрозненных напоминаний на электронных и бумажных носителях и при этом дать ему полную уверенность в том, что каждое поручение будет выполнено в срок.

Особенно эффективна система контроля поручений в связке с хорошо организованным секретариатом. (Заметим, что один секретарь, но снабженный правильным регламентом работы — это тоже секретариат.) В таком случае основная нагрузка по отслеживанию исполнения поручений перекладывается на секретарей без ущерба для качества контроля.



Как правило, руководитель, делегируя задачу (белый квадрат), либо не оставляет себе напоминания о ней (синий квадрат), либо оставляет стихийные напоминания: электронные сообщения, пометки в ежедневнике и т. п. (слева).

При эффективном контроле поручений напоминание попадает в систему контроля (справа), которая позволяет представлять руководителю выборку поручений в разных аспектах, автоматически отслеживать их исполнение и т. д.



## Эффективные компании

## Лучшие компании

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ЗАДАЧ	КОНТРОЛЬ ПОРУЧЕНИЙ
<p>Руководитель, делегируя задачу, не оставляет у себя напоминания о ней или оставляет его в произвольной форме (в виде электронного сообщения, пометки в ежедневнике и т.п.).</p>	<p>Напоминание о задаче попадает в единое компьютерное хранилище, позволяющее делать тематические выборки «одним кликом мыши».</p>
<p>Контроль и мониторинг выполнения поручений происходит стихийно, без строго определенной периодичности для разных типов задач.</p>	<p>Определены точные регламенты и принципы мониторинга поручений: с какой частотой и в каких формах он проводится по поручениям различных типов.</p>
<p>Поскольку напоминания о поручениях разрозненны, невозможно проводить их количественный анализ.</p>	<p>Система контроля поручений позволяет количественно анализировать их, высчитывая процент исполнения, средние просрочки по различным сотрудникам и подразделениям и т.п.</p>
<p>Если существует единое электронное хранилище поручений, то это система, разработанная, как правило, аппаратом первого лица компании, обеспечивающая общий контроль управленческой дисциплины по формализованным задачам.</p>	<p>Помимо формализованной корпоративной системы контроля поручений у высшего руководства есть личные системы контроля, настроенные на потребности каждого руководителя и позволяющие охватить в числе прочего и неформальное взаимодействие.</p>
<p>Если у руководителя есть секретарь (или секретари), то он выполняет в основном «бытовые» функции.</p>	<p>Секретари обеспечивают работу системы контроля поручений, избавляя руководителя от рутинных дел (позвонить - выяснить статус поручения - напомнить и т.д.)</p>

## ■ КОРПОРАТИВНОЕ ВНЕДРЕНИЕ: «МЕГАФОН»

По оценкам аналитиков и самих операторов, рынок сотовой связи — один из самых быстроразвивающихся в России. При этом конкуренция на нем, как и положено на развитом рынке, очень высока: основные игроки идут, как правило, «ноздря в ноздю», и поэтому нельзя давать себе ни малейшей поблажки. Нельзя упускать ни единой возможности быть в чем-то эффективнее и лучше других. Нужно находить ресурсы, которыми можно управлять, чтобы добиться результата, успевать впереди конкурентов, контролировать время.

**Рассказывает генеральный директор «МегаФон-Поволжье» Валерий Ермаков:**

— Два года назад я пришел к пониманию того, что нужно как можно более эффективно использовать тот ресурс, который дан человеку от Бога, — время. Этот ресурс нужно направлять в первую очередь на достижение стоящих передо мной целей. Тогда я начал

читать литературу, просматривать журналы по этой теме. Год назад мне попала в руки книга Глеба Архангельского «Тайм-драйв». Она вобрала в себя все лучшее из того, что я до этого прочитал. Написано простым, понятным русскому человеку языком. Многие зарубежные издания не совсем нам подходят, потому что построены по принципу рецепта — делай так, и будет хорошо. Русский человек не хочет просто получить рецепт: мы хотим знать, почему это нужно делать, понять основу, философию процесса. Глеб же не просто дает рецепты, а сначала объясняет, что, зачем, почему. И когда у людей просыпается интерес, тогда он рассказывает, как добиться желаемого, получить практические результаты.

Итак, я эту книгу прочитал, и мы с Глебом и компанией «Организация Времени» сделали несколько заметных проектов, провели тренинги и консультации, с тем чтобы внедрить идеи ТМ в нашей организации.



«Для того чтобы решиться на перемены в своей жизни и в жизни компании, нужны сильная мотивация и мощный эмоциональный заряд. Мотивацию вы формируете сами, а вот эмоциональный заряд на тренинге "Тайм-менеджмент" был очень сильным и эффективным. Для закрепления результатов обучения было проведено консультирование топ-менеджеров по тайм-менеджменту на Outlook. Кроме того, в управлении делами внедрена система контроля поручений генерального директора на базе Outlook».

**Валерий Ермаков,  
генеральный директор,  
«МегаФон - Поволжье»**

## «ВРЕМЕНЕМ НЕЛЬЗЯ УПРАВЛЯТЬ В ОДИНОЧКУ»

Я рассматривал эти методики в первую очередь, с точки зрения своего личного управления временем. Ежедневно передо мной стоит множество задач. Если я не начну действовать эффективно, со мной произойдет то, о чем пишут во многих книгах: если ты не управляешь своим временем, им начнут управлять другие. Ведь так в большинстве случаев и происходит! Перед тобой ставят всевозможные задачи, а ты их решаешь и решаешь. Проходит месяц, квартал, год, и ты думаешь: что же я никак не выделю времени на то, чтобы заняться тем, что мне нужно?

Поэтому два года назад я рассматривал ТМ именно в применении к себе, потому что у меня есть как личные дела, так и дела компании, на которые нужно время. И уже потом, когда я начал внедрять эту систему для себя, я понял, что не смогу решать задачи компании один, без коллег.

Поэтому мне очень важно контролировать свое время — и при этом управлять системой времени коллег, с которыми я постоянно взаимодействую (ближний круг управления). Организуя какие-то встречи, совещания или конференции, я должен заранее знать, какие планы у моих подчиненных, чтобы мы согласовывали наши совместные дела, чтобы процессы не перекрывали друг друга. И наоборот, когда мои сотрудники планируют свой день, они должны видеть мой календарь и соотноситься с тем, когда я свободен или занят. Это аксиома: если ты хочешь управлять своим временем эффективно, то можешь добиться этого только в том случае, если коллеги точно так же эффективно взаимодействуют с тобой.

Компания использует Microsoft Exchange Server и ведение календарей в Outlook. Теперь я могу видеть, где находится и где будет находиться в течение ближайших трех месяцев мой коллега, и могу планировать встречу с ним. Соответственно я показываю ему свой календарь на ближайшие три месяца, и он может планировать встречи со мной. Время — это такая категория, где нельзя управлять одному, все должны действовать совместно.

Чем выше должность командира,  
тем короче и проще  
должны быть его приказы.

*Хельмут фон Мольтке,  
германский фельдмаршал*

«Бациллу ТМ» я внедрял личным примером. Сначала я сам перешел на планирование рабочего графика Outlook, потом сделал свой календарь в Outlook доступным для подчиненных, после этого ненавязчиво продемонстрировал преимущества такого метода планирования. Так «бацилла» проникла очень глубоко, и никого не пришлось заставлять переходить на новые методики: все произошло само собой. Это доказывает, что личный пример — самый эффективный метод обучения.

## УМЕНИЕ УСПЕВАТЬ

Следующий шаг был сделан 9 декабря 2006 г. В тот день мы организовали встречу с Глебом, чтобы послушать о философии ТМ, получить конкретные рекомендации из первых рук.

После этого у нас было еще несколько тренингов, мы сделали два проекта по Outlook — настройку индивидуальных систем на Outlook для топ-менеджеров и настройку работы моего аппарата на Outlook. Нам нужно было определиться с задачами,

которые хочешь решить. Здесь нужно быть очень настойчивым, потому что на тебя постоянно наваливается много рутинных дел, которые надо расставлять по степени приоритетности.

Военачальнику мы в особенности удивляемся тогда, когда даже в его отсутствие войско соблюдает порядок.

*Иоанн Златоуст*

которые мы поставим для себя, и еще мы хотели, чтобы у нас сложилась четкая философская система процесса ТМ.

Прошло уже восемь месяцев с самого первого тренинга: мы серьезно продвинулись, в первую очередь в понимании того, как нужно управлять временем и что нужно изменить в себе, с тем чтобы само время эффективно работало на тебя.

Сложно измерить эффективность тренингов: слишком много в жизни других, тоже влияющих на тебя процессов. Но лично я теперь успеваю больше, чем успевал до этого.

И самое главное — я ничего не забываю. Я ставлю себе задачу и всегда решаю ее, не теряя времени. Теперь у меня нет таких ситуаций, когда я хочу что-то сделать, но не успеваю из-за рутинных дел.

Срок решения задачи я отмечаю в своем календаре; действую по методу «задача — исполнение», другого варианта нет. Если на решение задачи не выделять времени, сама собой она не решится.

Вот она, физиология управления временем: регулярно выделяй время на задачи,

## КОНТРОЛЬ ПОРУЧЕНИЙ

— Для того чтобы система ТМ работала в рамках всей компании, нам нужно было в первую очередь настроить систему управления поручениями на Outlook в моем управлении делами. Что мы и сделали.

Сегодня у меня есть четкая система поручений и контроля. Поручения даются мной устно, по электронной почте или на бумаге, и все попадают в единый список, по которому отслеживаются сроки исполнения. Если что-то не исполняется вовремя, я получаю уведомления, и на их основе секретариат запрашивает дополнительную информацию, почему случился сбой. Далее исполнитель отчитывается передо мной, и мы принимаем решение: либо переносим срок, либо предпринимает что-то еще.

Главное в том, что сегодня ни одно поручение не теряется, не забывается — потому что оно находится под контролем, а это, я считаю, очень важно.

По моей просьбе Глеб организовал поездку нашего начальника управления делами Олега Медведева в компанию Microsoft, с тем чтобы ознакомиться с идеологией построения корпоративного оборота в этой организации. Олег привез оттуда много полезного. По итогам его визита была сделана презентация, и сегодня мы начинаем переосмысливать свой документооборот с точки зрения философии, которая существует в Microsoft.

Например, один из принципов, который мне понравился: электронное сообщение — абсолютно официальный документ, на основании которого строится вся работа. Такое использование электронной почты позволяет сделать рабочий процесс максимально эффективным. У нас пока, к сожалению, электронное сообщение не воспринимается так же серьезно, как, например, служебная записка. Но мы уже поняли, что будем переходить именно на майкрософтскую систему, хотя для этого нужно время, чтобы поменять — в первую очередь в своих головах — идеологию восприятия процесса.

## ЕДИНЫЙ ТМ-СТАНДАРТ

— Следующий шаг после налаживания системы контроля моих поручений — внедрение единых стандартов тайм-менеджмента в компании. Календари и задачи, хранимые на Exchange-сервере, синхронизируются с мобильными терминалами.

Например, мне нужно назначить встречу. Я беру свой коммуникатор, смотрю числа, нахожу «окно» — и называю время.

Эта информация сразу поступает на Exchange-сервер, и мой секретарь теперь знает, что с 11 до 12 я буду занят. Если какая-то встреча назначается не мной, то секретарь планирует ее, выбирая мое свободное время, а я вижу это обновление в своем календаре и уже знаю, когда и с кем мне предстоит встретиться. Соответственно я могу дать поручения своим подчиненным подготовить материалы к этой встрече, чтобы я мог плодотворно пообщаться с собеседником.

Таким образом время не расходуется впустую. Все четко, все расписано, вре-

мя каждого человека используется максимально эффективно. Я вижу календари всех своих подчиненных на три месяца вперед, и есть отдельная опция, показывающая, кто и когда бывает в командировках. Например, послезавтра я приеду в офис в Самаре — но уже сегодня я вижу, кто из моих подчиненных будет находиться на месте, и знаю, какие совещания я могу на этот период назначить. Не может случиться такого, что я назначу совещание и вдруг выяснится, что два-три человека в командировке.

Скажи мне,  
как ты отдаешь приказание,  
и я тебе скажу,  
каково будет исполнение.

*Михаил Драгомиров,  
военачальник, военный теоретик*

Соответственно мой календарь тоже виден подчиненным, они знают, когда я уезжаю, когда буду в офисе, в какие временные интервалы со мной можно встретиться или связаться.

И самое главное — вся информация хранится на сервере. Если раньше почта скапливалась в личных ноутбуках и могла быть случайно удалена, то теперь все лежит в одном месте, на Exchange-сервере. Это значит, что электронное письмо не потеряется — оно стало полноценным документом.

Сегодня на эту новую модель планирования и управления временем перешли все топ-менеджеры. «Тайм-менеджмент-базилла» у нас в компании уже присутствует и так или иначе будет распространяться дальше. Я вижу, что все, кто заражаются этой «ба-

цилой», начинают распространять ее, потому что им становится ясно: для любого менеджера ТМ — это сверхэффективный инструмент управления временем. Как только человек усваивает модель управления системой, дальше его не приходится уговаривать и заставлять — он автоматически «пускает

ее вниз» и начинает работать по ней с подчиненными.

Год, максимум два — и мы естественным путем распространим и внедрим эту систему по всей компании. В таких организациях, как наша, она, конечно же, будет востребована.

## КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

### OUTLOOK ДЛЯ ПЕРВОГО ЛИЦА

**Эдуард Фаритов, директор по развитию группы «Русский стандарт»\***

Мы работали тогда в плотном контакте с Рустамом Тарико. Он занимался с личными тренерами, и одной из тем, которая возникла на этих тренингах, была оптимизация времени. Мы предложили основные параметры этой оптимизации — по важности и по срочности. Возникла задача...

Я и Олеся Диордийчук (руководитель аппарата председателя совета директоров) работали совместно: Олеся занималась планированием времени Рустама, а я вел задачи, относившиеся к будущим проектам, которые тоже постоянно были у него на контроле.

И здесь мне нужна была помощь. Управление временем — процесс, связанный непосредственно с личными качествами, а Рустам — человек интуитивный: не все задачи он считал нужным решать в определенное время «икс» и в определенном месте «игрек». Нам было нужно рассортировывать дела по срочности, организуя работу председателя так, чтобы она была максимально удобной для него и для нас и приносила наилучший результат.

Кто-то из клиентов «Организации Времени» посоветовал Олесе обратиться к Глебу. Глеб — человек, который понимает, как технически работать с разными психотипами людей, кому и что будет удобнее использовать. И у компании Глеба есть большой опыт в настройке Outlook для высших руководителей.

И вот вместе с Олесей и Глебом мы сделали внешний дизайн системы Outlook для Рустама. Все было разработано таким образом, чтобы электронные сообщения, приходящие нашему председателю, были визуально рассортированы по важности и срочности. Потом на основании этого дизайна известная компьютерная компания создала работающую программу.

Я считаю, что этот проект был очень успешным. Мы решили сразу две задачи. Во-первых, мы все лично познакомились с Глебом и его наработками. Во-вторых, были настроены наши личные системы работы и система Рустама.

\* Все должности представителей клиентов указаны по состоянию на момент реализации проекта.

## МЕТОДИКА НАСТРОЙКИ КОНТРОЛЯ ПОРУЧЕНИЙ

### ПРИНЦИПЫ КОНТРОЛЯ ПОРУЧЕНИЙ

Система контроля поручений основана на трех простых принципах.

1. Все поручения руководителя должны быть зафиксированы и внесены в единое хранилище.
2. Должны быть настроены представления системы, адекватные типичным управленческим запросам руководителя («по людям», «по проектам», «по срокам» и т.п.).
3. Необходимо регулярно отслеживать исполнение поручений в соответствии с их приоритетностью; руководитель должен получать отчеты о статусе поручений.

Идеальным техническим решением для такой системы является Microsoft Outlook, поскольку он содержит чрезвычайно гибкие механизмы настройки так называемых «пользовательских представлений». Кроме стандартных представлений «По исполнителям», «По категориям», «По срокам», можно настроить любые другие представления задач —

«По заводам», «По комитетам», «Только просроченные задачи, срок исполнения которых истек от 5 до 20 дней назад» и т.д. Один раз настроенное представление становится доступным по «одному клику мыши».

Иногда подобная система настраивается на базе Lotus Notes либо Excel, но ее функциональные возможности при этом, как правило, беднее.

Важно, что при наличии большого объема задач и поручений руководителю часто бывает необходимо представить себе модель тех или иных ситуаций, располагать всей информацией, касающейся определенного аспекта задачи. А чем сложнее управляемая система, тем, соответственно, сложнее должна быть и управляющая система, и модель ситуации, и тем менее приспособлено для создания такой модели наше мышление, поскольку возможности нашей оперативной памяти ограничены. Таким образом, Outlook позволяет руководителю охватить гораздо большее количество задач и поручений, потратив на это гораздо меньше интеллектуальной энергии.

### КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

В компании «РУСАЛ» (в настоящее время — «Российский алюминий») в аппаратах ряда высших руководителей\* были настроены системы контроля поручений на базе Outlook. Прежде, когда у руководителей возникали вопросы типа «Что у нас по Саяногорскому комбинату?», «Что у нас на август?», «Что у нас по кадровому комитету?», секретарям и референтам приходилось производить обширный информационный поиск по электронным сообщениям, протоколам совещаний, пометкам в Outlook и т.п.

После настройки системы все поручения стали в едином формате попадать в единые базы Outlook. За счет того, что названия поручений и присваиваемые им категории были стандартизированы, появилась возможность производить выбор по темам. Ответы на вопросы руководителей теперь формируются

\* Корпоративная политика не позволяет давать в открытых источниках персонализированную информацию.

автоматически. При этом некоторые вещи даже не требуют запроса руководителей: помощники знают, что, приглашая руководителя на кадровый комитет, в соответствии с регламентом контроля поручений они должны распечатать соответствующее представление из Outlook. В ходе комитета руководитель полностью владеет ситуацией, делает на распечатке свои пометки и затем отдает их секретарям для внесения изменений в систему.

При этом полностью уйти от бумажных носителей невозможно, поэтому система интегрируется с ними. Если после переговоров руководитель просит сохранить какой-либо документ со своими пометками (которые несут много эмоционально значимой информации), его помещают в хранилище. Это отмечается в соответствующей задаче Outlook. На следующие переговоры с тем же человеком (или по тому же проекту) на стол руководителю ляжет не только распечатка задач по данному проекту из Outlook, но и лист бумаги с его пометками с прошлых переговоров.

## КАК ПОРУЧЕНИЯ ПОПАДАЮТ В СИСТЕМУ КОНТРОЛЯ

Есть несколько способов зафиксировать поручение в удобной для руководителя форме.

**1. Записать на диктофон.** Плюсы — простота использования, возможность зафиксировать поручение в любой обстановке (на совещании, в автомобиле, в спортзале). Естественно, при использовании диктофона следует соблюдать осторожность, чтобы не возникло двусмысленных и опасных в этическом плане ситуаций.

При фиксации поручений на диктофон можно переслать исполнителю саму запись. Но чаще поручение дается руководителем устно (по телефону, при личной встрече), а на диктофон записывается лишь краткая информация, необходимая секретарю для внесения в Outlook: кому дано поруче-

ние, его краткое содержание, приоритетность, срок исполнения.

### **2. Устно озвучить поручение секретарю.**

Это удобно, когда руководитель находится в офисе.

**3. Сделать пометку на полях рабочих документов в ходе переговоров.** Этот способ очень удобен и лаконичен, для него в проекте настройки секретариата необходимо предусмотреть разработку соответствующего перечня пометок.

**4. Переслать электронное сообщение с пометкой «на контроль».**

**5. Сделать запись в «бланке контроля поручений».** Такие бланки разрабатываются в ходе проекта настройки секретариата.

Как правило, применяется несколько способов одновременно. Главное, чтобы они были отражены в регламенте контроля поручений и суть процесса однозначно понималась руководителем и секретарем.

## КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

Любовь Юлис, на момент реализации проекта — коммерческий директор компании «Комстар» (в настоящее время — «Комстар — Объединенные ТелеСистемы»), заказала проект настройки поручений и работы с секретарем. В качестве основного носителя поручений был выбран диктофон. Поручения наговари-



вались на него по ходу совещаний, а также в нерабочей обстановке, например в автомобиле, — когда в голову приходила нужная мысль. Некоторые поручения пересылались по электронной почте с пометкой «на контроль». Секретарь отчитывался по поручениям устно, ежедневно вечером, на основе распечаток из Outlook.

По оценке руководителя, общий выигрыш времени за счет делегирования секретарю «рутины контроля» составил не менее 1,5 часа в день.

## ОТСЛЕЖИВАНИЕ ПОРУЧЕНИЙ СЕКРЕТАРЕМ

Настроенной на Outlook системой контроля поручений руководитель может пользоваться лично, либо, если у него есть секретарь, через секретаря.

В работе с любым поручением можно выделить две составляющие: собственно управление (замотивировать, наделить полномочиями и т. д.) и «рутину контроля». Рутинка — это действия из серии дозвониться до исполнителя, выяснить статус процесса, если есть отклонения — установить их причину, напомнить о плановых сроках исполнения и т. п. Проще говоря, в России мало поставить задачу и ожидать ее исполнения в заданный срок. Чтобы задача была решена, нужно совершить множество дополнительных «телодвижений».

Именно эти «телодвижения», эта рутинка контроля может быть делегирована секретарю благодаря настроенной системе контроля поручений.

Раз в день и раз в неделю секретарь открывает в Outlook соответствующие представления — «Ежедневный контроль» и «Еженедельный контроль», которые автоматически обновляются, когда приближаются сроки решения новых задач. В соответствии с регламентом контроля поручений секретарь связывается с исполнителями, уточняет те-

кущее состояние дел и вносит соответствующие пометки в систему. Затем руководителю представляется устный или письменный (автоматически формирующийся из Outlook) отчет. При необходимости руководитель отмечает те задачи, по которым необходим его контакт с исполнителем, и секретарь соединяет их в удобное для руководителя время.

Одно дело — делегирование полномочий, совсем другое — перекалывание ответственности. Делегирование полномочий значит: «Делайте это по-своему и при необходимости просите помощи». Перекалывание ответственности: «Делайте, как хотите, и не просите помощи, если что-то пойдет не так».

*Джон Эдер,  
британский специалист  
по менеджменту*

Важно обратить внимание на то, что в системе контроля поручений секретарь не является передаточным звеном между руководителем и исполнителем (это распространенная ошибка). Секретарь находится, так сказать, «рядом», а не «между», и позволяет руководителю не тратить силы на рутину контроля, сосредоточившись исключительно на содержательной стороне вопроса.

При этом удобство системы заключается еще в том, что благодаря грамотно разработанным настройкам Outlook и четко прописанным регламентам с ней может работать самый обычный секретарь уровня receptionist.

Контроль поручений не требует привлечения дорогостоящего референта. Но если у руководителя есть именно референт (персональный ассистент), а не просто секретарь, то эффективность использования системы будет еще выше.

## КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

В «Абсолют Банке» при работе с аппаратом председателя правления была организована система работы секретариата, которая включала следующие элементы.

1. Система мониторинга и контроля поручений на базе Lotus Notes.
2. Система бюджетирования рабочего времени руководителя.
3. Система информационных сигналов.

Руководитель стал получать еженедельные отчеты по хронометражу своих встреч. При этом все расходы времени были разделены на две категории: когда инициатором встречи был сам председатель правления и когда инициатором был сотрудник. Также еженедельно готовились отчеты по поручениям, стоящим на контроле. Система информационных сигналов, например «Пауза» (не соединять ни с кем, абсолютная отгороженность от внешнего мира), позволила обеспечить руководителю гораздо более комфортную рабочую обстановку — секретари точно знали, когда можно соединять, прерывать и иным образом вторгаться в его личное пространство, а когда — нет.

## СЕКРЕТАРИАТ РУКОВОДИТЕЛЯ ВЫСШЕГО ЗВЕНА

Секретарь (или секретариат) руководителя, помимо помощи в контроле за исполнением поручений, может сделать еще очень многое для того, чтобы повысить уровень комфортности и эффективность работы топ-менеджера.

В стандартном варианте проекта «Настройка секретариата», реализуемого компанией «Организация Времени», проводятся следующие блоки работ.

1. Настройка бюджетирования и планирования времени руководителя.
2. Настройка режима прерываний и информационных сигналов.

3. Настройка работы с «бытовыми» функциями.

Тот, кто делегирует полномочия, не зная деталей дела, которое перепоручает другим, рискует оказаться ненужным.

*Гаролд Дженин, американский менеджер*

На базе Outlook разрабатываются эффективные представления для планирования и бюджетирования времени руководителя, позволяющие проводить количественный анализ. Руководитель высшего звена, как правило, не принадлежит себе, на его время претендует очень много людей. Внедрение системы позволяет вернуть управле-

ние бюджетом времени в руки руководителя и распределять это время более эффективно. В частности, находить его на работы «важного, но не срочного» характера — чтение различных аналитических документов, разработку стратегически важных долгосрочных вопросов и т. д.

Режим прерываний и информационных сигналов — это проработка вопросов, с кем, как и когда соединять или не соединять при входящем телефонном звонке, какие документы заносить на подпись немедленно, а какие — в определенное время, какие ключевые слова может сказать руководитель секретарям, чтобы его отгородили от всего внешнего мира или его части, и т. д.

Наконец, «бытовые» функции — это все, что касается питания, водителей, бронирования авиабилетов и т. п. Обычно у секретарей складываются определенные представления о привычках и предпочтениях руководителя, и счастье, если секретарь толков, внимателен и не уходит в декретный отпуск. При настройке секретариата эти представления фиксируются и вносятся в соответствующие

регламенты, а также в регулярные задачи Outlook. Если в пятницу утром на столе руководителя должна лежать газета «Ведомости — Пятница» отдельно от самих «Ведомостей», то это не должно зависеть от забывчивости секретаря. Соответствующее напоминание помещается в еженедельную задачу Outlook. Таким образом удобство работы руководителя становится вопросом не сознательности или толковости людей, а правильной настройки системы.

Где секретарь заведен только в качестве писца, там он хочет сыграть роль посредника между начальником и подчиненным.

*Н. В. Гоголь*

Все регламенты, разрабатываемые в проекте «Настройка секретариата», объединяются в корпоративную «Книгу секретариата». Она содержит лучший опыт и все ключевые регламенты, помогающие передать нужные знания новым сотрудникам.

## КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

В одной организации, не будем ее называть, заместитель председателя правления рассказала забавную историю. После долгого совещания секретарь сообщила зампреду: «До вас тут на мобильный долго пытался дозвониться человек, имя такое смешное — Ром, Рим, я забыла, раза три или четыре звонил, я говорила, что вы на совещании...» Оказалось, что человека звали Рэм, Рэм Вяхирев — на тот момент он был председателем правления Газпрома.

В одной тренинговой компании рассказывали, как девушке, менеджеру по продажам, нужно было узнать координаты руководителя HR-подразделения компании «Лукойл» и отправить ему факс с приглашением на тренинг. С общей приемной «Лукойла» у нее состоялся диалог: «Мне нужен такой-то...» — «Мы не даем координаты, высылайте ваш факс на имя генерального директора компании». — «А как зовут вашего генерального директора?» — «Алекперов Вагит Юсуфович». Девушка, ничтоже сумняшеся, подготовила и выслала факс на имя Алекперова Вагита Юсуфовича и потом долго удивлялась: над чем так смеются коллеги?

## ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА СЕКРЕТАРЯ + СИСТЕМА ТМ

**Илья Правский, руководитель проектов группы компаний «ПИК», участник Тайм-менеджерского сообщества**



С Глебом я познакомился на встрече менеджеров проектов — есть такая профессиональная «тусовка», проводится раз в месяц. Глеб выступал там со своим рассказом про организацию времени, презентовал подходы, инструменты, идеи, а я понял, что все это очень близко к моим собственным размышлениям, идеям, к тому, что мне интересно. Подошел, познакомился, пообщался; у него оставалась одна книжка — я ее буквально вырвал, купил. А потом я втянулся, покупал другие книжки, сам писал статьи для сайта «Организации Времени».

После знакомства я рассказал руководителю своего департамента Сергею Потапову про Глеба, про управление временем, про то, насколько это полезный и важный навык. Мы встретились с Глебом, Сергей тоже с ним познакомился, и Глеб рассказал про продукты «Организации Времени», которые существовали на тот момент. Среди них был ТМ на Outlook и консалтинг по настройке секретариата. Мы заказали у него и то и другое в объеме, подходящем для нашего департамента.

Трое секретарей департамента прошли обучение на базе Outlook. Нашего секретаря я несколько раз спрашивал — спустя неделю, месяц, несколько месяцев после того, как прошли консультации: какие остались наработки, что пригодилось? Секретарь каждый раз подтверждала: пригодилось, и все методики по-прежнему используются и работают, а на их основе добавляется что-то свое.

Например, когда меня нет на рабочем месте и мне звонят, я получаю от секретаря письмо совершенно четкого формата: звонил такой-то, по такому-то вопросу... Всегда, во всех мелочах присутствует элемент правильной обязательности.

Так же, например, упростилась процедура заказа переговорных комнат. Если мне нужна переговорная, я обращаюсь к секретарю тем или иным способом — устно, имейлом, по телефону. Я сразу передаю все, что мне нужно: сколько человек, из какой компании, продолжительность встречи. Ответы секретаря на заявку всегда приходят в одной и той же форме.

В целом в работе все получается очень предсказуемо, без неожиданностей, без срывов. Я могу просто сказать секретарю о чем-то и идти по своим делам, даже уехать, а когда я вернусь, меня будет ждать письмо о том, что все необходимое уже заказано. Это очень удобно. Конечно, наш секретарь и сама по природе аккуратный человек. У нее всегда все разложено, входящие-исходящие документы красиво разобраны по папкам, порядок, чистота — красота. Думаю, важно сочетание личных качеств и настроенной системы ТМ.

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ — ЭКСКУРС В ИСТОРИЮ

*Выдержки из «Артхашастры» (в переводе с санскритского — «наука о пользе») — древнеиндийского трактата, который с полным правом может считаться одним из первых учебников менеджмента\*. Наставления для мудрого правителя, (цитируется по: <http://www.pseudology.org/artkhashastra/index.htm>).*

### АРТХАШАСТРА:

#### О делегировании полномочий

Действия царя — явные, тайные и подлежащие выяснению.

То, что видишь сам, — то явное; то, что указывается другими, — то тайное. То, что следует из рассмотрения исполненного и не исполненного в делах, — подлежащее выяснению. В силу одновременности дел, их многообразия и того, что они происходят в разных местах, царь должен, чтобы не пропустить места и времени, поручать исполнение тайного министрам. Это дело министров.

#### Распорядок дня руководителя

##### Раздел 16. Обязанности царя

Когда царь деятелен, то вслед за ним деятельны его слуги. Если царь бездеятелен, то вслед за ним бездеятельны и его слуги, которые и уничтожают его дела, и он одолевает

ненавидящими его. Поэтому пусть царь проявляет свою деятельность. Пусть он делит трубочками (водяных часов) день на восемь частей, так же и ночь. Или же по счету длины тени в три пуруша, в одни пуруша и четыре ангула, и бестенный полдень, это первые четыре восьмушки дня, и этими же (делениями) объяснены и деления после полудня.

Здесь царь в первую восьмушку дня пусть выслушивает (доклады) о мерах безопасности государства, о доходах и расходах; во вторую — пусть рассматривает дела горожан и поселян; в третью пусть займется купанием и приемом пищи и пусть изучает веды; в четвертую пусть он принимает золото и определяет надзирателей; в пятую пусть совещается с собранием советников при помощи письменных сообщений и пусть рассматривает тайные извещения шпионов; в шестую пусть занимается чем хочет или совещается; в седьмую пусть делает смотр слонам, коням, колесницам и воинам; в восьмую вместе с военачальником пусть обсуждает военные дела. По окончании дня пусть займется вечерними молитвами.

В первую часть ночи пусть принимает тайных агентов; во вторую займется купанием и приемом пищи и пусть изучает веды; в третью, легши отдыхать при звуках труб, пусть спит четвертую и пятую; в шестую, пробужденный звуком труб, пусть размышляет о науке и о том, что должен делать; в седьмую пусть заседает в совете и рассылает тайных агентов; в восьмую пусть он в сопровождении жертвенного жреца, духовного учителя, домашнего жреца принимает благопожелания и пусть видится с врачом, поваром, предсказателем. Обойдя с правой

\* Автор благодарит Татьяну Телегину, зам. зав. кафедрой тайм-менеджмента Московской финансово-промышленной академии, за подбор источников и помощь в подготовке исторических разделов книги.

стороны корову с теленком и быка, пусть он идет затем в зал собраний; или же, распределив в соответствии со своими силами части дня и ночи, пусть ведет (свои) дела.

### **Порядок рассмотрения дел**

Придя в зал собраний, пусть не заставляет дожидаться у дверей тех, кто имеет к нему дела.

Ибо когда труднее видеть царя, то он своими приближенными приводится к тому, что смешивает то, что надо и чего не надо делать.

Вследствие этого бывают возмущения подданных, и царь попадает во власть врага.

Поэтому пусть царь по порядку рассматривает дела божеств, отшельнических обителей, еретиков, жрецов-брахманов, скота, священных мест, детей, стариков, больных, попавших в беду, беззащитных и женщин.

Или же пусть рассматривает дела в порядке их важности или срочности.

Всякое срочное дело пусть выслушивает и не откладывает. Дело пренебреженное становится или трудноисполнимым, или неисполнимым.

### **СЕКРЕТАРИАТ ПОЛИТБЮРО: КОНТРОЛЬ ПОРУЧЕНИЙ. XX V.**

Контроль за исполнением постановлений Политбюро я вел так. Были приготовлены большие тетради; в них слева был наклеен текст каждого решения Политбюро, справа были мои отметки о результатах контроля. Работу контроля я вел самостоятельно и ни перед кем не отчитывался. Я брал

трубку «вертушки» и звонил руководителю ведомства, которому было поручено выполнение. «Товарищ Луначарский, говорит Бажанов; такого-то числа Политбюро вынесло такое-то постановление; скажите, пожалуйста, что вами сделано во исполнение этого постановления?» И товарищ Луначарский должен был, как школьник, отчитываться.

По особенностям советской системы, при общей халатности и неразберихе, выполнялась небольшая часть решений. Товарищ Луначарский должен был возможно убедительнее мне объяснять, что хотя выполнено мало, но ни он, ни его ведомство в этом не виноваты, а виноваты какие-то объективные причины.

---

За всякое порученное дело должен отвечать один и только один человек.

*Оттофон Бисмарк*

---

Этим контролем я скоро поставил себя в особое положение и стал даже некоторой угрозой для всех, даже самых высокопоставленных членов большевистской верхушки. Я мог признать объяснения удовлетворительными и на этом дело прекратить, но мог признать их неудовлетворительными и доложить об этом тройке или Политбюро. И дело было, конечно, не в том, что по моему докладу Политбюро сейчас же поторопится снять провинившегося, — назначения и смещения происходили по совсем другим мотивам борьбы за власть и закулисным интригам, — но если была уже тенденция от кого-либо отделаться и снять его с занимаемого им крупного поста, то какой предлог для этого лучше, чем доклад секретаря Политбюро с фактами и доказательствами

того, что данный сановник систематически не выполняет постановления Политбюро. Этот контроль я вел затем все время моей работы в Политбюро.

*Борис Бажанов «Воспоминания бывшего секретаря Сталина»*

<http://chaikago.by.ru/yehoba/knigi/Moshkov3/MEMUARY/BAZHANOW/stalin.html>

#### СЕКРЕТАРИАТ И.В. СТАЛИНА: КОНТРОЛЬ ПОРУЧЕНИЙ. XX а.

Контроль за исполнением даваемых поручений был абсолютен. Каждый знал, что его обязательно спросят, и не раз, о том, как выполняется полученное задание. Выполнение различных постановлений и решений начинали немедленно, не ожидая их оформления. Дорожили каждым часом, зная, что никаких скидок на всякие там обстоятельства не будет. Все вопросы обсуждались предварительно, исполнитель, как правило, присутствовал здесь же.

От Сталина надо было ждать звонка в любое время суток. Звонил, как правило, он сам или его помощник А.Н. Поскребышев.

Если Сталин звонил сам, то обычно он здоровался, справлялся о делах и, если нужно было, чтобы вы лично к нему явились, никогда не говорил: «Вы мне нужны, приезжайте», — или что-нибудь в этом роде. Он всегда спрашивал: «Можете вы ко мне приехать?» — и, получив утвердительный ответ, говорил: «Пожалуйста, приезжайте». Но я, например, никогда не знал, зачем и по какому вопросу еду. Если звонил Поскребышев и у него спрашивали, зачем вызывают, всегда был один и тот же ответ: «Не знаю». Единственно, что помогало ориентироваться, — это

спросить у Александра Николаевича: «Кто еще есть у Сталина?» Тут вы всегда получали точный ответ, но это мало помогало.

У Сталина можно было столкнуться с любым вопросом, конечно, входящим в круг ваших обязанностей и вашей компетенции, и вы обязаны были дать исчерпывающий ответ. Если вы оказались не готовы к ответу, вам давали время уточнить необходимые цифры, факты, даты, детали по телефону прямо из приемной. Если же оказывалось, что вы затрудняетесь ответить по основным вопросам вашей деятельности, касающимся боевой работы подчиненных вам частей и соединений, материальной части, командного состава и так далее, которые вы обязаны знать по занимаемой должности, вам прямо говорили, что вы не занимаетесь своим делом, не знаете его и, если так пойдет дальше, делать вам на этом посту нечего.

*А.Е. Голованов «Дальняя бомбардировочная: Воспоминания главного маршала авиации. 1941-1945»*

#### СЕКРЕТАРИАТ ПРЕЗИДЕНТА КАЗАХСТАНА: XX в.

Известно, что именно благодаря канцелярии Чингисхан смог полноценно и эффективно управлять своей империей. Кстати, заслуга канцелярии и в том, что до потомков дошли подробности тех смутных времен. Но мало кто знает, что перенял этот опыт восточный правитель у своих коллег из Поднебесной империи. Именно в Китае был достигнут расцвет письменности и канцелярского дела...

Сегодня в канцелярии занята четверть всех работников администрации президента. Основные функции канцелярии

включают в себя осуществление организационно-технического, информационно-аналитического и документационного обеспечения деятельности президента и руководства его администрации, составление и представление в установленном порядке на рассмотрение главы государства проектов графиков его работы, обеспечение совместно с другими подразделениями своевременной подготовки и проведения мероприятий с участием президента и руководства его администрации, обеспечение защиты информации и режима секретности в деятельности администрации, формирование архивного, библиотечного и музейного фондов главы государства и т. д.

Вся почта, адресованная главе государства и его администрации, приходит в сектор служебной корреспонденции — в среднем в день сюда поступает более 200 документов и писем.

Всю корреспонденцию надо в тот же день рассортировать, зарегистрировать и после первичной обработки и анализа доложить о ней заведующему канцелярией. Заведующий определяет категорию важности корреспонденции и то должностное лицо,

которому следует ее направить для рассмотрения. Президенту документы докладывает он сам, предварительно подготовив к ним проекты резолюций.

По словам заведующего канцелярией администрации Махмуда Касымбекова, ежедневно главе государства докладывается 50-60 документов. Годовое же количество документов, рассмотренных президентом, и доложенных ему информационно-аналитических материалов превышает 6000.

Следует отметить, что именно здесь впервые в стране была внедрена электронная система учета документов, контроля за их прохождением, исполнением поручений президента, государственного секретаря, руководителя администрации главы государства. Благодаря этой системе любой из десятков тысяч документов можно найти в течение нескольких секунд — у кого из исполнителей он находится, какие запросы и ответы были по нему, как исполнено поручение и т. д.

*Талгат Калиев,  
"Приемная президента»,  
газета «Новое поколение»*

<http://www.nomad.su/?a=8-200302080005>.

---

---

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ

## ТМ В РАБОТЕ С БОЛЬШИМИ ПРОЕКТАМИ

**Эдуард Фаритов, директор по развитию группы «Русский стандарт»**

В ходе реализации ТМ-проекта Глеб помог нам понять все богатейшие возможности Outlook, которые позволяют управлять временем. Например, это различные методы группировки задач — по срочности, по тематике и так далее.



Лично я с помощью Глеба пришел к пониманию того, что не все задачи можно жестко привязать к определенной дате, определенному месту. Иногда бывает, что одно событие помогает произойти другому, одна задача помогает справиться со второй. В этом — мудрость планирования времени. Сначала я понял это только в теории, но потом стал использовать и на практике с помощью Outlook: в нем очень удобно работать с задачами, которые невозможно привязать к определенному времени. Можно планировать разные этапы и процессы, увязывать их между собой. И очень здорово, что для этого используется стандартное приложение Microsoft Office — доступно и просто.

Например, мне пришлось много работать с графиками, проводить межфункциональные совещания, принимать решения (и было важно, когда именно я их принимаю) — в то время, когда я занимался двумя огромными проектами: внедрением на предприятии ERP-системы и постройкой водочного завода. Здесь были нужны стандартные пути проектного управления, и в то же время мне постоянно пригождались методы ТМ. И снова с помощью Outlook я работал с иным «измерением» времени: не с тем временем, которое привязано к часам, а с тем, которое связано с происходящими событиями. Здесь важно научиться группировать задачи и управлять ими.

Конечно, нельзя сказать, что для того, чтобы построить, например, завод, нужно напрямую пользоваться наработками Глеба Архангельского. Здесь действовало множество людей — с их знаниями, идеями, проектами. Но те навыки и методы, которые дал нам Глеб, использовались в процессе работы и внесли свой вклад в успех коллектива.

## ДИАГНОСТИКА КОНТРОЛЯ ПОРУЧЕНИЙ

Выберите, пожалуйста, в вариантах ответов один пункт. Если это вариант А, запишите себе один балл; вариант В — два балла; вариант С — три балла; если в компании не делается ничего из перечисленного — ноль баллов.

### 1. КАК В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ФИКСИРУЮТСЯ ВАШИ ПОРУЧЕНИЯ?

- А. Время от времени делаются пометки в различных местах (в электронной почте, Outlook'e, ежедневнике и т.д.).
- В. Все поручения фиксируются в одном месте, на электронном или бумажном носителе.

С. Все поручения фиксируются в единой электронной системе, с определенными ключевыми словами, категориями и другими признаками, позволяющими производить тематический поиск.

### 2. КАКИМ ОБРАЗОМ ВАША СИСТЕМА КОНТРОЛЯ ПОРУЧЕНИЙ ВЫДАЕТ ИНФОРМАЦИЮ ПО ИНТЕРЕСУЮЩЕМУ ВАС ВОПРОСУ?

- А. Чтобы получить такую информацию, нужно собрать поручения из разных источников, где они отмечены, и записать на какой-то один носитель.
- В. Можно просмотреть все поручения, зафиксированные в одном месте, и вы-

брать те из них, что относятся к интересующему вопросу.

- С. Можно один раз настроить представление, отбирающее поручения по какой-либо теме, и дальше использовать его «одним кликом мыши».

**3. ДАЕТ ЛИ ВАША СИСТЕМА КОНТРОЛЯ ПОРУЧЕНИЙ ВОЗМОЖНОСТЬ ПРОВОДИТЬ КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ?**

- А. Нет.
- В. Можно провести количественный анализ, выписав по интересующим меня поручениям показатели (сроки, проценты исполнения) и проведя подсчеты.
- С. В системе настроены представления, позволяющие копировать необходимые перечни поручений в Excel и сразу получать количественный отчет благодаря заранее настроенным таблицам и формам.

**4. ЕСТЬ ЛИ В МОНИТОРИНГЕ ПОРУЧЕНИЙ ОПРЕДЕЛЕННАЯ ПЕРИОДИЧНОСТЬ?**

- А. Нет.
- В. Список поручений регулярно просматривается.
- С. Система позволяет автоматизированно выделять (цветом, появлением в соответствующих представлениях) те поручения, которые необходимо проконтролировать в данный момент.

**5. ПОЛЬЗУЕТЕСЬ ЛИ ВЫ ПРИ КОНТРОЛЕ ПОРУЧЕНИЙ ПОМОЩЬЮ РЕФЕРЕНТА, СЕКРЕТАРЯ, АССИСТЕНТА ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ИЛИ ДРУГОГО АНАЛОГИЧНОГО СОТРУДНИКА?**

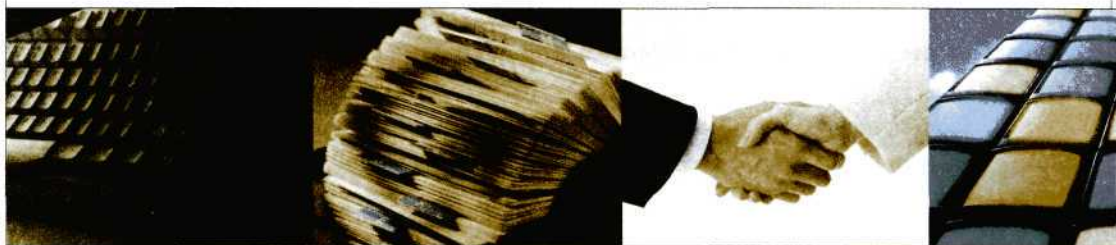
- А. Нет.
- В. Такой сотрудник существует, и ему делегированы некоторые рутинные функции, что облегчает мою работу.

- С. Такой сотрудник существует и действует на основе прописанных регламентов поддержки личной работы руководителя и контроля поручений.

ОТ 11 ДО 15 БАЛЛОВ. Контроль ваших поручений настроен достаточно эффективно. Возможно, есть резервы повышения эффективности за счет сведения этого контроля в единую систему: прописывания соответствующих регламентов, определения точных временных параметров мониторинга задач. Следующим шагом может быть распространение системы на деятельность всех руководителей и сотрудников подразделения: включение в корпоративный ТМ-стандарт обязательной постановки задач через Outlook в едином формате, позволяющем проводить их анализ в различных тематических срезах.

ОТ 6 ДО 10 БАЛЛОВ. Поручения фиксируются достаточно тщательно, но система контроля еще далека от совершенства. Скорее всего, системы как таковой пока просто нет — есть лишь набор сложившихся, привычных практик. Внедрение проекта настройки системы контроля поручений может дать дополнительные, отсутствующие на данный момент возможности анализа и мониторинга поручений.

ОТ 0 ДО 5 БАЛЛОВ. По всей видимости, сколько-нибудь системная работа с поручениями не ведется. Можно предположить, что в подразделении имеются значительные резервы повышения исполнительской дисциплины. Было бы целесообразно начать с индивидуальных консультаций по настройке личной работы на Outlook и далее, овладев базовыми техниками, реализовать полноценный проект настройки системы контроля поручений.



## ТМ-ОБУЧЕНИЕ

### СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

**КОРПОРАТИВНАЯ ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ** — логически выстроенная последовательность тренингов, а также пред- и посттренинговых мероприятий, разработанных с учетом специфики работы компании и содержания других тренинговых программ, проводимых ее корпоративным университетом.

**ТМ-ТРЕНИНГ** — очная форма обучения тайм-менеджменту, предполагающая активное использование ролевых игр, упражнений и других форм практической отработки материала.

**ТМ-СЕМИНАР** — очная форма обучения тайм-менеджменту, предполагающая глубокое методическое содержание и неигровые методы его отработки (решение кейсов, разбор практических задач из опыта участников и т. п.).

По данным ряда бизнес-изданий, тренинги по тайм-менеджменту входят в России

в число пяти наиболее востребованных бизнес-тренингов, наряду с обучением навыкам продаж, презентаций, переговоров и управления людьми.

Проведение тренинга по тайм-менеджменту обеспечивает заметный сдвиг в общем понимании проблемы, дает толчок развитию эффективной корпоративной культуры. Но очевидно, что еще более результативен не изолированный, а включенный в определенную систему корпоративного обучения ТМ-тренинг.

Сравним корпоративное обучение тайм-менеджменту с посещением фитнес-клуба. Несомненно, даже одна тренировка полезна для здоровья и для поддержания физической формы. Но для достижения высоких результатов нужна системная программа тренировок, разработанная индивидуально, с учетом особенностей организма; необходим персональный тренер; должно быть жесткое расписание тренировок, мотиви-

рующее на регулярное посещение фитнес-клуба.

Все вопросы, на которые необходимо ответить руководителю, планирующему корпоративное обучение тайм-менеджменту,

Если ты смотришь на год вперед, выращивай рис. Если ты смотришь на двадцать лет вперед, выращивай деревья. Если ты смотришь вперед на столетия, выращивай людей.

*Китайское изречение*

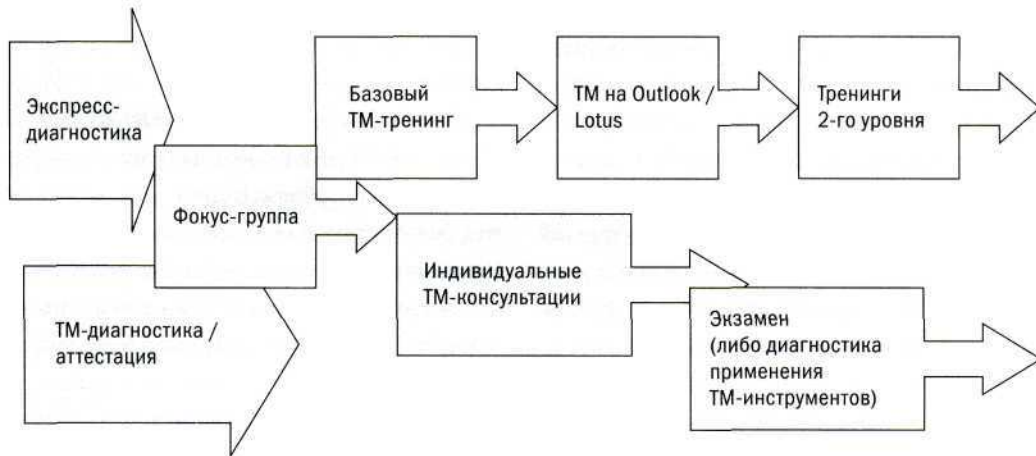
сводятся, по сути, к одному: какой объем дополнительных мероприятий, повышающих эффективность ТМ-тренинга, он го-

тов организовать, оптимально используя бюджет и получив максимальный результат от обучения?

Независимо от того, планируете ли вы стандартный ТМ-тренинг или серьезную корпоративную программу ТМ-обучения, вам нужно будет ответить на несколько вопросов:

- Как мотивировать участников обучения?
- Как провести предтренинговую диагностику?
- Какие посттренинговые мероприятия необходимы для закрепления эффекта тренинга?
- Как отследить эффективность обучения?

Разбору этих вопросов посвящена настоящая глава ТМ-энциклопедии.



### Составляющие корпоративной программы обучения тайм-менеджменту

Верхней части схемы - обязательные элементы корпоративной программы: экспресс-диагностика, базовый ТМ-тренинг (как правило, двухдневный), тренинг «ТМ на Outlook» (либо на Lotus Notes) и тренинги 2-го уровня («Ситуационное планирование», «Целеполагание», «Командный тайм-менеджмент» ит.д.).

Нижняя часть схемы - дополнительные возможности: углубленная ТМ-диагностика, фокус-группа с избранными участниками тренинга, индивидуальные ТМ-консультации (как правило, с привязкой к Outlook либо Lotus Notes), экзамен либо диагностика применения ТМ-инструментов.

## Эффективные компании

## Лучшие компании

ТМ-ТРЕНИНГ	КОРПОРАТИВНАЯ ПРОГРАММА ТМ-ОБУЧЕНИЯ
<p>Проводится по базовой программе, устоявшейся и апробированной во многих компаниях.</p>	<p>Программа варьируется в зависимости от специфики работы компании.</p>
<p>Проводится вне связи с другими курсами обучения.</p>	<p>ТМ-тренинги находятся в логической связи с другими тренингами, проводимыми в компании.</p>
<p>Пред- и посттренинговые мероприятия сведены к минимуму: экспресс-диагностика, отчет по тренингу, экспресс-оценка результатов.</p>	<p>Проводятся системные пред- и посттренинговые мероприятия: ТМ-диагностика, фокус-группа, ряд посттренингов, экзаменационные (проверочные) мероприятия.</p>
<p>Не связан с системой управления, существующей в компании.</p>	<p>При применении совместно с ТМ-консалтингом корпоративная программа обучения опирается на разработанные корпоративные ТМ-стандарты.</p>
<p>Мероприятие носит краткосрочный характер, затрачиваются незначительные бюджетные средства.</p>	<p>Организуется долгосрочная серия мероприятий, в которых активно участвует руководство компании; на эти мероприятия выделяется значительный бюджет.</p>
<p>Не вносит серьезных изменений в корпоративную культуру компании, участники применяют порядка 20-30% полученных инструментов.</p>	<p>Существенно повышает внимание к эффективности в корпоративной культуре; участники применяют до 80-90% полученных инструментов.</p>

## КОРПОРАТИВНОЕ ВНЕДРЕНИЕ: «ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН»

Проблема взаимопонимания, общего языка для людей, объединенных работой и одной целью, актуальна для человечества со времен Вавилонской башни. По сей день самой лучшей считается слаженная команда, отношения в которой построены на взаимопонимании, взаимной поддержке, конструктивном общении.

Даже в малочисленных коллективах не всегда удается сформировать общие понятия, общую культуру... А как это сле-

дать в масштабе огромного предприятия, имеющего структурные подразделения по всей России?

Корпоративный университет компании «Вимм-Билль-Данн» поставил перед собой задачу — объединить сотрудников с помощью общего корпоративного стандарта, который вырабатывается единой программой обучения. В эту программу входит и курс тайм-менеджмента, играющий важную роль в создании единой культуры.



«Лично для меня тренинг оказался полезен с точки зрения фильтрации задач, распределения их на важные и неважные. И еще с точки зрения мотивации: я научилась получать удовольствие от той работы, которую я делаю, от выполнения поставленных передо мной задач, от самой жизни. И сама жизнь — и профессиональная, и личная — стала более гармоничной».

**Карина Самохина,**  
менеджер корпоративного университета  
«Вимм-Билль-Данн»

### ПРОФЕССИЯ — РУКОВОДИТЕЛЬ

Корпоративный университет компании «Вимм-Билль-Данн» был основан два с половиной года назад. В самом начале своего существования он выработал стратегию, по которой впоследствии строилось все обучение: нет смысла просто автоматически реагировать на те или иные запросы руководителей — для обучения сотрудников ведущей продовольственной компании нужен системный, комплексный подход.

В рамках этого подхода была разработана и внедрена система обучения тайм-менеджменту.

Карина Самохина, корпоративный университет «Вимм-Билль-Данн»:

— Создавая и планируя курс «Профессия — руководитель», мы провели среди наших топ-менеджеров предварительную диагностику — что они хотели бы изучить? Они называли такие темы, как управление конфликтом, ведение переговоров, тайм-менеджмент — самые разные вещи, необходимые, однако, любому.

И мы решили создать программу, которая объединяла бы курсы по всем этим дисциплинам, развивала бы все эти навыки в комплексе, во взаимосвязи. Так была разработана двухступенчатая программа «Профессия — руководитель». Она очень успешно стартовала, идет до сих пор и пользуется большим спросом.

В программу в числе прочего был включен и курс по личной эффективности — это тоже базовые знания, которыми должен владеть каждый руководитель. Но только ли руководитель?

Постепенно мы стали понимать, что тренинг будет полезен всем специалистам компании. И теперь проводим его и для начальников, и для подчиненных.

## ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ИЛИ ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ?

**Рассказывает Наталья Беккер, на момент реализации проекта — менеджер корпоративного университета, в настоящее время — независимый тренер:**

«Тренинг посвящен не тому, как выжать из себя все соки, а тому, как уметь все успевать, успешно работать, с удовольствием жить — так, чтобы времени хватало на достижение корпоративных и личных целей, на собственные желания. Я бы назвала это экзистенциальным подходом — очень мудрым».

**Наталья Беккер,  
менеджер корпоративного университета  
«Вимм-Билль-Данн»**



— Итак, среди восьми тренингов, входящих в созданную нами двухступенчатую систему обучения, вторым по важности был тренинг ТМ, обязательный для среднего менеджерского персонала. Мы назвали его не «Тайм-менеджмент», а «Личная эффективность».

**Настоящие расходы не там, где обучают персонал, а там, где его не обучают.**

*Филип Уилбер, американский менеджер*

Нам так больше понравилось: слово «тайм-менеджмент» может ассоциироваться у людей с набором рекомендаций, которые не всегда работают на практике. Но ТМ от «Организации Времени» — это нечто совсем иное. Это тренинг необычный, одновременно и философский, и инструментальный. С одной стороны, речь в нем идет о глобальных вещах, таких как личностное целеполагание или расчистка приоритетов; с другой стороны — он предлагает хорошие, «вкусные», понятные инструменты для практического воплощения этих идей в жизнь:

как справляться со всеми задачами? Как все успевать и быть при этом счастливым?

У некоторых людей в сознании существовал миф о том, что тайм-менеджмент — это какая-то практика, заставляющая людей «загибаться», учиться работать все больше и больше... На самом деле «работать все больше и больше» просто невозможно. Подход Глеба Архангельского как раз и показывает, что это заблуждение. Его тренинг посвящен не тому, как выжать из себя все соки, а тому, как уметь все успевать, успешно работать, с удовольствием жить — так, чтобы времени хватало на достижение корпоративных и личных целей, на собственные желания. Я бы назвала это экзистенциальным подходом — очень мудрым.

### НИКОМУ НЕ НАВЯЗЫВАТЬ

— Программа была добровольной. Одна только первая ступень длится полгода; в процессе обучения требуется выполнять много заданий, тратить много сил — и самое главное, быть готовым к тому, чтобы меняться. Конечно же, мы никому ничего не навязывали. Нашей задачей было предложить, рассказать, что у нас есть.

Программа интересна сама по себе, и люди учатся с удовольствием. В 2005 г. региональные производственники еще не были избалованы ни вниманием, ни разнообразием курсов и шли на тренинги с удовольствием, понимая их актуальность. За год у нас обучилось 600 человек. Но и сейчас, два года спустя, интерес не только не ослабел — он постоянно растет. Программа работает постоянно, регулярно набираются новые группы. Каждый менеджер получает реко-

мендацию пройти эту программу и, если хочет, — обучается по ней. И делает это с удовольствием.

### ТМ В МАСШТАБЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Карина Самохина:

— У нас огромный штат: наша компания включает в себя и региональные дирекции. В Москве обучение проводят тренеры компании «Организация Времени». В регионах на каждой площадке есть внешний тренер, прошедший обучение в нашем центре. Например, тренеры по программе «Личная эффективность» обучались по тренингу, разработанному Глебом Архангельским. И в соответствии с требованиями единого корпоративного стандарта все сотрудники компании проходят обучение личной эффективности. Таким образом на всем предприятии формируется единая культура управления временем. Все сотрудники говорят на одном языке, используют единую терминологию (включая и специальные термины типа «кайрос»). Все работают, используя полученные на тренингах знания, например внедряют инструменты контекстного планирования. Получается, что компания охвачена целиком.

А если вспомнить, как все начиналось... Для людей нормален страх перед новым, закономерны вопросы: «А зачем мне это нужно?» Поэтому мы начали с того, что собрали группу людей — молодых, непугливых, амбициозных, инициативных, которые должны были стать нашими «агентами», иначе говоря — первым примером того, что методика личной эффективности приносит реальную пользу.



Нам нужен был «маленький успех», с которого началось бы распространение идеи. И «агенты» нам в этом помогли. Они прошли тренинг, показали результаты в работе, остались очень довольны — и распространили информацию о тренинге по всей компании.

Мы никогда никого не заставляем проходить курс. Люди идут сами, присылают заявки. Обучение чему бы то ни было, в том числе и ТМ, может начаться только с личной инициативы сотрудника и его руководителя.

Сначала мы проводим работу с начальниками. На мотивацию сотрудника очень сильно влияет то, как сам руководитель относится к процессу обучения: осознает ли он, что дает тренинг, поддерживает ли своего подчиненного... Надо, чтобы он задавал вопросы: что проходили на тренинге, что было интересного? Заинтересованность начальства — хорошая мотивация. А еще бывает так, что сотрудник прошел обучение, начал применять технологии, стал работать лучше. Руководитель видит это и сам приходит к нам, чтобы тоже учиться».

## КАК ОТСЛЕЖИВАЮТСЯ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

### **Карина Самохина:**

— Программа состоит из двух ступеней, и при переходе с первой ступени на вторую участники курса обязательно пишут творческое задание — бизнес-эссе, где рассказывают, какую управленческую задачу им удалось решить, тем или иным образом используя знания, полученные на курсах.

Рассказы самые разнообразные... И в очень многих эссе сотрудники пишут

про инструменты ТМ — как они были использованы, как помогли в решении той или иной проблемы и задачи. Эссе — это удобная форма отслеживания результатов обучения: можно судить, чего сотрудник достиг, применяя полученные знания. И вот мы видим, что после курса по личной эффективности кто-то отмечает, что нашел дополнительные временные ресурсы, кто-то рассказывает, как оптимизировал производственный процесс, перераспределил задачи\*.

Кроме того, после каждого тренинга проводятся посттренинги, позволяющие отследить результат. О некоторых достижениях участники рассказывают уже на посттренинге.

## МИР МОЖЕТ ИЗМЕНИТЬСЯ!

### **Наталья Беккер:**

— Результаты внедрения программы очень наглядны. Отследить их просто: по итогам обучения в качестве выпускной работы для получения сертификата каждый участник тренинга пишет бизнес-эссе о том, как программа изменила его рабочую действительность. Это частные результаты, которые каждый видит у себя.

Но, что важнее, есть и глобальный результат. Он состоит в том, что менеджеры огромной компании, объединяющей на сегодня более 30 производств во всех уголках страны, стали говорить на одном языке — на Дальнем Востоке, в Бишкеке, на Урале. У них появились общие подходы к менедж-

\* См. выдержку из такого эссе во врезке «Персональный опыт — Ольга Бажанова» на с. 37.

менту, возник инструментарий, который они теперь могут использовать в практической деятельности.

Для многих людей — особенно из регионов, где ритм жизни не так высок, — стало настоящим открытием то, что в жизни могут быть варианты, что ее можно менять, что есть способы воздействия на окружающий мир. Это привело не только к росту эффективности в работе, но и к положительным изменениям в личной жизни.

Нам писали: появилось больше времени, стали больше успевать, чаще бывать с семьей. Это реальные изменения: не просто перевыполнение плана на работе, но — переосмысление подхода к самой жизни.

Это очень важно для нас, потому что одна из наших целей — помочь людям понять, что они при желании могут менять свой мир и свои отношения.

Еще яркий пример изменения отношений. В первый год обучались только «средние менеджеры» — на них, руководителей отделов и групп, и были рассчитаны наши программы. Но когда у нас началась вторая волна обучения, это была волна высшего менеджера состава. Что произошло?

Топ-менеджеры, как правило, не очень активно учатся — они уже и так профессионалы... Но тут они увидели, что их подчиненные стали эффективнее работать, с удовольствием и пользой применять то, что усвоено на тренингах, охотно об этом рассказывают и реально заинтересованы в том, что делают! У высшего руководства тоже возник интерес, и вот — вторая волна проходивших программу состояла уже из «топов». Так получилось, что благодаря программе у нас сформировались эффективные, сплоченные

управленческие команды — люди работали много лет вместе, но только на тренинге получили благоприятную возможность обсудить наиболее болезненные вопросы личного и производственного характера, научиться доверять друг другу, прояснить все напряженные моменты... Даже самые застарелые. На некоторых предприятиях люди работают по 15-20 лет вместе, у них уже накоплены конфликты «со стажем». Но после нескольких тренингов они стали по-другому общаться и по-другому решать проблемы.

Очень большую помощь оказали эти курсы тогда, когда у нас сменилось руководство. Новый руководитель привел с собой команду из западной компании, и старым сотрудникам пришлось с ней срабатываться. Для нас это было прекрасной возможностью увидеть, как нам удалось с помощью программы подготовить людей к изменениям, — буквально за год, с 2005 по 2006 г.

Корпоративная культура пришедшей команды очень сильно отличалась от нашей, российской, — но менеджеры были к этому готовы. Те, кто прошел нашу программу, легче отнеслись к переменам. Для нас очень важно сознавать, что мы подготовили людей — и что многим обучение действительно помогло.

О степени воздействия чистого ТМ тут не скажешь — он был только одной из программ. Но — из тех программ, которые сильно повлияли на мировоззрение людей, на качество их жизни.

Программа «Личная эффективность» в разработке Глеба Архангельского оказалась востребованной и результативной, как с точки зрения подхода к работе, так и с позиции внутренних открытий.

## Выдержка из отчетного эссе по программе «ПРОФЕССИЯ — РУКОВОДИТЕЛЬ»

**Ольга Бажанова, директор по маркетингу ОАО «Бишкексут» —  
предприятия, входящего в группу «Вимм-Билль-Данн»**

В 2005 г. я ставила перед собой следующую управленческую задачу: решить личные проблемы, мешающие эффективно работать. В настоящий момент мне удалось это сделать.

Для директора по маркетингу типичных по содержанию рабочих дней не бывает: ежедневно возникают самые разные технологические, производственные, творческие, коммуникационные задачи, требующие оперативного решения.

Конечно, можно использовать и нерабочее время, что я раньше активно делала. Было в порядке вещей задержаться до восьми вечера, чтобы в тишине и спокойствии выполнить то, что наметила, но на что не хватило времени. А можно выйти на выходных... Так продолжалось довольно долго...

Но в один прекрасный момент я поняла, что все дело не в количестве работы, а во мне. И что жизнь проходит мимо... Что некогда заняться спортом, некогда посидеть с друзьями в кафешке... ПРИШЛО время меняться!

И как часто бывает в моей жизни, в то же самое время у нас на предприятии началась учеба в корпоративном университете.

Начала я с того, что постаралась понять, на что тратится мое время. Хотя достаточно подробный ежедневный план я писала всегда, но тут стала фиксировать каждые 15 минут рабочего времени. По результатам недельных записей я поняла, что большая часть времени уходит на прием посетителей и выполнение той работы, которую с легкостью можно поручить подчиненным.

Следующим шагом было описание работ, выполняемых моими подчиненными. Получив график их загруженности, мы нашли свободные окна, в которые «вклинили» часть выполняемой мною работы. Сначала было некомфортно... Мне казалось, что никто не сделает эту работу лучше меня. Но через несколько недель я поняла, что заблуждалась, что меня окружают настоящие профессионалы, на которых можно положиться. Так у меня появилось время на креатив и полет фантазии. Да и мои сотрудники почувствовали свою значимость, что тоже стимулирует их как специалистов.

Еще через несколько недель я заметила, что за рабочий день (который я планирую с вечера + некоторые коррективы, которые вносит жизнь) я стала успевать гораздо больше. Я стала задумываться над тем, что делать вечерами. Нашла очень милое решение — занялась точными танцами... Через три месяца я заметно похорошела (по словам окружающих), сбросила пару-тройку килограммов.

Я на практике убедилась в том, что тайм-менеджмент — мировая вещь!

Как все-таки удачно все сложилось: вовремя полученные знания и умение применить их на практике — и **ВОТ РЕЗУЛЬТАТ!!!**

Но я планирую не останавливаться на достигнутом — впереди следующий курс обучения. Уверена, что он принесет мне еще много полезных знаний.

## МЕТОДИКА КОРПОРАТИВНОГО ТМ-ОБУЧЕНИЯ

### ПОДГОТОВКА УЧАСТНИКОВ ТМ-ОБУЧЕНИЯ

Корпоративный тренинг по тайм-менеджменту начинается вовсе не в тот момент, когда тренер выходит к флипчарту и приветствует группу. Чтобы тренинг прошел успешно, участников нужно подготовить заранее — должна быть создана соответствующая мотивация.

Как правило, подготовка к тренингу начинается с того, что будущих участников знакомят с тематикой тайм-менеджмента, то есть с «актуализации» темы.

Работа над чувством времени должна войти как необходимый элемент во все наши школы. Так же, как мы должны приучать к развитию глазомера, быстроты сообразительности, мы должны приучать и к чувству времени.

*П.М. Керженцев*

Для этого специалисты компании «Организация Времени» предоставляют заказчику несколько статей о различных техниках тайм-менеджмента, опубликованных в ведущих деловых СМИ. Совместно с заказчиком отбираются одна-две статьи, максимально соответствующие корпоративной культуре компании и отвечающие на такие вопросы в области личной эффективности, которые могут «зацепить» будущих участников тренинга. За две-три недели до начала тренинга эти статьи рассылаются участникам либо публикуются на корпоративном портале. Обычно они сразу привлекают внима-

ние, вызывают дискуссии, и их обсуждение становится прекрасной подготовкой к тренингу.

Следующий этап — проведение мероприятия, которое можно условно назвать фокус-группой. В данном случае этот термин употребляется не в классическом маркетинговом смысле. Под фокус-группой мы понимаем встречу тренера с несколькими участниками тренинга (как правило, это три-пять человек). Такая встреча позволяет тренеру лучше понять специфику работы компании, выявить потребности и ожидания участников, а им, в свою очередь, дает возможность получить предварительное представление о тренинге и познакомиться с тренером, чтобы впоследствии стать для него «группой поддержки».

Иногда фокус-группа проводится в форме нескольких телефонных мини-интервью или телеконференции — это удобно, если участники территориально удалены друг от друга.

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОСТАВА ГРУПП

При определении состава участников ТМ-тренинга, особенно если планируется обучить несколько групп руководителей разного уровня, необходимо ответить на два вопроса:

- Должны ли группы быть однородными «по вертикали», то есть следует ли смешивать в них руководителей разного уровня, либо участники каждой группы должны стоять на одной ступени корпоративной иерархической лестницы?

## КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

При планировании обучения руководителей и специалистов коммерческой службы компании «Комстар» (в настоящее время — «Комстар — Объединенные ТелеСистемы») в группу были включены несколько представителей технической службы.

Специфика работы компании состоит в том, что коммерческая и техническая службы должны чрезвычайно тесно и активно взаимодействовать при работе с клиентом. И «коммерсанты», и «технари» должны оперативно пересылать друг другу информацию, быть в постоянном контакте.

При этом две службы существенно отличаются своим внутренним укладом — средним возрастом сотрудников, схемами мотивации, подходом к планированию времени и т. п., из-за чего в работе с клиентами регулярно возникали трения и нестыковки.

В ходе тренинга во время обеда, в кофе-брейках, в буквальном смысле слова «в курилке» участники придумали ряд простых ходов, позволяющих улучшить взаимодействие служб. При этом их руководители договорились ежемесячно проводить неформальную встречу в ресторане для «прочистки чакр», полезность которой они так явственно ощутили на тренинге.

- Должны ли группы быть однородными «по горизонтали» — следует ли смешивать в них сотрудников разных подразделений компании, региональных филиалов, дочерних организаций и т. п.?

В том и другом подходах — формирование однородных либо неоднородных групп — есть свои достоинства и недостатки. При предварительной работе с заказчиком мы, как правило, уверенно рекомендуем использовать горизонтальную неоднородность, но с гораздо большей осторожностью — вертикальную.

Горизонтальная неоднородность — присутствие в одной группе участников из разных подразделений компании — позволяет достичь крайне важного эффекта, который в школе тренеров компании «Организация Времени» иногда в шутку называют «прочисткой чакр». Совместная работа на тренинге — прекрасная возможность выявить и обсудить все разногласия и таким образом найти резервы повышения эффективности.

Достоинство горизонтальной однородности — возможность сделать больший акцент на специфику работы участников, поскольку все они входят в одно подразделение или выполняют схожие функции. Как правило, горизонтально однородные группы лучше собирать в крупных корпорациях, где количество таких групп может исчисляться десятками, и поэтому целесообразно разрабатывать тренинги по тайм-менеджменту, максимально учитывающие специфику работы конкретных подразделений.

Вертикальная неоднородность групп — подход, который нужно использовать с большей осторожностью, чем неоднородность по горизонтали. Если корпоративная культура достаточно демократична и открыта, то от «прочистки чакр» в результате общения руководителей разного уровня эффект будет не меньше, чем от взаимодействия сотрудников разных подразделений. Но если культура строго иерархична и есть основа-

ния опасаться того, что в присутствии руководителей более высокого уровня участники будут вести себя скованно, — тогда лучше разделить их на несколько групп в точном соответствии с должностными уровнями. Одно из достоинств такого подхода — возможность выбрать форматы обучения, оптимальные для сотрудников, стоящих на раз-

ных ступенях. Специалистам и менеджерам среднего звена больше подойдет максимально интерактивный тренинг; менеджерам высшего звена — тренинг-семинар, по формату приближающийся к мастер-классу. Иногда для менеджеров высшего звена вместо обычного тренинга удобнее провести ряд индивидуальных консультаций.

## КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

В ходе корпоративного ТМ-тренинга на Нижегородском масложировом комбинате — успешном предприятии, являющемся лидером в своей отрасли, — разбирался вопрос о поглотителях времени. Между тренером компании «Организация Времени» и одним из участников состоялся следующий диалог:

Тренер: Представьте, к вам заходит ваш коллега и каким-то вопросом отвлекает от текущей работы...

Участник: Ладно, если коллега, а если кто-то из другого подразделения?

Минута молчания. Тренер в шоке. Участники осознают сказанное. Общее смущение. Бурные дискуссии и воспоминания об этом случае на кофе-брейке.

Маленький, но крайне важный шаг к выработке в компании культуры взаимопомощи, взаимоподдержки, совместной работы на достижение общих целей.

## ПРЕДТРЕНИНГОВАЯ ДИАГНОСТИКА

Для повышения эффективности ТМ-тренинга необходимо продиагностировать ситуацию, выявить наиболее важные направления повышения ТМ-компетенции сотрудников. Помимо уже упоминавшейся фокус-группы, которая имеет не только мотивирующую, но и диагностическую функцию, это можно сделать несколькими способами.

1. **ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКА** с помощью кратких анкет. Анкеты высылаются участникам за несколько дней до тренинга и позволяют оценить общий уровень владения тайм-менеджментом и применения базовых ТМ-инструментов.

2. **СОСТАВЛЕНИЕ ТМ-ПРОФИЛЯ ПО МЕТОДИКЕ ТМ-ДИАГНОСТИКИ.** Об этой технологии подробно рассказывается в соответствующей главе энциклопедии. ТМ-диагностика, применяемая при подготовке тренинга, позволяет выявить основные направления развития ТМ-компетенций. Иногда для этой же цели применяется методика ТМ-аттестации.

3. **НАБЛЮДЕНИЕ НА РАБОЧИХ МЕСТАХ.** Это самая сложная форма предтренинговой диагностики, фактически — расширенный вариант фокус-группы. Тренер проводит диагностические интервью с участниками тренинга на их рабочих местах, анализирует используемые ими инструменты планирования времени. Эта форма диагностики

требует от заказчика дополнительных затрат (оплаты времени консультантов, эквивалентной оплате одного, а чаще двух тре-

нинг-дней), но позволяет получить более достоверную информацию, чем анкетирование.

## КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

При планировании обучения в PricewaterhouseCoopers консультантам «Организации Времени» нужно было разработать программу для большого количества сотрудников компании — семи потоков по пять-шесть групп в каждом. Все группы были горизонтально и вертикально однородны (в их состав вошли аудиторы, выполняющие схожие функции), что позволяло максимально учесть в тренинге специфику работы участников.

Для изучения этой специфики консультанты провели интервью с сотрудниками компании и их руководителями, а также наблюдение на рабочих местах. Оно позволило выявить определенные особенности организации работы — например, отсутствие личных рабочих столов. В московском офисе компании действует автоматизированная система, позволяющая сотруднику забронировать любой свободный стол, подключить свой ноутбук, а необходимые документы достать из личного шкафчика. Об этой особенности на предварительных переговорах ничего не было сказано, поскольку заказчику такая организация работы казалась привычной и само собой разумеющейся. Ее позволил выявить только живой контакт с работниками компании и наблюдение. Соответственно из программы тренинга исключили тему организации рабочего стола по методу структурирования внимания, зато существенно расширили освещение вопросов, связанных с электронным планированием, «бесбумажным офисом» и т. п.

## ВЫБОР ТРЕНЕРА

В компании «Организация Времени» тренеры делятся на три категории: стажер, тренер-консультант и эксперт-консультант.

Пройдя несколько стадий отбора, обучение в школе тренеров и сдав экзамены, выпускник получает статус стажера, который дает право приобретать практический опыт в качестве ассистента опытных тренеров, исполнителя в консультационных проектах, ведущего курсов тайм-менеджмента для студентов вузов.

Приобретая подтвержденный положительный опыт работы, стажер получает статус тренера-консультанта, дающий ему право проводить тренинги по базовой программе.

Для тренеров-консультантов существует определенная внутрикорпоративная система грейдов, стимулирующая их профессиональное развитие.

Высшая категория тренера — эксперт-консультант. Его отличительная особенность — опыт руководства крупными корпоративными программами обучения тайм-менеджменту, опыт разработки программ с учетом специфики работы компании.

При выборе тренера его категория определяется исходя из того, требуется ли обычная адаптация программы к потребностям заказчика либо радикальная ее переработка. Для проведения базового тренинга со стандартным набором пред- и посттренинговых мероприятий, для адекватной адаптации

программы достаточно тренера-консультанта. Когда речь идет о группах топ-менеджеров либо о большом количестве групп участников с узкой специализацией работы необходимо привлечение эксперта-консультанта.

После того как определена категория тренера, нужно выбрать конкретного человека. Важно, чтобы личностные качества тренера соответствовали корпоративной культуре компании. Образно говоря, один человек больше любит «сникерс», другой — «баунти», но нельзя сказать, что одна шоколадка лучше или хуже другой. Они разные. Также и тренеры — он может быть прекрасным экспертом, харизматичным человеком, но при этом по тем или иным причинам «не сойтись» с корпоративной культурой компании.

Поэтому так важна личная встреча тренера с заказчиком и по возможности (если участники не собираются из разных регионов) — фокус-группа, то есть встреча тренера с тремя-пятью участниками будущего тренинга. Естественно, эти мероприятия нужны при планировании первого ТМ-тренинга в компании — подготовка к дальнейшим тренингам, как правило, проходит проще, поскольку тренер уже знаком со спецификой организации.

## СОДЕРЖАНИЕ ТРЕНИНГА

При организации тренинга в условиях ограниченности бюджета корпоративный заказчик нередко пытается объять необъятное и вместить его в минимальное количество времени. Довольно часто задаются вопросы типа: «Можно ли объединить базовый курс тайм-менеджмента и "Тайм-менеджмент на Outlook" в один двухдневный тренинг?»,

«Можно ли совместить посттренинг "Планирование" с тренингом "ТМ на Outlook"?» и т. п.

Ответ такой: можно, если речь идет о группе менеджеров высшего звена крупной корпорации. Как правило, эти люди прошли множество различных тренингов, обладают высокоорганизованным мышлением, привыкли воспринимать большой поток информации. В таких случаях программа разрабатывается индивидуально, сочетая элементы программ «Корпоративный тайм-менеджмент», «Тайм-менеджмент для первых лиц» и иногда «Тайм-менеджмент на Outlook».

Если же речь идет о группах менеджеров среднего звена или специалистов, попытка убить слишком много зайцев одним ударом обычно ничего хорошего не дает. В анкетах обратной связи участники отмечают, что многие темы необходимо было осветить подробнее, и общее чувство некоторой неудовлетворенности ухудшает восприятие тренинга руководством компании.

Поэтому общая рекомендация такая: если бюджет ограничен, лучше провести один базовый тренинг, но качественно и полноценно, а в следующем квартале вернуться к теме тайм-менеджмента и не менее качественно провести тренинг следующего уровня — «ТМ на Outlook», тематический посттренинг и т. д.

## ОТСЛЕЖИВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРЕНИНГА

Инвестируя значительные средства в профессиональный тренинг по тайм-менеджменту, заказчик, естественно, хочет видеть результат.



Тут следует предостеречь от распространения заблуждения, когда от тренинга ожидают сверхъестественного, волшебного эффекта: «Должны вырасти продажи, снизиться задержки сроков исполнения» и т. д. Такие требования можно предъявлять к консультационному проекту, но ни в коем случае не к тренинговой программе.

Что же реально *может* дать тренинг?

1. Участникам передаются эффективные техники и инструменты личной работы, их учат применять эти техники.
2. Создается эмоциональный настрой, стимулирующий к применению этих техник.
3. Выбатывается общий язык, общее понимание вопросов, связанных с временем и эффективностью.

Теоретически можно отследить влияние тренинга на рабочие результаты участников — выполнение KPI, рост продаж, сокращение сроков решения задач. Но практически на эти результаты влияет множество факторов, напрямую не связанных с тренингом. Поэтому при планировании корпоративного обучения тайм-менеджменту разумно исходить из следующего предположения: если сотрудник благодаря тренингу начал *применять техники* — грамотные, эффективные, проверенные временем и опытом сотен компаний методы самоорганизации и плани-

рования, то его рабочие результаты не могут не повыситься. Опыт клиентов компании «Организация Времени», проводящих корпоративное обучение тайм-менеджменту в течение нескольких лет, подтверждает этот тезис.

Итак, то, что мы реально можем отследить, — это в первую очередь усвоение и применение техник тайм-менеджмента. На этом и необходимо сосредоточить усилия. Есть три способа сделать это.

**1. КЛАССИЧЕСКИЕ АНКЕТЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ.** Анализируя анкеты, заполняемые участниками в конце тренинга, можно отследить не только их эмоциональную реакцию (хотя она крайне важна), но и те шаги, которые они планируют сделать в ближайшие дни после тренинга. Анкеты составлены таким образом, что позволяют понять, какие техники вызвали у участников наибольший интерес и будут применены ими сразу.

**2. ИНДЕКС ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНИК.** Эта методика позволяет с помощью анкетирования отследить сводный процент применения техник по группе участников тренинга. Пример индекса см. на рис. 1 в следующем разделе.

**3. ОТСЛЕЖИВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ НА БАЗЕ МЕТОДИКИ «УЧЕБНЫЙ ОРГАНАЙЗЕР».** Об этом подробнее в следующем разделе.

## КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

Выксунский металлургический комбинат — компания, входящая в Объединенную металлургическую корпорацию. Тренинг проходил в субботу и воскресенье. В ходе базового тренинга «Корпоративный тайм-менеджмент» в первый день тренер показал свою личную систему планирования на Outlook. После тренинга участники поехали в офис (в субботу вечером!), настроили себе контекстные категории и другие показанные тренером возможности и на следующий день, в воскресенье, задали тренеру вопросы уже с учетом полученного опыта. Идеальный пример скорости внедрения техник, полученных на тренинге!

## ПОСТТРЕНИНГОВАЯ ПОДДЕРЖКА

Еще одно распространенное заблуждение при планировании обучения — представление о том, что на тренингах можно выработать *навык*. По данным психологов и специалистов по обучению, на выработку навыка у человека, применяющего определенную технику ежедневно, уходит от трех до пяти-семи недель.

Очевидно, что на тренинге можно получить только *понимание* определенной техники и *умение* правильно ее применять. Навык же можно развить и закрепить в ходе посттренинговой поддержки.

Чувство времени достигается лишь систематическим и упорным тренажем.

*П. М. Керженцев*

Компания «Организация Времени» применяет три формы посттренинговой поддержки.

**1. «ОЧНЫЙ» ПОСТТРЕНИНГ.** Как правило, это два-три однодневных тренинга, проводимых с интервалом от трех-пяти недель до одного-двух месяцев. В каждый посттренинг включается обратная связь по применяемым участниками инструментам, а также отработка дополнительных инструментов по выбранным заказчиком темам («Планирование», «Целеполагание», «Командный тайм-менеджмент» и т.д.). Иногда дополнительно проводится экзамен либо анкетирование, что позволяет отследить результаты обучения.

**2. «УЧЕБНЫЙ ОРГАНАЙЗЕР».** Это специальное пособие-самоучитель, содержащее

упражнения для самостоятельной проработки и рассчитанное на определенное количество учебных дней. Практика показывает, что применение этого простого пособия повышает индекс использования техник приблизительно вдвое. А несложная мотивация, например: «Принесший на посттренинг полностью пройденный "Учебный органайзер" получает в подарок книгу "Тайм-драйв"!» — позволяет добиться еще более высоких результатов.

**3. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ КОНСУЛЬТАЦИИ.** Эта форма посттренинговой поддержки обычно используется топ-менеджерами, которых, при их плотном графике, было бы трудно собрать на посттренинги.

## ТМ-ТРЕНИНГ В ПРОГРАММЕ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА

Высший пилотаж в корпоративном обучении тайм-менеджменту — включение ТМ-тренинга в программу корпоративного университета. При этом, как правило, консультанты компании «Организация Времени» выполняют следующие работы.

1. Разработка программы ТМ-тренинга, максимально учитывающей специфику деятельности организации-заказчика.
2. Выстраивание связи программы с другими курсами, проводимыми корпоративным университетом.
3. Подготовка внутрикорпоративных тренеров для работы с теми группами сотрудников, которых нецелесообразно обучать силами внешнего провайдера.
4. Разработка корпоративных ТМ-стандартов, на основе которых проводятся корпоративные тренинги.

## КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

В компании, проводившей обучение для сотрудников филиальной сети (в горизонтально и вертикально однородных группах), были организованы пилотные тренинги для двух групп из разных филиалов. Первая группа прошла лишь базовый тренинг, вторая — программу корпоративного ТМ-обучения (ТМ-диагностика, базовый тренинг, два тематических посттренинга, самостоятельная работа по «Учебному органайзеру», экзаменационное тестирование). По ходу реализации проектов отслеживался индекс применения ТМ-техник. Результаты видны на графике (см. рис. 1), где нулевая неделя — значение индекса до тренинга. После анализа результатов руководство компании решило для всех последующих групп проводить обучение в полном, программном формате — с посттренинговой поддержкой.

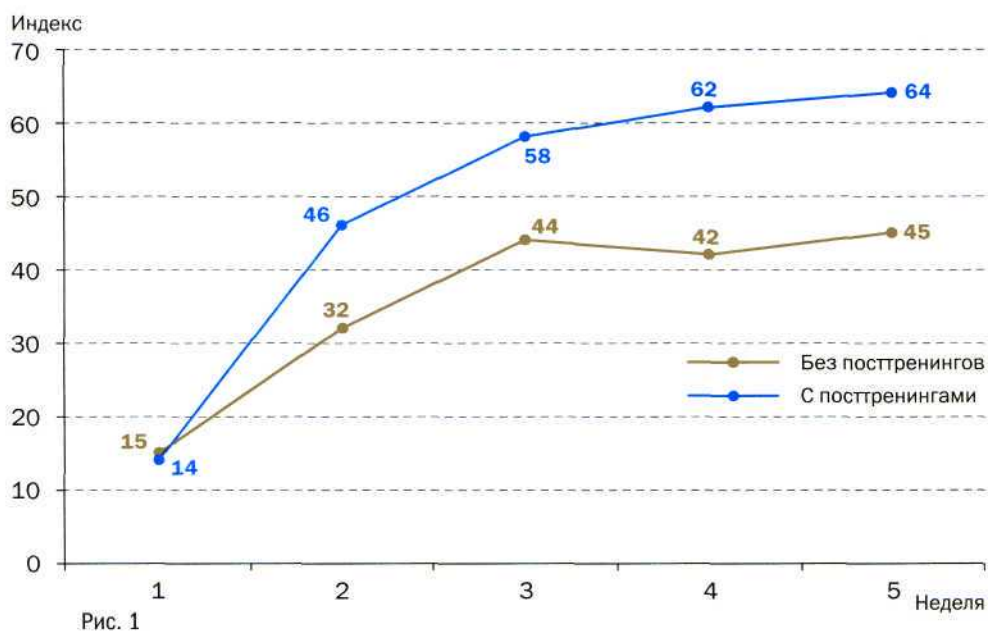


Рис. 1



## ИСТОРИЯ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

### ТИМОФЕЙ ПРОХОРОВ: ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ШКОЛА В ПРОМЫШЛЕННОСТИ. XIX В.

Тимофей Прохоров — создатель первой профессиональной школы в отечественной промышленности. Став владельцем ситцевой фабрики в 16 лет, за 10 лет он сумел создать одно из лучших текстильных предприятий России — знаменитую Трехгорную мануфактуру.

Превратить обычную маленькую фабрику в лидера текстильного рынка ему удалось, проведя значительные по тем временам изменения в организации труда рабочих.

Будучи человеком целеустремленным, всегда доводившим свои «проекты» до конца, Тимофей Прохоров поставил перед собой «невозможную» задачу — сделать Трехгорную мануфактуру лучшим предприятием Москвы за счет имеющихся кадров, наладив систему обучения рабочих своего предприятия. Самым распространенным приемом вывода предприятия из «провала» в те времена было приглашение заграничных мастеров и рабочих. Квалифицированных мастеровых в России попросту не было, и фабриканты вынуждены были идти на выплаты солидных гонораров заграничным специалистам. С этим смирились все, но не Прохоров, уверенный в том, что составляющая успеха любого предприятия — грамотные работники. Он начал с азов — обучения рабочих грамоте, и столкнулся с первой трудностью — отсутствием мотивации: взрослые рабочие восприняли это как баловство, и результатов обучения не принесло. После первого неудачного эксперимента Прохоров в 1816 г. основал

на собственные деньги первую в России фабричную ремесленную школу.

Подготовив первых грамотных работников, Прохоров занялся, как бы сейчас сказали, «промышленной разведкой». Изучив все нововведения в ткацком, красильном, ситценабивном и особенно платочном деле в России и за границей, Тимофей Васильевич установил на своей мануфактуре ручные ткацкие станки (до этого о механизации труда на Трехгорке не было и речи), за которые встали первые выпускники фабричной школы.

Учебный процесс был организован просто и практично: часть дня подростки работали в мастерских, часть — проводили в школе. Хозяин ежедневно заходил в школу и сам следил за тем, как идет обучение. Мастерам на фабрике вменялось в обязанность помогать ученикам в их ежедневной производственной практике. Грамотная «кадровая политика» быстро стала приносить результаты: уже к началу 1820-х гг. по прочности и яркости красок, чистоте отделки, оригинальности рисунков ткани с Трехгорки стали считаться лучшими на рынке. Количество заказов росло так быстро, что Тимофею пришлось привлечь к управлению семейным предприятием младших братьев Якова и Константина, а сама мануфактура была значительно расширена. Она стала самым крупным в Московской губернии производителем ситцев.

Прохоров не брал ни на фабрику, ни в торговлю рабочих, не прошедших обучения в фабричной школе.

*«Шестнадцатилетний фабрикант»*

<http://goldgrad.ru/archives/656>

**ОБУЧЕНИЕ ПО А. ГАСТЕВУ. XX в.**

В статье «Социальное знамя Центрального института труда» (1925 г.) Алексей Гастев писал:

«...И знай: в тебе — в каждом — сидит Форд, но только такой, который отдает свои силы новому невиданному отечеству. Мы призываем, мы все время говорим: развивай свои способности, тренируйся, совершенствуйся! Мы переворачиваем современную биологию и говорим: человек полон возможностей; в нем тысячи возможностей для приспособления, тренировки, победы. Вот почему мы жестко противопоставляем себя психотехникам — не сортировка на первом плане, а тренировка. Мы знаем, что надо поставить задачу воспитания особого нового скоростного человека, с его быстрой реакцией, с его способностью всегда быть настороженным и в то же время расходовать минимум нервной энергии. И здесь, опять-таки, не отбор, а тренировка, ибо все должны быть такими, а не только избранные».

*О. Г. Носкова «История психологии труда в России (1917-1957)»*

[http://ido.edu.ru/psychology/labour\\_psychology/ch2\\_3.html](http://ido.edu.ru/psychology/labour_psychology/ch2_3.html)

**ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ В СССР. XX в.**

В 1930 г. в научно-исследовательском секторе Ленинградского инженерно-экономического института была создана «группа пуска новостроек». Этой группой было установлено, что одна из важнейших причин задержки пуска предприятий крылась в отсутствии у руководящих кадров практичес-

кого навыка по созданию заводов-гигантов. Проведя серию обследований и проанализировав полученные материалы, молодая ленинградская исследовательница-экономист Мария Мироновна Бирштейн предложила обучать руководящие кадры заводов, используя опыт проведения военных игр для подготовки военных руководителей. Для разработки этой идеи была сформирована рабочая группа, и к концу 1931 г. на свет появилась концепция и методика первой в мире деловой игры, автором которой считается М. М. Бирштейн.

Тема <...> игры звучала так: «Развертывание производства сборочного цеха новопостроенного завода пишущих машин в пусковом периоде» (сокращенно — «Пуск цеха»). В первой игре приняли участие 24 человека, и длилась она два дня. Результаты проведенной игры показали, что опыт, приобретенный участниками в условных ситуациях, можно с успехом применять в реальных условиях на реальных объектах.

В 1933-1934 гг. разрабатывались и проводились игры, связанные с обучением работников диспетчерских служб в промышленности, поведением в экстремальных, аварийных ситуациях производства, требующих быстрого принятия решений, и др. Всего было разработано и проведено более 40 игр различной тематики, направленности и характера.

В декабре 1936 г. была проведена большая исследовательская деловая игра, разработанная в Ленинградской промышленной академии имени СМ. Кирова по заданию наркомата легкой промышленности. Основной темой игры была перестройка производства «Красный ткач». Игра продолжалась пять дней и длилась около 30 ча-

сов. В ходе игры участники проходили так называемые «организационно-производственные испытания», которые помогали освоить различные навыки управления и перестройки производства, в том числе и связанные с тематикой времени. Основная тема игры называлась: «Срочный перевод ткацкой фабрики "Красный ткач" на другой ассортимент».

В 1938 г. деловые игры в СССР были фактически запрещены, а их разработчики подвергнуты репрессиям. Возобновление деловых игр в СССР произошло уже после войны и было связано с деятельностью профессора Сыроежина И.М. в ЛГУ. В 1972 г. в одном из отраслевых институтов повышения квалификации была создана первая кафедра деловых игр под руководством профессора Жукова Р.Ф.

*М.В. Юрасова «Становление управленческого консультирования в России»*

<http://lib.socio.msu.ru>

## ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ В США И СССР. XX в.

В середине 1950-х гг. деловые игры начали распространяться в США. Здесь их родоначальником стала американская ассоциация менеджмента. Тема первой американской игры была одной из актуальнейших для Соединенных Штатов — развитие крупной производственной компании в течение четырех-пяти лет. Первый эксперимент с данной игрой проводился в 1956 г. при участии 20 крупнейших фирм. Игра сразу же получила широкое признание в США. Появилось множество ее модификаций. Стал выходить международный журнал «Имитация и игры» (Simulation and Games),

было организовано международное общество ISAGA.

Если вы хотите победить,  
достичь — тренируйтесь,  
вырабатывайте выдержку —  
вы победите, вы достигните!

*А.К. Гастев*

В 1970-80-х гг. разработка и применение деловых игр в СССР приняли массовый характер. Возникла ассоциация разработчиков игрового социального имитационного моделирования (АРИСИМ). К концу 1988 г. имела информация примерно о 1000 зарегистрированных советских деловых играх различного назначения (в 1975 г. их было около 40 — довоенный уровень, а в 1980 г. — уже более 166).

В 1980 г. описано 228 игр в США. Около 200 игр применялись в германоговорящих странах, из них 120 базировались на ЭВМ. По другим данным, в 1980 г. в мире имелось свыше 2000 деловых игр. Из них в капиталистических странах — 1210 (в том числе в США около 1000), в СССР — около 300.

По мнению М.М. Бирштейн, к производственным относятся, например, деловые игры по аттестации работников, разработке или совершенствованию организации труда на конкретном производственном участке, модернизации реального предприятия или организации и др. Высшей формой производственной деловой игры можно считать игру определенного профиля (например, по формированию игровым методом годового плана научно-исследовательских работ определенной организации), которая

повторяется регулярно (например, ежегодно, при формировании плана на следующий год). Такая деловая игра становится функциональным блоком действующего механизма управления. Исследовательскими являются, например, игры по изучению взаимосвязи отраслевого и регионального управления и др. Первоначально все создаваемые деловые игры были исследовательскими.

В докладе на конференции, посвященной 60-летию деловых игр, в 1992 г. М.М. Бирштейн отмечала роль исследовательских де-

ловых игр: «Аналогично тому, как проекты технических новшеств обязательно проходят испытания в лабораторных условиях до их запуска в производство, так и проекты новшеств организационного характера в социально-экономической сфере могут и должны испытываться до их внедрения методом ДИ на качество и прочность, на пригодность их в данных конкретных условиях».

*В.Д. Сапунов «Компьютерные деловые игры и дистанционное образование»*

[http://www.e-joe.ru/sod/00/1\\_00/st204.html](http://www.e-joe.ru/sod/00/1_00/st204.html)

## ПЕРСОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ

### Отрывок из эссе по программе «ПРОФЕССИЯ — РУКОВОДИТЕЛЬ»

**Екатерина Осипенко, начальник ФЭО Владивостокского молочного комбината, входящего в группу «Вимм-Билль-Данн»**

Весной 2005 г. я вступила в должность начальника ФЭО. Новая должность требовала от меня новых знаний и навыков руководителя. Необходимо было научиться координировать деятельность целого отдела. И хотя наш отдел не такой уж многочисленный и подчиненных у меня всего два человека, для меня было сложно правильно построить отношения не только с ними, но и с другими коллегами. В отношении моих подчиненных ситуация осложнялась еще и тем, что до моего вступления в новую должность мы занимали примерно равные позиции и наши отношения были, скорее, дружескими. При новых же обстоятельствах было очень важно сохранить нормальные отношения в коллективе, но при этом четко обозначить свою позицию как начальника. Честно признаюсь, для меня это было сложно, я сделала немало ошибок. И, конечно, процесс становления меня как начальника продолжается и сейчас. Но можно с уверенностью сказать, что год не прошел даром и многое было сделано и достигнуто.

Так уж удачно сложилось, что мое вступление в новую должность совпало с образованием в нашей компании корпоративного университета. Я, конечно же, с огромным удовольствием использовала представившуюся мне возможность и приняла участие в обучении на первой ступени «Профессия — руководитель». Обучение по этой программе мне, как начинающему руководителю, очень помогло. Помогло не только в построении отношений внутри отдела, но и в общении с другими подразделениями комбината. Умение общаться, правильно и четко выражать свои мысли — один из важнейших навыков для любого менеджера.



Тренинг «Личная эффективность» конкретно для меня стал просто кладом. Я, как, наверное, и многие на нашем предприятии, часто задерживаюсь после окончания рабочего дня. Порой это связано с объективными причинами, т.е. необходимостью позвонить в Москву или выполнить какой-то срочный запрос и т.д. Но все же бывают случаи, когда приходится задерживаться просто от элементарного неумения правильно спланировать свой рабочий день. Тренинг помог мне увидеть свои ошибки и исправить их. Я смогла выявить своих поглотителей времени и минимизировать их влияние на себя. Например, одна моя подчиненная — большая любительница задавать вопросы касательно всего, что она делает. И эти вопросы поступают по одному, постоянно отвлекая. После тренинга я ввела следующее новшество в нашу работу: сначала она внимательно просматривает полученное задание, а потом задает все возникшие вопросы сразу. Хочу сказать, что это очень упростило мне работу и сохранило мое время.

Я начала постоянно использовать результат-ориентированное планирование и делить все возникающие дела на жесткие и гибкие. Особенно эти навыки пригодились мне при составлении финансового плана на 2006 г. Для меня это был первый опыт такой объемной и сложной работы в роли руководителя. Необходимо было также качественно и в срок выполнять текущую работу, собирать необходимую для планирования информацию из других отделов, кроме того, параллельно вносить данные для финансового плана в новую программу, разработанную в нашей компании. Материалы тренинга очень помогли мне в этой ситуации, и, несмотря на возникавшие проблемы, наш отдел справился с задачей в срок. Каждое мое утро в тот период начиналось с того, что я расчищала свой рабочий стол от вчерашних бумаг и составляла список всего, что необходимо сделать сегодня, продумывая, как распределить это между сотрудниками отдела.

Этот тренинг был для меня так ценен еще и потому, что он заставил взглянуть на жизнь под другим углом, увидеть, как важна каждая ее минута и как порой бездарно я трачу время. Могу сказать, что я стала гораздо позитивнее относиться к жизни, начала тратить больше времени просто на то, чтобы порадовать себя любимую.

## ДИАГНОСТИКА ТМ-ОБУЧЕНИЯ В КОМПАНИИ

Выберите, пожалуйста, в вариантах ответов один пункт. Если это вариант А, запишите себе один балл; вариант В — два балла; вариант С — три балла; если в компании не делается ничего из перечисленного — ноль баллов.

1. **ЧТО РЕГУЛЯРНО ПРЕДПРИНИМАЕТСЯ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ, ЧТОБЫ РАЗВИТЬ У СОТРУДНИКОВ УМЕНИЕ ЭФФЕКТИВНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ?**
  - А. Проводятся разъяснительные беседы с персоналом о важности ТМ-дисциплины.
  - В. Отдельные сотрудники направляются на открытые семинары по тайм-менеджменту.
  - С. Проводятся внутрикорпоративные ТМ-тренинги.
2. **КАК ТРЕНИНГИ ПО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ СООТНОСЯТСЯ С ДРУГИМИ ТРЕНИНГАМИ,**

**ПРОВОДИМЫМИ КОРПОРАТИВНЫМИ УНИВЕРСИТЕТОМ КОМПАНИИ?**

- А. ТМ-тренинг не соотносится с другими курсами.
- В. В ТМ-тренинге упоминаются или используются некоторые знания и техники, получаемые сотрудниками в рамках других курсов.
- С. Программа ТМ-тренинга изначально разработана как элемент корпоративной программы обучения, выстроены взаимосвязи со всеми остальными курсами.

**3. КАКИЕ ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПРОВОДЯТСЯ ПРИ ПОДГОТОВКЕ ТРЕНИНГОВ?**

- А. Потребности обучаемых выявляются силами HR-специалистов.
- В. Организуется встреча тренера с представителями HR-подразделения и/или руководителями проходящих обучение подразделений.
- С. Используются анкетирование, наблюдение на рабочих местах, другие формы углубленной диагностики.

**4. КАКУЮ ПОСТТРЕНИНГОВУЮ ПОДДЕРЖКУ ПОЛУЧАЮТ УЧАСТНИКИ ТРЕНИНГОВ?**

- А. Проводятся беседы с непосредственным руководителем или представителем HR.
- В. Сотрудникам предоставляются учебные пособия для самостоятельной работы с возможностью получения обратной связи от тренера.
- С. Организуются тематические посттренинги с обратной связью и предоставляются пособия для самостоятельной работы.

**5. КАК ТРЕНИНГИ ПО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ СООТНОСЯТСЯ С СИСТЕМОЙ КОРПОРАТИВНЫХ СТАНДАРТОВ?**

- А. В тренингах не происходит отсылки к корпоративным стандартам.
- В. В тренингах упоминаются стратегические цели компании и подразделения, содержание тренингов соотносится с этими целями.
- С. Тренинги по тайм-менеджменту проводятся на базе зафиксированных корпоративных ТМ-стандартов, с постоянной отсылкой к ним.

**ОТ 11 ДО 15 БАЛЛОВ.** В вашей компании (подразделении) обучение тайм-менеджменту организовано достаточно эффективно и системно. Скорее всего, многие принципы тайм-менеджмента уже стали частью культуры командной работы. Следующий логический шаг — разработка корпоративных ТМ-стандартов, ТМ-автоматизация контролируемых процессов.

**ОТ 6 ДО 10 БАЛЛОВ.** В вашей компании проводится обучение тайм-менеджменту, но есть значительные резервы для повышения его эффективности. Имеет смысл разработать целостную корпоративную программу ТМ-обучения, соотнесенную с общей программой работы корпоративного университета.

**ОТ 0 ДО 5 БАЛЛОВ.** По всей видимости, сколько-нибудь регулярного обучения тайм-менеджменту в компании не проводится. Целесообразно начать с базовых тренингов и базовых форм посттренинговой поддержки, с тем чтобы в дальнейшем выработать целостную программу ТМ-обучения.



## ■ ТМ-СТАНДАРТ

### ОБЩИЕ ПРАВИЛА УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ

**КОРПОРАТИВНЫЙ ТМ-СТАНДАРТ** — свод правил, регулирующих вопросы личного и командного тайм-менеджмента в компании, зафиксированных и доведенных до сведения персонала.

**ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ** — эффективность, с которой человек использует свое время и достигает поставленных целей; рассматривается в контексте всей жизни, без связи с конкретным местом работы или родом занятий.

**ПЕРСОНАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ** — личная эффективность человека как сотрудника организации, обусловленная его собственными усилиями и навыками самоорганизации.

Ключевое понятие классического тайм-менеджмента — личная эффективность. Чем более четкие и адекватные цели мы перед собой ставим, чем осмысленнее, вдумчивее и организованнее используем свое

время — тем выше наша личная эффективность.

Очевидно, что новой дисциплине, корпоративному тайм-менеджменту, нужен новый угол зрения на личную эффективность. Поэтому, говоря о личной эффективности человека в контексте его работы в конкретной компании, необходимо ввести новое понятие — *персональная эффективность*.

Персональная эффективность — это эффективность, с которой человек использует свое время, ставит перед собой цели и достигает их — но не «вообще», как в случае сличной эффективностью, а в контексте его работы.

При этом в определении есть важное уточнение: «обусловленная его собственными усилиями и навыками». Понятно, что те аспекты эффективного использования времени человека, которые зависят не от его усилий, а от устройства системы управления

в компании, не могут быть предметом обсуждения в корпоративном тайм-менеджменте.

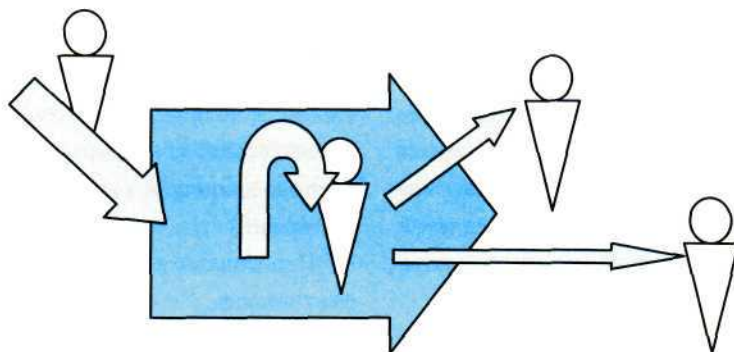
Зачем руководителю компании или подразделения повышать персональную эффективность сотрудников? Если задачи выполняются в срок, какая разница, грамотно ли сотрудник ведет ежедневник, планирует ли рабочий день и т. д.?

Представим, что менеджер может управлять персональной эффективностью подчиненных, что он понимает, как планируется и распределяется их рабочее время, знает, с помощью каких инструментов они его организуют. В таком случае менеджер получает:

- возможность устанавливать оптимальные сроки выполнения задач благодаря реалистичному пониманию степени загрузки подчиненных;

- уверенность в оперативности и своевременности действий подчиненных в ситуациях, когда непосредственный контроль за ними затруднен—при взаимодействии подчиненных с клиентами, коллегами из других подразделений и т. п.;
- прозрачность работы подчиненных, формализованность их личных целей, планов и задач и, следовательно, отсутствие «незаменимости от неорганизованности».

Инструмент повышения персональной эффективности сотрудников, формализации инструментов, с помощью которых она достигается, — корпоративный ТМ-стандарт. Эта глава посвящена тому, как создаются такие стандарты и как они внедряются в эффективных компаниях.



Личная эффективность и структура личной работы подчиненных - «черный ящик» для большинства руководителей. Управляя личной эффективностью сотрудников, руководитель уже не ставит задачи «черному ящику», устройство которого ему неизвестно. «Черный ящик» становится прозрачен: как работник управляет собой в ходе решения задач? Как он взаимодействует с внешними контрагентами? Как ставит цели и планирует время? Зная ответы на эти вопросы, руководитель может добиваться от «черного ящика» гораздо большего.

## Эффективные компании

## Лучшие компании

**ПЕРСОНАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ****КОРПОРАТИВНЫЙ ТМ-СТАНДАРТ**

Проводится корпоративное обучение сотрудников навыкам личной эффективности и планирования времени.

Правила планирования времени и управления личной эффективностью зафиксированы и формализованы.

Выбор тех или иных инструментов тайм-менеджмента оставляется на усмотрение каждого сотрудника.

Определен набор инструментов тайм-менеджмента, обязательных для применения сотрудниками компании.

В компании нет определенной процедуры создания и изменения правил, связанных с тайм-менеджментом сотрудников.

Изменение и дополнение ТМ-стандарта институционализировано - существует соответствующая рабочая группа либо функция и ответственный за ее исполнение сотрудник.

Личная неорганизованность и персональная неэффективность влечет санкции только при неисполнении корпоративных задач, но не сама по себе.

Неисполнение правил персональной эффективности может вызвать применение определенных формализованных санкций.

В рамках своего личного тайм-менеджмента сотрудник может отслеживать личные количественные показатели эффективности, но это не является обязательным требованием.

В области личной и командной эффективности существуют определенные количественные показатели, соблюдение которых является частью ТМ-стандарта.

## КОРПОРАТИВНОЕ ВНЕДРЕНИЕ: MC-BAUCHEMIE RUSSIA

Совместное российско-германское предприятие MC-Bauchemie Russia было создано в 2001 г. на базе группы компаний «ОГЛИ» (Россия) и концерна MC-Bauchemie (Германия). За три года работы организация сумела стать лидером в области производства продуктов строительной химии в Северо-Западном регионе и войти в число пяти крупнейших производителей сухих строительных смесей в России.

MC-Bauchemie Russia — один из постоянных клиентов «Организации Времени с 2001 г., то есть с момента своего создания.

Рассказывает Александр Мондрус, генеральный директор:

В 2001 г., в отпуске, просматривая в Интернете новости (когда отвлекаешься от телекучки, есть возможность подумать о более общих вещах) я случайно наткнулся на сайт <http://www.improvement.ru/>. Почитал некоторые статьи, которые Глеб там представлял, и они меня заинтересовали: там описывались, казалось бы, банальные, стандартные вещи очень простым понятным языком. Но когда я прочитал эти статьи, я понял, что это та тема, которая меня всегда увлекала: как сделать деятельность более эффективной, за меньшее время успевать больше — все то, чему посвящены вся технология и идея тайм-менеджмента.



«Из множества людей, которые обучены ТМ, и создается та атмосфера, сама ТМ-культура, как ее называют, «бацилла», наличие которой позволяет сказать, что в компании есть система эффективного управления временем».

**Александр Мондрус,**  
генеральный директор MC-Bauchemie Russia

### ПЕРВЫЕ ТРЕНИНГИ

Я сразу написал Глебу, и он сказал, что готов встретиться и ответить на мои вопросы. Когда я вернулся из отпуска, Глеб приехал к нам в офис. Я попросил его разъяснить более детально, что он имеет в виду под тем, что написал в статье, и как он это воплощает

в жизнь. Он не просто рассказал. Он меня покорила своей энергией и увлеченностью этой темой. Я подумал, что было бы здорово это попробовать.

Потом я рассказал топ-менеджерам обо всем, что узнал, и кое-кого это заинтересовало. Мы решили провести тренинг. Компания была молодой, небольшой, и у нас

даже не было бюджета на проведение тренинга. Я предложил коллегам скинуться на обучение и сказал, что если мы его пройдем, то наверняка выиграем — и эти деньги себе вернем. Меня поддержало человек 10 или 12, и тренинг мы организовали таким образом, что каждый оплатил его сам. Мы тогда применили, как я вспоминаю, тактическую хитрость: говорили, что первую часть тренинга — обзорную — проводим для большого количества людей, чтобы они из первых уст услышали, что такое ТМ и зачем он нужен, а деньги будем брать только с тех, кто останется на тренинге до конца.

Насколько я помню, на обзорное занятие пришло 14 человек, а осталось 10.

Потом у меня было несколько индивидуальных занятий с Глебом. А мой заместитель и коммерческий директор по той же схеме провел тренинги для своей коммерческой службы. Так все и начиналось.

С тех пор у нас закрепился ряд вещей, традиций, регламентов, связанных с ТМ. Наши регламенты я отразил в документе, который называется «Памятка эффективной коммуникации», — это свод правил, необходимых для более эффективного использования средств связи, прежде всего электронной почты.

## **ПАМЯТКА ПО ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ**

1. Получив электронное письмо, **В ЛЮБОМ СЛУЧАЕ** дайте ответ, чтобы отправитель знал, что оно получено.
2. Если письмо содержит поручение, но не указан срок исполнения, в ответе укажи-  
те его самостоятельно, ориентировочно или точно.
3. Если это поручение вступает в противоречие с другими работами, опишите кратко ситуацию и укажите различные сроки в зависимости от других работ.
4. Поручения **НЕ** накладывают вето на остальные работы, если только прямо не указано, что это так.
5. Если к оговоренному сроку по каким-то причинам вы не успеваете, **ОБЯЗАТЕЛЬНО** сообщите об этом **ДО** истечения срока с указанием причин и нового срока.
6. Когда вы получаете электронное письмо, в котором видите свой адрес в поле «Копия», это значит, что отправитель хочет, чтобы вы были в курсе, и если там есть пункты, которые предполагают какие-то действия с вашей стороны, то вы их выполняете или уточняете, если что-то не ясно.
7. Когда вы получаете письмо, в котором вашего адреса нет вообще, то это значит, что отправитель поставил ваш адрес в поле «Скрытая копия». То есть отправитель хочет, чтобы вы были в курсе, но не хочет, чтобы об этом знал тот, кому адресовано письмо.
8. При отправке сообщения **ВСЕГДА** пишите пару слов в поле **ТЕМА**. Оно не должно оставаться пустым. Это помогает позже искать и сортировать сообщения.
9. Если отправитель не получил ответ на письмо в течение трех дней, то считается, что вы согласны со всем, что там написано.
10. 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

сделать, то обязаны предупредить коллег об этом заранее и, как минимум, настроить в Outlook функцию «Заместитель».

11. При получении приглашения на встречу необходимо, кроме нажатия кнопки «Принять» (или другой), отправить соответствующее уведомление (которое появляется автоматически, после нажатия кнопки).

Эта памятка дорабатывалась несколько лет. В таком виде, как сейчас, она существует уже три-четыре года, и мы все ее используем.

Она действительно помогает эффективнее использовать свое и чужое время.

### «МЫ ЭТИМ ЖИВЕМ»

Кстати, о ТМ-культуре в свете национальных особенностей. У нас на предприятии много немцев, но я бы не сказал, что в вопросе управления временем есть какая-то национальная специфика. Может, у нас немцы не такие уж типичные, но они достаточно пунктуальные и обязательные люди, однако никакой безумной педантичности я у них не увидел. Более того, не без гордости за наших соотечественников могу сказать, что мы не менее организованны, чем немецкие коллеги.

В культуре, в том числе и в ТМ-культуре, мелочей не бывает. Даже самые незначительные вещи важны. Например, еще на тренинге мы договорились, что, когда звоним друг другу, всегда первым делом задаем вопрос: «Удобно ли сейчас говорить?» Эта элементарная вещь позволяет экономить время.

Есть и другие полезные вещи — например, хронометраж. Он необходим, когда нужно разобраться, из-за чего происходит потеря времени, где образовался резерв...

Или, например, идея красного флажка, который поднимается на столе как сигнал «я занят». Мы эту технологию активно не используем. Но иногда она пригождается.

У нас есть зал, где сидят сотрудники отдела продаж, — сто квадратных метров, множество рабочих мест. Недавно я еще раз им напомнил, что можно пользоваться красными флажками.

### КОРПОРАТИВНЫЙ OUTLOOK

Еще одна важная тема — Outlook. И здесь есть своя история. Когда Глеб Архангельский проводил первый тренинг, он не пользовался никакими электронными средствами коммуникации, кроме почты. Он считал, что бумажный хронометраж, бумажное планирование — самая лучшая вещь. Я уже в те времена пользовался Outlook, и Глеб был тогда удивлен, но его это заинтересовало (как известно, прогрессивный и успешный бизнесмен всегда открыт для чего-то нового). Я ему показал какие-то вещи, которые активно использовал, и он сказал, что подумает об этом.

Сейчас Глеб, конечно же, намного превысил тот уровень, который мы используем в ежедневной практической деятельности. Но я думаю, что 80% возможностей и функций Outlook применяются в нашей компании большинством сотрудников.

Поэтому нельзя сказать, что мы внедряем Outlook. Мы им живем. Я вообще не представляю современную бизнес-коммуникацию без Outlook. Это самый мощный инструмент, который позволяет планировать, организовывать деятельность, вести электронную переписку, фиксировать задачи, организовывать встречи.



Например, для организации совещания я никому не звоню, не нагружаю поручениями секретаря. Я просто использую Outlook. Я рад, что меня окружают коллеги, продвинутые с точки зрения использования электронных средств, и никто не сомневается в том, что это именно та вещь, которая позволяет эффективно работать.

Пунктуальность — одна из важнейших добродетелей. Не уставайте повторять это своим подчиненным и вообще всем нижестоящим.

*Дон Маркис, американский поэт*

Еще одна замечательная вещь — объединение Outlook и 1С. У Глеба Архангельского и у меня есть последователь — Глеб Горюнов, наш IT-директор. Он как раз отвечает за развитие 1С и, если можно так выразиться, буквально творит чудеса. Например, у нас в 1С внедрена система протоколов. То есть для документооборота нет дополнительного программного обеспечения, и мы частично используем 1С. И вот когда в 1С создается протокол, автоматически уходит сообщение каждому сотруднику в Outlook: появился такой-то протокол, в нем такие-то и такие-то решения. Одним нажатием кнопки десятки людей получают оповещения и задачи из 1С, могут видеть, что происходит, следить за всем процессом в компании... Очень, очень удобно. Еще Глеб Горюнов сделал такую вещь: допустим, человек планирует какую-то задачу, скажем, готовит результаты к тотальному отчету. В 1С предусмотрена кнопка «Регулировать время» — с ее помощью планирующий задает конкретные промежутки времени для «жест-

ких встреч», как это называется в ТМ. И это опять же очень удобная вещь.

## ТМ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

С 2001 г. наработано много, мы стали одной из ведущих компаний на своем рынке. Сыграло ли в этом свою роль управление временем? Сложно поставить ТМ отдельной строкой, потому что в любом процессе действует совокупность факторов, начиная с предлагаемых рынку продуктов (какой бы у тебя ни был ТМ, если у тебя нет хорошего продукта, ничто не поможет) и кончая логистикой, которую нужно организовать в целом по компании. ТМ — это один из инструментов, которые позволяют более эффективно работать конкретным людям, применяющим его методики.

Мы — в лидерах, и я верю в то, что ТМ — это инструмент, который позволяет нам работать эффективнее, чем многие-многие другие фирмы. Наши клиенты отзываются о нас положительно: у нас порядок с точки зрения отгрузки, у нас минимальный процент брака. Сказать, что здесь есть прямая связь с ТМ, нельзя, но я думаю, что взаимосвязь существует.

## РАСПРОСТРАНИТЕЛИ

### «ТМ-БАЦИЛЛЫ»

**Интересно, что генеральный директор и коммерческий директор МС-Bauchemie Russia сами прошли обучение по программе подготовки корпоративных тренеров ТМ. Теперь они лично проводят ТМ-семинары в своей компании. Почему они не по-**

## ручили это отделу персонала, как принято в большинстве других фирм?

### Александр Мондрус:

— Если честно сказать — просто потому, что мне это очень нравится. Мне нравится как сама тема ТМ, так и ее преподавание.

Может быть, это во мне говорят корни, потому что мое первое образование — педагогическое. Правда, я почти не работал учителем — сразу после института ушел в бизнес.

К тому же я верю, что могу донести информацию до моих сотрудников гораздо лучше и эффективней, чем многие коллеги из отдела персонала. Они свою работу делают очень хорошо, и есть темы, в которых они разбираются гораздо лучше меня, но — не в тайм-менеджменте.

Я провел два тренинга по ТМ, получил совершенно потрясающие отзывы, отправил их Глебу Архангельскому...

Очень важно, чтобы люди узнали, что такое культура ТМ. Чтобы они поняли, что управление временем — это не только «не опаздывать», что ТМ — это целая совокупность различных договоренностей, инструментов, правил, идиом, которые позволяют сделать нашу жизнь более эффективной.

После первого же тренинга, который я провел, мне сказали: «О, мы даже не подозревали о том, какая это глубокая тема и как много в ней того, о чем мы никогда не задумывались».

И второй очень значимый момент — люди должны научиться этим пользоваться. Из множества людей, которые обучены ТМ, и создается та атмосфера, сама ТМ-культура, как ее называют, «бацилла», наличие которой позволяет сказать, что в компании есть система эффективного управления временем.

## КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ



**Олег Медведев,**  
руководитель управления делами,  
«МегаФон-Поволжье»

В настоящее время мы все больше используем возможности Microsoft Outlook и Microsoft Exchange Server.

Первое и самое большое удобство — в том, что у нас в компании менеджеры теперь могут видеть друг у друга календари Outlook, включая календарь генерального директора. Сложно оценить, для кого это нововведение полезнее: для генерального или для его подчиненных? Скорее — второе. Например, мне сейчас стало значительно удобнее работать: я могу оценить рабочий день руководителя, понять, насколько он загружен. И в зависимости оттого, сколько свободного времени я вижу в его плане, могу принять решение: какие вопросы мы можем обсудить сегодня, что стоит отложить как менее срочное. Мне очень удобно работать таким образом. Кстати, задачи, которые стоят передо мной, я тоже веду в Outlook.

Система контроля поручений генерального директора, которая была разработана в ходе ТМ-проекта, строится на базе «Задач» Outlook. Поручения, которые даются подчиненным, делятся на категории в зависимости от источника задач.

1. Зафиксированные в протоколе оперативных совещаний при генеральном директоре — категория «Планерка».
2. Сформулированные генеральным директором для того или иного сотрудника в письменной (электронное сообщение) или устной форме. Мы получаем копии либо устные уведомления о том, что такое-то поручение дано такому-то сотруднику.

Это не заменяет, а удачно дополняет сложную корпоративную систему электронного документооборота, где регистрируются все входящие и исходящие письма, приказы, распоряжения.

Планировщик задач на Outlook помогает сотрудникам подразделений решать и рутинно-бытовые вопросы, например такие, как подготовка совещаний. Ничего не забывается; существуют определенные формы для заполнения, в которых нужно просто отметить галочками отдельные подзадачи. Когда вся форма будет заполнена — совещание подготовлено.

Также здесь нужно упомянуть о таком удобном механизме, как выбор времени для совещания. Вопрос, который легко решался, пока компания была небольшой, усложнялся по мере ее роста. В планах у нас внедрить полный функционал интеллектуального «Помощника по планированию» Outlook. У него есть специальная функция, которая позволяет выбирать «хорошее» и «приемлемое» время для совещаний. Что это значит? Бывает так, что на совещание могут прийти все сотрудники, но кто-то, например, не может присутствовать до конца или кто-то придет, но опоздает. Помощник Outlook на основе календарей сотрудников сам предлагает варианты даты и времени совещания по категориям «хорошее» и «приемлемое».

А еще лично для меня очень полезными оказались «Правила уважения ко времени», о которых я узнал от Глеба Архангельского. Мы размножили копии этих правил, раздали их менеджерам, и, конечно же, я пользуюсь ими сам. Они действительно помогают в работе. Самое главное — если придерживаться их правил, то всем вместе: я уважительно отношусь ко времени моих коллег, они точно так же относятся к моему.

Например, один из пунктов правил: «Срочное — лично, остальное — в имейл». Если вопрос несрочный, совершенно необязательно звонить по телефону и отрывать человека от дел. Надо просто написать электронное сообщение, и человек займется вашим вопросом, выбрав удобное время.

Что касается Microsoft — от них мы переняли идею того, что в рабочем процессе бумажные документы могут почти совсем не использоваться. «Политики» компании можно разместить на внутрикорпоративном сайте (в Интранете). Электронное письмо считается официальным документом, равноценным бумажному с подписью.

Мы постепенно вводим эту систему и у себя. Здесь очень важно изменить как нормативную базу, так и сознание сотрудников, их отношение в вопросу. Я думаю, в нашей компании это произойдет уже в ближайшее время.

## МЕТОДИКА ВНЕДРЕНИЯ ТМ-СТАНДАРТА

### КОГДА НЕОБХОДИМА РАЗРАБОТКА ТМ-СТАНДАРТА

Все возрастающие темпы изменений бизнес-среды требуют передачи сотрудникам организации больших полномочий, принятия ими самостоятельных решений и самостоятельной организации и планирования своей работы.

В классической индустриальной модели управления сотрудник получал задачи в основном от непосредственного руководителя, который полностью определял структуру его рабочего времени и порядок решения задач. В наше время сотрудник сталкивается со множеством внешних запросов — от клиентов, поставщиков, субподрядчиков и т. п. Эти запросы, обращенные непосредственно к сотруднику, требуют от него самостоятельной расстановки приоритетов, без обращения к руководителю в условиях ограниченности во времени.

Верное средство рассердить и озлобить человека — заставить его долго ждать.

*Фридрих Ницше*

Особенно это актуально для мультипроектной деятельности, когда, кроме выполнения основных функциональных обязанностей, сотрудник компании вынужден распределять свое время между различными, неожиданными, часто противоречащими друг другу запросами, связанными с его участием в разных проектах.

Итак, если руководитель не может «стоять над душой» у каждого сотрудника, рас-

пределяя для него приоритеты и составляя расписание дня, если сотрудник должен самостоятельно планировать свое время и принимать решения — его персональная эффективность становится жизненно важна для подразделения и компании.

И если специфика вашей компании или управляемого вами подразделения такова — вам необходимо разработать ТМ-стандарт, который сделает персональную эффективность сотрудников прозрачной и управляемой.

### ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТЫ, ПОДЛЕЖАЩИЕ СТАНДАРТИЗАЦИИ

Пройдя базовый тренинг или цикл индивидуальных консультаций по тайм-менеджменту, руководитель часто говорит: «Пора заняться тайм-менеджментом подчиненных, обяжу всех вести хронометраж!» Это — распространенная ошибка, от которой следует предостеречь.

Практика показывает, что тотальный учет времени подчиненных — не та технология, с которой следует начинать стандартизацию тайм-менеджмента в подразделении или компании. Эта технология достаточно тяжеловесна, требует значительных затрат времени, сил и «административного ресурса», часто вызывает активное сопротивление. При грамотном применении хронометраж дает хорошие результаты, но это не «быстрорастворимое» средство.

По опыту корпоративных проектов, реализованных компанией «Организация Времени», наиболее удачные инструмен-

ты для первых шагов стандартизации следующие:

1. Алгоритм планирования рабочего дня.
2. Стратегическая картонка.
3. Делегирование и пересылка задач с помощью Outlook.

На врезке «Правила ведения ежедневника» вы видите корпоративный стандарт, написанный для одной из московских компаний и применявшийся с теми или иными вариациями в ряде корпоративных проектов. Стандарт умещается на страничке формата А4 и состоит из нескольких частей.

1. Мотивирующая часть, объясняющая значение личного планирования в корпоративном контексте. Личный тайм-менеджмент — это не личное дело сотрудника, поскольку именно по организованности сотрудника клиенты и партнеры компании судят о ней.
2. Общие принципы планирования в ежедневнике. Показаны важность материализации задач, недопустимость планиро-

вания «в голове», важность аккуратности в обзоре дел и внятной фиксации всех внешних контактов.

3. Алгоритм планирования дня, который отрабатывается на ТМ-тренинге в ходе решения специального кейса.
4. Небольшое завершение, подчеркивающее, что план дня — не жесткая рамка, в которую нужно себя загонять, но инструмент, который необходимо применять гибко.

Конечно, грамотное планирование дня не гарантирует того, что работа сотрудника автоматически станет эффективной. Можно аккуратно и грамотно вести ежедневник и при этом не добиваться высоких результатов. Для повышения личной и командной эффективности, внедрения командного тайм-менеджмента, нужна грамотно выстроенная система шагов. Корпоративный стандарт планирования дня является одним из таких шагов — как правило, вполне удачным для начала.

## КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

При планировании тренинга в торговой сети «Электрофлот» президент компании в качестве одной из задач обозначил: «Научить сотрудников грамотному повседневному планированию». Для этого был разработан нижеследующий стандарт планирования дня (в привязке к обычному бумажному ежедневнику).

### **Стандарт: правила ведения ежедневника**

Организация времени сотрудника компании — это не его «личное дело».

Ваша организованность — это мера вашего уважения к коллегам и клиентам.

Ваша пунктуальность — это верный признак, по которому судят о ваших деловых качествах.

Приходить на встречи вовремя, перезванивать, именно когда договорились, укладываться в намеченные сроки — это такой же признак культурного человека, как ежедневно чистить зубы.

### **Правила планирования в ежедневнике**

1. **«Самая острая память тупее самого тупого карандаша».** Все ваши встречи, задачи и контакты в обязательном порядке «материализуйте» в письменном виде.

2. **Неряшливость в обзоре дел** — признак **неряшливости в голове**. Пишите четким, разборчивым почерком, применяйте разные цвета. Если используете условные обозначения, обязательно перечислите их на первой странице ежедневника.
3. **Контакты — валюта бизнеса**. Любую контактную информацию фиксируйте не на оборванных бумажках, а в специальном разделе ежедневника. Обязательно указывайте полные тему контакта, фамилию, имя, отчество, компанию, должность, рабочий и мобильный телефоны, электронный адрес и т. п.

#### Алгоритм ежедневного планирования

1. **На сетке времени отметьте «жесткие» встречи, по которым уже известно точное время**. Планируя встречи, закладывайте резервы на непредвиденные обстоятельства.
2. **Составьте список «гибких» задач, т. е. не имеющих жесткого времени исполнения**. Используйте результат-ориентированные формулировки: не «созвониться с Ивановым», а «дожать до заказа», «получить информацию» и т. д.
3. **Выделите ярким цветом те задачи, которые нужно выполнить в первую очередь**. А именно: значимые для исполнения других задач («узнать время сегодняшней презентации», «дать поручение подготовить материалы»); неприятные, давно откладываемые; «работающие» на ключевые стратегические цели.
4. **«Забюджетруйте» время на крупные «гибкие» задачи**. Отметьте, сколько примерно времени потребуется на их исполнение, либо рядом с ними, либо на графике дня. Помните: планировать и бюджетировать более 60-70% рабочего дня — нереалистично!
5. **По ходу дня аккуратно вычеркивайте выполненное**. Невыполненное помечайте значком к переносу на следующий день.

Сверяйтесь с планом в течение дня и корректируйте его при изменении обстоятельств. План — не закон. План — инструмент ориентирования в обстановке. ПЛАН — ИНСТРУМЕНТ ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ.

#### «КОМПЬЮТЕРИЗАЦИЯ» ТМ-СТАНДАРТА

Нужно ли привязывать корпоративные ТМ-стандарты к компьютерным системам планирования времени, используемым в компании? 85% наших заказчиков отвечают на этот вопрос утвердительно.

Действительно, в XXI в. невозможно говорить о каком-либо управлении, в том числе об управлении временем сотрудников, не имея в виду компьютеризацию этого уп-

равления. В компаниях для этой цели чаще всего используются Microsoft Outlook, Lotus Notes, реже — Mind Manager. Функционал, позволяющий организовать планирование персональных встреч и задач, как правило, присутствует в CRM-системах. При этом в профессиональных системах он может быть интегрирован с календарем и задачами Outlook (например, в CRM-модуле SAP, в SalesLogix, в Microsoft Dynamics CRM).

Поэтому в корпоративных ТМ-проектах ТМ-стандарт, как правило, разрабатывается

в привязке к используемому для персонального планирования IT-решению — чаще всего это Microsoft Outlook.

Чтение делает человека знающим,  
беседа — находчивым, а привычка  
записывать — точным.

*Фрэнсис Бэкон*

Несомненно, стандартизация, обязательность компьютерного планирования создает некоторую нагрузку на сотрудников, привыкших пользоваться бумажными ежедневниками. Но эти расходы времени и сил окупаются — электронное личное и командное планирование на несколько порядков эффективнее бумажного.

## НАПРАВЛЕНИЯ ТМ-СТАНДАРТИЗАЦИИ

Корпоративный ТМ-стандарт, как правило, содержит несколько основных разделов.

1. Правила планирования и подготовки встреч.
2. Правила постановки задач и контроля за их выполнением.
3. Правила эффективного использования электронной почты.
4. Правила работы с контактной информацией.

Нетрудно заметить, что основные разделы стандарта привязаны к наиболее активно используемым в корпоративной практике разделам Outlook. Если стандарт разрабатывается в привязке к бумажным

носителям, его общая структура бывает похожей, но содержание, естественно, будет иметь свои особенности.

Например, в стандарте постановки задач и контроля за их выполнением могут быть формализованы следующие моменты.

1. Как используются признаки важности задач.
2. Какие категории срочности задач используются, каковы стандарты сроков выполнения для различных типов задач.
3. Какие пользовательские представления используются для отбора и сортировки задач при контроле и мониторинге их выполнения.
4. Какие категории назначаются задачам, как должны называться категории, чтобы при пересылке задач было обеспечено правильное их понимание коллегами.
5. Какие ключевые слова должны использоваться при создании задач для удобства их обзора и сортировки.
6. Как используется поле «Комментарии» в задаче, какие подробности должны указываться при постановке задач.
7. Какие относящиеся к выполнению задачи файлы вкладываются в нее или даются в виде гиперссылки и т. п.

В целом стандарт представляет собой брошюру, излагающую принятые в компании правила планирования времени. Если стандарт разрабатывался в привязке к Outlook, приложением к брошюре могут быть технические инструкции, помогающие ответственному за это специалисту IT-департамента настроить в Outlook сотрудника необходимые представления.

## КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

Руководитель одного из подразделений «Альфа-банка» на корпоративном ТМ-тренинге поделился следующим стандартом, существующим внутри подразделения. «Если в электронном письме есть адресованная вам просьба, вы обязаны в течение суток отреагировать одним из следующим способом:

- выполнением просьбы и уведомлением об этом;
- обозначением сроков выполнения просьбы;
- отказом выполнить просьбу».

В одном из ведущих российских системных интеграторов, компании ИBS, принят следующий корпоративный стандарт: на обычные имейлы отвечать в течение дня, на срочные (с красным значком приоритета) — в течение часа.

### «ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ» ТМ-СТАНДАРТА

Для того чтобы корпоративный ТМ-стандарт работал, недостаточно грамотно написать его, в ходе ТМ-тренинга эффективно довести до сотрудников и проследить, чтобы он исполнялся.

Держать все свои вещи на своих местах,  
для каждого занятия иметь свое время.

*Бенджамин Франклин*

Необходимо его институционализировать, включить в систему управления компанией или подразделением механизм отслеживания соблюдения, изменения, дополнения и развития ТМ-стандарта. Есть несколько типичных форм такой институционализации:

1. Функция, выполняемая определенным сотрудником. Как правило, это специалист HR- либо IT-подразделения (при

привязке стандартов к Outlook) или отдела менеджмента качества, отдела стандартизации, отдела развития бизнес-процессов, иного аналогичного подразделения.

2. Регулярная рабочая группа, состоящая из представителей нескольких подразделений, собирающаяся с периодичностью не реже раза в месяц.

В обоих случаях необходимо разработать описание соответствующей функции либо положение о рабочей группе, которые позволят формализовать процесс работы с ТМ-стандартом.

Сам стандарт, как правило, утверждается приказом первого лица компании либо руководителя подразделения.

Следует заметить, что при юридически грамотно разработанных документах несоблюдение ТМ-стандарта подпадает под понятие «несоблюдение норм труда», предусмотренное Трудовым кодексом как одно из оснований для увольнения или применения иных санкций.



**Владимир Шмыков,**  
**заместитель руководителя Северо-Двинского**  
**государственного управления водных путей**  
**и судоходства (Севводпуть), начальник службы пути**

Основная задача, которая стоит перед нашим управлением и ради которой оно создавалось в 1937 г., — обеспечение безопасности судоходства на водных путях бассейна, охватывающего реки на территории Архангельской и Вологодской областей, Республики Коми и Северо-Двинской шлюзованной системы. Огромные территории, обслуживаемые управлением, небольшой штат (около 1500 человек) и большая ответственность — мы обеспечиваем безопасность судоходства в районах, где водный и речной транспорт до сих пор остается главным, а иногда и единственным средством пассажирских и грузовых перевозок, а значит, отвечаем за жизни людей. Это во многом определяет специфику нашей работы. По большей части деятельность жестко регламентирована. Наша система государственная и уходит корнями в советскую организацию труда, в том числе и в области управления временем.

Штат управления у нас небольшой, все всегда «на виду», поэтому автоматизированных систем контроля и учета прихода на работу нет. У нас просто не принято нарушать трудовую дисциплину. Хотя у каждого сотрудника есть возможность планировать свой рабочий день в соответствии с теми задачами, которые перед ним стоят. В некоторых подразделениях деятельность планируется согласно утвержденным нормативам и технологическим схемам выполнения работ.

На судах рабочее время планируется в соответствии с «Уставом службы на судах». Это нормативный документ, где расписано время несения вахт командного и рядового состава, определены права и обязанности каждого члена экипажа, основные положения организации службы, в том числе повседневная служба, и распорядок жизни экипажа. Так, например, для экипажей судов устанавливается типовая распорядок дня.

Одним из главных условий правильной организации службы можно назвать отдых. Усталость командного и рядового состава не должна влиять на эффективность несения вахты. Личный состав заступающей вахты должен получать достаточный отдых (не менее четырех часов). Человек в состоянии сильной усталости к несению вахты допускаться не должен. А лица командного состава не должны принимать вахту до тех пор, пока заступающий не адаптируется к условиям работы.

В уставе прописан каждый шаг членов экипажа. Учитывая специфику нашей деятельности и высокую ответственность, это необходимая мера для обеспечения безопасности судоходства. И если в области организации времени сотрудников управления, административного аппарата есть возможность применять новые подходы к организации рабочего дня, то от экипажей судов требуется четкое исполнение регламентов, устава и утвержденного расписания. Это не та сфера деятельности, где каждый может выбирать какой-то свой путь, удобный лично ему. Здесь требуется жесткая дисциплина и самодисциплина в целях обеспечения безопасности грузов и пассажиров.

## СТАНДАРТЫ — ИСТОРИЧЕСКИЙ ЭКСКУРС

### ЦАРЬ НАВУХОДОНОСОР: СТАНДАРТЫ СРОКОВ ХРАНЕНИЯ. VII в. до н. э.

Система производственного контроля на текстильных фабриках и зернохранилищах впервые была введена царем Навуходоносором II (605–562 гг. до н. э.), автором известных проектов Вавилонской башни и висячих садов. Впервые стали использоваться цветные ярлыки для определения сроков поступления и хранения пряжи.

*Доклад на тему: Тейлор Ф. У. — основоположник научного менеджмента//РГГУ. — Саратов, 2001.*

<http://upravlenie.fatal.ru/d4.htm>

### АРТХАШАСТРА:

#### Стандарт организации совещаний. IVв. до н.э. — IIIв. н.э.

Раздел 11. Значение совещания.

Всякое начало (дела) предваряется совещанием.

Место совещания должно быть закрыто, из которого не истекают разговоры, куда не могут заглянуть и птицы. <...> Поэтому к месту совещания пусть никто непричастный не подходит.

Совещание может быть предано жестом и выражением лица посла, министра, царя. Жест — это измененное движение. Выражение лица — это принятие определенного вида. Совещание должно быть скрыто, следует наблюдать за причастными к нему людьми до выполнения намеченного на совещании. <...>

Поэтому пусть другие не знают ничего о том, что он намеревается сделать, а исполнители пусть знают о деле только тогда, когда к нему приступлено или когда оно завершено. <...> Никем не должен он пренебрегать и должен слушать мнение каждого. Мудрый должен как следует воспринять речь даже ребенка. <...>

Если информация централизована и контролируется, тот, кто ею обладает, становится необычайно влиятельным.

*Генри Тоузи, Стивен Дж. Кэрролл*

Способ приступания к делам, наличие достаточного числа людей и материалов, определение времени и места, противодействие неудачам, счастливое завершение дела — это пять элементов совещания. О них пусть царь спрашивает каждого [советника] отдельно или всех вместе. Мудрый, пусть он вникает в суждения каждого в отдельности, [продумывая их] доводы. Восприяв суть дела, пусть не медлит. Пусть долго не совещается и не защищает тех, кому собирается нанести вред. <...>

<http://www.pseudology.org/artkhashastra/index.htm>

### Г. ГАНТТ: ГРАФИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА СТАНДАРТИЗАЦИИ. XXв.

Генри Гантт быстро уловил и понял сущность работы Тейлора и, несмотря на отдельные разногласия, стал его главным учеником.

Как бывший преподаватель, Гантт ориентировался на передачу данных посредством графических средств. Одним из его ранних объектов графического отображения была «установка привычек промышленности» через горизонтальные полосы, показывающие прогресс рабочих в достижении уровня нормы. График служил помощью в контроле как для менеджмента, так и для рабочего. Прогресс в работе цеха или отдела может увидеть каждый как диаграмму, содержащую все более сплошные черные линии. Поскольку этот метод диаграммирования помог в повышении производительности, Гантт распространил свои наглядные пособия в область ежедневного баланса производства, контроля над уровнем издержек, количества работы на каждой машине и количества работы на человека по сравнению с первоначальными оценками и т.п. Однако его главное достижение в создании графиков относится ко времени, когда он служил консультантом в Отделе армии, во время Первой мировой войны. Первая созданная Гантом диаграмма изображала пять изделий военных материалов и планирование требуемых заказов, выполнение заказов, а также наличие остатков на складе. В управленческой мысли того периода графические пособия Гантта были революционными для планирования управления и самого управления. На готовой графической форме можно было увидеть, как выполнялись планы, и предпринять необходимые действия, чтобы контролировать их выполнение вовремя и их бюджет. Все последующие доски и диаграммы контроля по производству были заимствованы у Гантта.

*История менеджмента. Тема 6. Становление школы научного менеджмента.*

<http://www.humanities.edu.ru/db/msg/2423>

План заключается не только в том, сколько нужно сделать столов и стульев. План — это тонкое кружево норм и отношений.

*Антон Макаренко*

## ДИСЦИПЛИНА В СРЕДНЕВЕКОВЬЕ И ПРОМЫШЛЕННОЕ ВРЕМЯ

Столетиями религиозные ордена были учителями дисциплины: они были специалистами по времени, великими мастерами по ритму и регулярной деятельности. Но дисциплины изменяют методы упорядочения времени, из которых они произошли. Прежде всего они их совершенствуют. Начинают считать в четвертях часа, минутах, секундах. В армии систематически проводился хронометраж стрельбы, предложенный ранее Вобаном. В начальных школах разбивка времени становится все более дробной; все виды деятельности до мелочей регулируются приказами, которые должны выполняться немедленно: «При последнем ударе часов один из школьников звонит в колокол, и с первым его звоном все школьники становятся на колени, скрещивают руки и опускают глаза. По окончании молитвы учитель подает один сигнал, означающий, что ученики должны подняться, еще один — что они должны воздать хвалу Спасителю, и третий, приглашающий их сесть».

На фабриках предписывается: «Строго запрещается во время работы развлекать товарищей жестами или иным образом, играть в игры, есть, спать, сплетничать и смеяться». И даже во время обеденного перерыва «не допускается никаких рассказов, похвалы

своими похождениями или другой болтовни, отвлекающей рабочих от дела». Кроме того, «строго воспрещается под каким бы то ни было предлогом приносить вино на фабрику и выпивать в цехах».

*И. А. Дмитриев «Метод генеалогии.*

*Контроль над деятельностью»*

[http://paradigma.narod.ru/04/dmitriyev\\_genealogia.html](http://paradigma.narod.ru/04/dmitriyev_genealogia.html)

### **СЕКРЕТАРИАТ ПОЛИТБЮРО: СТАНДАРТЫ ХРАНЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ. XXв.**

Одна из самых важных комиссий ЦК — циркулярная. По всяким крупнейшим вопросам ЦК принимает директиву и рассылает ее местным организациям — это циркуляр ЦК. Циркулярная комиссия ЦК и создает текст этих циркуляров... Каждый день идут новые циркуляры.

Какие из них сохраняют силу, какие устарели, какие изменены ходом событий или новыми решениями, никому не известно. И как местные организации разбираются в этой накопившейся массе цирку-

ляров? И как среди этих тысяч циркуляров найти то, что нужно? Я не питаю иллюзий насчет организационных талантов местных партийных бюрократов. Я кончаю тем, что беру всю массу циркуляров, выбрасываю то, что устарело, изменено или отменено; а все, что представляет годную директиву, собираю в книгу, сортирую по вопросам, темам, разделам, времени и по алфавиту. Так, чтобы можно было мгновенно по индексам найти то, что нужно. И прихожу к Кагановичу. Теперь он уже ждет от меня только серьезных вещей. Не без некоторого озорства я нахожу термин, который его пленит. «Товарищ Каганович, я предлагаю произвести кодификацию партийного законодательства». Это звучит торжественно. Каганович термином упоен. Пускается в ход вся машина. Молотов тоже чрезвычайно доволен. Это дает книгу на 400-500 страниц. Книга получает название «Справочник партийного работника». Типография ЦК ее печатает. Она будет переиздаваться каждый год.

*Борис Бажанов «Воспоминания бывшего секретаря Сталина»*

<http://chaikago.by.ru/yhoba/knigi/Moshkov3/MEMUARY/BAZHANOW/stalin.html>

## OUTLOOK КАК ОБЩИЙ ЯЗЫК

**Илья Правский,**  
**руководитель проектов группы компаний «ПИК»,**  
**участник Тайм-менеджерского сообщества**



ТМ-тренинг ожидания оправдал. Всем было интересно, каждый что-то оттуда вынес. Конечно, объем того, что люди реально усвоили, — это вопрос, который каждый решает для себя сам.

Все те ТМ-проекты, которые уже были проведены, касались только наших внутренних дел, организовывались в пределах одного департамента. Поэтому мы планируем несколько расширить область работ.

Скорее всего, мы закажем Глебу еще один тренинг по управлению временем — у нас есть ряд департаментов, с которыми мы связаны общими проектами.

ТМ нужен в том числе для того, чтобы выполнять достаточно сложные проекты. В таких делах необходимо иметь уверенность в том, что люди по другую сторону стола говорят на одном с нами языке, что они настолько же эффективны, что у них, как и у нас, задачи не потеряются и все будет выполнено как надо и в срок.

Одна из частных задач, входящих в программу внедрения ТМ, — это обучение людей пользованию программой Outlook. Мы будем обучать их проектной коммуникации, такой, как составление писем, назначение встреч. Другой части сотрудников, которые уже знакомы с программой, требуется продвинутый курс — собственно «ТМ на Outlook».

У Глеба в этом смысле очень хорошая идея — он стал использовать Outlook для преподавания тайм-менеджмента.

Outlook есть в офисах подавляющего большинства компаний. Не нужно покупать специальный софт, тратить деньги на новые программы. Просто надо начать правильно использовать существующий в стандартном наборе Microsoft Office инструмент Outlook — для эффективности и простора. Эта мысль понравится любому руководству: не нужно никаких дополнительных вложений, только обучение.

Outlook для ТМ можно сравнить с ситуацией, когда человек сидел на грудe золота, но не знал ей цену и не понимал, что с ней делать. Курс ТМ как раз этому и учит.

## ДИАГНОСТИКА ТМ-СТАНДАРТОВ В КОМПАНИИ

Выберите, пожалуйста, в вариантах ответов один пункт. Если это вариант А, запишите себе один балл; вариант В — два балла; вариант С — три балла; если в компании не делается ничего из перечисленного — ноль баллов.

### 1. В КАКОЙ ФОРМЕ В КОМПАНИИ (ПОДРАЗДЕЛЕНИИ) СУЩЕСТВУЮТ ПРАВИЛА ПЕРСОНАЛЬНОГО И КОМАНДНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА?

- А. Нет обязательных правил, персональный тайм-менеджмент сотрудников оставлен на их личное усмотрение.
- В. Есть отдельные правила, связанные с планированием встреч, постановкой задач и т.п.
- С. Есть единый свод правил, полностью охватывающий все аспекты персонального тайм-менеджмента сотрудников.

### 2. В КАКОЙ ФОРМЕ СУЩЕСТВУЮТ ПРАВИЛА ПЕРСОНАЛЬНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА СОТРУДНИКОВ?

- А. Правила не зафиксированы (если и существуют, то в устной форме).
- В. Отдельные правила зафиксированы в виде памяток, распоряжений и т. п.
- С. Существует единый письменный ТМ-стандарт, доступный всем сотрудникам.

### 3. КАК КОРПОРАТИВНЫЕ ПРАВИЛА ПЕРСОНАЛЬНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА СОТРУДНИКОВ СВЯЗАНЫ С ПРИНЯТЫМИ ЭЛЕКТРОННЫМИ СРЕДСТВАМИ ПЛАНИРОВАНИЯ (OUTLOOK, LOTUS И Т. П.)?

- А. Привязки к электронным средствам планирования нет.
- В. Есть ряд общепринятых правил, связанных с электронными средствами плани-

рования (например, «Встречи назначаются только через Outlook»).

- С. Корпоративный ТМ-стандарт полностью привязан к электронным средствам планирования.

### 4. КАК НОВЫХ СОТРУДНИКОВ ЗНАКОМЯТ С ПРАВИЛАМИ ПЕРСОНАЛЬНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА, ПРИНЯТЫМИ В КОМПАНИИ?

- А. Объясняются общие принципы организации рабочего дня, постановки задач и т.п.
- В. До их сведения доводятся существующие отдельные правила, связанные с личным тайм-менеджментом.
- С. До их сведения доводится единый ТМ-стандарт, проводится экспресс-тренинг по отдельным разделам (назначение встреч и задач в Outlook и т. п.)

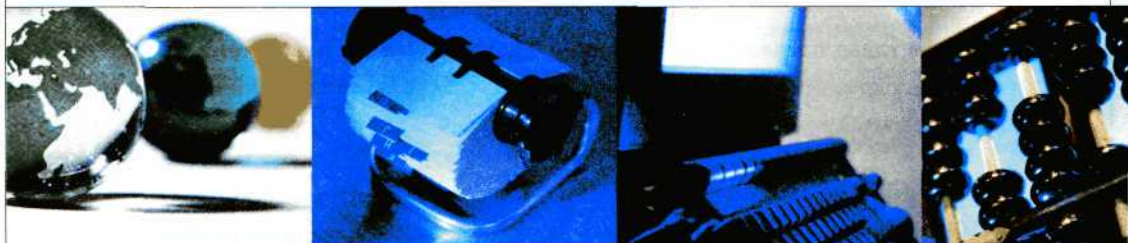
### 5. КАКОВ МЕХАНИЗМ ИЗМЕНЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ТМ-СТАНДАРТА В КОМПАНИИ?

- А. Единого ТМ-стандарта не существует.
- В. Время от времени появляются новые правила, памятки и т.п., разными способами доводимые до сведения сотрудников.
- С. Существует регулярная рабочая группа либо это входит в функции определенного сотрудника, что оформлено соответствующим приказом или положением.

ОТ 11 ДО 15 БАЛЛОВ. В вашей компании (подразделении) в целом разработаны и внедрены корпоративные стандарты планирования времени сотрудников. Следующий логический шаг — ТМ-автоматизация ключевых процессов.

ОТ 6 ДО 10 БАЛЛОВ. В вашей компании внедрены элементы корпоративных стандартов, но есть значительные резервы повышения с их помощью персональной эффективности сотрудников. Имеет смысл разработать и внедрить единый ТМ-стандарт, обязательный для соблюдения всеми сотрудниками.

ОТ 0 ДО 5 БАЛЛОВ. По всей видимости, сколько-нибудь оформленных правил персонального тайм-менеджмента сотрудников в компании нет. Целесообразно начать с проведения ТМ-обучения и формализации отдельных ТМ-инструментов в качестве общеобязательных и в дальнейшем увеличивать их число.



## ТМ-КУЛЬТУРА

### ВРЕМЯ В СТОИМОСТИ КОМПАНИИ

**ОТНОШЕНИЕ КО ВРЕМЕНИ В КОМПАНИИ** — обычаи, традиции, убеждения, неписанные нормы поведения, принятые в организации в области планирования времени, в том числе при взаимодействии людей.

**УВАЖЕНИЕ КО ВРЕМЕНИ В КОМПАНИИ** — наличие в корпоративной культуре убеждений, традиций и «обычаев делового оборота», способствующих бережному отношению ко времени друг друга.

**КОРПОРАТИВНАЯ ТМ-КУЛЬТУРА** — совокупность присутствующих в системе управления компаний и в корпоративной культуре инструментов, убеждений и традиций, позволяющая использовать время как измеримый управляемый ресурс.

В любой компании так или иначе существует сложившаяся культура отношения ко времени. Насколько допустимо опаздывать на работу и на совещания; что под-

разумевается под словом «срочно»; можно ли вызвать подчиненного словами «зайди ко мне» или принято заранее планировать встречу на точное время — все это элементы культуры отношения ко времени в компании.

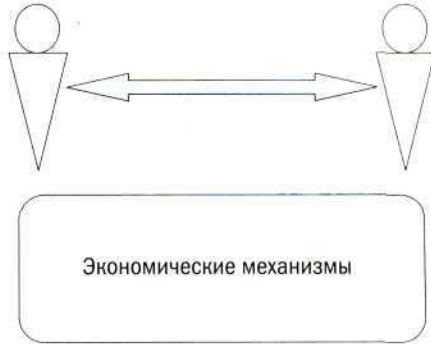
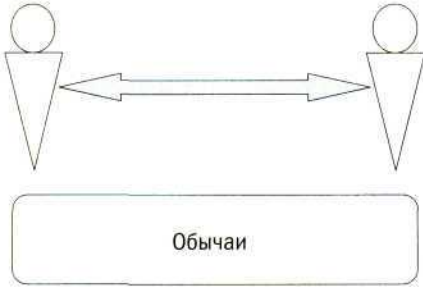
Когда в организации реализуется программа обучения тайм-менеджменту, частью корпоративной культуры становятся *уважение ко времени* — общая убежденность в его ценности, а также некоторые принципы и традиции, помогающие экономить время коллег.

Высший пилотаж развития отношения ко времени в компании мы называем ТМ-культурой. Она подразумевает, что время в компании приравнивается к деньгам не на словах, как в поговорке «время — деньги», а в реальных управленческих механизмах. В первую очередь — в системе учета рабочего времени и его экономической оценки.



Настоящая глава посвящена тому, как выработать уважение ко времени в компании, постепенно переводя его в стадию

ТМ-культуры — отношения ко времени как к экономически оцениваемому ресурсу.



В большинстве компаний взаимодействие людей в области времени (взаимное планирование, «бронирование», использование времени друг друга) происходит на основе обычаев и традиций. Если в компании грамотно проводилась программа ТМ-обучения, эти обычаи содержат довольно много эффективных и полезных принципов и приемов.

В лучших, наиболее эффективных компаниях основой взаимодействия в области времени становятся, кроме обычаев, внятные экономические механизмы, помогающие более эффективно использовать время друг друга.

## Эффективные компании

## Лучшие компании

**ПРИНЦИПЫ УВАЖЕНИЯ  
КО ВРЕМЕНИ**
**КОРПОРАТИВНАЯ ТМ-КУЛЬТУРА**

В корпоративной культуре время считается значимым ресурсом, к чужому времени относятся с уважением.

В корпоративной культуре время рассматривается как ресурс, столь же ценный, как деньги.

Существует ряд хорошо известных правил и традиций в области использования времени друг друга.

Использование времени коллег опирается, помимо обычаев, на экономические механизмы и инструменты.

В компании присутствует система учета рабочего времени и/или контроля приходов/уходов.

Система управленческого учета компании включает учет времени сотрудника как материального ресурса, отнесение его на соответствующие центры затрат и т.п.

Система планирования сотрудниками своего времени, как правило, не синхронизирована с формальной корпоративной системой учета рабочего времени или контроля приходов/уходов.

Система персонального планирования сотрудников (Outlook, Lotus и т. п.) настроена таким образом, что позволяет производить автоматизированный учет и анализ времени, а также планфакт-анализ.

Время осознается как ценный ресурс, но его точное финансовое выражение неизвестно.

Существуют экономические оценки времени различных категорий сотрудников, что позволяет принимать более эффективные управленческие решения.

## КОРПОРАТИВНОЕ ВНЕДРЕНИЕ: НАЦИОНАЛЬНЫЙ БАНК КАЗАХСТАНА

**Национальный банк Казахстана — это центральный банк страны, верхний уровень всей ее банковской системы.**

**Руководство государства ставит жесткие ориентиры, касающиеся сотрудников национального банка, — их численность строго фиксирована, но при этом, с развитием банка и республики, возрастает и объем задач национального значения. Чтобы успешно работать, банку необходимо было оптимизировать все ресурсы.**

**Комментирует Гульмира Тулешова, начальник управления мотивации департамента по работе с персоналом Национального банка Казахстана:**

— Мне кажется, любая организация сталкивается с проблемой управления временем, так как эффективность в данном вопросе означает экономию и высвобождение ресурсов.

В нашем случае возникла необходимость оптимизировать численность персонала, так как банк развивался, появлялись новые задачи, а бесконечно увеличивать численность под растущие потребности не было возможности.

Поэтому однозначно встал вопрос оптимизации деятельности. Эффективный ТМ — это, очевидно, один из верных путей решения проблемы.



«Впечатления ошеломляющие — вдруг осознаешь: эффективность жизни зависит в первую очередь от тебя самого, и необходимо донести эту мысль до близких, друзей, коллег, потому что личная эффективность зависит от твоего окружения. Появляется заряд — не откладывать, попробовать, воплотить в жизнь».

**Гульмира Тулешова,  
начальник управления мотивации  
департамента по работе с персоналом  
Национального банка Казахстана**

### ТМ КАК ФИЛОСОФИЯ

В банке была внедрена система учета времени сотрудников — для выявления лишних

функций и организации самой эффективной модели штатного расписания. Это и стало первым шагом навстречу ТМ. Далее возник вопрос о том, как развить культуру отноше-

ния ко времени, чтобы хронометраж не воспринимался как нечто чуждое и навязанное.

Выбрать компанию для реализации ТМ-проекта было очень непросто. Нас ничто не привлекало, так как все, что предлагалось, было просто декларативными вещами и не содержало той логики, которую мы искали.

На «Организацию Времени» я наткнулась случайно, в Интернете, и чисто интуитивно почувствовала, что тайм-менеджмент — это то, что мы ищем. И в первую очередь ТМ важен и нужен как особая философия: то есть не просто экономия времени, а эффективность самой жизни. Теперь эта мощная философия действительно вошла в сердца многих наших коллег и заметно меняла их жизненные устремления и отношение ко времени.

Далее банком был проведен сложный многоступенчатый тендер, в результате которого и была выбрана «Организация Времени». Для компании это был первый крупный проект государственного уровня. Национальный банк Казахстана получил инструмент, позволивший решить проблему оптимизации ресурсов».

## ОБУЧЕНИЕ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

После того, как была выбрана «Организация Времени», началась работа вплотную, и проводилась она в два этапа.

Первый этап — обучение топ-менеджеров, которое блестяще провел сам Глеб Архангельский. Наверное, только он смог бы «зажечь» наших вечно занятых топов. Отзывы были восторженные, понравилось всем, хотя наши топы — очень прогрессивные люди и удивить их крайне сложно. Самым главным

для нас было то, что мы, как департамент по работе с персоналом (главные «узурпаторы», «не дающие» сотрудников или сокращающие их численность), стали разговаривать с руководителями подразделений на общем языке. А где есть понимание, там обязательно будет найдено и решение проблемы.

## КОРПОРАТИВНЫЕ ТРЕНЕРЫ

Второй этап — обучение корпоративных тайм-тренеров, передача методики проведения тренингов от «Организации Времени». Тайм-тренеры были выбраны из числа сотрудников ДРП (департамента по работе с персоналом). Также это обучение прошли директор и замдиректора ДРП.

Мало сказать, что обучение просто понравилось. Это как раз было случаем трансформации философии ТМ в жизненную позицию обучавшихся.

Тренинг был не просто рабочим мероприятием. Мы восприняли его как нечто воодушевляющее.

Для нас стало позором тратить время бесполезно. Появилось желание поделиться этим чувством с другими.

И вот обученные тайм-тренеры провели тренинги в центральном аппарате и филиалах.

## УЧЕТ ВРЕМЕНИ И ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА

**Работа департамента по работе с персоналом — это во многом поиск компромисса между объемом задач и количеством работников, которые могут принимать**

**участие в их выполнении. Чтобы строго соблюсти регламент численности сотрудников, банк проводил исследования эффективности персонала, пользуясь статистическими и математическими методами.**

**Гульмира Тулешова:**

— В числе прочих аналитических процедур банк практикует методы измерения времени. Хронометраж проводится по заданию руководства с помощью специализированной информационной системы.

Предварительно составляется перечень всех выполняемых функций, которые группируются по определенным параметрам: основная работа, дополнительная, поддерживающая, вспомогательная и т. п. Затем в течение месяца все работники регистрируют затраты времени по установленному перечню работ. Все это группируется в удобные для анализа отчетные формы.

После этого мы вырабатываем определенное мнение о состоянии организации труда в подразделении. Затем в ходе интервью с руководителями и работниками подразделений обсуждаем результаты хронометража и представляем руководству согласованное мнение — на самом ли деле нужно увеличивать численность сотрудников или можно решить задачу уже имеющимися ресурсами, усовершенствовав сам процесс.

И как правило, увеличения численности работников не требуется. Нужнее и важнее оказывается серьезная работа подразделения по оптимизации своей деятельности — исключение дублирующих и ненужных функций, дозагрузка отдельных работников, выявление поглотителей времени и т. п.

В системе хронометража, которую мы получили от «Организации Времени», для нас оказалось очень полезной практика

самохронометража. У некоторых очень загруженных работников это стало серьезным аргументом при беседе с руководителем при составлении обзора задач.

## ТМ-КУЛЬТУРА

Тайм-диагностика всех подразделений (методом соцопроса) была проведена социологом банка. Затем началось непосредственно обучение ТМ, проводившееся для работников центрального аппарата в группах численностью до 20 человек.

Занятия, которые провели наши подготовленные тренеры, продлились две недели.

Это стало событием в жизни банка. Чувствовался неподдельный интерес. Особенно позитивно тема была воспринята молодежью.

После обучения многие проводили самохронометраж рабочего времени — и им удалось сократить задержки на работе по вечерам.

Очень хороший практический отклик получили темы кайросов, гибкого планирования и структурирования внимания. Всем пришлось по душе темы о поглотителях времени, о легкости работы.

Во время поездок тайм-тренеров в филиалы на банковские семинары по производственным вопросам мы включали в программу и ТМ-обучение. И в филиалах очень ждали эти занятия.

Я оцениваю ТМ-проект как некий прорыв в сознании наших работников. Многие более пожилые сотрудники просили организовать такие же курсы для детей. И еще звучала идея провести обучение в масштабе Казахстана — для всей казахской молодежи.

## УВАЖЕНИЕ КО ВРЕМЕНИ В КОМПАНИИ

**Дмитрий Дякин,**  
управляющий партнер московского офиса  
«Магистр & Партнеры»



Основная часть работы в юридическом бизнесе строится по проектному принципу, со строгим контролем сроков и ресурсов. Подавляющее большинство — 95% — проектов имеют жесткие дедлайны, вследствие чего юристы бывают перегружены и нередко вынуждены работать ночами.

Другая особенность сферы профессиональных услуг — бизнесом управляют партнеры, которые перегружены всегда, ведь они и ведут практику, и взаимодействуют с клиентами, и выступают на мероприятиях, и координируют работу фирмы, и занимаются многими другими вопросами. Задача тайм-менеджмента — облегчить их работу. Для этого мы, в частности, широко используем ассистентов и административный персонал, делегируя им часть дел.

Мы ввели внутренний дедлайн по проектам, который, как правило, на день или полдня предшествует фактическому. Это позволяет подавать все документы в срок, выполняя задание клиента.

Для экономии времени мы сочетаем принцип открытых дверей (к нужному сотруднику можно зайти без промедления) с принципом «закрытых жалюзи» (чтобы не беспокоили, сотрудник может закрыть жалюзи стеклянной перегородки между его кабинетом и коридором — знак будет понят).

В компании действует правило: на все письма клиентов и коллег отвечать в течение двух часов, не позднее.

Скажу здесь и о вреде курения. Вреде, разумеется, в тайм-менеджерском смысле. Наш офис находится на 17-м этаже, а в здании курить запрещено — срабатывает пожарная сигнализация. К счастью, курят у нас буквально два человека — мы обращали на это внимание при подборе персонала, а теперь пожинаем плоды более высокой производительности труда.

## МЕТОДИКА ВНЕДРЕНИЯ ТМ-КУЛЬТУРЫ В КОМПАНИИ

### ПРАВИЛА УВАЖЕНИЯ КО ВРЕМЕНИ

Первый шаг, который необходимо сделать на пути к ТМ-культуре в компании или подразделении, — выработать общие правила, принципы и традиции в области времени.

Как правило, первые шаги по выработке таких правил делаются еще на базовом ТМ-тренинге, но особенно — в ходе пост-тренинговой поддержки, когда участники уже имеют опыт применения полученных на тренинге технологий. Простые принципы и договоренности рождаются в ходе свободного обсуждения и принимаются общим голосованием участников.

Для закрепления таких договоренностей, внедрения их в практику работы, как пра-

вило, больше всего подходят игровые и неформальные методы, то, что в одной компании назвали «шутка с намеком».

Бывает полезно сформулировать командные договоренности в форме единого списка правил, как, например, было сделано на тренинге в одном из подразделений компании «Вимм-Билль-Данн». Список этих правил см. на с. 83.

Если для поддержания актуальности и работоспособности корпоративного ТМ-стандарта необходима его институционализация, наличие соответствующей функции или рабочей группы, то для поддержания правил уважения ко времени нужен личный пример руководителей, соблюдающих эти правила не на словах, а на деле.

### КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

На тренинге в одном из подразделений компании «РУСАЛ» участники договорились: каждый опоздавший на совещание, пока оно не закончится, сидит с табличкой «Тормоз». Никто никого не депремировал, но отнимать чужое время своим опозданием при такой перспективе уже не захочется...

В хабаровской торговой сети «Контур будущего» договорились: опоздавший на совещание проводит его стоя. Не вписался в регламент — получай бедж «похититель времени» и носи его весь оставшийся день.

В банке «УРАЛСИБ» руководитель одного из подразделений после ТМ-тренинга ввел доску контекстного планирования и в каждом столбце поместил фотографию соответствующего сотрудника. Простая и изящная материализация принципа: приклеивая стикер, ты взаимодействуешь с живым человеком, поэтому подумай и выстави задаче разумный приоритет и реальный срок.

В «Вимм-Билль-Данне» директор по юридическим вопросам в ходе ТМ-тренинга предложил следующее решение: юрист, пропустивший регламентированные сроки ответов на запросы коллег из других подразделений, получает беджик «Далекий от народа юрист», с которым должен в течение недели появляться во всех публичных местах (столовая и т. п.).

В «Банке Москвы» руководитель подразделения предложил, чтобы каждый опоздавший на работу в этот день мыл за всеми коллегами чашки.

В компании «Danone-Большевик» на тренинге была принята командная договоренность: на встречи все приходят не позднее, чем за пять минут до начала, чтобы успеть подготовиться и отключить телефоны. А опаздывающий, входя, говорит: «Кукареку!»

## ПРАВИЛА УВАЖЕНИЯ КО ВРЕМЕНИ КОМПАНИЯ «ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН»

Мы договорились ценить время друг друга — наш невозполнимый капитал, из которого сделана наша жизнь. Мы придерживаемся простых правил:

1. Считай время, как деньги. Будь готов к тому, что за ошибку во времени лишишься денег.
2. Телефоном — срочное, остальное — почтой.
3. Все, что можешь, делай сам. Приходи не с вопросом, а с вариантами решения.
4. Не пытайся переложить свою проблему на другого. Будь готов услышать твердое «нет».
5. Отправляя имейл, обязательно укажи актуальную тему письма и его важность.
6. Перед тем, как дернуть коллегу, — подумай. Запиши вопрос и задай несколько вопросов разом.
7. Опоздание — зло. Но если уж опаздываешь — предупреди.
8. Готовься к планерке заранее. Приноси мысли на бумаге.
9. Получив от коллеги информацию (регламент, презентацию) — прочитай и храни. Второго раза не будет.
10. Фаза активного внимания твоего слушателя длится полторы минуты. Практикуй краткость — сестру таланта.
11. В любом запросе указывай реальные сроки исполнения. Не завьшай их, как цену на базаре.
12. Критикуешь — предлагай свое решение. Критика без варианта решения не принимается.
13. Приходи редко. Проси мало. Уходи быстро.
14. Точи топор.

### ИЗМЕРИТЕЛИ В ОБЛАСТИ ВРЕМЕНИ

Когда базовые принципы уважения ко времени внедрены в компании или подразделении, необходимо сделать следующий шаг — ввести практику использования количественных оценок в персональном и командном тайм-менеджменте.

Здесь тема ТМ-культуры тесно смыкается с темой ТМ-стандарта, поскольку некоторые из этих количественных оценок могут быть предусмотрены ТМ-стандартом. Разница состоит в том, что ТМ-культура предполагает самостоятельное использование сотрудниками количественных показателей, даже если стандарт не обязывает их делать это.



Например, довольно часто используемый в таких случаях количественный показатель — время на «слона». «Слонами» в тайм-менеджменте принято называть крупные, долгосрочные, «неподъемные» проекты, как правило, относящиеся к категории «важных, но несрочных». В условиях засилья срочных задач на них бывает не просто выделить время, и до «слона» руки доходят только в ситуации аврала, когда сроки уже поджимают.

«Начну выделять время на "слонов"» — об этом многие участники ТМ-обучения пишут в анкетах обратной связи после ТМ-тренинга. При этом специфика управленческой и интеллектуальной работы такова, что невозможно в рамках корпоративного ТМ-стандарта принудительно задать жесткие параметры работы над «слонами». Если для поиска ценной идеи человеку необхо-

димо полчаса пить кофе, еще полчаса курить и затем полчаса перебирать бумаги по проекту на столе — только он сам может судить, были ли эти полтора часа поглотителем времени или же он использовал их с пользой для работы над «слоном». Попытка внешнего контроля в данном случае приведет только к имитации бурной деятельности и неправдоподобным, подогнанным цифрам в хронометраже.

По этой причине измерители, связанные с интеллектоемкой работой специалистов и трудноформализуемой менеджерской работой, нецелесообразно включать в корпоративный ТМ-стандарт. Их необходимо продвигать в культуру компании, в практику персонального тайм-менеджмента сотрудников с помощью личного примера руководителей, грамотно построенного ТМ-обучения и т. п.

### КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

Специалист компании Shell после пройденного ТМ-семинара поделился опытом использования количественного показателя в личной работе. Благодаря простой наглядной фиксации среднее ежедневное время работы над «слоном» — проектом описания и реструктуризации ряда бизнес-процессов подразделения — за две недели удалось увеличить более чем вдвое.



## КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

При реализации корпоративного ТМ-проекта в компании «Биайна» (торговая марка Henderson) рабочая группа проекта определила нижеследующий набор количественных показателей в корпоративном тайм-менеджменте. В отличие от интеллектоемкой работы над «слоном» эти показатели легче проверяются и при необходимости могут быть сделаны частью корпоративного ТМ-стандарта.

	Показатель	Количественно
1	Время задержки после работы: руководителей сотрудников	Не более 1 часа не более 30 минут
2	Сроки выполнения заданий	24 часа
3	Правильное построение коммуникаций	24 часа для извещения об изменениях
4	Планирование посещения руководителей	2 человека в очереди + стандарт планирования посещения
5	Этика телефонных переговоров	Длительность до 5 минут
6	Отправка коммерческого предложения клиенту	24 часа после получения запроса
7	Формирование заказов поставщикам	14 дней
8	Переписка	Количество неотвеченных запросов, неполученных ответов и подтверждений, динамика

## ОБРАЩЕНИЕ С ВРЕМЕНЕМ КАК С РЕСУРСОМ

Когда количественный подход к времени стал для сотрудников привычен благодаря применению персональных показателей, пора сделать следующий шаг. Необходимо выработать подход к времени как к измеримому, осязаемому ресурсу.

В журнале «Компания» рассказывалось о председателе правления банка, поставившем на входе в кабинет считыватель пластиковых карт и раздавшем всем подчиненным, с которыми он чаще всего общался, карточки с определенным лимитом доступа. Со-

трудники сами могли планировать, сколько времени руководителя потратить на тот или иной проект. Более того, сотрудники стали обмениваться карточками, то есть начал складываться рыночный механизм управления рабочим временем руководителя! А из экономической науки хорошо известно, что рыночные механизмы распределения ограниченных ресурсов эффективнее централизованных, командных.

Естественно, не каждый руководитель может организовать столь формализованный подход к своему времени и времени коллег. Но стремиться к этому можно и нужно. Во врезке «Корпоративный опыт» вы найдете

несколько примеров такого превращения времени в осязаемый ресурс. Как правило, в ходе реализации корпоративного ТМ-проекта подбирается несколько простых решений такого рода, максимально соответствующих корпоративной культуре и специфике работы компании.

В ходе внедрения подобных механизмов необходимо помнить, что время менеджеров и специалистов не может оцениваться так линейно, как время «синих воротничков», рабочих, занимающихся физическим трудом.

Один из ведущих российских специалистов по проектному менеджменту делился с автором следующим наблюдением: при планировании проекта у ряда заказчиков опытным путем было установлено, что восьмичасовой рабочий день в бюджетном планировании времени проекта нужно закладывать как шесть часов.

Оказалось, что как минимум два часа уходят на неформальное общение, не работающее напрямую ни на одну из целей проекта (и поэтому не учитываемое в бюджетах времени по конкретным работам), но крайне важное для общего успешного продвижения проекта. Попытки изгнать этот неуправляемый процент времени заканчивались плачевно — пробуксовкой проектов из-за нарушения горизонтальных связей.

Почти в любой компании определенный процент времени уходит на социальную и интеллектуальную «смазку», не относящуюся напрямую ни к одной из деталей корпоративной машины, ни к какой конкретной цели или проекту, но позволяющую всем деталям работать более слаженно. Об этом нельзя забывать, внедряя экономические механизмы управления временем в компании.

## КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

В компании «ОГК-5» руководитель одного из подразделений после ТМ-тренинга решил использовать отрывные бумажные купоны, задающие лимит доступа в его кабинет.

В компании SAB Miller («ТрансМарк») несколько руководителей договорились о том, что пересылаемые между подразделениями документы при необходимости будут снабжаться красной наклейкой «Срочно». При этом каждое подразделение получает ограниченное количество таких наклеек на месяц и вынуждено осмысленно расходовать приоритетное внимание коллег.

В компании Cisco на ТМ-тренинге руководитель предложил такой ход: в конце месяца сформировать статистику звонков друг другу на мобильные телефоны и создать рейтинг сотрудников по степени частоты отрывания коллег от дела. Эта мера была направлена на то, чтобы избавиться от одного из самых распространенных офисных поглотителей времени, когда десять вопросов задают по очереди, каждый раз отвлекая коллегу от работы, вместо того чтобы записать их и затем обсудить единым блоком.

В компании «Гидро ОГК» на ТМ-тренинге руководитель сформулировал простое правило: «На столе у меня будет стоять стеклянная банка. Если меня неоправданно оторвали от дела — положите в нее 10 рублей».

## КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА ЭКОНОМИЧЕСКОГО УЧЕТА ВРЕМЕНИ

Все предыдущие шаги были направлены на выработку уважения к своему времени и времени коллег, на ощущение «материализованности» времени как ресурса.

Завершает этот процесс окончательная интеграция системы учета времени, распределения его как ресурса, в систему управления компаний. Эта интеграция заключается в следующем.

1. Система персонального планирования сотрудников интегрирована с системой учета времени: учет времени либо формируется из системы планирования автоматически, либо формирование «факта» из «плана» требует минимальных усилий.
2. Система учета времени интегрирована с корпоративной системой управленческого учета, позволяет анализировать время сотрудников в любых интересующих руководство разрезах, в том числе финансовых.

В практике корпоративных проектов компании «Организация Времени» эти принципы, как правило, реализовывались в трех формах.

1. В компаниях среднего бизнеса (от нескольких десятков до нескольких сотен человек) планирование и автоматически получаемый из него учет времени ведутся в Outlook; управленческий экономический анализ проводится с помощью экспорта данных учета в Excel.
2. В компаниях проектного типа, активно использующих системы управления про-

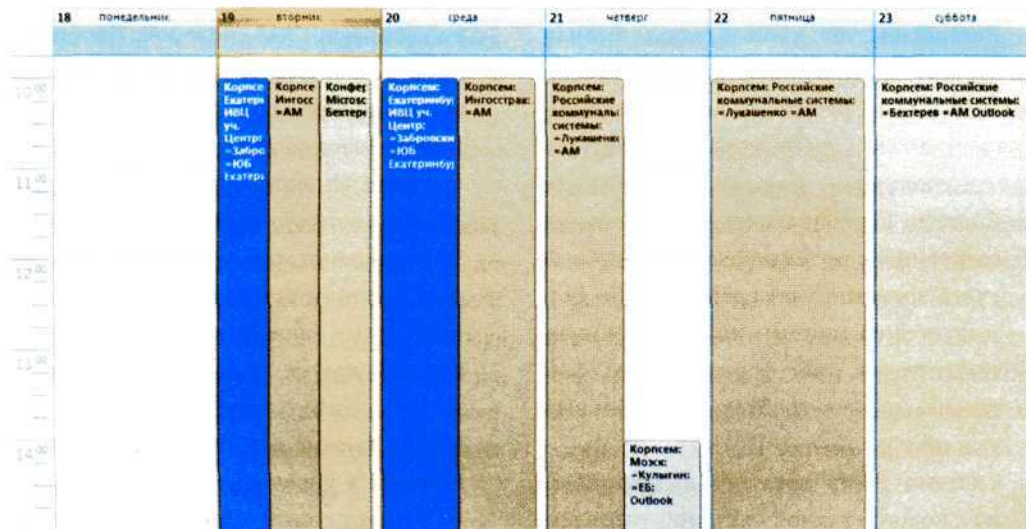
ектами (Microsoft Project, Primavera, Spider Project и т.п.), в эти программы заложены и планирование времени, и учет, и использование времени как имеющего цену ресурса.

3. В крупном бизнесе налаживается интерфейс между Outlook и существующей в компании системой управленческого учета или CRM-системой. Например, если Outlook интегрирован с модулем управленческого учета SAP, плановые и фактические данные из Outlook могут быть «одним кликом мыши» переданы в систему управленческого учета. IT-специалист, проведя два часа в подразделении и осуществив техническую поддержку, или юрист, консультировавший другое подразделение, могут нажать соответствующую кнопку в Outlook, и данные о потраченном времени попадут в управленческий учет в SAP, на бюджет соответствующего подразделения.

В некоторых компаниях система учета времени дополнительно интегрируется с системой контроля доходов-уходов. Например, в «Организации Времени» и некоторых компаниях-клиентах используется система BioTime (разработка компании BioLink Technologies), фиксирующая приход и уход сотрудника по отпечатку пальца. В этом случае вольности и подтасовки, возможные в системах на основе пластиковых карт, полностью исключены. При этом система позволяет строить самые разнообразные отчеты (в том числе таблицы государственного утвержденного образца — табель доходов/уходов и т.д.) и при необходимости интегрируется с Outlook.

## КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

В «Организации Времени» планирование и учет ключевого для компании временного ресурса — загрузки тренеров и консультантов — производится с помощью Outlook в общих папках Microsoft Exchange. Все сотрудники, имеющие доступ к папке «График тренеров», могут забронировать время тренера или консультанта. В обычном календарном представлении это выглядит так:



Разные тренеры обозначены разными цветами. Несколько встреч, назначенных на один день (например, вторник, 19-е), означают, что три разных тренера в этот день проводят тренинги в различных компаниях.

Каждая такая встреча ассоциирована с контактом компании-клиента и контактом лица, отвечающего за тренинг со стороны клиента. Внутри встречи могут содержаться комментарии, схема проезда и другие подробности; как правило, в нее копируется также список участников тренинга. Все это позволяет даже через несколько лет после проведенного тренинга восстановить при необходимости все организационные подробности — кто отвечал за тренинг со стороны «Организации Времени», кто — со стороны заказчика, кто проходил обучение и т.д.

Названия тренингов и консультаций имеют определенный стандарт. Например, запись «Корпсем: Российские коммунальные системы: =Лукашенко =АМ» означает, что корпоративный семинар в компании РАО РКС проведен тренером Лукашенко, организован менеджером Алексеем Максаковым (тренеры в системе обозначаются фамилиями, административный персонал компании — инициалами).

Строгая система наименований и возможности настройки представлений Outlook позволяют «одним кликом мыши» получить, к примеру, выборку всех тренингов, проведенных за определенный период определенным тренером:

Тема	Начало	Конец
Щелчок добавит элемент (Встреча)		
Корпсен: Трансмарк: Москва: Лукашенко	Чт 26.07.2007 10:00	Чт 26.07.2007 18:00
Корпсен: Трансмарк: Москва: Лукашенко	Ср 25.07.2007 10:00	Ср 25.07.2007 18:00
Корпсен: Ингосстрах: Лукашенко = АМ	Пт 13.07.2007 9:00	Пт 13.07.2007 18:00
Корпсен: Ингосстрах: Лукашенко = АМ	Чт 12.07.2007 9:00	Чт 12.07.2007 18:00
Корпсен: Уралсиб: Лукашенко: =ЕБ	Сб 30.06.2007 10:00	Сб 30.06.2007 18:00
Корпсен: Уралсиб: Лукашенко: =ЕБ	Пт 29.06.2007 10:00	Пт 29.06.2007 18:00
Открсен: ГМ: Лукашенко: Москва	Чт 28.06.2007 10:00	Чт 28.06.2007 18:00
Открсен: ГМ: Лукашенко: Москва	Ср 27.06.2007 10:00	Ср 27.06.2007 18:00
Корпсен: Российские коммунальные системы: Лукашенко = ...	Пт 22.06.2007 10:00	Пт 22.06.2007 18:00
Корпсен: Российские коммунальные системы: Лукашенко = ...	Чт 21.06.2007 10:00	Чт 21.06.2007 18:00
Корпсен: Ингосстрах: Лукашенко = АМ	Ср 20.06.2007 10:00	Ср 20.06.2007 18:00
Корпсен: Ингосстрах: Лукашенко = АМ	Вт 19.06.2007 10:00	Вт 19.06.2007 18:00
Корпсен: Нижний Новгород: Волга Телеком: Лукашенко = АМ	Чт 14.06.2007 10:00	Чт 14.06.2007 18:00

Обратите внимание: это представление имеет табличную форму, информацию из него можно простым копированием перенести в Excel и проанализировать в любом интересующем нас разрезе — по клиентам, проектам, типам консультационных продуктов и тренингов и т. п. Таким образом из системы планирования времени можно «одним кликом мыши» получить всю информацию о расходе времени, необходимую для экономического анализа.

## ОЦЕНКА СТОИМОСТИ ВРЕМЕНИ

К сожалению, не существует общей методики, позволяющей легко и быстро оценить стоимость времени того или иного сотрудника компании. Есть несколько подходов, на основе которых такая оценка проводится в корпоративных ТМ-проектах. Первый и самый очевидный — затратный подход: фонд оплаты труда плюс накладные расходы (аренда и т.п.) / Он дает нижнюю границу стоимости времени сотрудника, его, так сказать, «себестоимость» для компании.

Второй подход — «доходный». Здесь подсчет стоимости времени зависит от специфики работы. По степени убывания сложности оценки можно распределить виды деятельности следующим образом.

1. Подразделения, непосредственно «продающие время» сотрудников. Экономия

времени аудитора, консультанта, юриста и тому подобных специалистов напрямую выражается в деньгах, а сумма зависит от стоимости часа работы этого специалиста для клиента.

2. Отделы продаж. При уменьшении расходов времени менеджеров по продажам на вспомогательные операции и увеличении — на непосредственное общение с потенциальными клиентами — можно прогнозировать практически линейное увеличение объемов продаж (возможны исключения, обусловленные рыночной ситуацией). Также целесообразна оценка скорости реагирования на запросы потенциальных клиентов и сравнение ее с аналогичными параметрами работы конкурентов.
3. Сервисные подразделения, непосредственно взаимодействующие с клиентами.

В данном случае при эффективной организации времени растет качество обслуживания, что может быть связано с финансовыми показателями через ценовую политику, политику скидок, сравнение с ценовой политикой и уровнем сервиса конкурентов.

Человек, который не знает, что ему делать со своим временем, бессовестно отнимает чужое время.

*Джейн Остин*

4. Внутренние подразделения, не взаимодействующие с клиентами. В данном случае связь временных показателей с финансовыми может быть проведена через размеры фонда оплаты труда либо уровень лояльности персонала (более организованная и предсказуемая деятельность, меньшее количество стрессов и «перера-

боток» повышают лояльность сотрудника, которую нетрудно связать с финансовыми показателями в условиях недостаточного качества предложения на рынке труда).

Отдельно стоит говорить об экономической оценке времени топ-менеджеров. Здесь также возможен «затратный» подход, учитывающий размеры компенсации. «Доходный» подход в данном случае может выражаться в оценке скорости продвижения ключевых проектов, через установление связи между увеличением еженедельного бюджета времени, которое топ-менеджер может уделять руководимому им проекту, и снижением сроков реализации этого проекта. Скорость реализации проектов, направленных на развитие компании (внедрение новых систем управления, запуск новых продуктов и т.п.), как правило, допускает установление прямой либо косвенной связи с финансовыми показателями работы организации.

## КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

### УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ КАК ОПЛАЧЕННЫМ РЕСУРСОМ

**Дмитрий Дякин,**  
управляющий партнер московского офиса  
«Магистр & Партнеры»

Для планирования мы используем Outlook. При этом применяем специальную биллинговую систему, позволяющую с точностью до 0,1 часа учитывать, а потом анализировать трудозатраты юристов по каждому клиенту, проекту, виду деятельности.



Много времени у юристов уходит на предварительную работу с потенциальным клиентом, когда важно показать свою квалификацию. Разумеется, такая работа фирме не оплачивается, при этом до контракта дело может и не дойти. Мы боремся с этой «дырой», оптимизируя процедуры и разрабатывая шаблоны — писем, предложений, отчетов, презентаций.

Эффективность сотрудника, а значит, и его карьерные перспективы зависят от количества часов, которые партнер выставляет ему на клиента. У лучших юристов оно достигает 2000 в год и даже больше. Выставить за ту или иную работу больше часов, чем она реально должна занимать, фирме не позволят этика, да и сам клиент. Если же партнер фирмы видит, что количество часов в отчете юриста неправдоподобно велико и тот отработал неэффективно, он всегда спишет лишнее время. Следовательно, если юриста оценивают по количеству часов, он сильно замотивирован на эффективную работу. Это дисциплинирует и партнера, и юриста.

Мне нравится эффективная биллинговая политика международных юридических фирм, производительность труда их сотрудников. Число списанных часов там минимально, практически каждый проведенный на рабочем месте час оплачивается клиентом. И к этому нужно стремиться.

## ТМ-КУЛЬТУРА: ИСТОРИЧЕСКИЙ ЭКСКУРС

### **ЦАРЬ АЛЕКСЕЙ МИХАЙЛОВИЧ: ЛИЧНЫЙ ПРИМЕР РУКОВОДИТЕЛЯ. XVII в.**

Примечательно также и упоминание о том, как готовился царь Алексей Михайлович к заседанию Боярской думы: «...Он не только записал, какие вопросы предложить на обсуждение бояр, но и наметил, о чем говорить самому, как решить тот или другой вопрос. Кое о чем навел справки, записал цифры; об ином он еще не составил мнения и не знает, как выскажутся бояре; о другом он имеет нерешительное мнение, от которого откажется, если станут возражать. Зато по некоторым вопросам он составил твердое суждение и будет упорно за них стоять в совете». Впечатляющая схема для XVII века. Царь Алексей Михайлович демонстрировал

редкое умение работать самому и давать работать другим.

*Е.Б. Моргунов «Моделии методы управления персоналом»*

[http://mx4.ru/morgunov\\_uprprs/18/20/](http://mx4.ru/morgunov_uprprs/18/20/)

### **ТИМОФЕЙ ПРОХОРОВ: КОРПОРАТИВНЫЕ ПРАВИЛА. XIX в.**

Понимая, что отношения с грамотными, квалифицированными работниками нужно выводить на совершенно новый уровень, Тимофей Васильевич Прохоров, создатель Трехгорной мануфактуры, ввел диковинное для своего времени новшество. В те годы не существовало никаких законов, регулировавших отношения фабриканта



с рабочими. Тимофей Васильевич составил правила распорядка на фабрике. Действовали они с 1833-го по 1854-й — год его смерти. Это был первый в России договор фабриканта с рабочими. Полномочия хозяина были, конечно, достаточно широки, но и рабочие тоже имели права. Так, они были вправе требовать со стороны хозяина «попечительства об их спокойствии и благосостоянии». Интересна еще одна статья, согласно которой «народ фабрики» был вправе «претендовать на хозяина за какую-либо обиду, наложение напрасного штрафа». Рабочим гарантировали обеспечение удобным инструментом и помещением для работы, хорошим материалом. В противном случае штраф за порчу изделий они могли оспаривать.

Если хочешь похвалить человека,  
сделай это письменно,  
а если хочешь задать ему взбучку,  
обойдись телефонным звонком.

*Чарльз Бич*

Особого внимания заслуживает статья о десятичасовом рабочем дне. Это был самый короткий рабочий день на предприятиях России не только в первой, но и во второй половине XIX века. Оговаривалось, что хозяин не может заставить рабочих трудиться в выходные и праздничные дни. Система наказаний включала штрафы, увольнения, а также записи в журнале и на «постыдных досках». Существовала и система штрафов за проступки в общественную кассу. За Osborne способности и усердие ученикам фабрики-школы Прохорова назначалось жалование до 200 рублей в год. Это было очень много: даже в начале XX века квалифициро-

ванные рабочие Путиловского завода получали в год 100 рублей. Тем, кто мечтал о высшем образовании, хозяин всячески помогал преодолеть трудности, приглашая учителей за собственный счет. Таким отеческим отношением к своим рабочим Тимофей Прохоров задал тон, которому следовали последующие поколения Прохоровых — хозяев «Товарищества Трехгорной мануфактуры».

*«Шестнадцатилетний фабрикант»*

<http://goldgrad.ru/archives/656>

#### **Ф. ПЛЕВАКО: ВОСПРИЯТИЕ ВРЕМЕНИ. XIX в.**

Случилось это в дореволюционной России. Однажды Федор Никифорович Плевако, один из самых известных российских адвокатов, защищал полуграмотную владелицу небольшой лавчонки. Торговка нарушила правила о часах торговли и закрыла лавку на двадцать минут позже, чем было положено, накануне религиозного праздника. Заседание суда по ее делу назначили на десять утра. Суд вышел с опозданием на десять минут. Все были налицо, кроме защитника — Плевако. Еще минут через десять он, не торопясь, вошел в зал и спокойно уселся на месте защиты. Председатель суда сделал ему замечание за опоздание. Тогда Плевако вытащил часы и заявил, что на них только пять минут одиннадцатого. Председатель указал ему на стеновые — двадцать минут одиннадцатого.

Плевако спросил председателя:

— А сколько на ваших часах, ваше превосходительство?

Председатель ответил:

— Пятнадцать минут одиннадцатого.

Плевако обратился к прокурору:

— А на ваших часах, господин прокурор? Прокурор ехидно отозвался, что на его часах уже двадцать пять минут одиннадцатого.

Судебное следствие закончилось очень быстро. Свидетели все подтвердили, прокурор просил признать подсудимую виновной. Слово было предоставлено Плевако. Речь длилась две минуты. Он заявил:

— Подсудимая действительно опоздала на двадцать минут. Но, господа присяжные заседатели, она женщина старая, малограмотная. А мы с вами? И как у вас обстоит дело с часами? Когда на стенных — двадцать минут, у господина председателя — пятнадцать, а на часах господина прокурора — двадцать пять. Конечно, самые верные часы у него. Значит, мои отставали на двадцать минут, и поэтому я опоздал, хотя всегда считал свои часы очень точными. Опоздал и суд. Но можно ли тогда требовать, чтобы малограмотная торговка имела лучшие часы

и лучше разбиралась во времени, чем мы с прокурором?

Присяжные совещались всего минуту. Подсудимую оправдали.

[http://www.trdn.ru/bank/news/full/news\\_1172036448.html](http://www.trdn.ru/bank/news/full/news_1172036448.html)

**Э.ФЕРРАРИ:**

**«РАБОТАЯ БЕЗ ОТДЫХА...» XX в.**

Сорок лет назад на один из заводов, принадлежавший Энцо Феррари, приехал тогдашний президент Италии Джованни Гронки. Осмотрев предприятие, он сказал владельцу: «Вы засиживаетесь здесь допоздна. Зачем?» Легендарный бизнесмен ответил: «Работая без отдыха, не успеваешь думать о смерти». Феррари не лукавил. Он прожил 90 лет и успел увидеть, как бренд его имени стал культовым в мире автогонок.

<http://goldgrad.ru/archives/663>

## ПЕРСОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ

### ИЗМЕРЕНИЕ ВРЕМЕНИ — НЕМНОГО О ГЛАВНОМ

Говоря об управлении временем как материальным ресурсом, не стоит забывать о том, что не все в жизни измеряется деньгами. В том числе — не всякое время. Об этом — притча (цитируется по [www.livejournal.ru](http://www.livejournal.ru)):

«Несколько недель назад я приготовил себе кофе, взял утреннюю газету и сел послушать радиоприемник. Я поворачивал ручку настройки, пока вдруг мое внимание не привлёк бархатный голос одного старика. Он что-то говорил о "тысяче шариков". Я заинтересовался, сделал звук погромче и откинулся на спинку кресла.

— Хорошо, — сказал старик, — могу поспорить, что вы очень заняты на работе. Вчера, сегодня, завтра. И пусть вам платят много. Но за эти деньги они покупают вашу жизнь. Подумайте: вы не проводите это время со своими любимыми и близкими. Ни за что не поверю, что вам нужно работать все это время, чтобы свести концы с концами. Вы работаете, чтобы удовлетворить ваши желания. Но знайте, что это замкнутый круг — чем больше денег,

тем больше хочется и тем больше вы работаете, чтобы получить еще больше. Нужно суметь в один момент спросить себя: "А действительно ли мне так нужна еще одна кофточка или машина?" И ради этого вы готовы пропустить первое танцевальное выступление вашей дочери или спортивное соревнование вашего сына? Позвольте рассказать кое-что, что реально помогло мне помнить о том, что главное в моей жизни, и сохранить это.

И он начал объяснять свою теорию "тысячи шариков".

— Смотрите, в один прекрасный день я сел и подсчитал. В среднем человек живет 75 лет. Я знаю, некоторые живут меньше, другие больше. Но живут примерно 75 лет. Теперь я 75 умножаю на 52 (количество воскресений в году) и получается 3900 — столько воскресений у вас в жизни. Когда я задумался об этом, мне было 55. Это значило, что я прожил уже примерно 2900 воскресений. И у меня оставалось только 1000. Поэтому я пошел в магазин игрушек и купил 1000 небольших пластиковых шариков. Я засыпал их все в одну прозрачную банку. После этого каждое воскресенье я вытаскивал и выбрасывал один шарик. И я заметил, что, когда я делал это и видел, что количество шариков уменьшается, я стал обращать больше внимания на истинные ценности этой жизни. Нет более сильного средства, чем смотреть, как уменьшается количество отпущенных тебе дней! Теперь послушайте последнюю мысль, которой я хотел бы поделиться сегодня с вами, перед тем как обнять мою любимую жену и сходить с ней на прогулку. Этим утром я вытащил последний шарик из моей банки... Поэтому каждый последующий день для меня подарок. Я принимаю его с благодарностью и дарю близким и любимым тепло и радость. Знаете, я считаю, что это единственный способ прожить жизнь. Я ни о чем не сожалею. Было приятно с вами поговорить, но мне нужно спешить к моей семье. Надеюсь, еще услышимся!

Я задумался. Действительно было, о чем подумать. Я планировал ненадолго смотаться сегодня на работу — нужно было делать проект. А потом я собирался с коллегами по работе сходить в клуб. Вместо всего этого я поднялся наверх и разбудил мою жену нежным поцелуем:

— Просыпайся, милая. Поедем с детьми на пикник.

— Дорогой, что случилось?

— Ничего особенного, просто я понял, что мы давно не проводили вместе выходные. И еще, давай зайдем в магазин игрушек. Мне нужно купить пластиковые шарики...»

## ДИАГНОСТИКА ТМ-КУЛЬТУРЫ В КОМПАНИИ

Выберите, пожалуйста, в вариантах ответов один пункт. Если это вариант А, запишите себе один балл; вариант В — два балла; вариант С — три балла; если в компании не делается ничего из перечисленного — ноль баллов.

1. СУЩЕСТВУЮТ ЛИ В КОМПАНИИ (ПОДРАЗДЕЛЕНИИ) КОМАНДНЫЕ ТРАДИЦИИ, ПРАВИЛА И ПРИНЦИПЫ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА

### ЭКОНОМНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВРЕМЕНИ ДРУГ ДРУГА?

- А. Фактически нет, это оставлено на усмотрение сотрудников.
- В. Есть отдельные неписанные правила уважения ко времени друг друга.
- С. Есть правила уважения ко времени, зафиксированные в письменном виде,

регулярно обновляемые и известные сотрудникам. Невыполнение некоторых из этих правил грозит санкциями в форме «шутки с намеком».

**2. КАК РУКОВОДСТВО ПОДДЕРЖИВАЕТ СОБЛЮДЕНИЕ ПРАВИЛ УВАЖЕНИЯ КО ВРЕМЕНИ?**

- A. Соблюдение принципов уважения ко времени оставлено на усмотрение сотрудников.
- B. Руководство время от времени напоминает о необходимости ценить время друг друга.
- C. Руководство активно поддерживает правила уважения ко времени личным примером, регулярно обращает внимание сотрудников на необходимость их соблюдения.

**3. СУЩЕСТВУЮТ ЛИ В КОМПАНИИ ТЕХНИКИ И ПРИЕМЫ, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ МАТЕРИАЛИЗОВАТЬ ВРЕМЯ?**

- A. Нет.
- B. Есть некоторые приемы, позволяющие относиться ко времени как к измеримому ресурсу.
- C. Существуют активно используемые сотрудниками персональные ТМ-показатели, а также приемы «материализации» времени в командной работе.

**4. ДАЕТ ЛИ СИСТЕМА ПЕРСОНАЛЬНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ВОЗМОЖНОСТЬ АНАЛИЗИРОВАТЬ РАСХОДЫ ВРЕМЕНИ СОТРУДНИКОВ, ДЕЛАТЬ ПЛАН-ФАКТ-АНАЛИЗ И Т. П.?**

- A. Нет.
- B. Из системы планирования можно получить данные для фактологического анализа, но это требует определенных усилий и не делается автоматически.
- C. Система планирования полностью интегрирована с системой учета времени,

учетные данные автоматически получают из системы планирования.

**5. КАК СИСТЕМА УЧЕТА ВРЕМЕНИ ПЕРСОНАЛА СВЯЗАНА С СИСТЕМОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА?**

- A. Система учета времени персонала отсутствует.
- B. Система учета времени и система управленческого учета функционируют каждая сама по себе.
- C. Данные, вносимые сотрудником в систему учета и планирования времени, попадают в систему управленческого учета и соответствующим образом обрабатываются в ней.

**ОТ 11 ДО 15 БАЛЛОВ.** В вашей компании (подразделении) в целом существует достаточно серьезная культура отношения ко времени как к ресурсу. Следующий шаг — разработать систему экономической оценки времени.

**ОТ 6 ДО 10 БАЛЛОВ.** В вашей компании присутствуют элементы корпоративной ТМ-культуры, но есть значительные резервы повышения персональной и командной эффективности сотрудников. По всей видимости, системы планирования, учета времени и управленческого учета действуют отдельно друг от друга. Имеет смысл запланировать и реализовать проект их интеграции.

**ОТ 0 ДО 5 БАЛЛОВ.** По всей видимости, сколько-нибудь сложившейся ТМ-культуры в компании нет. Целесообразно начать с проведения ТМ-обучения и внедрения в практику сначала руководством, а затем — на его примере — и сотрудниками ряда принципов уважения ко времени и отношения к нему как к ресурсу.



## ■ ТМ-ДИАГНОСТИКА

### УПРАВЛЯЕМАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПЕРСОНАЛА

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА** — принятые в компании процедуры аттестации, отслеживания КРІ, присвоения грейдов и т. п., позволяющие стимулировать сотрудников к эффективной работе.

**АТТЕСТАЦИЯ ТМ-НАВЫКОВ ПЕРСОНАЛА** — отслеживание и совершенствование навыков персональной организованности, тайм-менеджмента сотрудников с целью обеспечить повышение эффективности их работы.

**ТМ-ДИАГНОСТИКА ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ (КОМПАНИИ)** — отслеживание и совершенствование персонального и корпоративного тайм-менеджмента в подразделении (компании).

В теории менеджмента существуют понятия «управление по структуре» и «управление по ограничениям». «К 8 утра высота 25 должна быть взята» — это управление по ограничениям. «К 8 утра высота 25 должна быть взята, для чего необходимо выде-

лить три танковых взвода, артиллерийскую батарею поддержки расположить за высотой 15...» — это управление по структуре. В управлении по структуре мы не только планируем желаемые результаты процесса, но и анализируем сам процесс, задаем определенные параметры его исполнения. Очевидно, что, повысив эффективность работы с помощью «управления по ограничениям», можно добиться дальнейшего роста с помощью «управления по структуре».

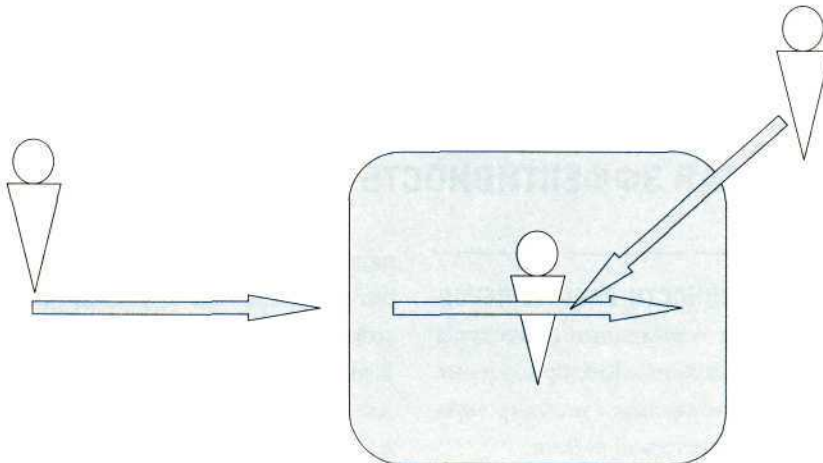
Эффективные компании в числе прочих ресурсов предприятия управляют и персональной эффективностью работников. Как правило, делается это «по ограничениям». Каждый сотрудник имеет определенные КРІ (ключевые показатели эффективности), измеримые цели и, естественно, определенные стимулы к достижению этих показателей.

При таком управлении персональной эффективностью компания не задается воп-

росом: с помощью каких инструментов самоорганизации, навыков личной эффективности, техник тайм-менеджмента сотрудник добьется плановых показателей. Ему могут быть предложены определенные ТМ-инструменты в форме обучения, но применит он их или нет — его личное дело.

Очевидно, что следующий этап управления персональной эффективностью — «уп-

равление по структуре». А именно — выработка у сотрудников таких навыков самоорганизации, которые позволят получить дополнительный прирост эффективности. В том числе — уверенно повышать КРІ, зная, что у сотрудников есть необходимые инструменты самоорганизации, чтобы достичь этих КРІ.



Как правило, персональной эффективностью сотрудников управляют «по ограничениям» (сотрудник в центре, руководитель слева). В рамках заданных ограничений (цели, КРІ и т. п.) сотрудник может применять любые инструменты самоорганизации. Эффективность персонала отслеживают через выполнение ограничений (ключевых показателей деятельности).

В лучших компаниях к этому способу добавляют управление по структуре - «вмешательство» в те инструменты самоорганизации, которые человек применяет (руководитель на схеме справа). Эти инструменты и имеющиеся навыки диагностируются, определенная их часть подлежит аттестации.

Эффективные компании	Лучшие компании
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ	ДИАГНОСТИКА И АТТЕСТАЦИЯ ТМ-НАВЫКОВ
<p>Для каждого сотрудника существуют количественные показатели эффективности (в той или иной форме).</p>	<p>Каждый сотрудник обязан освоить определенный набор ТМ-навыков и выполнять личный план повышения эффективности.</p>
<p>У каждого подразделения существуют количественные показатели эффективности.</p>	<p>Количественно измеряются не только результаты деятельности подразделения, но и насколько его сотрудники владеют теми ТМ-навыками, которые позволяют повышать эти результаты.</p>
<p>Отдельные сотрудники владеют различными навыками персональной эффективности (ТМ-навыки, печатание вслепую и т. п.)</p>	<p>Существует определенный набор навыков персональной эффективности, обязательный для всех сотрудников.</p>
<p>Проверка владения ТМ-навыками не проводится или проводится в форме опросов, анкетирования или аналогичных посттренинговых мероприятий.</p>	<p>Проверка владения ТМ-навыками включена в формальную систему корпоративной аттестации сотрудников.</p>
<p>Диагностика внутренних ресурсов повышения эффективности подразделения не формализована, происходит в форме обсуждений.</p>	<p>С помощью ТМ-диагностики и ТМ-аттестации постоянно проводится изыскание внутренних ресурсов повышения эффективности подразделения.</p>

## КОРПОРАТИВНОЕ ВНЕДРЕНИЕ: «БАНК24. РУ»

ОАО «Банк24.ру» — первый российский банк, который перешел на круглосуточный режим работы, и первый российский банк, успешно сертифицированный по ISO9001:2000.

Чувствуете связь? Стандарт, время, эффективность — одно зависит от другого. ОАО «Банк24.ру» и деятельность председателя его правления Бориса Дьяконова — яркие примеры того, как работает система ТМ, возведенная в стандарт.

Руководители, которые относятся ко времени серьезно, действуют гораздо эффективнее. Борис Петрович — яркий тому пример. За время работы в банке он сформировал несколько успешных коллективов в разных областях деятельности, традиционно инициирует и дово-

дит до реализации сложные проекты. Борис Дьяконов — автор многочисленных публикаций по современным банковским технологиям, электронной коммерции, веб-банкингу, менеджменту качества, управлению проектами, социальной педагогике и религиоведению. Доцент УГТУ-УПИ, кандидат педагогических наук, сертифицированный проектный менеджер.

**Борис Дьяконов:**

— Тот объем работы, который я выполняю сейчас, без инструментов ТМ, которые я применяю в личной работе и в работе банка, был бы невозможен. Я бы, конечно, не назвал ТМ панацеей. Но это — философия и технология, которая в свое время помогла и мне лично, и нам всем, и помогает до сих пор.



«В ходе развития нашего бизнеса мы пришли к выводу, что без повышения внутренней корпоративной эффективности, и в первую очередь эффективности личной, стремительное развитие и выигрыш на высоконкурентном поле невозможен. На сегодняшний день весь персонал нашего банка прошел корпоративный тренинг по ТМ. Параллельно проводились диагностика тайм-менеджмента на уровне топ-менеджеров и в подразделениях, а также аттестация ТМ-навыков персонала. Сегодня тайм-менеджмент является корпоративным стандартом для всего персонала банка».

**Борис Дьяконов,**  
председатель совета директоров ОАО «Банк24.ру»,  
кандидат педагогических наук, Cert. IPMA project manager

### ВОСПИТАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Сертификация устанавливает стандарты для общего менеджмента. Но коллектив

состоит из сотрудников, и каждый из них должен быть максимально эффективен. Внедрение системы качества еще не подразумевает того, что все сотрудники авто-



**матически начнут работать лучше, что повысится эффективность, что поменяется менталитет. Важно было, чтобы все служащие банка настроились на одну волну.**

**По словам председателя совета директоров и исполнительного директора ОАО «Банк24.ру» Бориса Дьяконова, «главными врагами качества можно считать безответственность, бардак, чиновничество, показушничество. Они живут и здравствуют как в сельпо советского образца, так и на лучших предприятиях, построенных по западному образцу. Если предприятие хочет добиться качества, то необходимо решиться на войну с его врагами. Так как они вражены нашей культурой и системой, борьба с ними должна вестись на уровне системных мероприятий, влияющих на мировоззрение коллектива и создающих культуру, направленную на качество и постоянство».**

**Мы приводим здесь эту цитату, чтобы показать, как именно возникла потребность в «воспитании персонала». Это были самые первые годы века, когда конкуренция среди банков начала стремительно расти, а самих банков становилось все больше. Надо было каким-то образом повысить эффективность. Метафорически выражаясь — преодолеть земное тяготение. С помощью ТМ в том числе.**

## ОТ ЛИЧНОГО К КОРПОРАТИВНОМУ

### **Борис Дьяконов:**

— В первую очередь я почувствовал потребность как-то организовать свое время. После 2000 г. возникло ощущение, что времени катастрофически не хватает, что оно ограничено.

Почему именно система Архангельского?.. Дело в том, что предлагающие свои услуги делятся на две категории: те, кто просто продает чужой продукт, и те, кто сам разрабатывает и использует то, что предлагает. Если вы заходите в магазин и просите показать вам, например, программное обеспечение, а продавец понятия не имеет, как оно работает, захочется вам его покупать? Вряд ли... Я понял, что, в отличие от других, Глеб действительно сам практикует собственную систему. Поэтому я ее и выбрал.

Великие администраторы добиваются успеха не ограничениями и ужесточением правил. Они предоставляют людям возможности. Хорошее руководство состоит в том, чтобы стимулировать людей к достижению высочайшего уровня, предлагая им возможности, а не обязательства. Жизнь — это возможность, а не ограничение.

*Джон Хэйдер*

Перед тем как выводить ТМ на корпоративный уровень, я опробовал все сам — прошел курс по «Учебному органайзеру». Я убедился в пользе ТМ для себя лично и сделал вывод: нормальному человеку такая система в любом случае будет полезна. И мы начали распространять ТМ по всей организации, сделали так, что он стал основным инструментом повышения личной эффективности: сначала провели ТМ-обучение всего персонала банка, затем стали осваивать более сложные технологии — ТМ-стандарты, ТМ-диагностику, ТМ-аттестацию, контроль поручений, Outlook.

Космическая ракета имеет ступени, которые по мере отработки отпадают, и это позволяет ей подниматься все выше, преодолевая силу земного тяготения. Точно так же действует любая развивающаяся компания: в своем стремлении вверх она отработывает многие практики, постоянно использует что-то новое... Мы не стоим на месте. Три-четыре года назад у нас было 70 сотрудников, а теперь 700. Банк растет, растут и требования к их эффективности. Мы находимся в постоянном контакте с «Организацией Времени» и совершенствуем свою систему управления временем. Растем вместе.

Эффективность — это показатель, стремящийся к бесконечности. На уровне организации у нас есть мощные управленческие инструменты — ISO 9000, стандарты управления проектами. На уровне персональной эффективности людей мы используем ТМ: здесь важен эффект «бациллы», потому что невозможно быть эффективным, если все вокруг работает плохо. Банк развивается стремительно, потому что общее и частное, эффективность корпоративная и личностная практикуются у нас совместно.

## ТМ-СТАНДАРТЫ И ТМ-АТТЕСТАЦИЯ

**Ряд правил и техник ТМ был внедрен в банке в качестве корпоративных стандартов в рамках системы ISO. Рассказывает Борис Дьяконов:**

— Банк — организация, объединяющая людей творческих (казначейство или программисты) и тех, кто подчиняется строгому, почти военному регламенту (все, свя-

занное с кассой). И надо смотреть, как, где что «играет», где-то одни элементы приносят больше пользы, где-то другие. В творческих областях надо выделять больше времени на проработку новых концептов, где-то надо проявить гибкость, где-то, наоборот, всех построить...

Но в стандарте ТМ есть базовые вещи. Вот ключевые моменты нашего корпоративного тайм-стандарта:

- недопустимость опозданий;
- фиксация результативности (например, для совещаний как главных «пожирателей времени»);
- адекватное использование электронной почты: только по делу, ясно и четко;
- соблюдение принципов прозрачности при выполнении поручений;
- однозначное понимание того, что такое «завтра» и что такое «срочно».

Это то, что мы все соблюдаем. Просто, но эффективно.

При этом есть ряд навыков, связанных с личной эффективностью и являющихся обязательными. Например, на уровне фронт-офисного персонала существуют нормы скоропечати (обучение методу набора вслепую тоже входит в стандарт) — при этом мы каждый год увеличиваем нормативы и в зависимости от результатов индексируем зарплату сотрудника.

Здесь важно не наказывать, а создать стимул быть эффективнее. Набор вслепую повышает скорость печатания в два-три раза, а это значит, что мы вновь выигрываем в самом ценном — во времени.

В ежегодную аттестацию была добавлена ТМ-диагностика топ-менеджеров и ТМ-аттестация персонала по методикам компании «Организация Времени». Реакция со-

трудников была разной, от «зачем это надо» до полного приятия. Вообще-то, все здравомыслящие люди понимают, что ТМ полезен. И что нам, работающим в одной компании, нужно говорить на одном языке... Конечно, стандарт можно попросту «впихнуть» в головы. Но, боюсь, так ничего не выйдет. Здесь самый лучший инструмент — наглядность, личный пример.

Недостаточно только получить знания:  
надо найти им приложение.

*Йоганн Гете*

Для этого и была проведена аттестация. В результате ее мы поняли, какие из основных принципов ТМ уже внедрены, что еще нужно... Мы посмотрели, насколько у нас выполняются базовые постулаты ТМ: например, элементарное решение задач в срок.

А аттестация необходима в том случае, когда в компании появляется новый сотрудник. Можно, конечно, вручить ему пачку инструкций, но, боюсь, писанина делу не поможет. Вновь пришедший сам понимает, что банк — это однородная структура с собственной корпоративной культурой, в рамках которой система ТМ действует как органич-

ный элемент. И тогда новый сотрудник сам обучается эффективности в работе.

## ВРЕМЕНИ СТАНОВИТСЯ БОЛЬШЕ

Каковы результаты корпоративного тайм-менеджмента? Времени становится больше! Время — самый ценный ресурс; его излишки всегда можно использовать с еще большей пользой. Повысилась эффективность менеджеров — и появилась возможность больше делать, больше зарабатывать. Для экономии времени клиентов мы перешли на круглосуточное обслуживание.

ТМ позволяет не только эффективно работать — эта система предусматривает разумное и оптимальное распределение всего времени сотрудника. Мы научились ценить свое время и можем теперь показать клиентам, что нам дорого и их время тоже. И мы делаем все для того, чтобы они могли получать наши услуги круглосуточно. Мы экономим их время. Мы ориентированы на любого человека, в том числе и на того, кто живет в нестандартном часовом режиме.

И вот наглядное свидетельство того, что мы действуем правильно: за два года мы стали вторым по прибыльности банком в регионе, обогнав конкурентов.

## ВНЕДРЕНИЕ OUTLOOK-НАВЫКОВ

**Тимур Щербаков,**  
советник генерального директора  
ОАО «Казанский завод синтетического каучука»



Планировать свои дела и задачи я начал давно, в 1990 г., когда учился на третьем курсе института. Правда, тогда пользовался ежедневниками. Они, конечно, помогали сохранять всю необходимую информацию, но, чтобы найти ее, нужно было перетряхнуть все записи. Это было неудобно. Позже, начав работать инженером-программистом в строительной компании, я узнал о программе MS Outlook и попробовал вести календарь, записывать задачи. Подчиненных у меня не было, заданий было мало, поэтому интерес к возможностям MS Outlook быстро угас.

Но через четыре года меня назначили начальником организационно-правового управления на химическом предприятии, и тогда вопрос управления своими задачами и подчиненными встал остро. Воттогда я и вспомнил о несправедливо забытом мной Outlook. Летом 2004 г., случайно увидев в Интернете объявление о семинаре «Организации Времени» «Тайм-менеджмент на базе Microsoft Outlook», решил сходить на него и не прогадал — узнал много нового. В частности, в дополнение к своему календарю и задачам создал контакты, которые собирал из записных книжек, старых ежедневников и телефона.

Первой задачей для MS Outlook стал контроль исполнительской дисциплины. Бюро внутреннего контроля начало вводить задания, поставленные на контроль, в виде задач MS Outlook, с использованием категорий и контактов.

Два месяца ушло на полный переход на Outlook и еще месяц — на убеждения, но я добился того, что все мои подчиненные стали им пользоваться. Однако тут возникла проблема: применять Outlook в корпоративных целях без MS Exchange оказалось затруднительно. Например, не было возможности реализовать общий календарь.

Сейчас, когда проблема с установкой MS Exchange решена, мы смогли создать общие календари, контакты и задачи. Общие календари помогли нам планировать совещания и работу с учетом занятости всех руководителей. Общие контакты служат своеобразным внутренним справочником для всех сотрудников компании, а общие задачи упростили контроль за исполнением.

Лично я получил возможность с помощью Outlook регулярно планировать все свои совещания до конца года, встречи и задачи до года вперед, никогда не забываю поздравлять с днем рождения друзей, коллег и знакомых. А это бывает немаловажно в нашей жизни.

## МЕТОДИКА ТМ-ДИАГНОСТИКИ КОМПАНИИ

### БАЗОВЫЕ ТМ-НАВЫКИ

К базовым навыкам персональной эффективности, которые можно уверенно рекомендовать для внедрения в компании или подразделения, относятся:

- навыки собственно тайм-менеджмента — планирования, целеполагания, самомотивации и т.д.; соответствующие навыкам инструменты должны быть формализованы в рамках корпоративных ТМ-стандартов;
- навыки печатания вслепую десятипальцевым методом;
- навыки эффективной работы с популярными офисными компьютерными программами;
- навыки скорочтения.

Собственно тайм-менеджерские навыки, подлежащие диагностике и аттестации, будут описаны далее. Здесь остановимся на «пограничных» навыках, уже не относящихся напрямую к персональному тайм-менеджменту, но позволяющих существенно повысить эффективность работника и сэкономить для компании сотни и тысячи часов времени.

Безусловно, стоит рекомендовать как обязательный для всех сотрудников, чья работа проходит в основном за компьютером, навык печатания вслепую десятипальцевым методом. Существует множество компьютерных тренажеров, позволяющих освоить этот навык в течение двух-трех недель. Некоторые заказчики, планируя корпоративное ТМ-обучение, просят включить печатание десятью пальцами в программу самоподготовки участников тренинга, а со-

ответствующий экзамен — в программу посттренинга. Эту практику можно только приветствовать.

Благодаря печатанию десятипальцевым методом у любого специалиста или менеджера, активно работающего на компьютере, высвобождается от одного до двух-трех часов дополнительного времени в день. Не говоря уже о повышении эффективности коммуникаций за счет того, что создание письменного текста (имейла, служебной записки) становится таким же простым и быстрым делом, как звонок по телефону.

Навыки работы с популярными офисными программами также нужны всем активно работающим на компьютере. Привычные Word, Excel, PowerPoint большинство людей используют, как и свой мозг, всего на 5%. Как правило, невостребованными остаются даже простейшие возможности, позволяющие тем не менее сэкономить много рабочих часов, — например, автоматическое изменение стиля всех заголовков в документе или распечатывание сотни одинаковых писем с автоматической подстановкой имени-отчества адресата. Анекдотическая история о бухгалтере, складывающем цифры из двух колонок Excel на калькуляторе и вписывающем в третью колонку, к сожалению, очень близка к реальности.

Наконец, третий навык, позволяющий повысить персональную эффективность, — скорочтение. Его можно рекомендовать определенным категориям сотрудников, чьи функции связаны с обработкой больших массивов информации. Вводить его как обязательный для всех менеджеров и специалистов, как правило, нецелесообразно.

## КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

Руководитель проектного подразделения компании — одного из ведущих российских системных интеграторов — прислал автору на отзыв «Методологию осуществления консультационных проектов», разработанную им для своей фирмы. По итогам прочтения автор написал консультанту следующее: «Есть ряд замечаний, которые я изложу дальше. Но первое, что бросилось в глаза, — одна деталь, из-за которой я как заказчик не купил бы ваши услуги. Файл сделан патологически неграмотно с точки зрения владения Word — не применяются даже стили заголовков. Если тебе скажут, что заказчик не любит шрифт Arial, а любит Times New Roman, тебе придется потратить час на то, чтобы вручную переделать все заголовки. Я делаю естественный вывод: если эти люди не умеют эффективно пользоваться даже Word, то страшно подумать, что они наделают в моей компании при внедрении большой IT-системы...»

## ТМ-ПРОФИЛЬ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ

Кратко разобрав навыки, близкие к персональному тайм-менеджменту, остановимся теперь подробно на диагностике собственно тайм-менеджерских навыков.

На одном из корпоративных ТМ-тренингов был задан вопрос: «Мы, производственники, привыкли к точным цифрам. Скажите, можно ли объективно измерить "качество" тайм-менеджмента в компании?» Так родилась идея ТМ-профиля: простой диаграммы, которая отражала бы ситуацию в компании или подразделении по всем аспектам тайм-менеджмента (см. пример ТМ-профиля во врезке «Корпоративный опыт»).

Профиль строится на основе данных анкетирования команды менеджеров по трем основным направлениям внедрения тайм-менеджмента в компании:

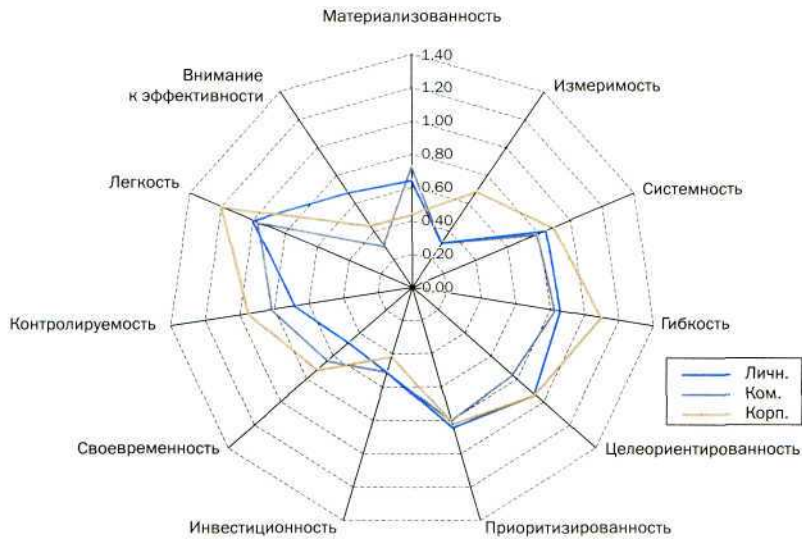
- личный тайм-менеджмент — степень владения навыками тайм-менеджмента в среднем по данной группе менеджеров;
- командный тайм-менеджмент — качество «ТМ-взаимодействия» по горизонтали внутри команды;
- корпоративный тайм-менеджмент — качество «ТМ-взаимодействия» менеджера с подчиненными.

Даже поверхностный взгляд на построенный ТМ-профиль позволяет выявить слабые места, приоритетные направления развития, актуальные проблемы, которые нужно решить в ходе обучения тайм-менеджменту. Проведение повторного анкетирования после обучения позволяет оценить, насколько эффективно оно прошло. О некоторых формах более детального анализа данных анкетирования будет сказано далее.

## КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

В ходе диагностики, проведенной в группе топ-менеджеров ОАО «Банк24.ру», был построен нижеследующий ТМ-профиль, ставший основой для определения перспективных направлений ТМ-развития. Эти направления видны «невооруженным глазом»: применение хронометража и количественных показателей

(критерий «Измеримость»); снижение расходов времени на «течку» и повышение — на долгосрочные проекты (критерий «Инвестиционность»); внедрение тайм-менеджмента в работу подчиненных (критерий «Внимание к эффективности», направление «Корпоративный ТМ»). (Подробно о ТМ-проекте в «Банк24.ру» см. в разделе «Корпоративное внедрение» этой главы.)



## «ТМ-ЗАПОВЕДИ»

ТМ-профиль строится на основании оценок, выставляемых по десяти основным критериям, которые охватывают все ключевые аспекты тайм-менеджмента. Число «десять» выбрано исходя из того, что каждому критерию соответствует «заповедь тайм-менеджмента». Как выразился один руководитель корпоративного ТМ-проекта, «что-то должно остаться после того, как все забудется». Таким «сухим остатком» и являются «Десять заповедей тайм-менеджмента».

Полный список ТМ-критериев и соответствующих ТМ-заповедей приведен на с. 109. Остановимся вкратце на каждом критерии.

**1. МАТЕРИАЛИЗОВАННОСТЬ.** Хороший тайм-менеджмент начинается с материализации задач, мыслей, планов, договореннос-

тей. Фиксация всех задач на внешних носителях (желательно электронных) позволяет работнику освободить мышление для решения приоритетных вопросов и сократить расходы времени на поиск информации. В командном тайм-менеджменте материализация помогает избежать «незаменимости от неорганизованности» и позволяет легко передавать задачи по горизонтали. В частности, грамотно налаженная материализация задач снижает риски, связанные с увольнением сотрудников. Уволившийся сотрудник может унести с собой бумажный ежедневник с полезными контактами, но он не сможет унести налаженную в Outlook систему обзора задач, структурированную по определенным, всем известным правилам.

**2. ИЗМЕРИМОСТЬ.** Необходимость количественного измерения показателей

в общем менеджменте — это почти аксиома. То же самое верно и в отношении личного и командного тайм-менеджмента. Только введение объективных количественных показателей позволяет управлять временем по-настоящему системно. Как правило, показатели применяются при хронометраже для анализа расходов времени. Например, «доля времени на приоритетные задачи», «расход времени на задачи, которые выполнил сам, хотя мог бы делегировать» и т.д.

**3. СИСТЕМНОСТЬ.** В личной работе этот критерий оценивает согласованность задач и проектов, «синергетический эффект» их взаимодействия. В командном тайм-менеджменте это один из ключевых критериев, отвечающий на вопрос: «Является ли команда единым целым, результативность работы которого выше суммы результатов каждого входящего в команду менеджера?»

**4. ГИБКОСТЬ.** Тайм-менеджмент часто отождествляют с жестким планированием, «расписыванием себя по минутам». Но план — не самоцель. Планы как в личной, так и в командной работе должны быть максимально простыми, гибкими, позволяющими легко «ловить» возникающие возможности.

**5. ЦЕЛЕОРИЕНТИРОВАННОСТЬ.** Деятельность может быть стихийной реакцией на внешние раздражители, а может быть процессом решения четкой логической последовательности задач, каждая из которых работает на ясно сформулированные цели. В командной работе этот критерий оценивает ясность целей для всех членов команды и согласованность их движения в одном направлении.

**6. ПРИОРИТИЗИРОВАННОСТЬ.** Этот критерий позволяет оценить степень «загруженности текучкой», долю времени, выделя-

емую на приоритетные задачи. Как правило, именно в направлении приоритизированности могут быть предприняты самые результативные действия на ранних этапах внедрения тайм-менеджмента. Ведь практически любой организации хорошо знакома проблема «текучки», которая по какому-то «закону природы» всегда растет в объемах.

**7. ИНВЕСТИЦИОННОСТЬ.** Любая выполняемая в личной или командной работе задача может давать результаты. Но она же может в большей или меньшей степени работать на развитие, создавать новые возможности для будущих результатов. В идеале все задачи работают на развитие, создают «инвестиции в будущее».

**8. СВОЕВРЕМЕННОСТЬ.** Этот критерий оценивает как соблюдение сроков выполнения задач, так и своевременность реализации проектов, не «привязанных» к определенному периоду времени, что возможно только при гибкой системе планирования, оперативно реагирующей на возникающие благоприятные возможности.

**9. КОНТРОЛИРУЕМОСТЬ.** Если вы поставили задачу подчиненному или договорились о чем-то с коллегой — насколько вы можете быть уверены в том, что все будет исполнено? Потребуется ли много раз напоминать о задаче или договоренности?

**10. ЛЕГКОСТЬ.** Этот критерий оценивает степень напряженности как личной работы, так и взаимоотношений в команде и с подчиненными. При идеально налаженном личном, командном и корпоративном тайм-менеджменте ни личная работа, ни взаимодействие с коллегами не становятся «напрягом», не требуют постоянных мучительных усилий.

В дополнение к этим десяти критериям применяется еще один — интегральный



критерий «Внимание ко времени и эффективности». Он оценивает уровень уважения к своему и чужому времени в целом, степень

осознания важности вопроса, его «внедренность» на уровне само собой разумеющихся принципов командного взаимодействия.

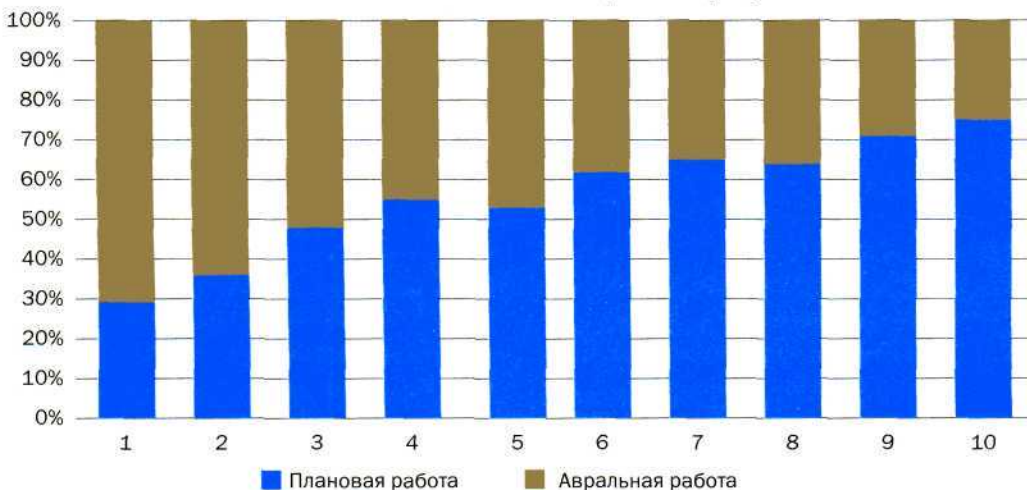
## ЗАПОВЕДИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

ТМ-критерии	ТМ-заповеди
1 Материализованность и обозримость задач и информации.	Материализуйте мысли и задачи. Когда они находятся «в голове», их невозможно контролировать.
2 Измеримость результатов, времени и эффективности.	Хотите управлять - измерьте. Управляйте на основе фактов, а не мнений.
3 Системность, согласованность, скоординированность работы.	Систематизируйте работу: объединяйте по смыслу, структурируйте. Нет системы - нет результата.
4 Гибкость деятельности, простота планирования, оперативность реагирования.	Планируйте максимально просто и гибко. Повышайте скорость реагирования на изменения.
5 Целеориентированность, определенность направления.	Формулируйте цели. Оценивайте любое действие по вкладу, который оно вносит в достижение целей.
6 Приоритизированность, сфокусированность на главном.	Выделяйте важнейшее. Начините с него, уделяйте ему лучшее время и силы.
7 Инвестиционность, ориентация на развитие.	Инвестируйте время в будущее. Это очень трудно, но это окупается.
8 Своевременность исполнения.	Ловите удачные возможности. План - средство для этого, но не самоцель.
9 Контролируемость исполнения.	Создавайте обзор всех делегированных задач и проводите мониторинг исполнения. Все должны знать, что вы ничего не забываете и всегда добиваетесь своего.
10 Легкость работы.	Управляйте рабочей нагрузкой; работайте «меньше, но умнее». Загнанный, как лошадь, менеджер профнепригоден.
11 Внимание к эффективности.	Выработайте чувство времени и чувство эффективности. Остальное - приложится.

КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

Руководитель подразделения компании TetraPak после ТМ-тренинга и диагностики обнаружил, что по критерию измеримости показатели среди его сотрудников очень невысоки. Чтобы мотивировать подчиненных на самостоятельное повышение эффективности, он использовал критерий измеримости. На видном месте был вывешен лист бумаги, на котором в ходе рабочего дня отмечались основные задачи, решенные подразделением за день. В конце дня красным отмечались авральные задачи, которых нередко бывало более 50-60%. Этот простой измеритель позволил наглядно продемонстрировать сотрудникам важность планово-предупредительных работ, на которые раньше время выделялось с трудом. Более того, сотрудники сами составили график этих работ и сами распределили между собой обязанности по его выполнению. Благодаря простому измерителю люди поняли: выгоднее сегодня вложить час в «предотвращение пожара», чем завтра потратить неделю героических усилий на его «тушение». На графике — динамика изменения соотношения «план — аврал» в подразделении по неделям.

Соотношение «план — аврал» в процентах



АНКЕТИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ДОСТОВЕРНОСТИ

Для построения ТМ-профиля применяется в несколько измененном виде подход к анкетированию, предложенный В. К. Тарасовым в его «Персонал-технологии»\*. Для постро-

ения ТМ-профиля сотрудники диагностируемого подразделения отвечают на вопросы анкеты, включающей 33 «multiple choice» (11 критериев, каждый оценивается по трем направлениям).

При этом в форме анкетирования фактически происходит внедрение ТМ-принципов в корпоративную культуру. Сопоставляя себя с «обрисованным» в анкете «ТМ-идеалом», менеджер примеряет этот

\* Тарасов В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. — Ленинград: Машиностроение, 1989.

идеал к себе и понимает, к чему надо стремиться.

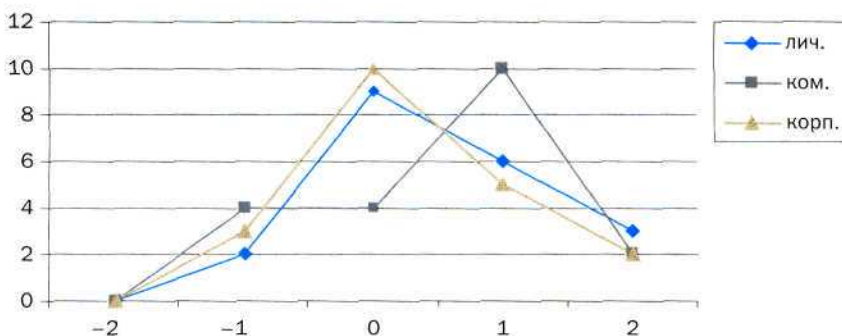
Для нивелирования эффекта «социальной ожидаемости» анкетирование проводится только анонимно, о чем предупреждаются все его участники. Профиль составляется по команде менеджеров в целом и не мо-

жет быть основанием для каких-либо «репрессий». Важно учитывать, что ТМ-диагностика не является аттестацией сотрудников или подразделений. Задача методики — выявить приоритетные направления развития ТМ-навыков менеджеров и их командного взаимодействия.

## КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

При анализе ТМ-профиля рассматриваются наиболее значимые для руководителя критерии. Познакомьтесь с выдержкой из отчета, представленного руководителю одного из подразделений завода «Уралмаш».

На рисунке отображена статистика распределения ответов по критерию «Инвестиционность». По горизонтальной оси отмечен балл оценки, по вертикальной — количество респондентов, выбравших эту оценку.



При анализе приводится взятая из анкеты расшифровка статистически наиболее значимых ответов, то есть оценок, выставленных большинством членов команды. Например, показатели, приведенные на графике, расшифровываются так:

личный ТМ — оценка 0: время на «инвестиции в себя», в принципе, выделяется, но далеко не в таком количестве, в каком хотелось бы;

командный ТМ — оценка 1: в нашей команде сознательно выделяются время, энергия и ресурсы на проекты «инвестиционного» характера, у нас нет таких проблем, как «некогда учиться», «нет времени внедрять новые технологии», но при этом 20-30% времени все равно отнимает деятельность, дающая только краткосрочные результаты;

корпоративный ТМ — оценка 0: в моем подразделении, в принципе, уделяется внимание работам перспективного характера, но все-таки в центре внимания — краткосрочные результаты, которые легко измерить и по которым оценивают нашу деятельность.

В целом, исходя из приведенных данных, ситуацию с инвестиционностью можно оценить следующим образом: в нашей команде менеджеров время на перспективные дела выделяется в достаточном количестве, а вот в моей личной работе и во вверенном мне подразделении — нет.

Реально это означает, что руководство заказчика уделяет большое внимание задачам «инвестиционного» характера и оказывает соответствующее давление на менеджеров. Но большинство руководителей не транслирует это давление «вниз» — на свое подразделение, а также на свою личную работу.

## АНКЕТИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ДОСТОВЕРНОСТИ

Результаты анкетирования представляются тремя основными блоками:

1. Анализ обобщенного профиля.
2. Анализ по наиболее «проблемным» критериям с учетом статистики распределения ответов респондентов в группе.
3. Карта проблем и решений, рекомендации — обобщение выводов анализа, рекомендации по приоритетным действиям.

Анализ обобщенного профиля позволяет выявить основные проблемы и их взаимосвязь. Например, нехватка времени на решение перспективных задач (низкие показатели по критерию «Инвестиционность») часто бывает связана с плохо налаженным

обзором и структурированием информации (низкие показатели по материализованности) и перегруженностью руководителя многочисленными незначительными запросами коллег и подчиненных (низкие показатели по «Вниманию ко времени» в команде и/или подразделении).

В ходе как общего, так и детального анализа ТМ-профиля каждый тезис анализа иллюстрируется схемой причинно-следственных взаимосвязей проблем и их источников (см. рис. «Пример элемента "Карты проблем и решений"»). Заключительным этапом анализа является формулирование рекомендаций и сведение всех схем в единую «Карту проблем и решений», дающую обзорный взгляд на все предстоящие ТМ-мероприятия.



Пример элемента «Карты проблем и решений»

## ТМ-АТТЕСТАЦИЯ

ТМ-диагностика позволяет оценить общую ситуацию с тайм-менеджментом в команде менеджеров. Одновременно или отдельно от нее может применяться методика ТМ-аттестации, служащая для оценки личных ТМ-навыков каждого руководителя или специалиста.

Одной из классических методик оценки менеджеров является «аттестация по методу 360/270/180 градусов». Ее основные идеи:

- 1) один из самых сильных мотиваторов для человека — мнение коллег. Чтобы донести до сотрудника необходимость развиваться и работать более эффективно, нужно с помощью процедуры анкетирования дать ему возможность узнать, что реально думают коллеги о его управленческих качествах;
- 2) лучше всего оценить человека могут те, кто с ним работает. При «360-аттестации» собирается структурированное мнение о сотруднике всех тех, кто взаимодействует с ним наиболее плотно: руководства, коллег, подчиненных, иногда — клиентов. При «270-аттестации» — только коллег и руководства, при «180-аттестации» — только коллег. Для диагностики тайм-менеджмента применяется «270-аттестация»;

- 3) аттестация является инструментом управления, а не основанием для «репрессий». Обратная связь от коллег — сильный мотиватор при условии объективности их оценок. Объективности можно достичь только при анонимности анкетирования и отсутствии «оргвыводов» по итогам аттестации.

Ключевой момент аттестации — ознакомление сотрудника с результатами его оценки коллегами в форме структурированной беседы с непосредственным ру-

---

Часто говорят, что цифры управляют миром; по крайней мере нет сомнения в том, что цифры показывают, как он управляется.

*Иоганн Гете*

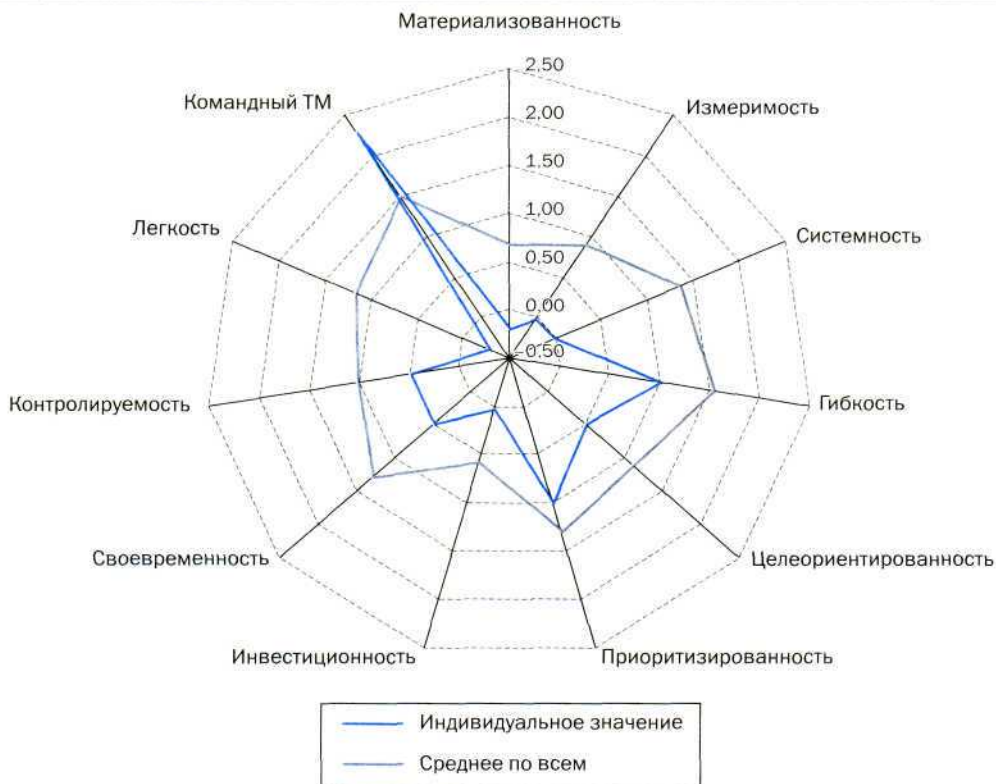
---

ководителем. В ходе беседы заполняется «Личный план повышения эффективности», исполнение которого регулярно контролируется.

Для аттестации применяется вопросник, который анонимно заполняют несколько коллег аттестуемого. Структура вопросов отражает структуру «ТМ-заповедей», что делает результаты ТМ-диагностики и ТМ-аттестации сопоставимыми и позволяет применять их в комплексе.

## КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

Руководитель подразделения Народного банка Казахстана провел ТМ-аттестацию сотрудников. На рисунке — пример ТМ-профиля одного из сотрудников в сравнении со средними показателями по подразделению. Простое ознакомление отстающих сотрудников сданными аттестации позволило резко повысить их мотивированность на ТМ-обучение и внедрение ТМ-практик в личную работу. По результатам работы с «Личными планами повышения эффективности» большинство показало существенные улучшения.



## ПЕРСОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ

### ПРАВИЛА КАК НАДО РАБОТАТЬ

**Алексей Гастев, директор Центрального института труда**

Мы проводим на работе лучшую часть своей жизни. Нужно же научиться так работать, чтобы работа была легкой и чтобы она была постоянной жизненной школой.

Работаем ли мы за канцелярским столом, пилим ли напильником в слесарной мастерской или, наконец, пашем землю — всюду надо создать трудовую выдержку и постепенно сделать ее привычкой. Вот первые основные правила для всякого труда:

1. Прежде чем браться за работу, надо всю ее продумать, продумать так, чтобы в голове окончательно сложилась модель готовой работы и весь порядок трудовых приемов. Если все до конца продумать нельзя, то продумать главные вехи, а первые части работы продумать досконально.

2. Не браться за работу, пока не приготовлен весь рабочий инструмент и все приспособления для работы.
3. На рабочем месте (станок, верстак, стол, пол, земля) не должно быть ничего лишнего, чтобы попусту не тыкаться, не суетиться и не искать нужного среди ненужного.
4. Весь инструмент и приспособления должны быть разложены в определенном, по возможности раз и навсегда установленном порядке, чтобы можно было все это находить наобум. За работу никогда не надо браться круто, сразу, не срываться с места, а входить в работу исподволь. Голова и тело потом сами разойдутся и заработают; а если приняться сразу, то скоро и себя, как говорится, зарежешь, и работу запрешь. После крутого начального порыва работник скоро слабеет и сам будет испытывать усталость, и работу будет портить.
5. По ходу работы иногда надо усиленно приналечь: или для того, чтобы осилить что-нибудь из ряда вон выходящее, или чтобы взять что-нибудь сообща, артельно. В таких случаях не надо сразу налегать, а сначала приладиться, надо все тело и ум настроить, надо, так сказать, зарядиться; дальше надо слегка испробовать, нащупать потребную силу и уже после этого приналечь.
6. Работать нужно как можно ровнее, чтобы не было прилива и отлива; работа сгоряча, приступами портит и человека, и работу.
7. Посадка тела при работе должна быть такая, чтобы и удобно было работать, и в то же время не тратились бы силы на совершенно ненужное держание тела на ногах. По возможности надо работать сидя. Если сидеть нельзя, ноги надо держать расставленными; чтобы выставленная вперед или в сторону нога не срывалась с места, надо устроить укрепу.
8. Во время работы надо обязательно отдыхать. В тяжелой работе надо чаще отдыхать и по возможности сидеть, в легкой работе отдыхи редкие, но равномерные.
9. Во время самой работы не надо кушать, пить чай, пить в крайнем случае только для утоления жажды; не надо и курить; лучше курить в рабочие перерывы, чем во время самой работы.
10. Если работа нейдет, то не горячиться, а лучше сделать перерыв, одуматься и приняться снова, опять-таки тихо; даже нарочно замедлять, чтобы себя выдержать.
11. Во время самой работы, особенно когда дело нейдет, надо работу прервать, привести в порядок рабочее место, уложить старательно инструмент и материал, смести сор и снова приняться за работу, но опять-таки и исподволь, но ровно.
12. Не надо в работе отрываться для другого дела, кроме необходимого в самой работе.
13. Есть очень дурная привычка — после удачного выполнения работы сейчас же ее показать; вот тут обязательно надо «вытерпеть», так сказать, привыкнуть к успеху, смять свое удовлетворение, сделать его внутренним; а то в другой раз, в случае неудачи, получится «отравление» воли и работа опротивеет.
14. В случае полной неудачи надо легко смотреть на дело и не расстраиваться, начинать снова работу, как будто в первый раз и вести себя так, как указано в 1-м правиле.
15. По окончании работы надо все прибрать: и работу, и инструмент, и рабочее место; все положить на определенное место, чтобы, принимаясь снова за работу, можно было все найти и чтобы самая работа не опротивела.

## ИСТОРИЯ ВНЕДРЕНИЯ НАВЫКОВ ПЕРСОНАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

### Г. ФОРД: «НЕ ОПЛАЧИВАТЬ ХОЖДЕНИЕ РАБОЧИХ ПО ЦЕХУ». XX в.

Все уверены, что Генри Форд изобрел конвейер, хотя за шесть лет до Форда некий Рэнсом Олдс в производстве использовал движущиеся тележки, а ленточные транспортеры уже применялись и на зерновых элеваторах, и на мясокомбинатах в Чикаго. Заслуга Форда в том, что он создал поточное производство. Когда предприятия стали экономически организованными, появилась востребованность в менеджере. XX век стал веком управления. Но чтобы к этому прийти, в начале века должны были появиться создатели. Таким создателем и был Генри Форд. И за это он признан журналом *Fortune* лучшим бизнесменом XX века.

В первые годы существования компании «Форд», как и другие производители в то время, собирала автомобили только на заказ. Автомобиль тогда буквально строили, как дом. Сначала механик и его бригада разыскивали и заказывали необходимые детали, а затем приступали к поэтапной сборке автомобиля, начиная с шасси и несущей рамы. Немного позднее один автомобиль стал собираться уже несколькими отдельными бригадами, что ускорило процесс производства. Форду постоянно не хватало квалифицированных рабочих для выпуска автомобилей «ручной сборки». Уровень производства оставался низким, а цена на автомобили по-прежнему не могла быть снижена из-за высокого уровня оплаты труда квалифицированных механиков. Рынок требовал дешевых автомобилей, и Форд су-

мел воспользоваться этой потребностью первым, организовав более совершенный способ производства.

Этапы внедрения инновации.

1. Первым шагом к автоматизации производства стала установка Фордом и его инженерами станков для изготовления различных автомобильных деталей. Также были разработаны новые методы сборки автомобильных узлов, благодаря которым процесс производства значительно ускорился.

2. В поисках снижения издержек производства Форд обратил внимание на то, что рабочий тратил больше времени на поиск и доставку материала и инструментов, чем на работу. Прогулки рабочих по цеху оплачивать не хотелось. «Если двенадцать тысяч служащих сэкономят каждый ежедневно по десять шагов, то получится экономия пространства и силы в пятьдесят миль», — подсчитал Форд и понял, что необходимо доставлять работу к рабочим, а не наоборот. Он сформулировал два принципа: заставлять рабочего не делать никогда больше одного шага и никогда не допускать, чтобы ему приходилось при работе наклоняться вперед или в стороны. Первого апреля 1913 г. Генри Форд начал работу по внедрению и установке в цехах предприятия непрерывной линии по сборке автомобилей модели «Т». Создавая схему работы своих предприятий, Генри Форд воспользовался опытом, накопленным его предшественниками. Одним из них был Элиу Рут, разработавший для Сэмюэля Кольта процесс производства, включавший отдельные этапы сборки. Эксперимент продолжался, и методика становилась



более совершенной с каждым днем, приближая появление настоящего массового производства. Рабочий, который вгонял болт, не завинчивал одновременно гайку; кто ставил гайку, не завинчивал ее накрепко. Никто из рабочих ничего не поднимал и не перетаскивал.

3. Чтобы сократить затраты на высокооплачиваемых специалистов, Генри Форд стандартизировал все детали. Теперь их могли собирать и неквалифицированные рабочие. Тщательно было продумано и устройство сборочного конвейера, что позволило максимально оптимизировать работу производственной линии.

4. Процесс производства был разделен на несколько основных этапов, благодаря чему скорость сборки выросла в четыре раза. Сначала в каждом цехе существовала своя движущаяся линия сборки, однако вскоре Форд принял важнейшее решение — соединить все линии в один непрерывный конвейер.

5. Заключительным шагом стало создание единого конвейера, проходившего через множество цехов, в которых поэтапно собирался автомобиль. В результате готовый автомобиль выводился с заводского конвейера уже на собственном ходу. Помимо основного конвейера существовали и дополнительные движущиеся линии, обеспечивавшие своевременную подачу необходимых деталей в сборочные цеха.

### Г.ФОРД: ОБУЧЕНИЕ ПРАВИЛЬНЫМ ОПЕРАЦИЯМ. XX в.

Сущность инновации, или в чем выгадал Форд?

Основные составляющие в инновации конвейерной сборки (или массового производства):

- рационализация;
- стандартизация;
- типизация;
- конвейеризация производства.

Фордом эти этапы проводились в такой последовательности.

Сначала были изобретены отдельные операции для каждого рабочего. (Кстати, впервые этот метод производства был внедрен в компании «Бетлехем стил» Тейлором — он сконструировал новые лопаты, которые предназначались для разных веществ.)

Затем были унифицированы детали автомобиля, что сделало возможным упростить систему сборки и сократить срок обучения работников (чтобы овладеть методикой производства некоторых деталей, рабочему достаточно было потратить всего один день на обучение).

И в заключение был проведен этап конвейеризации. Последний был опробован Густавом Свифтом в 1875 г., когда были использованы устройства железнодорожных компаний для налаживания конвейерной разделки туш животных.

Точность и быстрота стали залогом успеха массового производства во всем мире. Производство автомобилей модели «Т» достигло рекордного уровня — каждые 10 секунд с конвейера сходил готовый автомобиль. Форд снизил цены на свою продукцию и увеличил в два раза минимальную оплату труда, которая теперь составляла пять долларов в день. Компания «Форд» смогла не только наладить выпуск первоклассных автомобилей, но и значительно увеличить свою прибыль.

Ежегодно компания «Форд» выпускала два миллиона автомобилей модели «Т», каждый из которых стоил всего 260 долларов.

Благодаря появлению и широкому распространению модели «Т» изменилась жизнь целой страны. Новый уровень оплаты труда и целая философия производства повлекли за собой множество изменений в социальной сфере, а появление сборочного конвейера Форда стало началом индустриальной революции во всем мире.

Стоит отметить, что уже в 1920-х гг. советские архитекторы-функционалисты проектировали рабочие жилища так, чтобы максимально индустриализовать строительство, используя технику Форда. Затем этот метод распространился во всех отраслях народного хозяйства и стал символом индустриального общества — ключом массового производства.

*Метод конвейерной сборки автомобилей компании «Форд» как радикальная инновация*

<http://molchanova.spa.msu.ru/IM-04/Task-1/1-Larionov-16.htm>

*Владислав Бачуров «Генри Форд — лучший бизнесмен XX века»*

<http://www.mukhin.ru/ford.html>

### **Г. ГАНТТ: УЛУЧШЕНИЕ ИНСТРУКЦИОННЫХ КАРТОЧЕК. XX в.**

Г. Гантт, проводя эксперимент, разрешал рабочим вносить изменения в инструкционные карточки и улучшать систему в целом, если на то были основания. Он выдавал премии не только рабочим-рационализаторам, но и мастерам, если те поощряли рабочих вносить предложения. Основной принцип: главное — пробудить интерес в человеке на-

учиться большему, чем может дать ему инструкция.

*А.И. Кравченко «История менеджмента»*

<http://managementhistory.narod.ru/kravchenko.htm>

### **А. ГАСТЕВ: ПРОФИЛИ РАБОЧИХ ТИПОВ. XX в.**

Центральный институт труда А.К. Гастева стал первым учреждением, разрабатывавшим проблемы подготовки квалифицированных рабочих на экспериментальной основе.

Его базами были лаборатории и «трудова клиника» ЦИТа, опытные станции («оргастанции»), учебно-установочные цехи на предприятиях; АО (трест) «Установка», имевший экспериментальные заводы для подготовки учебного, опытного оборудования.

ЦИТ разработал на основе доктрины «трудовых установок» Гастева оригинальную технологию профессионального обучения — «систему (метод) ЦИТа», ориентированную на стандартизованную, ускоренную, программированную и массовую подготовку квалифицированных рабочих.

Система ЦИТа использовалась при подготовке инструкторов производственного обучения, промышленных администраторов, военных кадров и других, а также при создании программ для школ ФЗУ и профшкол. В 1923-1932 гг. ЦИТом создано 1700 учебных пунктов (баз, цехов), обучено свыше 20 000 инструкторов, организаторов производства, свыше 500 000 рабочих по 200 специальностям. ЦИТ вел практическую работу на 400 предприятиях

и стройках, проводил «трудовые чемпионаты» — прообраз профессиональных конкурсов.

Система ЦИТа признана за рубежом. С 1931г. на ЦИТ была возложена задача проектирования рабочего состава и организации труда на вновь построенных и реконструируемых предприятиях. Была разработана технология «фабрикации» рабочих

типов в соответствии с их «профилями» (квалификационными характеристиками), а также методика производственного инструктажа рабочих непосредственно на рабочем месте. Впервые методология подготовки квалифицированных рабочих основывалась на единстве инженерного и психолого-педагогического подходов.

<http://www.ped.vslovar.org.ru/1966.html>

## ПЕРСОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ

**Андрей Калугин,**  
менеджер по маркетингу компании Microsoft

Microsoft — очень гибкая компания, ориентированная на командную работу. Подавляющее большинство сотрудников является членами тех или иных виртуальных команд, которые работают над самыми разными проектами. В таких условиях чрезвычайно важно эффективно решать задачи синхронизации сотрудников (не только по времени, но и по информационному полю — все должны обладать последней версией «правды»), организации встреч, расстановки приоритетов и повышения личной эффективности.

Электронная почта является средством номер один в наших коммуникациях. Есть несколько навыков эффективной работы с электронной почтой, которые я могу порекомендовать.

1. Проверка почты в заранее определенные временные окна приводит к тому, что вы не переключаете постоянно мозг на проверку почты в режиме онлайн и концентрируетесь на выполнении запланированных на день заданий. Проверку почты необходимо превратить в такое же запланированное каждодневное задание с установленным временем начала и окончания.
2. Отключение нотификатора о пришедшем письме позволит не отвлекаться на вновь поступающие сообщения. В идеале можно отключить и иконку панели задач, показывающую наличие новых сообщений.
3. Автоматическое складирование внешних писем с низкой важностью и сообщений, где я стою в поле «СС» (получение копии), в отдельные папки позволяет избавить «Входящие» от второстепенных писем, не требующих оперативного реагирования. Таким же образом



складируются все письма, которые я получаю, будучи подписчиком корпоративных рассылок.

В нашей компании есть правило — мы должны отвечать на письмо в течение суток. Скажу честно: зачастую выполнить это бывает нелегко. Но для отделения приоритетных писем от внешних отправителей я использую автоматическое правило, которое выставляет для таких сообщений соответствующую категорию и окрашивает их в синий цвет. В итоге в папке «Входящие» я сразу вижу письма, требующие наиболее быстрого ответа.

Использование при работе с почтой режима сортировки писем по «Разговору» (Conversation) помогает мне избавиться от необходимости перечитывать одни и те же сообщения с длинных обсуждений. Перейдя к последнему письму достаточно прочитать его один раз, чтобы увидеть всю дискуссию.

Кроме того, сейчас в Microsoft проходит процесс интеграции электронной и голосовой почты. Возможность получить голосовое сообщение (если я не отвечаю на звонок стационарного телефона) непосредственно в папку «Входящие» Outlook позволяет мне не пропустить звонок важного клиента или партнера.

Коммуникаторы и смартфоны (на платформе Windows Mobile, конечно же), которыми обеспечены практически все сотрудники компании, являются чрезвычайно удобными карманными Outlook со всеми соответствующими преимуществами: мгновенное получение электронной почты, поддержка календарей, аутлуковская адресная книга (в том числе возможность поиска по глобальной корпоративной адресной книге). Вся информация актуализируется практически мгновенно через сотовые сети. Находясь в командировке, я могу без проблем приглашать своих коллег на планируемую мной встречу или подтверждать либо отклонять полученные приглашения. При этом я сразу же получаю подтверждения или отклонения моего приглашения.

Встречи — это наше все. Командный принцип работы предполагает, что 20-60% рабочего времени в неделю может уходить на встречи и непосредственное взаимодействие с коллегами.

В нашей компании принято, что все сотрудники ведут календари в Outlook, отмечая время, когда они заняты или свободны. Кроме этого календари всех сотрудников открыты для чтения коллегами. Это экономит массу времени и нервов при планировании встреч и собраний. Чем больше людей приглашается на встречу, тем больше нервов экономится.

Обычно к пятнице накапливается масса всякой мелочовки, которую не хотелось бы оставлять на следующую неделю. Поэтому я блокирую свой пятничный календарь с обеда и до вечера. Таким образом, я становлюсь «неприглашаем» на встречи и могу заняться подчищением недельных «хвостов».

Работая в таком режиме, необходимо выработать в себе способность отклонять и игнорировать менее важные встречи, не влияющие на выполнение моих непосредственных проектов (а приглашать у нас любят много куда). Как правило, бывает достаточно попросить выслать протокол встречи (который пишется практически на каждом собрании) и поделиться своими соображениями по почте.

## ДИАГНОСТИКА ТМ-КУЛЬТУРЫ В КОМПАНИИ

Выберите, пожалуйста, в вариантах ответов один пункт. Если это вариант А, запишите себе один балл; вариант В — два балла; вариант С — три балла; если в компании не делается ничего из перечисленного — ноль баллов.

### 1. НАСКОЛЬКО СОТРУДНИКИ КОМПАНИИ (ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ) ВЛАДЕЮТ НАВЫКАМИ РАБОТЫ С ОФИСНЫМИ ПРИЛОЖЕНИЯМИ, ПЕЧАТАНИЯ ВСЛЕПУЮ И ДРУГИМИ, ПОВЫШАЮЩИМИ ПЕРСОНАЛЬНУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ?

- А. Обязательных требований к наличию такого рода навыков у сотрудников нет.
- В. Для отдельных сотрудников некоторые навыки формализованы в должностных требованиях (например, печатание вслепую для секретарей).
- С. Все сотрудники в обязательном порядке владеют рядом таких навыков.

### 2. КАК В КОМПАНИИ (ПОДРАЗДЕЛЕНИИ) ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ УПРАВЛЕНИЕ НАВЫКАМИ ПЕРСОНАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ?

- А. Существуют КРІ или другие аналогичные показатели эффективности деятельности.
- В. Проводится обучение навыкам эффективной работы.
- С. Ряд навыков эффективной работы закреплён в качестве обязательных, владение ими регулярно проверяется.

### 3. КАК В КОМПАНИИ (ПОДРАЗДЕЛЕНИИ) ПРОВОДИТСЯ ДИАГНОСТИКА ВНУТРЕННИХ РЕСУРСОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ?

- А. Задачи ставятся без анализа внутренних ресурсов и возможностей.

В. Происходит обсуждение с сотрудниками дополнительных возможностей повышения эффективности.

С. Проводится ТМ-диагностика.

### 4. КАКИЕ ИЗМЕРИТЕЛИ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НАВЫКОВ ПЕРСОНАЛЬНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА СОТРУДНИКОВ?

- А. Измерители не используются.
- В. ТМ-навыки упоминаются в корпоративной HR-системе в числе требований к определенным должностям, отслеживается наличие у сотрудника этих навыков, при их отсутствии проводится обучение.
- С. Используется система измерителей, позволяющая количественно отслеживать ТМ-навыки и их изменения.

### 5. КАК В КОМПАНИИ ПРОВОДИТСЯ АТТЕСТАЦИЯ НАВЫКОВ ПЕРСОНАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ?

- А. Формальной аттестации не проводится.
- В. Проводится тестирование после тренингов и другие аналогичные формы проверки.
- С. Аттестация ТМ-навыков включена в формальную корпоративную систему аттестации.

**ОТ 11 ДО 15 БАЛЛОВ.** В вашей компании (подразделении) в целом существует достаточно хорошо выстроенная система отслеживания навыков персональной эффективности. Следующий шаг — ТМ-автоматизация для высвобождения дополнительных резервов времени и снабжения сотрудников еще более эффективными инструментами работы.

**ОТ 6 ДО 10 БАЛЛОВ.** В вашей компании внедрены элементы системы отслеживания на-

выков персональной эффективности, но есть значительные резервы повышения как персональной, так и командной эффективности сотрудников. Следует внедрить методики ТМ-диагностики и ТМ-аттестации для систематизации работы с навыками персональной эффективности.

ОТ ОДО 5 БАЛЛОВ. По всей видимости, сколько-нибудь сложившейся системы работы с ТМ-навыками в компании нет, это оставлено на усмотрение сотрудников. При планировании ТМ-обучения в программу пост-тренингов целесообразно заложить экзамены по базовым ТМ-навыкам.



# ■ ТМ-АВТОМАТИЗАЦИЯ

## ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ КЛЮЧЕВЫХ ПРОЦЕССОВ

---

**ТМ-АВТОМАТИЗАЦИЯ (МАЛАЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ)** — воплощение корпоративных стандартов личного и командного тайм-менеджмента в настройках существующих в компании IT-систем.

**БОЛЬШАЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ** — внедрение крупных корпоративных IT-систем.

---

Большая автоматизация привычна российским предприятиям: любой руководитель понимает, что без грамотно выстроенных IT-решений управлять современной компанией невозможно. Большой автоматизации посвящено множество книг и статей, сотни компаний предлагают различные отечественные и западные информационные системы. При этом большие, тяжелые IT-решения — это авианосец, позволяющий выполнять масштабные управленческие задачи. Но при создании этого авианосца никто не может заранее позаботиться об удобстве каждого

конкретного офицера и матроса, учесть все их пожелания и потребности, многие из которых заранее просто нельзя предвидеть.

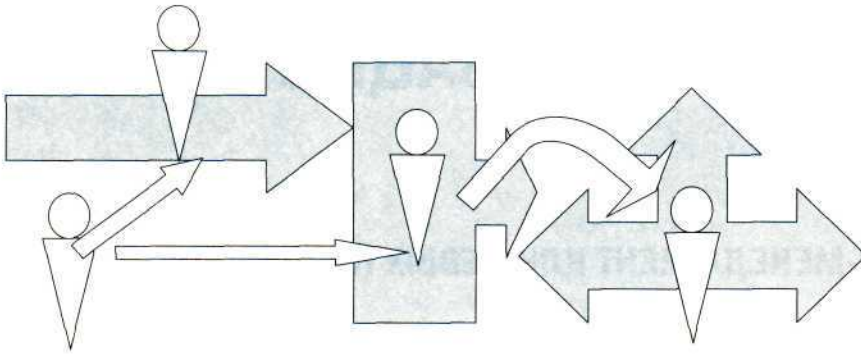
Малая автоматизация становится следующим логическим шагом после большой. Командир одной из батарей авианосца (например, руководитель одного из департаментов РАО «ЕЭС») понимает, что для эффективной работы его и его подчиненных ему необходимы несколько дополнительных биноклей и более совершенные оптические прицелы. А еще сиденья для стрелков железные и потому жесткие — вроде бы мелочь, но после нескольких часов боевого дежурства подчиненные больше думают о синяках на мягких частях тела, чем о противнике.

Теоретически службу на батарее авианосца можно сделать более удобной и путем большой автоматизации. Руководитель департамента РАО «ЕЭС» мог бы отправить заявку поставщикам корпоративной системы документооборота («производителям

авианосца»), и через полгода за 200-300 тысяч долларов получить необходимые новые функции.

Однако, оказывается, в стандартном походном армейском комплекте (в нашем случае — в программе Outlook) есть все необходимые заготовки для того, чтобы в по-

ходно-полевых условиях за две-три недели (и 20-30 тысяч долларов) разработать нужные оптические прицелы и бинокли. А в последней версии стандартной флотской шинели разработчиками предусмотрен специальный ремешок, позволяющий превратить ее в удобную подстилку.



**Большая и малая автоматизации** дополняют друг друга, как корпоративный менеджмент и корпоративный тайм-менеджмент. Большая автоматизация формализует крупные управленческие процессы, основные шестеренки огромного механизма предприятия. На рисунке эти процессы изображены крупными серыми стрелками. Малая автоматизация (на рисунке - белыми тонкими стрелками) помогает живым людям, работающим с этими огромными шестеренками, делать более эффективными, во-первых, свои собственные операции внутри корпоративных процессов (то есть свой личный тайм-менеджмент) и, во-вторых, формальное и неформальное взаимодействие с другими сотрудниками компании (то есть командный тайм-менеджмент).



## Эффективные компании

## Лучшие компании

**БОЛЬШАЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ****ТМ-АВТОМАТИЗАЦИЯ**

Внедряется крупное IT-решение, информационная система, охватывающая большое количество бизнес-процессов предприятия.

На базе уже существующего в компании IT-решения производятся дополнительные настройки, воплощающие принципы командного тайм-менеджмента.

Внедрение требует радикальной перестройки многих бизнес-процессов.

Повышается удобство работы в рамках существующих бизнес-процессов, без их радикальной ломки и изменений.

Учитываются и удовлетворяются в основном глобальные потребности предприятия в целом.

Учитываются и удовлетворяются потребности конкретного руководителя и подразделения.

Длительна по времени, порядок стоимости - сотни тысяч и миллионы долларов.

Осуществляется быстро, порядок стоимости - десятки тысяч долларов.

Потенциальный эффект чрезвычайно высок, позволяет вывести компанию на качественно новый уровень развития.

Не дает революционных, прорывных результатов для компании; основной результат - повышение удобства и эффективности работы конкретных руководителей и подразделений.

Высоки риски - при неудачном внедрении компании может быть нанесен существенный финансовый и организационный ущерб.

Риски невысоки, так как нет необходимости в ломке уже сложившихся в компании бизнес-процессов.

## КОРПОРАТИВНОЕ ВНЕДРЕНИЕ: РАО «ЕЭС РОССИИ»

Александр Селютин, как никто другой, является живым воплощением эмблемы РАО «ЕЭС» — он похож на солнце.

Удивительно, как меняется атмосфера в офисе, когда входит этот высокий молодой мужчина. Между прочим, начальник, если быть точным — заместитель начальника департамента информатизации одной из крупнейших корпораций страны.

Минуту назад все сидели хмурые, озлобленные, напряженные. Секретарь с досадой отряхивала зонтик, сотрудни-

ки суетливо листали документы... Входит Александр — и у всех на душе вдруг становится хорошо.

Добреньким, мягкотелым руководителем его не назовешь. Он строг, взыскателен и компетентен. Но тем не менее, с каким бы вопросом он к тебе ни обращался, как бы сложна ни была проблема, над которой надо работать, стоит Александру появиться, и у всех поднимается настроение. Таким качеством обладают голливудские актеры и харизматичные политические лидеры.



«Мы получили идеальное дополнение к корпоративной системе документооборота, повышающее личную и командную эффективность. Повышение эффективности планирования и исполнения задач можно оценить в 10-15%. Потенциальная экономия средств компании как минимум в несколько раз превышает наши затраты на внедрение тайм-менеджмента».

**Александр Селютин,**  
зам. начальника департамента информатизации  
ОАО РАО «ЕЭС России»

### ПРОБЛЕМА С ДОГОВОРАМИ

В департаменте, который контролирует все IT-проекты огромной корпорации, трудится всего двадцать человек.

Главная функция департамента — точно выбирать контрагентов, которые будут реализовывать жизненно необходимые для РАО «ЕЭС» IT-программы,

и управлять процессом взаимодействия с ними.

Кроме того, что департамент не должен ошибиться, выбирая исполнителя среди множества претендентов на выполнение заказов одной из крупнейших корпораций страны, есть еще и подводная часть айсберга: после того, как выбор сделан, необходимо пройти множе-

**ство согласований. Как правило, каждый договор рассматривается как минимум в шести департаментах корпорации. И на каждом этапе в документ вносятся коррективы.**

**Масштабы работ все время растут, договоров и согласований становится все больше. Первоначальным управленческим решением и, соответственно, сложившейся практикой было делегирование всей работы с договорами ответственному за это исполнителю. Казалось бы, простая техническая работа, которая требует лишь тщательности, внимания к деталям и аккуратности.**

**Но получалось, что все, связанное с договорами, замыкалась на одном человеке и зависело лишь от него. В такой ситуации даже святой постепенно начнет преувеличивать значимость своей работы и получать удовольствие от того, что от него многие зависят.**

**Необходим был подход, который позволил бы снизить значимость человеческого фактора и сделал бы систему прохождения договоров через необходимые согласования прозрачной и удобной. Требовалось некое дополнение к корпоративной системе документооборота, которое позволило бы внутри департамента управлять потоком договоров, сконцентрировавшись на контроле хода и качества работ.**

**Рассказывает Александр Селютин:**

— Самым неприятным в ситуации недостаточной четкости и предсказуемости в оформлении договоров было то, что создавался очень проблемный фон взаимоотношений с нашими контрагентами. Как правило, для них контакт с РАО «ЕЭС» очень важен и занимает особое место в их бизнесе.

Люди долго к этому идут, готовятся, волнуется, удастся ли им выиграть тендер...

Когда в течение нескольких недель, а то и дольше, договор не подписывается, их чувства можно сравнить только с чувствами невесты, которую оставили в одиночестве у алтаря. Конечно, не секрет, что корпорации-гиганты, как правило, занимают одностороннюю доминирующую позицию по отношению к своим поставщикам, жестко ставя свои условия и редко их меняя.

Но когда в подобном давлении через затягивание оформления договора нет абсолютно никакого смысла — это абсурд. Нам нужно, чтобы работа была выполнена не просто хорошо, а с душой. Но разве это возможно, когда у наших поставщиков все нервы вымотаны еще до старта?

## **РЕШЕНИЕ: ЭЛЕКТРОННАЯ ПУСТОГРАФКА**

**В результате удалось найти простое и элегантное решение проблемы. Для управления процессом была разработана форма задачи Outlook, определяющая основные параметры отслеживаемого договора.**

**Руководитель, ставя задачу согласования договора, задает его параметры на вкладке «Контроль» (см. рис. 1).**

**После того как руководитель определил предмет договора, контрагента, плановый срок согласования и другие необходимые параметры, задача отсылается исполнителю (см. рис. 2).**

**Сотрудник, получивший задачу на вкладке «Исполнение», видит весь порядок своих действий. Согласовав договор со следующим департаментом, сотрудник**

Рис. 1. Вкладка «Контроль»

ставит соответствующую «галочку» и дату получения согласования.

Все изменения, вносимые исполнителем, автоматически пересылаются руководителю и отображаются в его версии задачи.

У руководителя настроено специальное табличное пользовательское представление, дающее обзор всех договоров (см. рис. 3).

В этом представлении руководитель может в зависимости от ситуации изменять приоритетность договоров, контролировать сроки их согласования, видеть статус договора — с какими департаментами он уже был согласован.

Средства автоматического форматирования Outlook позволили консультантам настроить простую сигнальную систему, выделяющую договоры разными цветами и шрифтами в зависимости от близости планового срока согласования к сегодняшнему дню.

Это простая обзорная матрица сделала процесс согласования договоров управляемым, позволила более жестко ставить сроки и отслеживать их соблюдение.

Александр Селютин сравнивает эту систему с прожектором, который высветил все туманные, неясные стороны работы с договорами и сделал ее полностью прозрачной.

Рис. 2. Вкладка «Исполнение»

Задачи		Контрагент	Дата начала	Срок	Срок	Стоим.	ДИТ	ДЭП	ДБ	...	ЮД	ФД	Выпо...	Номе...
Имя задачи (Задача)														
<input type="checkbox"/>	*Покупка лицензий QPR у АйТи-Энерджи	АйТи-Энерджи	17.02.2006	17.02.2006										
<input type="checkbox"/>	*Увеличение суммы договора в связи с доп...	Пучков	01.02.2006	22.02.2006	21	да	нет	да	нет	нет	нет	нет		
<input type="checkbox"/>	*Разработка VIP интерфейса на QPR с ГВЦ	ГВЦ	13.02.2006	23.02.2006	10	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет		
<input type="checkbox"/>	*продление срока действия договора до 31...	ГВЦ	08.02.2006	29.02.2006	20	да	да	нет	нет	нет	нет	нет		
<input type="checkbox"/>	* Договор на сопровождение финансовых я...	Борлас	08.02.2006	28.02.2006	20	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет		
<input type="checkbox"/>	*Перевод суммы из долларов США в рубль ...	ГВЦ	10.02.2006	02.03.2006	20	да	да	нет	нет	нет	нет	нет		
<input type="checkbox"/>	*Техподдержка лицензий Oracle	Borlas	17.02.2006	03.03.2...	14	н...	н...	нет	н...	нет	нет	нет		
<input type="checkbox"/>	*Тех. поддержка от Oracle	Борлас	01.03.2006	21.03.2006	20	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	441В...	

Рис. 3. Обзор всех договоров

## ПЕРСОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ

### ЧТО МНЕ НРАВИТСЯ В OUTLOOK БОЛЬШЕ ВСЕГО

**Андрей Томилин,**  
**руководитель юридического отдела «АЛФ Консалтинг Групп»,**  
**участник Тайм-менеджерского сообщества**

«Конечно, каждый человек, начавший пользоваться этой программой, находит в ней что-то свое. Я хочу рассказать о том, что понравилось в Outlook лично мне и что облегчает мою повседневную работу. Когда я открыл для себя MS Outlook 2002, самым важным для меня было то, что программа позволяет хранить в одном файле все данные (или выборку данных по определенным критериям) и переносить их на другой компьютер. В своей повседневной деятельности я очень люблю использовать папку «Заметки», куда собираю свои и чужие мысли, понравившиеся мне цитаты, выдержки из статей в виде заметок с разделением по тематике. С помощью Outlook очень удобно переносить понравившиеся цитаты из Интернета. Просто меня впечатлила: достаточно выделить цитату мышкой и перетащить ее, удерживая левой кнопкой мыши, на значок MS Outlook, который при этом раскрывается. После этого остается лишь «затащить» «пойманную» мысль на нужную категорию заметок и отпустить мышку. Все. Заметка создана в нужной категории. Если нужна ссылка на источник — перетаскиваю ее тем же способом. Все очень просто и легко. Именно это мне и нравится в Outlook. Кроме того, я использую Outlook как диспетчер задач, с его помощью веду учет рабочего времени и планирую рабочий день, в нем храню адреса и телефоны. Другими достоинствами программы являются наличие напоминаний, совместимость с другими программными продуктами и возможность переносить данные в календарь мобильного телефона, адресную книгу и т.д. Все это вместе делает Outlook отличным помощником современного менеджера.

## МЕТОДИКА ТМ-АВТОМАТИЗАЦИИ

### ФОРМАЛИЗАЦИЯ ПОДГОТОВКИ СОБЫТИЙ

Все процессы в корпоративном и командном тайм-менеджменте, которые имеет смысл подвергнуть малой автоматизации, можно разделить на три большие группы.

1. События — подготовка презентаций, конференций, семинаров, заседаний совета директоров.
2. Задачи — прохождение этапов согласования договора, этапы сервисного обслуживания оборудования, стадии обработки заказа.
3. Контакты — шаги взаимодействия с контактным лицом (или организацией); значимые признаки контактного лица и т.п.

Разберем эти процессы последовательно, начав с самого простого — событий.

Приходится ли вашим сотрудникам проводить большое количество презентаций, семинаров, конференций, дней открытых дверей, заседаний совета директоров и тому подобных мероприятий, требующих серьезной подготовки?

Как правило, каждое такое мероприятие предполагает совершенно определенную последовательность действий. Например, для проведения презентации нового продукта необходимо:

- разработать программу презентации;
- подготовить слайды и раздаточные материалы;
- подобрать выступающих и проинструктировать их;
- разослать приглашения клиентам;
- забронировать конференц-зал и т.д.

Каждый из этих больших шагов дробится на множество мелких, за которые отвечают разные сотрудники компании. При этом даже самая незаметная мелочь может оказаться очень важной, и какие-нибудь забытые таблички смажут весь эффект от тщательно подготовленного мероприятия.

---

Организация — это механизм, где одно колесико зацепляется за другое.

Как в механизме, так и в организации от этого получается внутреннее трение. Чем меньше трение, тем лучше идет работа.

Организатор и должен так согласовать работу отдельных колесиков, чтобы свести трение до минимума».

*П.М. Керженцев*

---

Для того чтобы вы были уверены в качественной организации такого рода событий, которые готовят ваши подчиненные, у вас есть два пути. Первый — подобрать в высшей степени компетентных, чрезвычайно хорошо замотивированных и при этом весьма педантичных и пунктуальных сотрудников, которые не упустят ни одной мелочи, выполнят все точно и в срок. Второй путь, гораздо более реалистичный, — снабдить подчиненных простой электронной системой, которая позволит им ничего не забыть.

Для подготовки событий удобнее всего использовать раздел Outlook «Календарь». Поскольку события в любом случае планиру-

ются в нем в виде встреч, настройка дополнительного представления для их подготовки

позволяет избежать лишней работы и ведения каких-либо отдельных пустографок.

## КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

Компания «Русский стандарт», аппарат председателя совета директоров. Рассказывает Олеся Диордийчук, в 2002-2005 гг. — руководитель аппарата, выпускница INSEAD.

«Одна из задач аппарата — подготовка встреч председателя правления. Каждая встреча Рустама Тарико для нас — ответственное событие, при организации которого не должна быть упущена ни одна мелочь.

В ходе работы с консультантами «Организации Времени» мы настроили представление в рабочем календаре Рустама, переключаясь в которое, мы видим все необходимые этапы подготовки к встрече: местонахождение, резервирование столика в ресторане или переговорной в бизнес-центре, обеспечение необходимых действий со стороны водителей, охраны, переводчиков и т. п. Когда подготовка завершена, встреча автоматически выделяется синим цветом. Если до встречи осталось меньше двух дней, а подготовка не завершена, встреча автоматически выделяется красным.

Subject	Start	End	Location	Reservation	Driver
Click here to add a new Appointment					
Dinner with J...	Чт 17.02.2005...	Чт 17.02.2005...			
Dinner with C...	Пт 18.02.2...	Пт 18.02.2...			
Formally celebration of AMEX new partners...	Чт 24.02.2...	Чт 24.02.2...			
RESERVATION	Сб 01.01.2005...	Вс 02.01.2005...			
Check list <end>					
Dinner with A...	Чт 24.02.2005 ...	Чт 24.02.2005 2...	Mofmann's, Bentl...		
Lunch with J... and C...	Пт 18.02.2...	Пт 18.02.2...	Villa in Miami		

Приятно, что подготовка встреч не требует ведения каких-либо специальных таблиц или журналов. Находясь в привычном календаре Outlook, мы просто совершаем одно движение мышкой и переключаемся в представление «Подготовка», делаем в нем необходимые пометки — и возвращаемся в обычный вид календаря.

## ФОРМАЛИЗАЦИЯ ЗАДАЧ

Какие задачи, включающие ряд определенных этапов, требуют вашего пристального контроля, но при этом не охвачены корпоративной ERP- или CRM-системой?

Возможно, это подготовка какого-либо типового продукта — аналитического отчета для клиента, справки для правления, презентации для прессы.

Возможно — прохождение определенных стадий типового процесса, например: согласования договора, сервисного обслуживания оборудования, обработки клиентской заявки и т.д.

Подчеркну: в рамках корпоративного тайм-менеджмента и малой автоматизации имеет смысл рассматривать только те задачи и процессы, которые не охвачены или недостаточно охвачены большими

корпоративными ИТ-системами. Как правило, это локальные процессы, весьма важные внутри подразделения, но не настолько корпоративно-всеобъемлющие, чтобы руководство компании тратило значительные средства на их автоматизацию. Это такие процессы, контроль за которыми оставляют на ваше усмотрение — и именно здесь вашим надежным помощником может стать грамотно разработанная струк-

тура процесса на Outlook. Такую структуру удобно выстраивать с помощью пользовательских полей в папке «Задачи». Таким образом, каждая сложно структурированная задача будет фигурировать в Outlook как обычная — со своей темой, сроком, ответственным лицом — и в то же время — в специально настроенном представлении — как набор действий, необходимых для реализации этой задачи.

## КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

Генеральный директор петербургской строительной корпорации в ходе консультирования обозначил проблему просто: «Дизайнеры теряют документы по перепланировкам!»

После подробного разбирательства оказалось, что проблема в следующем: дизайнер, готовящий перепланировку, должен проделать ряд совершенно определенных организационных и бюрократических «телодвижений» для того, чтобы перепланировка была утверждена. Как люди творческие, дизайнеры часто забывали какую-нибудь «незначительную» деталь, что приводило к затягиванию сроков строительства. Компания теряла на этом деньги.

Решить проблему удалось довольно просто. На рисунке — папка «Перепланировки» в общих папках на корпоративном Exchange-сервере, в которой весь процесс работы над перепланировкой оформлен с помощью пользовательских полей (здесь дана условная, существенно упрощенная для лучшего понимания структура).

Тема	метр...	Принять заявле...	ПТО	СВК	Под...	все	Получение согл...
Щелчок добавит элемент (Задача)							
Квартира 1	23	01.03.20...	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	НЕ СОГЛАСО...	20.03.20...
Квартира 2	566	12.11.20...	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Согласовано	25.11.20...
Офис 5	43	13.12.20...	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Согласовано	10.01.20...
Офис 7	67	30.06.20...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	НЕ СОГЛАСО...	27.07.20...

Каждая перепланировка имеет несколько параметров (последовательно слева направо): метраж, дата принятия заявления на перепланировку, согласующие службы и стадии процесса (на рисунке для простоты показано всего три, на самом деле их больше). Поле «Все» является формульным: оно принимает значение «согласовано», когда в нужных полях стоят все три «галочки», и «не согласовано», если хотя бы одна из них отсутствует. Далее следуют поля «Получено согласование», «Отклонение от срока» (вычитающее из даты «Получено согласование» дату «Принято заявление») и некоторые другие.



Аналогичным образом в компании TetraPak был структурирован процесс сервисного обслуживания оборудования — пользовательские поля задавали параметры каждой производственной линии, а также необходимые стадии сервисного обслуживания и ремонта.

## ФОРМАЛИЗАЦИЯ КОНТАКТОВ

Последний тип информации, который может быть полезно структурировать, — те параметры контактных лиц или организаций, которые не предусмотрены стандартными возможностями Outlook (или CRM-системы, если таковая имеется в компании).

В целом искусство управления многими такое же, как и управления немногими. Это вопрос организации.

*Сунь-цзы,  
древнекитайский теоретик  
иполководец*

Например, это стандартные стадии взаимодействия с клиентом (подрядчиком, поставщиком) — входящий запрос, высылка информации, организация презентации, коммерческое предложение и т.д. Такие этапы чаще регулируются CRM-системой, но не всегда — иногда их удобнее оформить в Outlook. Это можно сделать и с помощью табличного представления в папке «Кон-

такты» (аналогично тому, как это показано выше для событий и задач), и с помощью настройки пользовательских форм, когда открываемый контакт Outlook содержит дополнительные вкладки с интересующими вас полями примерно такого вида:

Если для работы с организациями лучше подходит CRM-система, то в Outlook есть смысл структурировать значимые для вас и управляемой вами структуры аспекты взаимодействия с конкретными людьми. «Поздравлен с Новым годом — 2007», «Поздравлять открыткой/телефонным звонком/ценным подарком» и т.п. Такие личные детали крайне редко затрагиваются корпоративной CRM-системой, хотя их важность для бизнеса очевидна.

## КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

В аппарате генерального директора одной из крупнейших российских корпораций в базе контактов с помощью пользовательских полей и форм был отлажен такой процесс, как подбор праздничных подарков и поздравление VIP-персон. Казалось бы, чисто техническая функция аппарата — но если измерить ее политическое значение и «цену ошибки», риск испортить отношения с крупнейшими представителями бизнеса и власти, пристальное внимание к этим параметрам работы с контактными лицами становится оправданным.

## ГДЕ КОНЧАЕТСЯ МАЛАЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ

Корпоративный тайм-менеджмент на базе Outlook — не панацея, не универсальное решение для всех организационных задач. Где должны заканчиваться настройки процессов корпоративного тайм-менеджмента на Outlook и внедряться более мощные и крупные IT-решения? Критерии перехода таковы:

- если этапы подготовки события или задачи имеют сложные взаимосвязи, должны встраиваться в расписание с четко заданными временными интервалами — необходимо подумать о Microsoft Project или другом решении для управления проектами;
- если этапы работы над задачей требуют жесткой увязки с бухгалтерским, управленческим, складским или кадровым учетом — необходимо внедрять ERP-систему (Microsoft Dynamics NAV, SAP, Oracle, «1С-Предприятие» и т. п.);
- если стадии работы с контактным лицом или организацией требуют введения таких сложных понятий, как «сделка», «вероятность продажи», «прогнозируемый объем продаж», — необходим переход на профессиональную CRM-систему (Microsoft Dynamics CRM, SalesLogix, Zibel и т. п.).

Впрочем, иногда малая и большая автоматизация могут не просто отвечать за разные процессы, но и взаимодействовать между собой на уровне IT-настроек. Например, один из крупнейших производителей ERP-систем компания SAP и корпорация Microsoft некоторое время назад анонсировали совместный проект sap-microsoft.com,

основная идея которого заключается в том, чтобы сочетать «человекоориентированность» программ Microsoft и мощь большой профессиональной ERP-системы.

В нашей практике мы также сталкивались с неплохо налаженным взаимодействием Outlook и «1С-Предприятие», Outlook и Sales Logix. Естественно, существуют и способы взаимодействия Outlook с «тяжелыми» корпоративными системами Microsoft (такими, например, как Dynamics NAV, бывшая Navision Axapta или Microsoft SharePoint), хотя здесь не всегда дела обстоят так гладко, как хотелось бы.

---

Организатор всякому человеку  
найдет подходящую работу,  
каждого работника поставит  
на свое место. Говорят, что есть  
плохие работники, которые  
ни к какому делу не способны.  
Это неверно. И сырые дрова горят  
и дают тепло — так и люди:  
каждый может выполнить  
какую-нибудь полезную работу.

*П.М. Керженцев*

---

Так что при определенных условиях Outlook, если вы назначили встречу клиенту, может автоматически побудить ERP-систему выставить ему счет, а при получении от сотрудника сводного отчета по выполненным за месяц задачам — автоматически начислить ему бонус в системе кадрового учета. Таким образом, корпоративный тайм-менеджмент будет интегрирован с корпоративным менеджментом не просто идеологически, но и технически.

## ОБЛАСТЬ ПРОБ И ОШИБОК

Многие наши клиенты используют малую автоматизацию не только как дополнение к большой, но и как предварительную подготовку к ней. Например, настроив систему работы с клиентской информацией на базе контактов Outlook, на практике попробовав работать с клиентами с помощью пользовательских полей, гораздо легче сформулировать оптимальные требования к CRM-системе.

Это очень важная функция малой автоматизации. Можно месяцами думать, планировать, выбирать корпоративную информаци-

онную систему, затем долго ее внедрять — и в итоге жестоко разочароваться. Дело в том, что с помощью чисто мыслительного анализа невозможно просчитать все ваши потребности и все необходимые функции ГТ-системы.

А вот реальное использование простых форм и настроек в Outlook — прекрасный пилотный полигон, область проб и ошибок, позволяющая набить все необходимые шишки гораздо дешевле и быстрее, легко набрать необходимый опыт плавания на нескольких моторных катерах — и уже на основе этого опыта формулировать требования к выбору авианосца.

## ПЕРСОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ

### СУМЕЛ ПОЙМАТЬ ВРЕМЯ

**Сергей Олехов,**

**руководитель аналитической службы Лианозовского молочного комбината**

Я прошел не один тренинг по теме управления своим временем, но тренинг «Организации Времени» в компании «Вимм-Билль-Данн» произвел на меня сильное впечатление. Особенно своей практической ценностью. Многие навело на размышления, а некоторые идеи, с которыми я познакомился на тренинге, привели меня к созданию своей собственной методики ежедневного планирования рабочего времени в Microsoft Excel. Новая электронная система организации рабочего времени стала более удобной, экономичной, технологичной. Со старой, бумажной, ее и не сравнишь. Основное преимущество: я получил возможность одновременно планировать не только свою работу, но и работу своих подчиненных, что для меня как руководителя чрезвычайно важно. Если мне нужно запланировать задачи для своих сотрудников, файл с планом работ на день вкладывается в общую папку, и его видят все мои подчиненные. Сразу скажу, что такая система планирования имеет смысл, если ежедневных задач больше четырех-пяти и если они разные. Когда их меньше, можно обойтись и обычным бумажным ежедневником.

Как строится моя система планирования? Я использую принцип «1 - 7 - 31», о котором узнал на тренинге. Мой файл состоит из двух листов: «1 - 7 - 31» и «По дням». На лист «1 - 7 - 31» я заносу общий список всех заданий. Ежедневно, в конце или в начале дня, провожу анализ заданий со значением «день» и «неделя». Ежедневно анализирую задания

со значением «месяц — год». В Excel это делается просто, к тому же можно легко поменять значение, присвоенное задаче. Для выбора задач с заданным значением из общего списка удобно применять автофильтр. Таким образом, с помощью автофильтра я, например, выбираю задачи со значением «день», и они формируют список необходимых заданий на следующий день. Этот список я копирую и переношу на второй лист файла — «По дням».

Лист «По дням» я использую для планирования каждодневных задач. Он представляет собой практически готовый план работы на текущий день. Еще одно преимущество Excel — возможность выбирать разный цвет фона ячеек. Так, например, зеленым цветом я выделяю фамилии исполнителей задач (что дает возможность держать процесс выполнения под контролем); желтым — наиболее важные задачи, требующие особого внимания; красным — срочные задания, за которые придется отчитываться перед руководством, а синим — вопросы, связанные с рабочим процессом косвенно. Такова вкратце моя система планирования в Excel, которая значительно облегчила мне управление рабочими задачами.

## **ИСТОРИЯ КОРПОРАТИВНОЙ АВТОМАТИЗАЦИИ**

### **«ТИХИЙ МОНИТОР» РОБЕРТА ОУЭНА (1771-1858)**

Роберт Оуэн разработал особое устройство, так называемый «тихий монитор» для улучшения дисциплины. По этой системе Оуэн ставил четыре различных оценки каждому своему помощнику, а те, в свою очередь, каждому из своих подчиненных. Эти оценки различались цветами: черный, синий, желтый и белый — в порядке возрастания качества. Брусочек дерева с четырех сторон окрашивался в разные цвета. В конце каждого рабочего дня выставлялись оценки, и соответствующая оценке сторона бруска поворачивалась к пролету цеха. Любой рабочий, проходя мимо блока, мог быстро оценить работу свою и других рабочих за прошедший день. Это новшество должно было мотивировать «хороших парней» и подгонять отстающих.

*История менеджмента. Тема 5*

<http://www.humanities.edu.ru/db/msg/2422>

### **ДИФФЕРЕНЦИРУЮЩАЯ МАШИНА ЧАРЛЬЗА БЭББИДЖА. XIX в.**

Чарльз Бэббидж занял достойное место в истории исследования операций и науки управления. Он продемонстрировал первый в мире автоматический калькулятор, свою «дифференцирующую машину» в 1822 г. Девяносто одним годом позже ее основные принципы были использованы в счетных машинах Бурронгса. Бэббидж пользовался поддержкой правительства в работе над калькулятором, но его раздражительность стоила поддержки бюрократов правительства его «аналитической машине», универсальному компьютеру... В концепции компьютера Бэббиджа имелись все основные элементы современных моделей. У него был запас или устройство памяти, арифметическая единица, внешний хранитель памяти и условные преобразователи. Бэббидж создал для своего компьютера игровые про-

граммы, которые стали предшественниками современных игровых методов бизнеса. Компьютер Бэббиджа не стал ни игровой приставкой, ни счетной машиной, ни коммерческой реальностью. Долгие десятилетия концепция компьютера Бэббиджа пылилась невостребованной, ожидая развития электронной технологии.

Он создал также «метод наблюдения производства», который был очень близок к научному, системному подходу в исследовании операций. Согласно Бэббиджу, наблюдатель должен подготовить список вопросов относительно используемых материалов, допустимых потерь, расходов, инструментов, цен, рынка, рабочих, их заработной платы, требуемых навыков, продолжительности рабочего дня и т.д. В сущности, это было та же процедура, которая используется современным аналитиком или консультантом.

*История менеджмента. Тема 5*

<http://www.humanities.edu.ru/db/msg/2422>

## **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ МАККЭЛЕМА. XIX В.**

Один из первых ярких примеров попыток управления большими системами связан с именем генерала-интенданта Дэниэла Маккэлема. В 1854 г. он работал над развитием системы управления Эрийской линии. В частности, он разработал целый набор процедур для координации действий в области управления национальными железными дорогами. Среди принципов хорошего управления Маккэлема были и такие: определенное, конкретное описание работы, частое и точное сообщение о выполнении задания, персональная ответственность

и подотчетность каждого в организации. Свои принципы Маккэлем сформулировал так.

1. Надлежащее разделение ответственности.
2. Наделение достаточной властью, чтобы полностью осуществлять первое и чтобы эти обязанности носили реальный характер.
3. Возможность узнавать, честно ли выполняются эти обязанности.
4. Большая точность и оперативность в отчетах обо всех нарушениях обязанностей, чтобы оплошность можно было сразу исправить.
5. Эта информация должна поступать через систему ежедневных докладов и проверок, которые не должны обременять главных чиновников и уменьшать их влияние на подчиненных.
6. Принятие системы, которая не только позволяет генерал-интенданту обнаруживать ошибки тотчас же, но и определять виновного.

Чтобы реализовать эти принципы, Маккэлем разработал организационную специализацию высокой степени. Вся работа проводилась в три этапа.

1. Сначала он разделил рабочих по принципу выполняемой работы и требований, предъявляемых к ним; каждый рабочий носил специфическую форму и знаки отличия, присущие его работе.
2. Затем создал многочисленные правила, чтобы ограничить для людей возможность делать работу в соответствии со своим пониманием.
3. Наконец разработал формальную организационную диаграмму — прототип современных технологических карт бизнес-процессов.

Диаграмма имела форму дерева (своеобразная древовидная карта — идея, реализованная задолго до Тони Бьюзена) и изображала линии полномочий и ответственности, разделение труда среди операционных единиц, линии связи для ответа и контроля. Корнями дерева являлись правление директоров и президент; ветвями были операционные подразделения плюс штат по обслуживанию машин, автомобилей, мостов, телеграфов, казначеи, секретари и ремонтные служащие; листьями — различный местный фрахт и кассы, диспетчеры и так далее, к самому низкому элементу. Приверженность формальным линиям власти и полномочий в организации была абсолютной: «Внедрение четкой системы дисциплины является обязательным спутником успеха. Все подчиненные должны быть подотчетны и должны управляться только непосредственным начальником; повинование не может осуществляться, если в процесс дачи указаний непосредственным начальником вмешивается вышестоящий». Маккэлем не допускал никаких исключений из этого правила единства команды; любые действия вне этого принципа сломали бы его систему управления, основанную на персональной ответственности.

Информационное обеспечение системы управления, созданной стараниями Маккэлема являлось, возможно, самым совершенным для того времени. От своей администрации он требовал ежечасных докладов о положении каждого поезда в системе, ежедневных докладов относительно пассажиров и груза и ежемесячных «статистических отчетов» о планировании, разработке маршрутов и контроле. Для большей безопасности действий администрации он использовал самое современное для тех лет средство

автоматизации — телеграф. Сравнивая доклады, он мог видеть несоответствия и любой обман.

С точки зрения управляющих, система Маккэлема была успешной. Маккэлем заслужил высшую похвалу от Генри Варнума Пора, редактора журнала «Железные дороги Америки» и представителя промышленности. Последователи Маккэлема развили ряд отдельных операций и направления деятельности менеджмента.

*По материалам «Истории менеджмента. Тема 5»*

<http://www.humanities.edu.ru/db/msg/2422>

## **ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ КАРТЫ БОЛТОНА И УАТТА. XIX в.**

В 1800 г. в компании Болтона и Уатта, созданной для производства паровых машин, основатели фирмы и двое их сыновей полностью изменили традиционные методы работы, приспособив операции к логике технологического процесса. Все трудовые операции расчленили на более мелкие элементы, которые проанализировали, отбросили лишнее и соединили в новые операции. Производственные задачи в компании Болтона и Уатта были четко стандартизированы и разбиты по группам (что также являлось нововведением), благодаря чему удалось классифицировать оплату труда в зависимости от содержания труда, привязав тарифные ставки к каждому виду работы. Ожидаемая для каждого вида работы выработка принималась в качестве оптимального стандарта. Любой рабочий, превышавший стандарт, получал дополнительное вознаграждение. Новая система опла-

ты была простой и доступной пониманию работников.

*А.М. Кравченко «История менеджмента»*

<http://managementhistory.narod.ru/kravchenko.htm>

## **ИНСТРУКЦИОННЫЕ КАРТОЧКИ Ф.У.ТЕЙЛОРА. XX в.**

На машиностроительном заводе, управляемом согласно принципам современной научной системы, подробные письменные инструкции, предусматривающие наилучший способ производства каждого отдельного рода работ, заранее готовятся людьми, сидящими в распределительном бюро. Эти инструкции представляют собою результат совместной работы нескольких служащих распределительного бюро, каждый из которых осуществляет свою особую специальность или функцию. Один из них, например, является специалистом по установлению надлежащей скорости работы станков и соответствующих форм резцов, применяемых в каждой данной работе. Он пользуется счетной линейкой, чтобы с помощью ее определять надлежащие скорости работы и т. д.

Другой служащий бюро специально исследует наилучшие и наиболее быстрые движения, которые подлежат осуществлению рабочими для того, чтобы закрепить изделие в станке и вынуть его из станка и т. д.

Третий на основе заprotoколированных отчетов о продолжительности затрачиваемого рабочего времени разрабатывает таблицу времени, указывающую надлежащую скорость производства каждого отде-

льного элемента работы. Все эти директивы, исходящие от различных людей, заносятся на единую инструкционную карточку.

Эти служащие <...> должны находиться в непосредственной близости к отчетам и цифровым данным, которыми они постоянно пользуются в своей работе...

Человеческая природа, однако, такова, что многие рабочие, будучи предоставлены сами себе, обращали бы очень мало внимания на даваемые им письменные инструкции.

В силу этого возникает необходимость в назначении особых инструкторов (называемых функциональными мастерами-специалистами), которые имеют задачей обеспечить как понимание, так и надлежащее выполнение рабочими этих письменных инструкций.

При такой системе функционального управления старомодный единственный мастер заменяется восемью различными лицами, каждый из которых имеет свои специальные обязанности. Все эти люди, действующие в качестве агентов распределительного бюро, являются инструкторами-экспертами, непрерывно находящимися в помещениях заводских мастерских, помогая рабочим и руководя ими... Они в состоянии не только на словах сказать рабочему, что он должен делать, но, в случае необходимости, могут и сами выполнить работу на глазах у рабочего и наглядно показать ему этим путем не только наилучшие, но в то же время и наиболее быстрые методы.

*Ф.У. Тейлор «Принципы научного менеджмента»*

<http://www.improvement.ru/bibliot/taylor/tail016.shtm>

## СТАНДАРТИЗАЦИЯ А.К. ГАСТЕВА. XX в.

Говорят, что А.К. Гастев был лично знаком с Генри Фордом и состоял с ним в переписке. Что сблизило их? Оба уделяли большое внимание проблемам организации труда, роли машин и роли человеческого фактора в производстве. Оба — и Форд, и Гастев — придавали большое значение стандартизации. «Стандарты — это конденсация нашей технической и научной культуры, это отображение нашего технико-производственного развития, а вместе с тем они — стимул дальнейшего повышения наших технико-производственных требований... нельзя отрицать, что стандарты <...> представляют собой совершенно определенную техническую культуру».

А.К. Гастева не могли не заинтересовать взгляды Форда. Это был профессиональный интерес, который, видимо, и вызвал переписку «классовых врагов».

Гастев руководил работой по созданию системы организационного проектирования трудовых постов, участков производственного процесса, включая всю цепочку технологии производства — от заготовительных цехов до выпуска готовой продукции и управленческих структур. Он был убежден, что начинать управление и организацию труда следует с упорядочения труда отдельного человека, кем бы он ни был — исполнителем или руководителем. А первый шаг на пути к упорядочению труда — разработка правил труда.

Впервые правила «Как надо работать» были сформулированы Гастевым на Первой всероссийской инициативной конференции по научной организации труда в январе—феврале 1921г. (о чем он сам пишет в предисловии к первому изданию книги «Как надо работать. Как изобретать»). Но истоки правил относятся к 1917-1918 гг., когда во Всероссийском союзе рабочих-металлистов, секретарем которого был в то время Гастев, развернулась работа по упорядочению и рационализации системы производственных тарифов и норм. Уже тогда у Гастева обозначилось стремление к точным рекомендациям-предписаниям.

Хочешь быть организатором? Хочешь быть хорошим организатором? Хочешь быть уверенным организатором? — Облюбуй небольшой участок работы, участок с аршин и построй каждую мелочь с расчетом до минуты, до дюйма.

*А.К. Гастев. 1972*

Правила «Как надо работать» были выпущены массовым тиражом в виде плаката и листовки для расклейки в цехах фабрик и заводов, а также в учреждениях. Памятка А. К. Гастева «Как надо работать» была вывешена даже в приемной Совнаркома.

Анатолий Карпычев «Нестандартный Гастев»  
[http://www.stq.ru/riasite/?tbl=tb\\_88&id=873](http://www.stq.ru/riasite/?tbl=tb_88&id=873)  
[http://www.odinvopros.ru/lib/gastev\\_01.php?mode=0&id=2820](http://www.odinvopros.ru/lib/gastev_01.php?mode=0&id=2820)



## РАЗУМНАЯ КОМБИНАТОРИКА

**Герасим Богомолов,**  
управляющий отделением «Котельничское» «РосЕвроБанка»

Конечно, как человек, работающий в крупном банке и ежедневно сталкивающийся с достижениями цивилизации, я понимаю всю важность и необходимость всех средств коммуникации, организации, систематизации и т.д. Тем не менее практически каждый из управляющих наших отделений ведет бумажный ежедневник, в том числе и я. Хотя я постоянно пользуюсь КПК и регулярно синхронизирую его со стационарным компьютером, все же регулярно прибегаю к ежедневнику. Я заносу туда мысли, планы, в том числе на целый год. В начале каждого года я расписываю ежедневник, заносу в него телефонные контакты и адреса. Работал так и будучи менеджером, выполняя локальные задачи. На настоящий момент работаю в банке уже восемь лет и занимаю должность управляющего отделением. Круг моих обязанностей значительно расширился, однако я чувствую себя комфортно, используя ручку и ежедневник. Как правило, на переговоры я хожу с ежедневником, а не ноутбуком. У меня нет необходимости в десятке записных книжек или стикеров — вся информация может быть грамотно написана в одном месте.

Наш банк обладает самописной программной системой, заточенной под нашу банковскую специфику. А она такова, что все сотрудники клиентского подразделения (хотя они и разбросаны по разным отделениям, но занимаются одной и той же задачей: привлекают клиентов в банк, зарабатывают деньги для банка путем продажи различных услуг) должны иметь возможность понимать, что за клиент находится на переговорах, какова была прежняя история его отношений и переговоров с банком, знать его контактные телефоны, фактический адрес проживания.

Довольно часто я провожу встречи с клиентами, которые когда-то уже сотрудничали с нашим банком либо пользовались его услугами, причем переговоры с ними вели менеджеры по продажам. Буквально в процессе переговоров с такими клиентами я могу зайти в базу данных, определить, какой из менеджеров вел переговоры с этим клиентом. Эта информированность позитивно сказывается на процессе и результате переговоров. А уже после переговоров я могу благодаря клиентской базе проанализировать историю взаимоотношений клиента с нашим банком, понять, что было ему интересно тогда и сейчас. Надо отметить, что далеко не все банки используют подобную систему в своей работе, а ведь она действительно весьма эффективна.

## ДИАГНОСТИКА ВЛАДЕНИЯ ПРОГРАММОЙ MICROSOFT OUTLOOK

Выберите, пожалуйста, в вариантах ответов один пункт. Если это вариант А, запишите себе один *балл*; вариант В — два балла; вариант С — три балла; вариант D — четыре балла; если в компании не делается ничего из перечисленного — ноль баллов.

### 1. ПОЖАЛУЙСТА, УКАЖИТЕ, КАКИЕ РАЗДЕЛЫ OUTLOOK ВЫ ИСПОЛЬЗУЕТЕ В КАЖДОДНЕВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

- A. Почта.
- B. Календарь.
- C. Задачи.
- D. Заметки.

### 2. ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО ТАКОЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ И КАК ИХ НАСТРАИВАТЬ?

- A. Не знаю.
- B. Знаю, что это, но пользоваться не умею.
- C. Знаю, умею настраивать, но не пользуюсь.
- D. Знаю, умею настраивать, пользуюсь представлениями.

### 3. ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО ТАКОЕ КАТЕГОРИИ И КАК ИХ МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ?

- A. Не знаю.
- B. Знаю, что это, но пользоваться не умею.
- C. Знаю, умею настраивать, но не пользуюсь.
- D. Знаю, умею настраивать, пользуюсь категориями.

### 4. МОЖЕТЕ ЛИ ВЫ НАСТРОИТЬ АВТОМАТИЧЕСКУЮ СОРТИРОВКУ ПИСЕМ ПО ПАПКАМ?

- A. Не знаю, что это такое.
- B. Не могу.
- C. Знаю, как настроить.
- D. Знаю, как настроить, и постоянно этим пользуюсь.

### 5. МОЖЕТЕ ЛИ ВЫ СОЗДАТЬ НОВУЮ ПАПКУ ДЛЯ ПИСЕМ, ЗАДАЧ, ЗАМЕТОК?

- A. Не знаю, что это такое.
- B. Не могу.
- C. Знаю, как настроить.
- D. Знаю, как настроить, и постоянно этим пользуюсь.

### 6. ДЛЯ ЧЕГО ВЫ ИСПОЛЬЗУЕТЕ РАЗДЕЛ «КАЛЕНДАРЬ»?

- A. Не использую раздел «Календарь».
- B. Для планирования встреч с коллегами, контрагентами.
- C. Для планирования встреч и бюджетирования времяемких задач.
- D. Для планирования и бюджетирования с использованием различных пользовательских представлений, отборов и сортировок.

### 7. ДЛЯ ЧЕГО ВЫ ИСПОЛЬЗУЕТЕ РАЗДЕЛ «ЗАДАЧИ»?

- A. Не использую раздел «Задачи».
- 8. Для планирования некоторых моих задач.
- C. Для планирования всех моих задач.
- D. Для планирования всех моих задач и делегирования задач подчиненным с использованием различных пользовательских представлений, отборов, сортировок и т. п.

### 8. МОЖЕТЕ ЛИ ВЫ СОЗДАВАТЬ КОНТАКТЫ В СООТВЕТСТВУЮЩЕМ РАЗДЕЛЕ OUTLOOK?

- A. Не знаю, что это.
- B. Не могу.
- C. Могу.
- D. Создаю и постоянно пользуюсь контактами.

### 9. МОЖЕТЕ ЛИ ВЫ АССОЦИИРОВАТЬ РАЗЛИЧНЫЕ СУЩНОСТИ ПРОГРАММЫ (ЗАДАЧИ, ВСТРЕЧИ, КОНТАКТЫ) С КОНТАКТАМИ?

- A. Не знаю, что это.
- B. Не могу.
- C. Могу.
- D. Могу и постоянно пользуюсь этим.

**10. КАК ВЫ КОНТРОЛИРУЕТЕ ВЫПОЛНЕНИЕ ДЕЛЕГИРОВАННЫХ ЗАДАЧ И ДОГОВОРЕННОСТЕЙ С КОЛЛЕГАМИ И КОНТРАГЕНТАМИ?**

- A. Записываю в блокнот, ежедневник, на стакеры и т. д.
- B. Храню относящиеся к задаче имейлы и перечитываю их.
- C. Завожу для себя задачу с «напоминалкой» в разделе «Задачи».
- D. Назначаю подчиненному задачу в разделе «Задачи» с определенной категорией и сроком исполнения.

**ОТ 31 ДО 40 БАЛЛОВ.** Вы являетесь продвинутым пользователем Microsoft Outlook, практически в совершенстве владеете всеми нюансами программы. Скорее всего, вы хорошо организованы и в своей личной работе, и во взаимодействии с коллегами. Далеко не все ваши коллеги могут отвечать вашим ожиданиям в области самоорганизации и координации командной работы. Для на-

стройки командного и корпоративного взаимодействия на платформе Outlook имеет смысл обратиться к профессиональным бизнес-консультантам, включив соответствующие методики в программу корпоративного ТМ-обучения и в систему корпоративных ТМ-стандартов.

**ОТ 19 ДО 30 БАЛЛОВ.** Вы хорошо знакомы с самыми популярными функциями программы Microsoft Outlook, но хуже представляете ее основные business values (преимущества при организации работы, ее планировании). Вам стоит посетить специальный тренинг «Тайм-менеджмент на Outlook» для того, чтобы узнать обо всех возможностях программы и научиться ими пользоваться.

**ОТ 0 ДО 18 БАЛЛОВ.** Имея дело с современными средствами самоорганизации и планирования, вы чувствуете себя весьма неуверенно, вероятно, предпочитая классические, бумажные носители. Посетив базовый тренинг «Тайм-менеджмент: гибкие методы», вы сможете сравнить классические способы планирования с современными и принять взвешенное решение по выбору планировщика.



## ТМ-ПРОЕКТ

### ЭТАПЫ ПОСТОЯННОГО ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

ТМ-ПРОЕКТ — серия целенаправленных мероприятий по внедрению определенного модуля корпоративного тайм-менеджмента. ТМ-ПРОГРАММА — система ТМ-проектов, обеспечивающая непрерывное повышение персональной и командной эффективности сотрудников организации.

В последние пять-семь лет процесс внедрения тайм-менеджмента претерпевает такую же эволюцию, как несколько десятилетий назад — процесс освоения управления качеством.

Начиналось все с того, что отдельные компании задавались вопросом о качестве услуг как способе повысить свою привлекательность для клиентов и стать более успешными. Через какое-то время инструменты

управления качеством внедрялись как корпоративные стандарты (причем появились общепринятые международные форматы этих стандартов — методология ISO). Со временем стало ясно, что управление качеством, непрерывное его повышение — это не разовое мероприятие, а образ жизни.

То же самое можно сказать и о тайм-менеджменте. Сейчас лучшие компании приходят к выводу, что управление временем невозможно ограничить проведением тренинга или консультационного проекта. Только постоянно повышая персональную и командную эффективность сотрудников, можно быть успешным и конкурентоспособным.

В этой главе энциклопедии приведены простые практические рекомендации по реализации рассмотренных в предыдущих главах ТМ-проектов.



TM-программа начинается с экспресс-диагностики в ходе встречи с экспертами. Далее каждый из TM-проектов - модулей TM-программы - может запускаться в любое время, независимо от остальных. Но практика показывает, что оптимально начать с настройки системы контроля поручений, которая повысит эффективность и комфортность работы руководителя, и с TM-обучения, по ходу которого будет выработан общий язык и внедрены базовые принципы эффективности в команде менеджеров.

Далее на основе живой информации, полученной в ходе TM-обучения, можно планировать работу по четырем основным модулям внедрения TM в компании — разработка TM-стандартов, разработка TM-культуры (экономических механизмов управления временем), TM-диагностика подразделений и TM-аттестация сотрудников, TM-автоматизации бизнес-процессов, которым руководство хотело бы уделить особое внимание. Далее весь цикл повторяется - преобразования и улучшения внедряются на новом качественном уровне.

## Эффективные компании

## Лучшие компании

ТМ-ПРОЕКТ	ТМ-ПРОГРАММА
<p>Достигается определенная цель: разработать ТМ-стандарты, провести ТМ-обучение и т.д.</p>	<p>Постоянно решается сверхзадача повышения персональной и командной эффективности сотрудников.</p>
<p>Существует рабочая группа проекта и ответственный за него сотрудник.</p>	<p>Первое лицо компании (либо руководитель подразделения) лично отслеживает контрольные точки и знаковые результаты процесса.</p>
<p>Для решения определенных задач в рамках проекта привлекаются квалифицированные внешние эксперты.</p>	<p>Внешние эксперты не только решают определенные ТМ-задачи, но и разрабатывают и передают технологии, позволяющие компании (подразделению) в будущем решать их самостоятельно.</p>
<p>ТМ-проект имеет точно определенные сроки - дату начала и дату завершения.</p>	<p>ТМ-программа не имеет сроков завершения, организация периодически возвращается к освоению ТМ-инструментов, каждый раз на новом качественном уровне.</p>
<p>Достигаются существенные улучшения в области управления временем.</p>	<p>Подход «время — деньги» и пристальное внимание ко времени становятся постоянными инструментами развития организации.</p>

## КОРПОРАТИВНОЕ ВНЕДРЕНИЕ: «СЕВЕРСТАЛЬ»

Корпоративный университет «Северсталь», учрежденный в 2001г., является частью компании «Северсталь». Это один из первых корпоративных университетов в России. Его деятельность ведется по четырем основным направлениям, среди которых особенно значимы развитие менеджеров и лидеров компании, а также внутренний консалтинг — исследовательско-аналитическая работа и управление знаниями. В университете работает около 70 человек, большая часть из них — в Череповце, где находится штаб-квартира компании, но есть у университета и московское отделение. Университет предоставляет свои услуги всем компаниям, которые входят в состав «Северстали», — и российским, и зарубежным. Поэтому основная программа разработана на

русском, но в последние годы развивается и программа на английском языке.

Одна из задач корпоративного университета — выработка, установление и распространение общекорпоративных стандартов (эта задача была особенно важна на этапе создания единой компании), общего управленческого языка, лучших управленческих практик, бизнес-процессов и т. д.

Одна из стратегических задач не только университета, но и «Северстали» в целом — это повышение эффективности компании, отдельных бизнес-процессов и управления. Именно здесь ТМ рассматривается как основной рабочий инструмент повышения и личной эффективности, и эффективности деятельности всей организации.



«На наши общие тренинги приходят все: от беловоротничковых офисных специалистов до рабочих. Мы в первую очередь понимаем менеджера любого уровня как человека, который управляет людьми, значит, он управляет самым важным ресурсом. И в этом смысле не имеет значения, где он находится: в цехе или в заводоуправлении. Раз ему нужно управлять людьми — значит, ему нужно управлять их временем, повышать эффективность использования этого ресурса».

**Дмитрий Афанасьев,**  
директор корпоративного университета,  
ОАО «Северсталь»

### БУДУЩИЕ ЛИДЕРЫ

Рассказывает Дмитрий Афанасьев, директор корпоративного университета:

— Мы используем очень простые и практические подходы. Когда мы проводили исследования и выясняли, в чем наши менеджеры видят причины тех или иных проблем,

многие говорили о нехватке времени, трудностях планирования, огромном количестве задач и контактов, которые трудно уместить в рабочий день.

И когда мы стали анализировать, в чем, собственно, дело, то выяснилось, что одной из главных проблем является элементарное неумение пользоваться самыми простыми, подручными инструментами организации, планирования, контроля времени и т.д. В рамках наших программ мы стали подбирать соответствующие пособия и тренинги по этой теме. Но оказалось, что в российской литературе и в российской практике тема тайм-менеджмента представлена ограниченно и экспертов, а также пособий, которые могли бы помочь менеджерам, довольно мало. В конце концов мы начали сотрудничать с одним из лучших экспертов по этой теме — с Глебом Архангельским. Сначала был пробный шаг: мы провели для одной из наших групп программу под названием «Будущие лидеры».

## ДИСТАНЦИОННЫЙ КУРС

Затем мы пришли к мысли, что нужно на базе ТМ-подхода сделать электронный дистанционный курс, который позволил бы не десяти и не двадцати, а сотням и в перспективе, может быть, тысячам пользователей получить основные знания, дистанционно ознакомиться с основными инструментами ТМ и опробовать их.

Такая система дистанционного обучения эффективна для быстрой передачи знаний и техник значительному количеству людей, которые находятся в разных регионах.

Дистанционное обучение стало очень полезным и необходимым инструментом в нашей практике. В настоящий момент у нас одновременно проходят разные курсы примерно четыре с половиной тысячи пользователей. Понятно, что никакими очными тренингами мы не смогли бы охватить такую аудиторию. Хотя, с другой стороны, дистанционные программы не отменяют очных тренингов.

## ТМ ДЛЯ ВСЕХ

На наши общие тренинги приходят все: от «белых воротничков» до рабочих. Мы давно ушли от традиционного восприятия начальника цеха или специалиста как работника узкого направления, чья задача — «железо» и больше ничего. Мы рассматриваем менеджера любого уровня как человека, который управляет людьми, то есть самым ценным ресурсом. И в этом смысле не имеет значения, где он трудится: в цехе или в заводоуправлении.

Раз ему нужно управлять людьми — значит, нужно управлять их временем, повышать эффективность использования этого ресурса. Пока еще работники управления лучше обеспечены компьютерами и другой офисной оргтехникой, но в этой области тоже происходят перемены: у нас в цехах достаточно и техники, и компьютеризированных рабочих мест, которые позволяют использовать такие инструменты ТМ, как Outlook.

В ТМ есть универсальные приемы, которые могут применяться любым управленцем. И не только управленцем — любым человеком, у которого есть проблемы со временем, а в нашем мире, я думаю, они есть у всех есть.



## СТАНДАРТ ИЗНУТРИ

Что касается корпоративного стандарта, то к этому мы подходим очень осторожно. Общий стандарт может вводиться только тогда, когда значительная часть менеджеров убедится в том, что ТМ работает и помогает достигать успеха. Если же ввести ТМ как стандарт только формально, его постигнет участь большинства реформ, навязанных сверху. Очень легко провозгласить: «У нас есть стандарт!» — но на деле люди будут по-прежнему жить по своим собственным правилам и законам.

Поэтому мы действуем очень аккуратно: сначала хотим распространить саму идеологию управления временем, чтобы люди увидели, что она приносит пользу. Тогда у нас будет множество сторонников, и можно будет переходить ко второй части — внедрению неких корпоративных стандартов в этой сфере.

## OUTLOOK: НАЧАЛО ПУТИ

Одним из промежуточных шагов на пути к введению корпоративного стандарта является внедрение технологии ТМ на Outlook.

С одной стороны, это индивидуальный инструмент работы, а с другой — в компании уже принято пользоваться Outlook, в частности электронной почтой. И это — уже стандарт.

ТМ-систему нужно строить не на голом поле, а на готовом фундаменте, опираясь на

выработавшиеся у людей привычки. Пока речь идет только о том, чтобы показать преимущества этого подхода и внедрить какие-то отдельные элементы. Именно это мы сейчас и делаем.

## ПЕРВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Мы только что закончили электронный курс ТМ, который прошел пробное тестирование, и теперь, после лета 2007г., начнутся его «полевые испытания». Этот год будет пилотным, а со следующего мы начнем широко распространять наш курс.

Но первые выводы можно делать уже сейчас. Для проверки знаний есть два уровня: непосредственные результаты (например, пользователь прошел какой-то тренинг, какой-то курс — и дает оценку: понравилось, не понравилось, что подходит, что не подходит) и отсроченные — долгосрочные изменения в работе, в поведении человека.

Естественно, первый результат по пробной группе, по людям, которые проходили первые тренинги, мы уже получили. Он оказался положительным. Что касается долгосрочных изменений, наверное, говорить о них пока преждевременно. Но в любом случае, те, кто прошел тренинг, дали очень хорошие отзывы, как письменные, так и устные. Люди считают, что ТМ — это полезно, что это, несомненно, им помогает, что это позволяет им быть более эффективными. Значит, введенный нами курс приносит пользу.

**Дмитрий Матвеев,**  
**зам. генерального директора**  
**компания — одного из крупнейших**  
**российских хостинг-провайдеров**



Опишу несколько инструментов тайм-менеджмента, которые я использую в своей практике и практике компании.

1. Работа с «лягушками». Понятно нежелание сотрудников периодически выполнять небольшие, несложные, но рутинные операции. Поэтому были выработаны несколько способов подталкивания к такой работе: напоминания по электронной почте, всеобщая диагностика «сделано/не сделано», электронный отчет перед своими коллегами вида «лягушки съедены». Ответность перед всеми, а не только перед начальником, увеличивает ответственность и помогает «проглотить лягушек».
2. Электронное бронирование переговорных комнат. Процедура планирования встреч в переговорных комнатах была усовершенствована путем создания электронной доски бронирования — каждый сотрудник может забронировать комнату на любое свободное время, а также увидеть, кто еще сделал бронь. Сместить время или удалить бронь другого человека даже руководство может только с его согласия. Такая форма работы позволяет почти не тратить время на согласование планерок, переговоров и встреч между коллегами.
3. Хронометраж рабочего времени инженеров по эксплуатации датацентров и внедрение для составления отчетов программы KeyNote.

Особенность работы инженеров по эксплуатации датацентров заключается в том, что они несут 12-часовую вахту, наблюдая за серверным оборудованием и обслуживая его. Так как многие операции являются платными услугами, требуется четко определять их продолжительность. В итоге мы пришли к тому, что отчет о смене сотрудника принял форму поминутного хронометража действий. Во сколько, на каком оборудовании, какие действия и по какой причине были произведены. Но форма отчета должна быть такой, чтобы инженеру было удобно его составлять, а менеджерам отдела продаж — обрабатывать. Для стандартизации отчетов мы внедрили программу KeyNote. Она позволяет делать записи с временными метками, а стандартные фразы отчета сохранять как шаблоны. В результате обе стороны — и инженеры, и менеджеры отдела продаж — остались довольны.

## МЕТОДИКА ОРГАНИЗАЦИИ ТМ-ПРОГРАММЫ

В этом разделе не будет рекомендаций — только вопросы к вам.

### ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА

1. Поддержкой кого из руководителей (акционеров и т.д.) вам необходимо заручиться перед началом реализации ТМ-программы?
2. Каким образом (с помощью книг, статей, личных бесед) вы собираетесь вызвать интерес к ТМ у своих подчиненных?
3. Учитывая специфику вашего бизнеса (сезонные пики и спады и т.п.), в какое время удобнее запустить первый ТМ-проект?

### КОНТРОЛЬ ПОРУЧЕНИЙ

1. Что для вас удобнее — организовать и поддерживать систему контроля поручений лично либо делать это в связке с секретарем (или сотрудником, выполняющим его функции)? Если такого сотрудника еще нет, как и когда лучше организовать его поиск?
2. Какие проблемы, связанные с исполнительской дисциплиной подчиненных и комфортностью и эффективностью вашей личной работы, вы рассчитываете решить с помощью настройки контроля поручений?
3. Каковы должны быть минимальные результаты от внедрения системы в части экономии вашего времени и усилий?

### ТМ-ОБУЧЕНИЕ

1. Кого именно из ваших подчиненных лучше включить в первые группы ТМ-обучения? Нужна ли при этом горизонтальная и вертикальная неоднородность, то есть смешение людей из разных подразделений, с разной спецификой работы?
2. Какие актуальные, «горящие» вопросы в области командного тайм-менеджмента целесообразно вынести к обсуждению на ТМ-тренинги, чтобы сделать первые шаги к их решению?
3. Как будут закрепляться и поддерживаться результаты обучения (посттренинги, корпоративный стандарт, экзамены и т.д.)?

### ТМ-СТАНДАРТ

1. Что вы предпочитаете: провести базовое ТМ-обучение и затем на основе полученной информации организовать разработку ТМ-стандарта либо сначала разработать ТМ-стандарт и потом провести обучение на его основе? (Оба подхода имеют свои плюсы и минусы.)
2. Как должен быть материализован ТМ-стандарт, насколько включен в систему корпоративных инструкций и регламентов, какие санкции предусмотрены за его несоблюдение?
3. На каких особенно ответственных направлениях (взаимодействие сотрудников с клиентами, взаимодействие между подразделениями и т.д.) вы ожидаете первых положительных результатов после внедрения стандарта?

## ТМ-КУЛЬТУРА

1. Какие первые шаги по внедрению «экономической» культуры отношения ко времени вы можете предпринять уже сейчас?
2. В каких группах сотрудников вам особенно важно взять под контроль расход времени?
3. Какая группа сотрудников (или подразделение) станет «испытательным полигоном» для разработки системы учета и экономического анализа времени?

## ТМ-ДИАГНОСТИКА

1. Какие ТМ-навыки необходимо привить вашим сотрудникам в первую очередь?
2. Как будет отслеживаться освоение этих навыков? Стоит ли совместить процесс отслеживания с ТМ-обучением или лучше выделить его в самостоятельный проект?
3. Как проверка ТМ-навыков будет встроена в формальную систему аттестации и мотивации?

## ТМ-АВТОМАТИЗАЦИЯ

1. Какие процессы в работе вашей компании (подразделения) имеют особое значение и при этом содержат множество деталей, которые нельзя упускать из виду?
2. Какие три-пять сотрудников могут стать оптимальной пилотной группой для проведения первой ТМ-автоматизации? Какие один-два процесса можно при этом автоматизировать?
3. На каких направлениях для вас особенно важно повысить удобство, простоту и эффективность командной работы?

## ПЕРСОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ

### «КАК ДОНЕСТИ ДО РУКОВОДСТВА ПРЕИМУЩЕСТВА ВНЕДРЕНИЯ ТМ В КОМПАНИИ»

Рассказывает тренер компании «Организация Времени»:

«На открытом семинаре одно из заданий в блоке «Корпоративный ТМ» звучало так: «Донесите до руководства преимущества внедрения ТМ в компании. Постарайтесь убедить начальство в необходимости применения ТМ-технологий и техник в деятельности предприятия, объясните, чем это выгодно, занесите ТМ-"бациллу" в головы руководителей».

При выполнении этого задания одна из групп использовала такой инструмент ТМ, как древовидная карта, что помогло сделать выступление зрелищным, наглядным и убедительным.

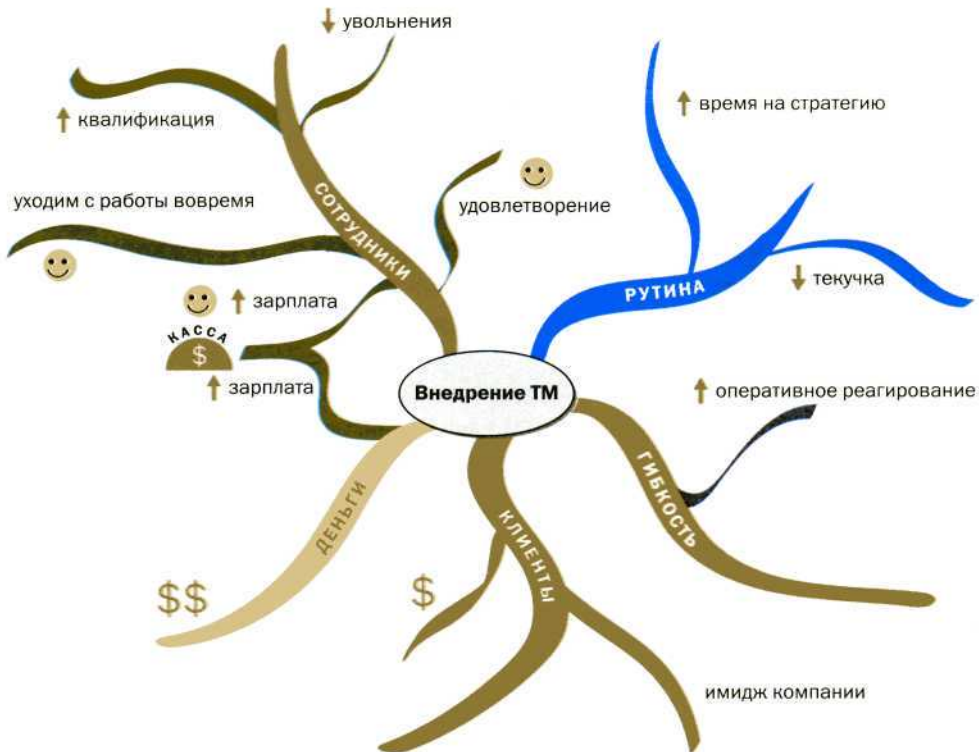
Выполнение задания было разбито на три этапа:

- составление списка преимуществ внедрения ТМ;
- создание древовидной карты в соответствии со списком + внесение изменений, дополнений, корректив;
- выступление перед аудиторией с воспроизведением древовидной карты на флипчарте.



Первые два этапа проходили в стиле «мозгового штурма», участие в котором принимали все участники этой группы. Выступление перед аудиторией проводил участник, выбранный группой.

Для решения той же самой задачи — демонстрации преимуществ от внедрения ТМ в компании — древовидная карта может быть составлена и в более классическом варианте (согласно технологии Тони Бьюзена), и тогда она будет выглядеть так:



## ВНЕДРЕНИЕ НОВЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ: ЭКСКУРС В ИСТОРИЮ

### ХАММУРАПИ: ЛИДЕРСКИЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ. XVIII в. до н.э.

Нововведением было то, что фараон Хаммурапи (1792-1750 гг. до н. э.) выработал оригинальный лидерский стиль, поддерживая постоянно образ самого себя как опекуна и защитника людей. Впервые в период правления Хаммурапи появляется чисто светская манера управления, возникает формальная система организации и регулирования отношений людей и, наконец, зарождаются первые ростки лидерского стиля.

*Доклад на тему «Тейлор Ф. У. — основоположник научного менеджмента»*

<http://upravlenie.fatal.ru/d4.htm>.

### ОПЫТ НАЛАЖИВАНИЯ РАБОТЫ СЕКРЕТАРИАТА ОРГБЮРО. XX в.

Моя канцелярия Оргбюро состоит из десятка сотрудников, чрезвычайно проверенных и преданных. Вся работа Оргбюро считается секретной (Политбюро — чрезвычайно секретной). Поэтому, чтобы секреты были известны как можно меньшему числу лиц, штаты минимальны. Этому соответствует сильная перегруженность сотрудников работой — практически они личной жизни не имеют: начинают работать в 8 часов утра, едят наскоро тут же и кое-как, заканчивают работу в час ночи. При этом все равно с работой не справляются — в бумажном море, в котором тонет Оргбюро, полная неразбериха, ничего найти нельзя, бумаги регист-

рируются по каким-то допотопным методам входящих и исходящих; когда секретарю ЦК нужна какая-либо справка или документ из архива, начинаются многочасовые поиски в архивном океане. Я вижу, что эта организация ничего не стоит. Я ее всю ломаю, завожу несколько картотек с записью каждого документа по трем разным алфавитным индексам. Постепенно все приходит на свое место. Через два-три месяца бумага или справка, которую требует секретарь ЦК, доставляется ему не позже, чем через одну минуту, отделы ЦК, считавшие раньше безнадежным обращаться в секретариат Оргбюро, не надивятся быстроте, с которой все сразу происходит.

---

Кто не прибегает к новым средствам,  
пусть ожидает новых болезней,  
потому что время — величайший  
мастер нововведений.

*Фрэнсис Бэкон*

---

Последствия для персонала моей канцелярии совершенно неожиданные. Сначала они все энергично протестуют против моих реформ и жалуются секретарям ЦК, что работать со мной невозможно. Когда все же твердой рукой я все реформы провожу и результаты налицо, протесты, по сути дела, умолкают. Но раньше весь день их работы терялся впустую — по долгим и бесплодным поискам. Теперь вся работа происходит быстро и точно. И ее оказывается гораздо меньше. Теперь сотрудники приходят в 9 часов, а в 5-6 часов все кончено. Теперь

они располагают свободным временем и могут иметь личную жизнь. Довольны они? Наоборот. Раньше у них был в собственных глазах ореол мучеников, идейных людей, приносящих себя в жертву для партии. Теперь они — канцелярские служащие в хорошо работающем аппарате, и только. Я чувствую, что все они полны разочарования.

## РЕОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ СЕКРЕТАРИАТА ПОЛИТБЮРО

Мне подчинен секретариат Политбюро. Он, как и секретариат Оргбюро, состоит из десятка преданных, отобранных и проверенных партийцев. Они тоже работают с раннего утра до поздней ночи. Неразбериха и хаос здесь еще больше, чем в Оргбюро, — здесь гораздо больше бумажных гор, наваленных в непонятном порядке. Найти какую-нибудь бумагу или справку удается редко. А если удастся, то по особой причине. Одна из сотрудниц, Люда Курындина, высокая и крупная девица, обладает поразительной и трудно объяснимой памятью. Нужно срочно найти доклад, который месяц или два тому назад прислал Высший Совет Народного Хозяйства по вопросу о политике цен. Где он может быть? Просто найти его невозможно. Курындина погружается в сеанс ясновидения и наконец вспоминает, что, кажется, она его видела в одной из папок вон в том углу (огромного архива). Просматривают все эти папки, и иногда доклад действительно находится.

Я приступаю к такой же реорганизации при помощи картотек и индексов, как и в Оргбюро. Но здесь это персоналом принимается лучше — секретариат Оргбюро находится рядом в этом же этаже, и о чудодейственных

результатах реформы здесь давно известно. Через два-три месяца все приходит в норму, всякая бумага находится мгновенно. Секретари ЦК и заведующие отделами, которые раньше считали совершенно безнадежным обращаться в пучины Политбюро, сейчас не только обращаются и немедленно получают нужную справку, но начинают ставить нас в пример своим подчиненным: «Почему у вас такая неразбериха? Почему вы ничего не можете найти? Смотрите, в секретариате Политбюро бумаг в десятки раз больше, чем у вас, а нужная справка всегда находится моментально».

---

Качество инновации не зависит напрямую от ее размера. Наоборот, чем она меньше, тем лучше. Это <...> успешная попытка найти и включить в свой бизнес последнюю частичку, которой недостает, чтобы превратить уже существующие элементы в новое и гораздо более продуктивное целое.

*Питер Друкер*

---

Через три месяца персонал, как и в секретариате Оргбюро, приходит к нормальной работе: все заканчивается не в час ночи, а в 5-6 часов дня. Но здесь разочарования нет. Здесь персонал себя простыми канцеляристами считать не может. Он знает, что весь день через его руки проходят все государственные секреты, он этим гордится, и всегда и во всяком случае считает себя персоналом особо доверенным.

*Борис Бажанов «Воспоминания бывшего секретаря Сталина»*

<http://chaikago.by.ru/ychoba/knigi/Moshkov3/MEMUARY/BAZHANOW/stalin.html>

## ЧАСТНАЯ СПУТНИКОВАЯ СИСТЕМА СЭМА УОЛТОНА. XX в.

Растущее число магазинов и расширение занимаемой Wal-Mart доли рынка в конечном счете побудили Сэма Уолтона пойти на огромный риск по части технологии. Телефонные линии с их ограниченной пропускной способностью начали тормозить сбор больших объемов данных, необходимых для ведения учета по операциям. В 1983 г. было предложено решение: частная спутниковая система, способная передавать не только голос и данные, но и видеоизображение Уолтона, возглавляющего селекторные сообщения. Технология не была по-настоящему испытана, а цена для такой компании, как Wal-Mart, огромна. Несмотря ни на что, проекту дали зеленый свет. Естественно,

стоимость монтажных работ значительно превысила бюджет. Когда систему наконец установили, она часто ломалась, пока техники не выловили все дефекты. Но затраты окупились сторицей. Имея самую большую частную спутниковую систему связи в Соединенных Штатах, компания Wal-Mart стала успешно применять ее для отслеживания грузовиков с товаром, передачи обучающих видеопрограмм и ускорения обработки операций с кредитными карточками. Экономия, достигнутая за счет выявления мошенничеств с кредитками, оказалась более чем достаточной, чтобы оправдать систему. *Игорь Добротворский «Деньги и власть, или 17 историй успеха: жизнь, деятельность и деловые секреты величайших в мире сверхбогачей»*

<http://onby.ru/idobrotvorskijuspeh/1/>



## ПОСЛЕСЛОВИЕ

В ту ночь Господь отнял сон от царя,  
и он велел принести  
памятную книгу дневных записей;  
и читали их пред царем...  
*Библия, книга Есфирь, 6:1*

В XX веке менеджмент научился управлять физическим трудом — анализировать его, планировать, повышать его эффективность. Главная задача менеджмента в XXI веке — научиться управлять творческим трудом, работой специалистов и менеджеров. Так формулировал главную задачу современного менеджмента отец-основатель этой науки Питер Друкер в одной из своих последних работ «Задачи менеджмента в XXI веке».

Тайм-менеджмент — технология, позволяющая резко повысить личную эффективность менеджеров и специалистов — в последние несколько лет стала хорошо известна в российской бизнес-среде.

Эта технология, как и все другие управленческие технологии, не нова. Еще у царя Артаксеркса была «памятная книга дневных записей» (по-нашему — ежедневник); древнеиндийский трактат «Артхашастра» предписывал царю определенный режим дня; чиновники в Российской империи покупали «памятную книжку» с ежедневником на предстоящий год и указанием приемных часов столичных присутственных мест.

Просвещенные люди управляли личным временем всегда. Но приблизительно к 1970-м годам интенсивность работы менеджеров стала так высока, что тайм-менеджмент, искусство управления личным временем, выделился в особую дисциплину менеджмента. Появились специализирующиеся на тайм-менеджменте консультанты, первые учебники по личной эффективности руководителя и т.д.

Тайм-менеджмент, или самоменеджмент, изначально сложился как технология, применяемая человеком самостоятельно. Но в XXI веке этого уже недостаточно. Возникла необходимость сделать личный тайм-менеджмент, самоменеджмент сотрудников, частью системы корпоративных стандартов. Частью того общего языка, на котором говорят люди в организации.

Надеюсь, прочитанная вами книга подарила вам множество идей, подходов, инструментов и практических примеров поиска такого «общего языка», делающего работу всех сотрудников компании более эффективной и комфортной.

Чтобы эта книга появилась на свет, потребовались вовлеченность, творчество и труд многих людей — не только мои лично, но и участников руководимой мною школы ТМ-тренеров и ТМ-консультантов, сотрудников компании «Организация Времени» и кафедры тайм-менеджмента Московской финансово-промышленной академии.

Мы будем рады, если эта книга послужит не только повышению вашей личной эффективности как руководителя и эффективности руководимой вами организации. Мы будем по-на-

стоящему счастливы, если эта книга, с вашей, читатель, помощью, поможет повысить грамотность всего нашего общества в области управления таким своенравным и непростым, но таким жизненно важным ресурсом, как время.

Мы будем рады получить от вас отзывы на книгу. Пишите на электронный адрес: [info@improvement.ru](mailto:info@improvement.ru), звоните по тел.: (495) 518-54-15, 950-83-85. По этим же телефонам и на сайте [www.improvement.ru](http://www.improvement.ru) вы можете узнать обо всех продуктах компании «Организация Времени».

С пожеланиями ТМ-успехов вам и вашему делу,

Глеб Архангельский

## ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

### А

Абсолют Банк 20  
АЛФ Консалтинг Групп 129  
Альфа-банк 66

### Б

Базовый элемент 7  
Банк24.ру 101, 106  
Банк Москвы 82  
Биайна 85  
Бишкексут 37

### В

Вимм-Биль-Данн 7, 32, 37, 50, 82, 135  
Владивостокский молочный комбинат 50

### Г

Газпром 21  
Гидро-ОГК 7, 86

### К

Казанский завод синтетического каучука 104  
Комстар — Объединенные ТелеСистемы 18  
Контур будущего 82

### Л

Лианозовский молочный комбинат 135  
Лукойл 21

### М

Магистр & Партнеры 81, 90  
МегаФон 7, 12, 60

### Н

Национальный банк Казахстана 79  
НПАТС 7  
НПФ «Благосостояние» 7

### О

Объединенная металлургическая корпорация 7  
ОГК-5 86  
Организация Времени 5, 7, 16, 20, 22, 33, 34, 38,  
44, 46, 56, 62, 79, 80, 87, 88, 102, 104, 131,  
135, 153  
ОТЛИ 56

### П

Пепеляев, Гольцблат и партнеры 7  
ПИК 71

### Р

РАО «ЕЭС России» 5, 123, 126, 127  
РАО «РКС» (Российские коммунальные системы)  
88  
РосЕвроБанк 141

Российский алюминий (РУСАЛ) 5, 17, 82  
Русский стандарт 8, 16, 26, 131

### С

Северо-Двинское государственное  
управление водных путей и судоходства  
(Севводпуть) 67  
Северсталь 7, 148  
СО-ЦДУ ЕЭС 5

### Т

ТНК-ВР 7

### У

Уралмаш 111  
УРАЛСИБ 82

### Ф

ФСК ЕЭС 7

### Ц

Центральный дом недвижимости 7

### Э

Электрофлот 63

### В

BioLink Technologies 87

### С

Cisco 86

### Д

Danone-Большевик 82

### І

IBS 7, 66

### М

MC-Bauchemie Russia 56, 59  
Microsoft 14

### Р

PriceWaterhouseCoopers 8

### S

Shell 84

### Т

TetraPak 110, 133

### W

Wal-Mart 157

Глеб Архангельский — основоположник российской школы тайм-менеджмента, ведущий российский эксперт в области управления временем. Заведующий кафедрой тайм-менеджмента Московской финансово-промышленной академии, к.э.н., руководитель проектов внедрения тайм-менеджмента в компаниях РУСАЛ, ПАО «ЕЭС», «Северсталь», PricewaterhouseCoopers и др. Создатель интернет-проекта [www.improvement.ru](http://www.improvement.ru).

То, как мы используем время, говорит о нас окружающим больше, чем что-либо другое. Новая книга Глеба Архангельского учит относиться к своему времени так же, как удачливый инвестор относится к своему капиталу, то есть правильно осуществлять капиталовложения, которые приведут к максимальному эффекту. В этом новом практическом руководстве по организации корпоративного времени талантливо и предельно доходчиво изложены конкретные методики, проверенные на опыте приемы и четкие правила для руководителей, которые хотят все успеть и при этом остаться счастливыми и успешными людьми.

**Ирина Андреева,**  
директор Парламентской библиотеки,  
Аппарат Государственной думы Федерального  
собрания Российской Федерации

Замечательная книга, легко читается! Если она поможет вам успевать, как можно больше — и работать продуктивно, и жить с удовольствием — значит, прочитали ее не зря. Хотелось бы, чтобы больше людей вокруг нас научились работать эффективно, при этом не в ущерб времени, проводимому с близкими людьми, и своим интересам.

**Галина Мельникова,**  
заместитель председателя правления,  
управляющая компания «Эволюция»

Жизнь любой корпорации — это постоянная борьба за внутреннюю эффективность. Когда количество сотрудников — тысячи и десятки тысяч, а цена решений — миллионы и миллиарды, на менеджеров ложится колоссальная нагрузка. Автор предлагает практичные и проверенные опытом инструменты, позволяющие руководителям справиться с этой нагрузкой. Читайте и применяйте!

**Филипп Мурашов,**  
директор Центра подготовки специалистов  
для ядерной энергетики,  
компания «Базовый элемент»

Автор — признанный эксперт, основоположник российской научной и консультационной школы тайм-менеджмента, создатель первой в России кафедры тайм-менеджмента. Книга станет базовым пособием по новой дисциплине — корпоративному тайм-менеджменту.

**Юрий Рубин,**  
д.э.н., профессор, ректор Московской  
финансово-промышленной академии

ISBN 978-5-9614-0704-4



9 785961 407044

**АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС**

Телефон: (495) 980 5354  
Книжный интернет-магазин:  
[www.alpina.ru](http://www.alpina.ru)  
Тел.: (495) 980-8077



С каждым днем ритм жизни становится все быстрее. Перед нами встают новые задачи, решить которые надо было еще вчера. Стараясь успеть все, мы не успеваем ничего. Глеб Архангельский знает, как управлять своим рабочим временем так, чтобы успевать везде и при этом не забывать о главном. Разработанный им **видеокурс с методическими пособиями «Тайм-менеджмент. Тренажер»** поможет вам добиться поставленных целей и сбалансировать свою жизнь. Всего 15 минут в день, и за неделю вы освоите самые эффективные приемы управления временем.

Приобрести видеокурс Глеба Архангельского можно в книжных и мультимедийных магазинах, а также в интернет-магазине [www.alpina.ru](http://www.alpina.ru).

Более подробную информацию о видеокурсе вы можете прочитать на последней странице данной книги.