**Министерство образования и науки Российской Федерации**

**Федеральное агентство по образованию**

**ГОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет»**

**Институт социального образования**

**Кафедра социальной педагогики**

**Корпоративный тайм-менеджмент**

Реферат

Выполнил:

Калинина Любовь Валерьевна

студентка 55 группы 5 курса

заочного отделения

Проверил:

преподаватель

Майданова Татьяна Витальевна

Екатеринбург 2009

Оглавление

Введение………………………………………………………………………………………….....3

1. Необходимость корпоративного внедрения тайм-менеджмента……………………………4
2. Предпосылки и определение корпоративного тайм-менеджмента…………………………5
3. Тайм-менеджмент в программе корпоративного университета………………………….....6
4. Диагностика и аттестация ТМ-навыков………………………………………………………8
   1. «Десять заповедей тайм-менеджмента» ……………………………………………………...9
   2. Анкетирование и оценка достоверности данных …………………………………………...13
   3. Интерпретация результатов диагностики……………………………………………………16
5. Методика ТМ-аттестации……………………………………………………………………...19
6. Корпоративные ТМ-стандарты………………………………………………………………..21

Заключение…………………………………………………………………………………………27

Список использованной литературы……………………………………………………………..28

**Введение.**

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 подчиненные отвечают на запросы клиентов? Насколько оперативно готовятся документы? Сколько новых проектов одновременно могут реализовать 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. Они определим эту технологию так:

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

**1. Необходимость корпоративного внедрения тайм-менеджмента**

*«Задача менеджмента в XXI веке — научиться управлять эффективностью управленческого и творческого труда».*

*П. Друкер*

Тайм-менеджмент в классическом понимании этого слова включает в себя всю совокупность технологий планирования, которые применяются сотрудником организации *самостоятельно* для повышения эффективности использования рабочего времени. При этом применение тайм-менеджмента не является обязательным. В последние годы все большее количество организаций осознают потребность в централизованном корпоративном внедрении технологий тайм-менеджмента.

Потребность в корпоративном внедрении тайм-менеджмента обусловлена следующими факторами:

1. *Растущие темпы изменений экономической среды* требуют передачи сотрудникам организации больших полномочий, оперативного принятия ими самостоятельных решений и самостоятельной организации и планирования своей работы.

2. *Возрастает удельный вес нематериальных активов в стоимости организации;* эффективность работы ключевых топ-менеджеров и специалистов становится основным фактором успешности все большего числа компаний. При этом крайне затруднен внешний контроль за деятельностью сотрудника, имеющей творческий характер, но повышается актуальность самостоятельной организации таким сотрудником своей работы.

3. *Для организаций становятся нормой, а не редким исключением, постоянные существенные изменения деятельности* — разработка новых продуктов, выход на новые рынки, внедрение новых инструментов и систем управления. Для топ-менеджеров и специалистов организации, соответственно, становится нормой постоянное увеличение количества и объема решаемых задач, необходимость постоянно изыскивать резервы времени для осуществления проектов, позволяющих организации непрерывно развиваться.

**2. Предпосылки и определение корпоративного тайм-менеджмента**

Тайм-менеджмент первоначально сложился как практическая дисциплина, развиваемая в большей степени консультантами по управлению, нежели учеными. Ряд отечественных и западных специалистов по управлению разрабатывали практические технологии планирования, предлагая их менеджерам-практикам в форме книг и учебных курсов. Как правило, применение либо неприменение технологий тайм-менеджмента оставлялось руководством организации на собственное усмотрение сотрудника. Поэтому в научном менеджменте сравнительно редко затрагивались вопросы самоменеджмента и персональной организации труда. Классики научного менеджмента, например, Ф. У. Тейлор, впервые поставили вопрос о *централизованном* внедрении технологий персональной организации труда, рассматривая при этом в основном физический труд. В 20-е годы XX в. директор Центрального Института Труда А. К. Гастев механистическому подходу в таком внедрении «сверху» противопоставил идею «организационно-трудовой бациллы», побуждающей сотрудника организации самостоятельно совершенствовать рабочие процессы. Председатель Лиги «Время» П. М. Керженцев с общей организации труда перенес акцент на время, стал рассматривать его как один из важнейших ресурсов организации и сотрудника.

Наконец, классик западной теории менеджмента П. Друкер, обратив внимание на сложность управления творческим и управленческим трудом «сверху» без задействования самостоятельной инициативы сотрудника, обозначил задачу повышения эффективности управленческого и творческого труда как ключевую для менеджмента в XXI в.

Таким образом, в истории вопроса об управлении временем сотрудника организации можно выделить две основные ветви исследований: классический тайм-менеджмент и направления общего менеджмента, так или иначе затрагивающие вопросы персональной организации труда. Эти ветви в ходе развития сближаются, что делает закономерным постановку вопроса о разработке методов встраивания тайм-менеджмента в корпоративный менеджмент.

*Корпоративный тайм-менеджмент* — совокупность технологий «встраивания» методов тайм-менеджмента в систему управления организацией.

Таким образом, если корпоративный менеджмент — путь «сверху вниз», от построения системы к эффективности входящих в нее элементов, в частности, эффективному использованию

времени сотрудника, то личный тайм-менеджмент — путь «снизу вверх», от персональной эффективности сотрудников к повышению эффективности подразделения или организации.

**3. Тайм-менеджмент в программе корпоративного университета**

Первым шагом корпоративного внедрения тайм-менеджмента, как правило, является обучение. Но обычный тренинг не дает максимального результата, если его не сопроводить определенными пред- и пост-тренинговыми мероприятиями, не сделать логичным элементом системы корпоративного обучения. Приведем технологию такого встраивания тайм-менеджмента в программу корпоративного университета или учебного центра на примере реального проекта.

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

«Формируя программу корпоративного университета, в первой ступени обучения мы выделили четыре ключевых навыка, необходимых нашим менеджерам: управленческое мастерство, переговоры, презентации и тайм-менеджмент. Участие в программе обучения является не просто добровольным, но и в определенном смысле привилегией.

Сотрудник компании должен обосновать необходимость своего участия в программе. Это существенно повышает мотивацию на обучение».

Обучение тайм-менеджменту в курсе корпоративного университета проходит по следующей схеме:

1) участники тренинга заполняют профилирующие анкеты, позволяющие оценить уровень их ТМ-компетенции и сделать обучение более индивидуализированным;

2) проводится двухдневный тренинг по программе «Тайм-менеджмент: гибкие методы», адаптированной к специфике деятельности компании. В Москве тренинг проводят специалисты компании «Организация Времени»; в регионах — прошедшие специальный курс подготовки корпоративные тренеры;

3) в ходе тренинга участники начинают работу с авторским пособием «Учебный органайзер», являющимся своеобразным «самоучителем по тайм-менеджменту». В нем даны простые упражнения и пустографки, позволяющие закрепить материал тренинга. Участник после тренинга не оставлен «один на один» с тайм менеджментом, у него есть четкий алгоритм действий;

4) через месяц после тренинга проводится 4-часовой пост-тренинг.

На нем анализируются успехи и неудачи первого этапа применения тайм-менеджмента. В частности, все участники, полностью прошедшие «Учебный органайзер», получают приз — книгу «Тайм-драйв»;

5) через несколько месяцев после курса участники пишут эссе, отражающие изменения в организации их работы.

Такая схема позволяет существенно повысить эффективность обучения. На каждом этапе корпоративный университет активно взаимодействует с сотрудником, его руководителем и ТМ-тренером, для того чтобы все изучаемые техники находили реальное применение. Одним из любопытных побочных эффектов обучения становится то, что руководители более высоких уровней, видя явные успехи подчиненных в организации времени, сами выражают желание поучаствовать в аналогичных тренингах.

*Вот что написал в эссе по итогам курса начальник отдела Тимашевского молочного комбината Евгений Иванов:*

*Я был назначен на должность начальника отдела информационных технологий. В связи с этим значительно расширился круг обязанностей и полномочий, по сравнению с ранее выполняемой работой. Не все поставленные задачи удавалось решить в срок, приходилось значительно задерживаться на работе, а это приводило к конфликтам в семье.*

*После тренинга «Личная эффективность» первым делом начал регулярный хронометраж. В результате были выделены поглотители времени, была получена структура затрат времени, появились объективные данные, какие группы дел сколько времени потребляют. Также я создал в MS Excel свой органайзер, в котором расписал цели, стратегические, тактические и оперативные задачи на период текущего года, сделал двухмерный график рабочей недели, создал страничку регулярных дел. На каждого сотрудника отдела заведена своя страничка, в которую вносится задания сотруднику и отметка об исполнении. Этот файл очень помогает организовать мою работу и работу отдела. Большинство запланированных дел удается решить вовремя.*

*Значительно сдвинулись большие, «важные, но несрочные» задачи, например, наладить управление лицензиями на программное обеспечение на комбинате, что требовало целого комплекса мероприятий. Улучшилась способность видеть части больших задач, определять приоритетность их решения. В итоге большие, казавшиеся неподъемными задачи удается решить.*

**4. Диагностика и аттестация ТМ-навыков**

Следующий шаг после организации системы обучения тайм-менеджменту — диагностика тайм-менеджмента в подразделениях и аттестация ТМ-навыков сотрудников.

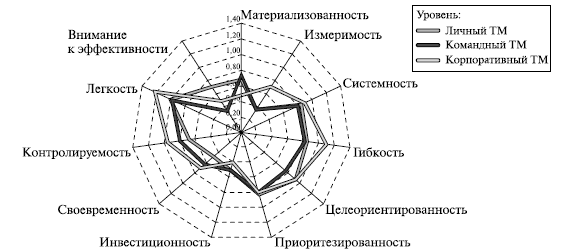
Диагностика проводится в форме анкетирования по нескольким ключевым критериям. Результатом является построение ТМ-профиля — простой диаграммы, которая отражает ситуацию в компании или подразделении по всем аспектам тайм-менеджмента (рис. 7.1).

Профиль строится на основе данных, полученных от 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 со своими подчиненными.

Анализ построенного ТМ-профиля позволяет выявить проблемные ТМ-составляющие ежедневной деятельности каждого сотрудника, подразделения и организации в целом. Проведение повторного анкетирования (после завершения обучения) позволяет оценить его эффективность.

*Рис. 1. ОАО «Банк24.ру» — ТМ-профиль команды топ-менеджеров*



ТМ-диагностика позволяет оценить общее владение ТМ-навыками команды менеджеров. Одновременно или раздельно с ней может применяться методика *ТМ-аттестации*, служащая для оценки личных ТМ-навыков каждого руководителя или специалиста.

*«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. Лично мне очень помогло использование учебного органайзера, этот инструмент оказался как раз для меня — все разжевано и готово к немедленному употреблению, тем не менее, есть возможность подстроить все под себя.*

*На сегодняшний день весь персонал нашего банка прошел корпоративный тренинг по тайм-менеджменту. Последовательно, шаг за шагом, мы провели обучение всех сотрудников основам организации времени. Удивительно, что персонал воспринял эту учебу не как «нечто, насаждаемое сверху», а именно как возможность научиться «искусству успевать», необходимость освоения которого давно назрела. Параллельно проводились диагностика тайм-менеджмента на уровне топ-менеджеров и в подразделениях, а также аттестация ТМ-навыков персонала.*

*Банк24.ру первым среди российских кредитных учреждений получил сертификат соответствия международным стандартам качества ISO 9001:2000. Процесс подготовки к сертификации показал, что ТМ стал нам хорошим другом и помощником. Сегодня тайм-менеджмент является корпоративным стандартом для всего персонала Банка.»*

*Дьяконов Б., канд. пед. наук, исполнительный директор ОАО «Банк24.ру».*

Диагностический ТМ-профиль строится на основании оценок по десяти основным критериям, охватывающим все ключевые аспекты тайм-менеджмента. Число «десять» выбрано исходя из того, что каждому критерию сопоставляется «заповедь тайм-менеджмента». Как выразился один руководитель корпоративного ТМ-проекта, «что-то должно остаться после того, как все забудется». Таким «сухим остатком» и должны быть «Десять заповедей тайм-менеджмента» (табл. 1).

**4.1.«Десять заповедей тайм-менеджмента»**

|  |  |
| --- | --- |
| *Таблица 1. Критерии и заповеди тайм-менджмента* | |
| *ТМ-критерии* | *ТМ-заповеди* |
| Материализованность и обозримость задач и информации | Материализуйте мысли и задачи. Находясь «в голове», они не контролируемы |
| Измеримость результатов, времени и эффективности | Хотите управлять — измерьте. Управляйте на основе фактов, а не мнений. |
| Системность, согласованность, скоординированность работы | Систематизируйте работу: объединяйте по смыслу, структурируйте. Нет системы — нет результата |
| Гибкость деятельности, простота планирования, оперативность реагирования | Планируйте максимально просто и гибко. Повышайте скорость реагирования на изменения |
| Целеориентированность, определенность направления | Формулируйте цели. Оценивайте любое действие по вкладу, который оно вносит в достижение целей |
| Приоритезированность, сфокусированность на главном | Выделяйте важнейшее. Начинайте с него, уделяйте ему лучшее время и силы |
| Инвестиционность, ориентация на развитие | Инвестируйте время в будущее. Это очень трудно делать, но это окупается |
| Своевременность исполнения | Ловите удачные возможности. План — средство это делать, но не самоцель |
| Контролируемость исполнения | Создавайте обзор делегированных задач и мониторинг исполнения. Все должны знать, что вы «ничего не забываете» и всегда добиваетесь своего |
| Легкость работы | Управляйте рабочей нагрузкой; работайте «меньше, но умнее». Загнанный как лошадь менеджер — профнепригоден |
| *Внимание к эффективности* | *Выработайте «чувство времени» и «чувство эффективности». Остальное — приложится* |

Вкратце остановимся отдельно на каждом критерии.

1. *Материализованность.* Эффективный тайм-менеджмент начинается с материализации задач, мыслей, планов, договоренностей. Наличие всех задач на внешних носителях (желательно электронных) позволяет в личной работе освободить мышление для приоритетных вопросов и сократить расходы времени на поиск информации. В командном тайм-менеджменте материализация помогает избежать «незаменимости от неорганизованности», легко передавать задачи по горизонтали. В частности, грамотно налаженная материализация задач снижает ряд рисков, связанных с увольнением сотрудников. Уволившийся сотрудник может унести с собой бумажный ежедневник с полезными контактами, но он не сможет унести налаженную в MS Outlook систему обзора задач, структурированную по определенным, всем известным правилам.

2. *Измеримость.* Необходимость количественного измерения показателей в общем менеджменте — практически аксиома. То же самое верно в отношении и личного, и командного тайм-менеджмента. Только введение объективных количественных показателей позволяет по-настоящему системно управлять временем. Как правило, показатели применяются при хронометраже для анализа расходов времени. Например, «доля времени на приоритетные задачи», «расход времени на задачи, которые выполнял сам, хотя мог бы делегировать».

*В ходе корпоративного проекта в группе компаний «MC-Bauchemie-Russia», входящей в тройку лидеров российского рынка строительных смесей, руководитель одного из департаментов искал способ «замотивировать» подчиненных на самостоятельное внедрение тайм-менеджмента, преодолеть естественное недоверие к новой технологии. Сработал простой прием. На видном месте был повешен лист бумаги, на котором в ходе рабочего дня отмечались основные задачи, решенные за день. В конце дня красным отмечались «авральные» задачи, которых нередко бывало более 50%. Этот простой измеритель позволил наглядно продемонстрировать сотрудникам важность планово-предупредительных работ, время на которые до того выделялось с трудом. Более того, сотрудники сами составили график планово-предупредительных 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.*

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 суматошной реакцией на внешние раздражители или четкой логической последовательностью задач, каждая из которых работает на ясно сформулированные цели. В командной работе этот критерий оценивает понятность целей для всех членов команды и согласованность их движения в едином направлении.

6. *Приоритезированность.* Этот критерий позволяет оценить степень «загруженности текучкой», долю времени, выделяемую на приоритетные задачи. Как правило, именно в направлении приоритезированности лежат самые результативные действия на ранних этапах внедрения тайм-менеджмента. Ведь практически любой организации хорошо знакома проблема «текучки», которая по какому-то непонятному 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».

*В корпоративном ТМ-проекте в сибирском банке ОАО «Омскбанк» в практику заседаний Правления введены обязательные «15 минут на тайм-менеджмент». В ходе этих ТМ-совещаний председатель Правления делится опытом личного освоения очередного инструмента «Учебного органайзера» и получает от топ-менеджеров мини-отчеты по сделанным ими ТМ-шагам. Аналогичные совещания один из заместителей председателя Правления регулярно проводит со средними менеджерами. Таким образом удается решить одну из проблем тайм-менеджмента: «Как выделить время на то, чтобы заняться организацией времени?»*

8. *Своевременность.* Этот критерий оценивает как своевременность в плане соблюдения сроков выполнения задач, так и своевременность осуществления проектов, не привязанных к жесткому 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 исполнении? Потребуется ли много раз напомнить об этой задаче?

*В ходе ТМ-проекта в коммерческом отделе компании Comstar Telecommunications были разработаны простые Excel-формы контроля задач секретарем, включающие регламент для секретаря, формы контроля задач, формы мониторинга проектов (процессов). Внедрена процедура сбора информации секретарем — задействуются e-mail, устные распоряжения коммерческого директора, расшифровка диктофонных записей, сделанных в ходе совещаний и в нерабочее время. С определенной периодичностью секретарь в соответствии с регламентом собирает информацию о статусе задач и проектов с исполнителей для доклада топ-менеджеру. Коммерческий директор компании по итогам очередного этапа ТМ-проекта назвала «Excel-систему для секретаря» одним из трех лучших результатов, наряду с внедрением диктофона и системы обзора стратегических задач.*

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 личная работа и взаимодействие с коллегами перестают быть «напрягом», не требуют постоянных мучительных усилий.

Дополнительно к оценке по десяти критериям ситуация оценивается по одному интегральному критерию — «Внимание к эффективности», описывающему уровень уважения к своему и чужому времени в целом, осознание важности вопроса, его «внедренность» на уровне само собой разумеющихся принципов командного взаимодействия.

**4.2. Анкетирование и оценка достоверности данных**

Для построения ТМ-профиля сотрудники диагностируемого подразделения отвечают на вопросы анкеты, включающей 33 «multiple choice» (11 критериев, каждое оценивается по 3 направлениям). Пример оценки материализованности тайм-менеджмента по личному и командному направлениям можно видеть в табл. 7.2.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Таблица 2. Пример вопросов диагностической анкеты* | | | | |
| Критерий 1:  *Материализованность и обозримость задач и информации* | | | | |
|  | 1. Личный тайм-менеджмент | | 2. Командный тайм-менеджмент | |
| +2 | Практически все мои задачи и полезные мысли (значимая информация, и т. п.) существуют в легко обозримом электронном виде (в MS Outlook, в виде e-mail или отдельных файлов, и т. п.) | +2 | Практически все задачи передаются коллегам в электронном виде. По итогам устных обсуждений обязательно фиксируются и отсылаются ключевые мысли | +2 |
| +1 | Большинство моих задач и мыслей существует в электронном виде, незначительная часть (до 20–30%) — в бумажном. Обзор задач достаточно прост и удобен | +1 | Большинство задач передается «по горизонтали» в электронном виде, незначительная часть в бумажном. Итоги большинства устных обсуждений фиксируются письменно | +1 |
| 0 | Большинство моих задач и мыслей (70% и более) фиксируется в бумажном виде (в ежедневнике, в виде отдельных документов), оставшееся — в электронном | 0 | Большинство задач передается в бумажном виде. Фиксируется незначительная часть устных договоренностей | 0 |
| –1 | До 20–30% задач и значимой информации не фиксируется письменно | –1 | До 20–30% задач (просьб, договоренностей) передается «по горизонтали» устно | –1 |
| –2 | Большинство моих задач и значимой информации я храню в памяти | –2 | Большинство задач передается устно | –2 |
| Заповедь 1:  *Материализуйте мысли и задачи. Находясь «в голове», они не контролируемы* | | | | |

Аналогично респондент оценивает состояние дел по остальным критериям и направлениям. Нетрудно заметить, что из вопросов видны «социально ожидаемые» ответы. В этой социальной ожидаемости, кроме очевидных минусов (искажение данных в сторону «правильных» ответов) есть и плюсы. Они заключаются в том, что в форме анкетирования фактически осуществляется внедрение ТМ-принципов в корпоративную культуру. Сопоставляя себя с очевидным из анкеты ТМ-идеалом, менеджер примеряет к себе этот идеал и понимает, к чему нужно стремиться. Это весьма важный эффект применения методики: грамотность в вопросах тайм-менеджмента часто оставляет желать лучшего у менеджеров далеко не последних российских компаний.

Для нивелирования эффекта социальной ожидаемости анкетирование проводится только анонимно, о чем предупреждаются все его участники. Профиль составляется по команде менеджеров в целом и не является основанием для каких-либо «репрессий». Важно учитывать, что методика ТМ-диагностики не является методикой аттестации сотрудников или подразделений. Задача методики — выявить наиболее приоритетные направления развития ТМ-навыков менеджеров и их командного взаимодействия.

«Завышенные» ответы выявляются в ходе детального анализа ТМ-профиля и матрицы ответов.

**ПРИМЕР**

**Выдержка из отчета для руководства финансового холдинга**

«*Высокие показатели по критерию приоритезированности* могут быть поставлены под сомнение при сопоставлении с низкими показателями по инвестиционности. Не исключено, что в команде отсутствует общее представление о том, что такое «приоритетная задача». Возможно, под приоритетным понимается «срочное и/или обязательное/неизбежное», но не «работающее на стратегическую перспективу, создающее возможности выхода на новый качественный уровень».

Еще один пример, достаточно типичный, когда «в целом все хорошо», но детальный анализ показывает, что это не совсем так.

**ПРИМЕР**

Обращает на себя внимание противоречие между высокой оценкой командного отношения ко времени у значительной доли респондентов (50%) и низкой оценкой по своевременности исполнения «переданных по горизонтали» задач в командном взаимодействии, выявленные в анализе по критерию своевременности.

*Оценка «Отношение ко времени в команде хорошее» на фоне «Достаточно часто коллеги не укладываются в оговоренные сроки»* означает, что в команде нет четкого понимания, что такое «эффективная работа команды».

Наконец, оценка достоверности результатов проводится в ходе анализа внутренних корреляций в матрице ответов.

Кроме формализованных вопросов по набору критериев, анкета содержит также шесть открытых вопросов. Менеджеру, заполняющему вопросник, предлагается в произвольных терминах описать нынешнее и желаемое состояние в области личного, командного и корпоративного тайм-менеджмента.

**ПРИМЕР**

**Оценка состояния личного тайм-менеджмента руководителя отдела нефтеперерабатывающей компании**

*Нынешнее.* «Стараюсь каким-то способом отсистематизировать поток информации и спланировать свою деятельность. Пока вроде успеваю, но боюсь, что меня захлестнет этот поток, и тогда придется уже плыть против течения».

*Желаемое.* «Информация входит — систематизируется — распределяется — выполняется, сам занимаюсь главными вопросами в плановом режиме».

Открытые вопросы позволяют уточнить и «наполнить красками» оценки, получаемые в формализованной анкете. Например, в приведенном случае ответы руководителя явно коррелировали с низкими показателями по материализованности, т. е. обзору задач и информации, и инвестиционности, т. е. возможности выделять время на долгосрочные задачи, не дающие сиюминутных результатов.

**4.3. Интерпретация результатов диагностики**

Результаты анкетирования представляются тремя основными блоками.

1. *Анализ обобщенного профиля.*

2. *Анализ по наиболее «проблемным» критериям* с учетом статистики распределения ответов респондентов в группе.

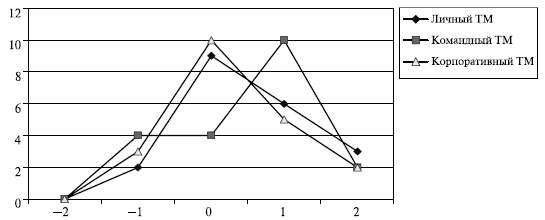
3. *Карта проблем и решений,* рекомендации — обобщение выводов анализа, рекомендации по приоритетным действиям.

4. *Анализ обобщенного профиля* позволяет выявить основные проблемы и их взаимосвязи. Например, нехватка времени на перспективные задачи (низкие показатели по критерию инвестиционности) часто бывает очевидным образом 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).

5. Далее проводится *детальный анализ по отдельным критериям*, учитывающий статистику распределения ответов внутри группы, корреляционные функции матрицы ответов и т. п.

На рис. 7.2 отображена статистика распределения ответов по критерию «Инвестиционность». По горизонтальной оси отмечен балл оценки, по вертикальной — количество респондентов, выбравших эту оценку.

*Рис. 2. Распределение ответов респондентов внутри группы*



При анализе приводится взятая из анкеты расшифровка наиболее статистически значимых ответов (т. е. оценок, выставленных большинством членов команды). Показатели, приведенные на графике (рис. 7.2), расшифровываются так:

* *личный тайм-менджмент,* оценка 0: Время на «инвестиции в себя» в принципе выделяется, но далеко не в таком количестве, как хотелось бы;
* *командный тайм-менджмент,* оценка 1: В нашей команде сознательно выделяются время, энергия и ресурсы на проекты «инвестиционного» характера. У нас нет проблемы «некогда учиться», «нет времени внедрять новые технологии». Но при этом 20–30% времени все равно занимает деятельность, дающая только краткосрочные результаты;
* *корпоративный тайм-менджмент,* оценка 0: В моем подразделении и моими подчиненными в принципе уделяется внимание работам перспективного характера, но в центре внимания все-таки — краткосрочные результаты, их легко измерить и по ним оценивают нашу деятельность.

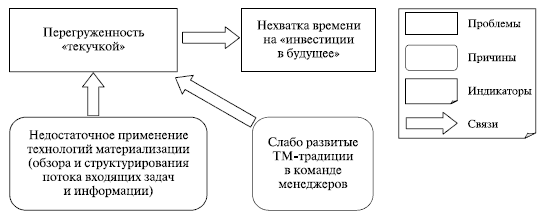
Уже сами эти оценки позволяют получить некоторое представление о ситуации. Результатом обработки анкет является «портрет», составленный из наиболее статистически весомых выбранных ответов. Анализ и сопоставление оценок позволяют получить дополнительные выводы.

**ПРИМЕР**

В целом ситуацию с инвестиционностью, исходя из приведенных данных, можно оценить следующим образом: «В нашей команде топ-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 создает соответствующее давление на топ-менеджеров. Но большинство руководителей не транслирует это давление «вниз» — на свое подразделение, а также на свою личную работу.

*Рис. 3. Пример элемента «Карты проблем и решений»*



В ходе как общего, так и детального анализа ТМ-профиля каждый тезис анализа иллюстрируется схемой причинно-следственных взаимосвязей проблем и их источников (рис. 7.3).

3. Заключительным этапом анализа является формулирование рекомендаций и сведение всех схем в единую *Карту проблем и решений,* дающую обзорный взгляд на все предстоящие ТМ-мероприятия.

**5. Методика ТМ-аттестации**

ТМ-диагностика позволяет оценить общую ситуацию с тайм-менеджментом в команде менеджеров. Одновременно или раздельно с ней 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 способны оценить человека те, кто с ним работает.* В 360°-аттестации собирается структурированное мнение о сотруднике всех, кто наиболее плотно с ним взаимодействует: руководства, коллег, подчиненных; иногда клиентов. В 270°-аттестации — только коллег и руководства, в 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 ее объективности. Объективности можно достичь только при анонимности анкетирования и отсутствии «оргвыводов» по итогам аттестации.

Ключевым моментом аттестации является ознакомление сотрудника с результатами его оценки коллегами в форме структурированной беседы с его непосредственным руководителем. 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 едином комплексе. В качестве примера приведем несколько первых вопросов, соответствующих критерию «материализованность»:

1. В ходе встреч и рабочих совещаний аттестуемый сотрудник письменно фиксирует основные мысли (результаты, договоренности) и в дальнейшем пользуется этими записями, например, при последующих встречах.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Всегда | Часто | Иногда | Редко | Никогда | Затрудняюсь оценить |

2. В ходе встреч и рабочих совещаний аттестуемый сотрудник для иллюстрации сложных мыслей и структурирования проблем рисует наглядные схемы, графики.

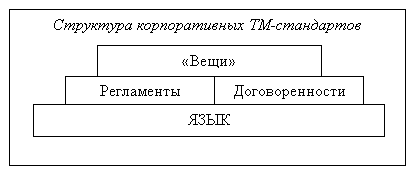
|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Всегда | Часто | Иногда | Редко | Никогда | Затрудняюсь оценить |

3. Аттестуемый сотрудник легко и быстро находит у себя и выдает нужную информацию по вашему запросу или запросу других коллег.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Всегда | Часто | Иногда | Редко | Никогда | Затрудняюсь оценить |

**6. Корпоративные ТМ-стандарты**

Диагностикой и аттестацией внедрение тайм-менеджмента в компании может не ограничиваться. Для закрепления техник планирования времени могут разрабатываться корпоративные ТМ-стандарты. Их можно разделить на несколько логических уровней.



1. *Язык, глоссарий тайм-менеджмента.* Слова «срочность», «важность» и аналогичные могут пониматься совершенно по-разному. Для одного подразделения «важная» задача — имеющая серьезные финансовые последствия, для другого — поставленная руководителем высокого уровня. В идеале термины, относящиеся к планированию времени, в компании должны быть прописаны. В любом случае, «в первом приближении» задача формирования общего языка решается на тренинге.

2. *Договоренности* — общие «правила хорошего тона» в отношении времени.

**ПРИМЕР**

Возник вопрос к коллеге — не звони сразу, запиши, и потом задай несколько вопросов одним блоком.

Такие правила могут быть устными или закреплеными в письменной форме, в форме плакатов, табличек и т. п.

3. *Регламенты* — договоренности, исполнение которых подкреплено санкциями (как формально-корпоративными, так и игровыми).

**ПРИМЕР**

«Получивший e-mail без заполненного поля «Тема» имеет право стереть его, не читая; вина за нерешенный вопрос будет на отправившем» либо «Ведущие ежедневник по заданному стандарту планирования имеют преимущественное право на элементы гибкого графика в работе».

4. *Вещи, инструменты* — доски планирования, готовые пустографки, бланки и т. п., «воплощающие» в себе грамотные техники работы.

Важнейший инструмент воплощения корпоративных стандартов — готовые настройки в корпоративной системе личного и командного планирования, как правило, это MS Outlook либо Lotus Notes. В настройках календаря и задач применяются принципы и техники тайм-менеджмента.

**ПРИМЕР**

«Жесткие встречи выделяются в календаре синим, бюджетируемые — зеленым, категория «День» содержит задачи на сегодня, категория «7-контроль» просматривается раз в неделю.

В Департаменте не было единого стандарта личного тайм-менеджмента. MS Outlook, как и в большинстве российских компаний, использовался как почтовая программа и отчасти как календарь; задачи применялись реже. Планирование с использованием только раздела «Календарь» (жесткое планирование) не обеспечивало гибкости в условиях изменчивой внешней среды.

Для оптимизации командного тайм-менеджмента была применена методика контекстного планирования, дополняющая классическое жесткое (календарное) планирование. «Гибкие» задачи распределяются по «контекстам», к которым привязано выполнение этих задач, — людям, местам, проектам и т. п. При таком подходе задачи выполняются гораздо быстрее, при этом не нужно загонять себя в рамки жесткого плана, который все равно не осуществится. Возможности настройки панели задач в MS Outlook позволяют, придерживаясь общей идеологии планирования, адаптировать обзор задач под себя.

Гибкий подход к планированию задач полностью соответствует нашей мультипроектной специфике работы. Повышение эффективности планирования и исполнения задач можно приблизительно оценить как минимум в 10–15%. Прямой финансовый эффект мы не подсчитывали, но для нашего подразделения, управляющего многочисленными проектами с бюджетами в десятки и сотни тысяч долларов, потенциальная экономия средств компании как минимум в несколько раз превышает наши затраты на внедрение тайм-менеджмента.»

Селютин А., зам. директора Департамента информатизации ОАО «РАО ЕЭС России»

**ТМ-регламенты и командные договоренности**

Первым шагом внедрения корпоративных ТМ-стандартов является формализация языка, понятийного аппарата: что есть «приоритетность» задачи, «срочность» и т. д.

Следующий шаг после стандартизации языка деятельности — формулирование правил ее организации, формализованных в системе корпоративных регламентов либо существующих в виде неформальных командных договоренностей. При этом наиболее тонкий вопрос — соблюдение баланса между свободой и принуждением, корпоративное вмешательство в те аспекты техники личной работы сотрудника, которые значимы для эффективности фирмы.

**Пример стандарта: алгоритм планирования дня**

Стандартизацию корпоративного тайм-менеджмента лучше начинать с самых понятных, легко внедряемых вещей. Одним из таких простых первых шагов является стандарт планирования рабочего дня (в ежедневнике или MS Outlook). Основой такого стандарта может быть «жестко-гибкий» алгоритм планирования дня, позволяющий, не прибегая к слишком жесткому планированию, тем не менее успевать выполнить ключевые задачи. Стандарт, первоначально созданный для одной из московских компаний, выглядит следующим образом.

**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 отдельном разделе ежедневника. Обязательно указывайте полные тему контакта, фамилию, имя, отчество, компанию, должность, раб. и моб. телефоны, e-mail и т. п.

Сверяйтесь с планом в течение дня и корректируйте его при изменении обстоятельств. План — не «закон». План — инструмент ориентации в обстановке. План — инструмент достижения результатов.

**«Вещи» как носители корпоративных стандартов**

Стандарт, закон, правило, которые нужно сначала прочитать, а потом применять, не максимально эффективны. Идеальный корпоративный стандарт не записан на бумаге, идеальный стандарт воплощен в какой-либо вещи, которая «не дает сделать неправильно», сама диктует нужный образ действий.

**ПРИМЕР**

**Простейший**

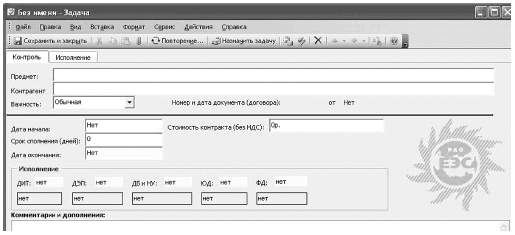
Хрустальная ваза в зале для совещаний одного банка. Она несет в себе нигде не записанное, но всем известное правило: опоздавший на совещание должен положить в нее 500 рублей, в фонд корпоративных культурных мероприятий.

Более сложный

На тайм-менеджерском семинаре сотрудники некоммерческой организации, занимающейся реализацией международных образовательных программ и проектов, стандартизировали эффективный способ командной работы с госорганами. Было решено завести на видном месте лист ватмана, на который каждый сотрудник, собирающийся с серьезной задачей в какой-либо комитет или министерство, прикреплял стикер с соответствующим «извещением» для остальных. Его коллеги могли добавлять стикеры с мелкими попутными задачами: «осведомись, пожалуйста, у Иванова из соседнего отдела о том-то», «забери у Петрова для меня такие-то документы» и т. п. Таким образом удалось существенно сократить расходы времени на поездки, эффективно ввести в командную работу новое правило, не создавая при этом никакого формального регламента.

Если в деятельности компании активно используются информационные технологии, могут быть чрезвычайно полезны готовые текстовые блоки и формы в соответствующих программах, например, в MS Outlook можно настраивать пользовательские формы представления задач, включая в них необходимые при постановке задачи поля. Такая форма, появляясь перед менеджером при постановке задачи для подчиненного, сама «напомнит», какие значимые параметры задачи необходимо указать.

*«Одним из направлений работы в проекте внедрения тайм-менеджмента была формализация процесса согласования договоров. Для управления процессом была разработана форма задачи, определяющая основные параметры отслеживаемого договора (рис. 7.4, 7.5). Форма создана без программирования, на базе «штатных» возможностей MS Outlook и содержит две вкладки: «Контроль» (для руководителя, ставящего задачу), и «Исполнение» (для сотрудника, ответственного за проведение договора)».*



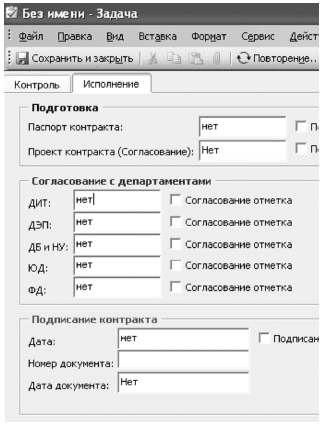
*Рис. 4. Форма согласования договоров*

*Руководитель задает на вкладке «Контроль» основные параметры договора, после чего отправляет задачу исполнителю с помощью функции «Назначить». Сотрудник, получивший задачу, на вкладке «Исполнение» видит весь порядок своих действий и отмечает их осуществление.*

*Все изменения, вносимые исполнителем в задачу, отображаются в «материнской» задаче у руководителя. Также у руководителя настроено специальное табличное пользовательское представление, дающее обзор всех договоров. В этом представлении руководитель может изменять приоритетность договоров в зависимости от текущей ситуации, контролировать сроки их согласования, видеть статус договора — его согласованность с различными департаментами. Средства автоматического форматирования позволили настроить простую сигнальную систему, выделяющую договоры разными цветами и шрифтами в зависимости от близости планового срока согласования к сегодняшнему дню. Эта простая обзорная матрица сделала процесс согласования договоров более «прозрачным» и управляемым, позволила более жестко ставить и отслеживать целевые ориентиры по срокам прохождения договора.*

*Селютин А., зам. директора Департамента информатизации ОАО «РАО ЕЭС России»*

*Рис. 5. Отображение этапов согласования договора*



Завершая тему корпоративных стандартов, стоит заметить, что, как говорили древние римляне, наилучший закон — это всего лишь фиксация устоявшегося обычая. Наилучший стандарт во многих случаях — формализация приемов, которые люди нашли и ввели в обиход *сами.* Именно такие стандарты бывают наиболее работоспособны, просты и эффективны.

**Заключение.**

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.

**Список используемой литературы**

1. Архангельский Г. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений / Г.А. Архангельский. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 160 с.
2. Корпоративный тайм-менеджмент//Журнал «Менеджмент сегодня» №3. – 2004г. – С.9.
3. Эффективное восприятие времени//Журнал «Управление развитием персонала» № 3. – 2005г. – С.18.

4. Интернет-ресурсы: www.cfin.ru, www.ubo.ru