

**Московский финансово-промышленный университет
«Синергия»**

Кафедра Тайм-менеджмента

Телегина Т.В.

**Handbook
по дисциплине
«Тайм-менеджмент»**

**Москва
2011**

Содержание

Аннотация	4
Карта баллов.....	6
Тема 1. Тайм-менеджмент как многоуровневая система управления временем. Хронометраж как персональная система учета времени.....	7
Вопрос 1. Время как ресурс. Понятие и сущность тайм-менеджмента.	7
Вопрос 2. Создание персональной системы контроля и учета расходов времени. ..	8
Вопрос 3. Поглотители времени. Виды, способы определения и минимизации неэффективных расходов времени.	10
Практические задания для выполнения в аудитории.	13
Самостоятельная работа.	15
Выполните тестовые задания для самопроверки.	16
Аналитические материалы.	17
Перечень литературы и интернет-ресурсов:.....	23
Тема 2. Эффективное планирование времени руководителя.....	24
Вопрос 1. Построение системы эффективного планирования времени руководителя.	24
Вопрос 2. Результатоориентированное планирование.	25
Вопрос 3. Планирование рабочего дня руководителя.	26
Вопрос 4. Приоритезация задач в плане.....	27
Вопрос 5. Правила делегирования задач.	29
Вопрос 6. Планирование в Outlook.	30
Практические задания для выполнения в аудитории.	32
Выполните тестовые задания для самопроверки.	34
Аналитические материалы.	35
Перечень литературы и интернет-ресурсов:.....	43
Тема 3. Life management.....	44
Вопрос 1. Life management.	44
Вопрос 2. Ключевые области жизни.....	46
Вопрос 3. Взаимосвязь личных целей сотрудника и корпоративных целей.	48
Практические задания для подготовки к занятию.	49
Практические задания для выполнения в аудитории.	49
Выполните тестовые задания для самопроверки.	50
Аналитические материалы.	51
Перечень литературы и интернет-ресурсов:.....	61
Тема 4. Корпоративный тайм-менеджмент.....	62
Вопрос 1. Корпоративный тайм-менеджмент как инструмент повышения эффективности организации.	63
Вопрос 2. Время компании и время сотрудника (руководителя).	64
Вопрос 3. Личная и корпоративная эффективность.....	65
Вопрос 4. Логика внедрения корпоративного тайм-менеджмента: принципы, этапы.	66
Вопрос 5. Структура ТМ-стандарта.....	69
Практические задания для выполнения в аудитории.	71
Практические задания для самостоятельного выполнения.	71
Выполните тестовые задания для самопроверки.	72

Аналитические материалы.	74
Перечень литературы и интернет-ресурсов:	82
Литература	83
Основная литература:.....	83
Дополнительная литература:	83

Аннотация

Эффективность работы организации во многом зависит от умения, как руководителя, так и подчиненных, использовать современные приемы и методы повышения личной эффективности в своей повседневной деятельности.

Решающее значение для успешного развития компании имеет рациональное использование каждым сотрудником своего рабочего времени. В первую очередь это касается руководителей любого уровня управления. Невозможно выстроить эффективную систему управления временем фирмы, не обладая навыками и умениями организации своего собственного времени. Успешный руководитель это тот, кто успевает. А успевать за все ускоряющимися темпами развития и изменениями бизнес-среды без знаний и использования технологий тайм-менеджмента становится все труднее. При этом важно не только самому обладать навыками рациональной организации рабочего времени, но и уметь донести эту мысль до подчиненных, способствовать корпоративному внедрению технологий тайм-менеджмента. Успешна та компания, где повышение личной эффективности – стиль работы каждого сотрудника от рядовых менеджеров до высшего руководства.

Курс «Тайм-менеджмент» посвящен изучению вопросов, связанных с формированием системы эффективного управления временем современного руководителя и внедрения технологий тайм-менеджмента в практику корпоративной деятельности.

В рамках данного курса вы познакомитесь с концепциями, методами, инструментами, дающими возможность научиться эффективно, организовывать как свое личное время, так и время сотрудников, а также развить ряд практических навыков и умений, позволяющих принимать высокоэффективные управленческие решения, возникающие в бизнес-процессах.

Изучение курса дает возможность использовать полученные знания в области тайм-менеджмента для формирования системы управления временем руководителя, применять полученные знания и навыки в своей повседневной деловой практике, совершенствовать сформированную систему управления временем с учетом практики руководящей деятельности, координировать свою работу и усилия с другими людьми.

Цели курса:

- формирование системы знаний в области организации времени руководителя;
- развитие навыков организации личного времени и времени подчиненных;
- овладение новыми техниками и технологиями в области организации и управления временем.

Задачи изучения дисциплины:

- получение знаний о современных концепциях, подходах, технологиях рациональной организации использования времени руководителем;
- формирование и развитие навыков эффективного управления временем;
- освоение базовых навыков создания персональной системы учета, планирования времени и приоритизации задач.

В результате изучения дисциплины обучаемый должен:

иметь представление о:

- тайм-менеджменте как науке и искусстве повышения личной эффективности;
- личной системе эффективной организации времени руководителя;
- взаимосвязи личных и корпоративных целей;
- особенностях корпоративного внедрения тайм-менеджмента;

знать:

- понятие и сущность тайм-менеджмента;
- особенности планирования времени руководителя;
- особенности управления задачами и делами в плане;
- инструменты планирования и особенности их применения;
- правила делегирования задач и контроля исполнения делегированных задач;
- правила создания и использования в рабочей деятельности карты ключевых областей.
- структуру корпоративного стандарта тайм-менеджмента.
- как донести до подчиненных и коллег необходимость корпоративного внедрения технологий тайм-менеджмента.

уметь:

- применять полученные знания по дисциплине в практической деятельности;
- составлять план на день с учетом специфики деятельности руководителя;
- использовать в планировании результативно-ориентированные формулировки задач;
- приоритизировать задачи с учетом специфики деятельности компании;
- выстраивать карту основных ключевых рабочих областей;

- мотивировать персонал на внедрение основ тайм-менеджмента в практическую деятельность компании.

Карта баллов

Занятия	Наименование темы	Задания текущего контроля успеваемости			
		Аудиторные	Баллы	Самостоятельная работа	Баллы
Занятие 1	<i>Тема 1. Тайм-менеджмент как комплексная система управления временем. Хронометраж как персональная система учета времени.</i>	Ситуационный практикум «Анализ поглотителей времени рабочего дня руководителя»	10	Ситуационный практикум «Хронометраж рабочего времени и анализ результатов»	30
	<i>Тема 2. Эффективное планирование руководителя.</i>	Ситуационный практикум «План дня руководителя»	25		
Занятие 2	<i>Тема 3. Life management.</i>	«Построение карты рабочих ключевых областей.	10		
	<i>Тема 4. Корпоративный тайм-менеджмент.</i>			ПИР «Внедрение корпоративного тайм-менеджмента»	25
	Всего баллов:		45		55

Тема 1. Тайм-менеджмент как многоуровневая система управления временем. Хронометраж как персональная система учета времени

Цели:

- познакомиться с многоуровневым аспектом современного подхода к тайм-менеджменту;
- освоить базовые навыки формирования индивидуальной системы контроля и учета расходов времени.

Задачи:

- познакомиться с основными инструментами и технологиями хронометража как одного из подходов к повышению личной эффективности;
- освоить на практике основные приемы выявления поглотителей времени;
- овладеть навыками определения оптимальных техник минимизации непродуктивных расходов времени на основе анализа данных хронометража.

Рассматриваемые вопросы:

1. Время как ресурс. Понятие и сущность тайм-менеджмента. Тайм-менеджмент как комплексная система управления временем.
2. Создание персональной системы контроля и учета расходов времени.
3. Поглотители времени: виды, способы определения и минимизации неэффективных расходов времени.

Вопрос 1. Время как ресурс. Понятие и сущность тайм-менеджмента.

Время – один из редких ресурсов, управление которыми способно дать конкурентные преимущества в условиях современной экономики. Не только предприятию, фирме, организации, но и каждому конкретному человеку.

Время – невозобновимый и ограниченный ресурс. Именно поэтому эффективное управление временем как ресурсом является одной из главных задач тайм-менеджмента на современном этапе.

Тайм-менеджмент – технология, позволяющая невозполнимое время жизни использовать в соответствии со своими личными и бизнес-целями и ценностями.

Современный тайм-менеджмент – не просто набор разрозненных техник и инструментов. Современный тайм-менеджмент – понятие многоуровневое. Исходя из этого, современный тайм-менеджмент представляет собой комплексную систему управления своей деятельностью.

Основные уровни тайм-менеджмента:

1. *Технологии повышения эффективности и успешности.* Тайм-менеджмент в привычном понимании слова, дающий ответ на вопросы: «Как успевать делать больше в единицу времени?», «Как укладываться в сроки?», «Как не забывать о делах и задачах и выполнять их вовремя?» и др.

2. Второй уровень системы управления временем – выработка *стратегии развития*. Первый и второй элементы неразрывно связаны с принятием стратегических решений, определением целей, их взаимосвязью. Именно этот этап является определяющим направление движения и с ним связан выбор тех или иных инструментов, техник, методов организации времени.

3. *Уровень философии.* В контексте тайм-менеджмента, это ответ на вопрос: «Зачем?». Определение ценности выбранных целей. Особенно важен этот этап на стадии выработки корпоративных основ внедрения тайм-менеджмента, когда ценность времени и ценности каждого сотрудника оказываются тем решающим фактором, который способствует успешной реализации принципов тайм-менеджмента в рамках всей организации.

Под управлением временем понимается организация выполнения задач и распределения всех ресурсов, управление человеком собственной деятельностью.

Изучение тайм-менеджмент начинаем с уровня технологий эффективности. Данный уровень необходим для того, чтобы успешно пройти путь повышения эффективности в области управления временем, подготовиться к более глубоким изменениям, наработать базовый инструментарий управления временем, который будет полезен в дальнейшем. И первый шаг на этом этапе – формирование персональной системы контроля над расходами времени.

Вопрос 2. Создание персональной системы контроля и учета расходов времени.

Эта тема особенно актуальна сегодня, когда «...*формирование экономики, основанной на знаниях, ставит во главу угла любого бизнеса специалистов, время которых становится ценнейшим ресурсом*

компании».¹ Соответственно встает вопрос: как этим ресурсом управлять? И начинать стоит, прежде всего, с создания персональной системы контроля над расходами времени. Невозможно управлять тем, что неизмеримо. И прежде чем организовывать время сотрудников, хорошо бы научиться рационально использовать свое собственное время.

Для создания персональной системы учета и контроля над расходами времени применяется техника хронометража (более подробно о технике хронометража см. учебное пособие по тайм-менеджменту под ред. Архангельского Г.А., с. 51–78).

Хронометраж – учет расходов личного времени путем простой письменной фиксации.

Техника хронометража проста и состоит из трех шагов:

1. фиксация в течение дня всех дел длительностью от 10–15 минут. В зависимости от стоящей задачи ведения хронометража, можем учитывать расходы времени или только в течение рабочего дня или рассматривать все дела, включая время до и после работы. Второй вариант дает более наглядную картину расходов времени за день;
2. выбор ключевых показателей (1–3), которые будем отслеживать.

В качестве показателя может быть выбрана любая цель (например: «Надо бы больше времени уделить работе над проектом «А», «хочу перестать доделывать в выходные задачи, которые не успеваю решить в рабочее время», «Хотелось бы больше времени проводить с семьей» и т.д.). Для того, чтобы цель стала показателем, удобным для отслеживания с помощью хронометража, ее необходимо переформулировать.

Рекомендуется выбрать одно важное дело или задачу, работающие на ключевые цели, расходы времени на которые хотелось бы увеличить («надо бы больше времени уделять проекту «А», но его катастрофически не хватает»). И один показатель, расходы времени на который хотелось бы сократить («слишком много времени уходит на совещания», или «постоянно отвлекаюсь на проверку электронной почты» и т.д.);

3. Отследить показатели в динамике с помощью графика динамики показателей.

Правила ведения хронометража:

- В течение дня только фиксируем данные. На этом этапе главная задача – получить объективные данные расходов времени.
- Анализ данных проводим в конце дня.

¹ Лукашенко М.А. Тайм-менеджмент для руководителя Источник статьи: журнал «Психология для руководителя» // <http://www.improvement.ru/zametki/luকাশenko/ruk.htm>

- Не пытаемся изменить ситуацию «революционными» методами.
- Обязательно вводим «награду по пути», если удастся получить позитивные изменения.
- Важное условие успешного применения хронометража – систематичность. Только ведение хронометража на протяжении некоторого периода времени (рекомендуется от 2–3 недель) обеспечивает успешный результат.

Основные задачи анализа, проведенного с помощью хронометража:

- определить, на что тратится ваше время;
- изыскать первые резервы времени;
- сократить непродуктивные расходы времени;
- выработать «чувство эффективности», «чувство времени».

Последний пункт особенно важен, это то, что отличает отечественный подход к хронометражу от западного. Не просто сбор данных, информации для анализа, а формирование более осознанного отношения ко времени.

Вопрос 3. Поглотители времени. Виды, способы определения и минимизации неэффективных расходов времени.

В процессе ведения хронометража появляется возможность выявить процессы деятельности, время на которые тратится нерационально.

Поглотители времени (хронофаги²) – неэффективно организованные процессы деятельности, ведущие к потерям времени.

Особенности поглотителей времени:

- нет единого, верного для всех списка поглотителей времени;
- одно и тот же процесс, в зависимости от организации, может в одних случаях являться поглотителем времени, а в других – нет;
- даже когда время тратиться впустую, ощущение напряженной работы и 100%-й занятости может присутствовать.

Виды поглотителей времени:

- Офисные («рабочие» хронофаги).
- Личные.
- Внешние обстоятельства (независящие от нас).

² В переводе с греч. - «пожиратели времени». Впервые термин «хронофаги» был введен в оборот фр. писателем Андре Моруа, и сначала обозначал людей, «ворующих» время у окружающих.

Поглотители времени могут быть:

- Одушевленные.
- Неодушевленные.

Способы определения поглотителей времени

Субъективный подход.

Эмоциональный. Выполняя какое-либо действие, хочется сократить расходы времени на его выполнение. Вспомните свои ощущения, когда вам приходится стоять в пробке, томиться в долгом ожидании своей очереди или присутствовать на очередном бесконечно тянущемся совещании. Чувство дискомфорта, раздражение, неудовлетворение, почти физическое ощущение, как время «утекает сквозь пальцы», ощущение бесполезно растрачиваемого времени. И желание что-то изменить, чтобы сократить непродуктивные расходы времени.

Ценностный. Поглотители времени могут быть и весьма интересными, увлекательными, когда время пролетает незаметно. Определить, не является ли увлекательное занятие хронофагом, помогает ценностный подход: каждый раз, принимаясь за ту или иную работу, ответить себе на один простой вопрос: «Зачем?». Какой результат хотите получить? Достижению каких целей способствует это действие, почему оно необходимо именно сейчас? К сожалению, чаще всего подобная оценка проводится слишком поздно, когда время уже безвозвратно потеряно.

Объективный подход.

«Авральный». Деятельность отдела, департамента, компании или отдельного сотрудника в режиме постоянного цейтнота, авралов, выполнения работ «в последнюю ночь». Подобный стиль работы – признак наличия поглотителей времени.

Анализ данных хронометража. Самый точный способ выявления поглотителей времени, основанный на объективном анализе данных. Применим не только в практике индивидуальной работы, но и при командной работе, в рамках корпоративной организации времени.

Способы минимизации непродуктивных расходов времени

Существует большое количество способов, помогающих сокращать потери времени.

Основные техники минимизации непродуктивных расходов времени:

- Укрупнение блоков работы.
- Нормирование расходов времени на «текучку».

- Использование «дыр времени».
- Грамотное распределение рабочей нагрузки.

Также можно использовать следующие техники:

- Использование принципа «вторичной выгоды».
- Применение коэффициента «полезности действия».
- Разработка и внедрение командных договоренностей в плане организации рабочего времени (подробнее о командных договоренностях см. тему «Корпоративный тайм-менеджмент», также аналитические материалы к теме 1 и теме 4).

Итак, рассматривая любой неэффективно организованный процесс, можно выбрать соответствующий способ его оптимизации. Выработать свою систему приемов, правил и принципов, позволяющих извлекать дополнительные резервы времени и рационально их использовать.

Любой процесс неэффективного использования времени может быть изменен с помощью создания системы определенных правил и принципов, оптимизирующих деятельность и позволяющих извлекать дополнительные резервы времени. Кроме того, подобная работа способствует более осознанному отношению к собственной жизни, вырабатывает навык, необходимый каждому успешному современному человеку: выделять неэффективные процессы и уметь их улучшить.

Управленческая полезность ведения хронометража:

- Возможность получить объективные данные расходов собственного рабочего времени.
- Возможность отслеживать использование рабочего времени подчиненными, сотрудниками.
- Получение объективных данных, позволяющих оптимизировать систему управления временем, как личным, так и подчиненных.
- Повышение эффективности бюджетирования времени на выполнение задач различного типа.

2. В среднюю колонку запишите возможные причины потерь времени. Можно воспользоваться примерным списком групп поглотителей времени.

3. В третью колонку запишите те меры, которые, по вашему мнению, могут помочь сократить непродуктивные расходы времени.

«Поглотитель» времени	Возможные причины потерь времени	Меры по устранению

Задание № 3. Анализ дня руководителя.

Проанализируйте «фотографию рабочего дня», сделанную руководителем. Определите основные поглотители времени. Предложите свои улучшения по организации его работы. Подсчитайте выигрыш во времени от предложенных улучшений.

Время	Сколько	Что делал	Анализ
6:00	0:07	подъем	
6:07	0:13	умывался, одевался	
6:20	0:19	завтрак	
6:39	0:26	проверил e-mail «на бегу», должен прийти важный файл от «Маверикс»	
7:05	1:40	дорога на работу	
8:45	0:20	На рабочем месте, включил компьютер, проверил почту, файла еще нет	
9:05	0:35	Проверял лично явку сотрудников на работу	
9:40	0:26	Забегал начальник отдела снабжения, мелкие оргвопросы	
10:06	0:18	Готовился к совещанию, телефонные звонки	
10:24	1:12	Совещание с начальниками отделов по вопросу трудовой дисциплины	
11:36	0:19	Разбирал бумаги, готовился к презентации нового товара нашим потенциальным клиентам	
11:55	0:16	электронная почта, ответил на пару писем	
12:11	0:15	зашел старший менеджер отдела маркетинга, инструктировал его к презентации	
12:26	0:19	звонил Ирине – забронировать переговорную для презентации, не дозвонился	
12:45	0:45	Обсуждение переноса сроков по проекту «Томск» с Ильиной и Паниным	
13:30	0:04	электронная почта	
13:34	0:56	Обед, смотрел котировки в Интернете, готовился к презентации	
14:30	0:17	звонил Ирине, забронировал переговорную для презентации	
14:47	0:13	инструктировал Романа из отдела продаж к презентации (забежал	

		подписать договор)	
15:00	0:16	электронная почта	
15:16	0:27	телефонный разговор с клиентом Р.	
15:43	0:27	подготовка к презентации	
16:10	0:28	инструктировал Лилю к презентации	
16:38	0:17	электронная почта, наконец-то пришел файл от «Маверикс»	
16:55	0:24	телефонный разговор с клиентом Ф-вой	
17:19	1:06	подготовка к презентации, финальный инструктаж команды	
18:25	0:06	Подпись счетов	
18:31	0:10	дорога до демонстрационного зала	
18:41	0:19	Последние приготовления к презентации, отвечал на звонки	
19:00	1:00	презентация	
20:00	0:49	Дорога к дому	
20:49	0:18	ужин	
21:07	1:53	электронная почта, разбирался с «Мавериксом»	
23:00	0:47	разбор документации по проектам	
23:47	0:13	душ	
00:00	1:30	Работал над статьей в «Вестник бизнесмена»	
01:30	0:37	Просмотрел отчеты менеджеров по прошедшему дню	
02:07	-	отбой	

Самостоятельная работа.

Задание №1. В течение пяти рабочих дней проведите полный хронометраж своего времени. Запишите данные в таблицу:

Время начала	Длительность	Вид работы	Мог бы делегировать ?	Примечание	Анализ
---------------------	---------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	---------------

Пример заполнения:

Время начала	Длительность	Вид работы	Мог бы делегировать ?	Примечание	Анализ
13. 35	1ч 20м	Обсуждение хода выполнения работ по проекту «Томск»	-	Много слов, проект стоит на месте. Проект интересен, но буксует из-за внутренней несогласованнос	Непродуктивное совещание. Сократить время на обсуждения (м.б., постановка задач ч/з Outlook с настройкой контроля исполнения + санкции за срыв сроков?)

				ти.	
15.00	1ч.	Встреча с представителем «Маверикс»	-	Интересен и предлагаемый проект, и человек, и взаимная выгода от реализации проекта.	Польза очевидна.
16.10	25м	Дозванивался до клиента, чтобы выяснять причину задержки оплаты по счету	+	Спрашивается, а на что мне секретарь отдела???	Типичный хронофаг: делегировать!!! Научиться отсеивать лишнее. Расставлять приоритеты в делах!

Проанализируйте полученные данные:

1. Выявите свои поглотители, отметив их в графе «Анализ».
2. Подсчитайте, сколько времени в день ушло на поглотители.
3. Продумайте шаги по оптимизации расходов своего времени, запишите предложения по реорганизации своего рабочего времени.
4. Подсчитайте выигрыш во времени от этих улучшений.

Запишите полученные результаты.

Выберите два показателя: ключевую задачу, на которую хотелось бы увеличить расходы времени и поглотитель времени, затраты времени на который хотелось бы уменьшить. Постройте график динамики показателей для этих двух показателей.

Выполните тестовые задания для самопроверки.

1. Основными задачами хронометража являются:
 - а) определить, на что тратится ваше время;
 - б) определить основные параметры системы планирования;
 - в) стандартизировать расходы времени на выполнение работ;
 - г) выработать «чувство эффективности», «чувство времени».

2. Отечественный подход к хронометражу отличается от западного тем, что...
 - а) направлен на учет расходов времени компании;
 - б) формирует систему производственного контроля расходов времени;
 - в) способствует формированию более осознанного отношения ко времени.
 - г) направлен исключительно на сбор информации для анализа расходов времени;

3. Поглотители времени в терминологии тайм-менеджмента называются:

- а) Хронофобы;
- б) Кайросы;
- в) Хронофаги;
- г) Хронотопы;
- д) Хронофилы.

4. Шагами техники хронометража являются:

- а) фиксация в течение дня всех контекстов;
- б) фиксация в течение дня всех дел длительностью от 10–15 минут;
- в) фиксация только непродуктивных расходов времени;
- г) выбор ключевых показателей;
- д) выбор ключевых целей;
- е) отслеживание изменений показателей с помощью Mind Maps;
- ж) отслеживание изменений показателей с помощью графика динамики

5. ... – это технология, которая позволяет использовать ресурс времени в соответствии с целями и ценностями.

- а) общий менеджмент;
- б) тайм-менеджмент;
- в) team-building;
- г) майнд-менеджмент.

Аналитические материалы.

«Хронометраж – инструмент не для педантичных и мелочных людей, а для экономно расходующих свои силы. Если вы хотите, чтобы расходы времени оптимизировались сами – просто начните их письменно фиксировать».

Архангельский Г.А.

Организация времени:

от личной эффективности к развитию фирмы.

– 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – С. 39.

Работа над ТМ-книгой: оперативный хронометраж

Архангельский Г.А.

Многие знакомые консультанты удивляются: «Глеб, как ты умудрился, осуществив столько проектов и создав консалтинговую компанию, еще и написать такую толстую умную книгу?» В проекте написания ТМ-книги как раз помог хронометраж, несмотря на всю, казалось бы, «неформализуемость» творческого труда.

ситуацию по завершении статьи, а не в процессе работы). По мере продвижения в написании текста показатель «прогнозируемый объем статьи» уточнялся.

Помимо эффективной самомотивации и прогнозирования «укладываемости в сроки», эта система помогла найти некоторые неочевидные решения, повышающие эффективность. Например, в начале много времени тратилось на «раскачку». Было найдено решение: вычитка и правка предыдущей части книги осуществлялась не по завершении работы, а в начале следующего рабочего блока. Т.е. написали 3-ю главку, ушли на обед, вернулись, вычитали 3-ю главку, по ходу вычитки «раскачались» на написание четвертой. Время на раскачку и втягивание в работу сократилось в разы.

Следующим этапом развития моей системы хронометража стал ее переход на Outlook. В этом виде она существует уже около двух лет.

Отрывок из статьи Г.А.Архангельского Личный опыт: эволюция хронометража// <http://www.improvement.ru/zametki/ag-tm/chrono-1.shtm>

Тайм-менеджмент для руководителя

Лукашенко М.А.

Если Вы чувствуете себя «белкой в колесе» и в конце рабочего дня, наступившего в районе 22.00, не понимаете, на что же Вы потратили весь рабочий день, попробуйте вести хронометраж – фиксировать все, что Вы делаете и отмечать, в течение какого периода времени Вы это делаете. В конце дня анализируйте, что у Вас получилось, выявляйте помехи в Вашей работе, так называемые «поглотители времени». Это любые дела, расходы времени на которые Вам хотелось бы уменьшить – телефонные разговоры, совещания, электронная почта и так далее.

К типовым технологиям борьбы с поглотителями времени относится объединение работы в блоки и нормирование времени на так называемую «текучку». Например, Вы работаете с электронной почтой дважды в день по часу. В остальное время Вы отключаете функцию уведомления о приходе писем. Или делаете сразу «серию» телефонных звонков. Или готовитесь к проведению конференции и при этом больше ни на что не отвлекаетесь (бюджетлируемая задача). Следите за тем, чтобы не выполнять несколько раз одну и ту же работу – на встречах, переговорах, совещаниях должны присутствовать все действующие лица, а ход обсуждения и принятые решения должны протоколироваться и ставиться на контроль.

Важным резервом времени, которым в современных транспортных условиях никак нельзя пренебрегать, являются ожидания. В пробках, в аэропорте, на вокзале и т.п. Используем это время на телефонные звонки, чтение аудиокниг, размышления с использованием диктофона.

Записываем на диктофон возникающие идеи, интересные увиденные решения (например, оригинальная щитовая реклама или оформление офиса), поручения сотрудникам. В офисе эти записи переводим в обычный текстовый файл и работаем с ним в соответствии с его содержанием.

Источник статьи: журнал «Психология для руководителя» // <http://www.improvement.ru/zametki/lukashenko/ruk.htm>

Хронофаги в системе корпоративной культуры. Краткий обзор основных поглотителей рабочего времени Телегина Т.В.

Каждая компания, организация обладает своей уникальной внутренней культурой и своим особым отношением к такому нематериальному ресурсу как время...

Для начала определимся с термином «хронофаг». В переводе с греческого это слово означает «поглотитель времени». Современные расхитители рабочего времени – это не только люди, но и неодушевленные объекты и различные бизнес-процессы, действия, организованные неэффективно. Как показала целая серия различных исследований и опросов, достаточно большая часть рабочего времени тратится нерационально.

Так, по данным всемирного исследования, проведенного компанией Microsoft, около трети рабочего времени менеджеров уходит впустую. В качестве главных хронофагов назывались неэффективные совещания (при среднем рабочем дне 9 часов, около 5,6 часа тратится на непродуктивные совещания и встречи) и переписка по электронной почте (в среднем менеджер получает в день 42 письма, большинство из которых не несет никакой полезной информации).

В опросе приняли участие 38 тысяч менеджеров из 200 стран мира, ответивших на 18 вопросов на сайте Microsoft. Из них 4269 человека – представители российских компаний. По мнению российских менеджеров впустую тратится около 42% их рабочего времени. Неконструктивные совещания отнимают 4,7 часа еженедельно. В среднем в день отечественный менеджер получает около 38 электронных писем, по большей части не содержащих полезной информации. По мнению большинства опрошенных, как отечественных, так и зарубежных, главный источник потерь их рабочего времени – начальники. Но и сами работники зачастую становятся расхитителями невозможного ресурса времени своих руководителей. Сегодня трудно представить офис, не оснащенный компьютерами, без подключенного интернета, мобильных средств связи. Корпоративные мобильные телефоны, ноутбуки и коммуникаторы сегодня воспринимаются как неременный атрибут принадлежности к той или иной компании. И эти

же средства могут при определенных условиях порождать новых, неодушевленных хронофагов. И выступать инструментом растраты времени организации.

На что тратится время, которого так часто не хватает для решения рабочих задач? Список самых популярных способов использования рабочего времени в личных целях возглавляет, конечно же, Интернет, и чаще всего сотрудники посещают:

- Социальные сети (чтение ЖЖ и прочей блогмассы, чисто российский хронофаг – «Одноклассники», «В контакте»)

- [ВИКИ-ХОППИНГ](#)

- instant messaging (ICQ и др.)

- web-серфинг

На сегодняшний день примерно треть американских компаний страдает от участившихся случаев использования Интернета своими сотрудниками далеко не в рабочих целях. Еще в начале 2001 года руководителям этих фирм пришлось идти на крайние меры – от предупреждений и увещаний до увольнений, пытаясь сократить расходы компаний от некорректного использования интернет-ресурсов своими сотрудниками. По результатам исследования, проведенного компанией Websense, в 2001г. доля руководителей, предупреждавших работников о недопустимости онлайн-развлечений в рабочее время составила 63%, что на 7% больше, чем в предыдущем году. А около 3% руководителей имели опыт судебных разбирательств со своими нерадивыми сотрудниками из-за некорректного пользования сетью в рабочее время. Некорректное использование интернет-ресурсов не столь безобидно, как может показаться на первый взгляд. Потерянная прибыль от таких прогулок в сети в одной только Великобритании составила более полумиллиарда долларов.

В практике российской действительности, основными интернет-хронофагами можно назвать сайт «Одноклассники» и другие социальные сети, ISQ, чаты и форумы, web-серфинг. Как правило, никакие увещания не оказывают должного воздействия. Эти хронофаги уже стали частью неформальной культуры многих организаций – если ты не в «Одноклассниках», ты не «наш». В одной из рекламных компаний пришлось услышать из уст руководителя одного из подразделений: «Как же можно запретить «Одноклассников», если половина сотрудников уже работать не могут без него, если у них зависимость!». В другой фирме половина IT отдела потеряла два рабочих дня на устранение проблем, вызванных компьютерным вирусом. Один из сотрудников, увлекавшийся путешествиями по волнам Интернета в рабочее время, «принес» в родную организацию вирус, выведший из строя не только его компьютер, но и компьютеры его коллег. Системный администратор, пытавшийся исправить проблему, поплатился жизнью и здоровьем своего компьютера. Потерянные

рабочие часы, материальный ущерб, нервозность коллег, лишение премии – только часть последствий бездумного отношения к рабочему времени.

Что делать, если сотрудники не могут или не хотят отказаться от привычки путешествий по Интернету и пристрастия к общению в чатах? В этой связи интересен опыт Китая. Контроль за использованием интернет ресурсов здесь возложен на полицию. Недавно полицейские Пекина предупредили пользователей, что начинают патрулирование Интернета с помощью анимированных полицейских. Рисованные офицеры будут курсировать на патрульных машинах поперек экрана пользователя, занявшегося web-серфингом по волнам Интернета. Каждые полчаса анимированные полицейские будут ездить по всем WEB-сайтам, зарегистрированным китайскими серверами, и предупреждать пользователей не использовать незаконный сетевой контент, а также, что власти, внимательно следящие за порядком, находятся совсем рядом. Полицейские в сине-голубой форме, появляющиеся на сетевых страницах, будут «разворачивать» текстовые сообщения, призывающие не пользоваться нелегальными материалами, пиратскими копиями и т.д.

Интересный пример отучения от зависимости путем не прямого запрета, а созданием условий, при которых развлечение уже не доставляет удовольствия, а вызывает раздражение. От того, что раздражает отказаться легче. Отечественным компаниям стоит внимательнее присмотреться к возможности использования данной идеи в российских условиях...

Еще один фактор, способствующий трансформации отдельных элементов корпоративной культуры в поглотителей рабочего, а зачастую, и личного времени – копирование западных образцов правил и регламентов внутренней культуры организации без учета особенностей российского менталитета и характера. Сегодня многие отечественные фирмы переносят на родную почву чужие правила без адаптации. При этом, перефразируя известное высказывание: «с чужим уставом да в свой монастырь», часто попадают в нелепые ситуации, когда благие намерения оборачиваются рождением новых хронофагов.

Так, например, борьба за эффективное использование рабочего времени с помощью сокращения времени на перекуры. Многие компании используют магнитные карты и автоматические турникеты для контроля нерационального использования рабочего времени своими сотрудниками. Мера достаточно эффективная. Однако, доведенная до своего «совершенства», она может превратиться в настоящего хронофага, такого, как в офисах компании «Накагава». Чтобы выйти из офиса компании «Накагава», например, покурить или пообедать, необходимо выбрать на компьютере функцию «Выйти», написать, куда и с какой целью направляетесь, ориентировочное время прибытия на свое рабочее место, свои контактные телефоны. Затем ту же

информацию плюс свою фамилию внести в журнал дежурного офис-менеджера на выходе из помещения, а вернувшись, проделать те же операции, но в обратном порядке. При этом совокупное время отлучек со своего рабочего места не должно превышать одного часа в день, включая обед. В данном примере время, затрачиваемое на оформление, превышает время самого перекура».

Перечень литературы и интернет-ресурсов:

1. Архангельский Г.А., Лукашенко М.А., Бехтерев С.В., Телегина Т.В. Тайм-менеджмент: Учеб. пособие /Архангельский Г.А., Лукашенко М.А., Бехтерев С.В., Телегина Т.В.; Под. ред. Г.А. Архангельского. – М.: ДС Маркет, 2008. – 288 с.

2. Архангельский Г.А. Тайм-драйв: как успевать жить и работать. – 3-е изд., доп. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 256 с.

3. Архангельский Г.А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 448 с.: ил.

4. Гранин Д.А. Эта странная жизнь. – М.: Фонд Духовное наследие, 2002. – 255 с.

5. Статьи и материалы с сайта тайм-менеджерского сообщества <http://www.improvement.ru/3katalog.shtm>

Тема 2. Эффективное планирование времени руководителя

Сформированная и действующая система контроля и учета расходов помогает обнаружить скрытые резервы времени. Но этими новыми резервами нужно уметь грамотно распорядиться, уметь так распланировать свои дела и задачи, чтобы максимально продуктивно использовать и имеющееся время, и высвободившиеся в результате ведения хронометража резервы времени.

Для этого необходимо выстроить систему планирования, адекватную хаотично меняющейся обстановке, гибко реагирующую на любые непредвиденные изменения. Для создания эффективной системы планирования, учитывающей и необходимость жесткого соблюдения сроков, и спонтанность развития ситуации, существует простой для восприятия и реализации способ – техника контекстного планирования.

Цели:

- познакомиться с технологией эффективного планирования времени руководителя;
- освоить базовые навыки контекстного планирования.

Задачи:

- изучить особенности контекстного планирования задач различных типов;
- освоить на практике технику контекстного планирования;
- отработать навыки результат-ориентированной постановки задач;
- освоить технику ежедневного планирования с применением алгоритма жестко-гибкого планирования.

Рассматриваемые вопросы:

1. Построение системы эффективного планирования времени руководителя.
2. Результато-ориентированное формулирование задач.
3. Планирование рабочего дня руководителя.
4. Приоритезация задач в плане.
5. Правила делегирования задач.
6. Планирование в Outlook.

Вопрос 1. Построение системы эффективного планирования времени руководителя.

Создание эффективной системы планирования невозможно без учета такого аспекта, как неоднородность времени (см. Учебное пособие по Тайм-менеджменту под ред. Архангельского Г.А.), что создает

возможность учитывать при планировании задачи различного типа: как имеющие жесткую привязку ко времени, так и зависящие от наличия некоторых условий и обстоятельств (контекстов).

Контекст – это совокупность условий, обстоятельств, наиболее подходящих для совершения определенного дела, решения конкретной задачи.

Основа построения эффективной системы планирования – использование контекстов. Все контексты можно разделить на несколько условных групп (подробнее см. учебное пособие «Тайм-менеджмент» под ред. Архангельского Г.А., с. 82–83).

Каждому контексту соответствуют дела, которые наиболее уместно совершать именно в данный момент времени, в этих обстоятельствах.

На использовании контекстов строится техника контекстного планирования (более подробно о технике контекстного планирования см. учебное пособие «Тайм-менеджмент» под ред. Архангельского Г.А. с. 86–87).

Контекстное планирование в тайм-менеджменте – способность решить задачу без затрат лишних усилий в наиболее подходящее для этого время, не всегда заранее заданное.

Таким образом, существенно повышается гибкость реагирования на изменение ситуации, появляется возможность предвидеть и учитывать неожиданные изменения обстоятельств, что очень важно в деятельности любого руководителя.

Инструменты контекстного планирования.

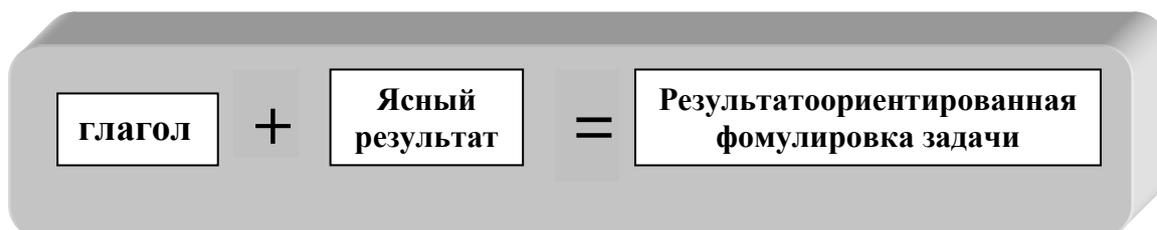
- Ежедневник;
- стикеры, закладки для гибких задач;
- доски контекстного планирования;
- Outlook.

Вопрос 2. Результатоориентированное планирование.

Что самого важного в деятельности любого руководителя? Конечно же, результат. Планируя некие дела и задачи, мысль невольно обращается к тому результату, которого хотим достичь, к которому стремимся. Но всегда ли удастся получить то, на что рассчитывали?

Одна из причин, по которой мы не получаем желаемое, или получаем «совсем не то, чего хотелось», – изначальная постановка задачи. От того, как задача будет сформулирована, во многом будет

зависеть, какого результата удастся достичь. Формула успешной формулировки задач достаточно проста:



Управленческая полезность:

- Эффект самомотивации на выполнение поставленной задачи «для себя»;
- Фокусировка внимания и энергии на достижении конкретных результатов;
- Четкое «техническое задание» для исполнителя при делегировании задачи.

Чем чаще при делегировании задач вы будете использовать результаториентированную формулировку, тем чаще будете получать тот результат, на который рассчитываете, а не тот, который был домыслен исполнителем на свой страх и риск.

И, наконец, это отличный способ избавиться от хронофага «нечеткой постановки целей и задач», когда из-за уточнений и переспрашивания теряется не только время исполнителя, но и руководителя.

Вопрос 3. Планирование рабочего дня руководителя.

Использование алгоритма жестко-гибкого планирования для планирования дня повышает результативность работы и позволяет продуктивно использовать имеющийся ресурс времени руководителя.

Алгоритм жестко-гибкого планирования дня:

1. На сетке времени в ежедневнике отметить все жесткие встречи и задачи.
2. Составить список гибких задач.
3. Выделить из списка гибких задач приоритетные.
4. Определить бюджет времени на наиболее трудоемкие приоритетные задачи.
5. По ходу реализации плана, вычеркивать выполненные задачи.

Управленческая полезность:

- Использование алгоритма жестко-гибкого планирования позволяет руководителю более быстро и эффективно реагировать на любые изменения ситуации.
- Находить время на принятие стратегических решений и работу с ключевыми долгосрочными задачами.
- Грамотно распределять рабочую нагрузку, не допуская профессионального выгорания.

Вопрос 4. Приоритезация задач в плане.

Матрица Эйзенхауэра. Самый простой способ быстро расставить приоритеты, разделив все задачи по четырем категориям:

- **А** – важные и срочные («горящий» проект, неотложные дела, критические ситуации, форс-мажоры, «авралы»);
- **Б** – важные и не срочные (написание отчета, который сдавать еще не скоро, подготовка к участию в ярмарке вакансий через три месяца, планирование долгосрочных целей и др.);
- **В** – не важные, но срочные (телефонные звонки, внезапные посетители, мелкие дела, рутина, «навязанные» проблемы и т.д.);
- **Г** – не важные и не срочные (поглотители времени: мелочи, отнимающие время).

Более подробно о технике расстановки с помощью матрицы Эйзенхауэра см. учебное пособие «Тайм-менеджмент» под ред. Архангельского Г.А., с. 144–146)

Метод попарного сравнения: пример решения задачи расстановки приоритетов в своем плане с помощью метода попарного сравнения был приведен одним из выпусков Интернет-журнала «Корпоративный тайм-менеджмент». Одним из руководителей Департамента продаж был задан вопрос: «В моем списке дел на день всегда находится больше 30 задач.

Часто я чувствую, что берусь за выполнение не самых приоритетных задач. Как правильно определить самые приоритетные задачи, чтобы можно было быстро перейти к исполнению?». Знакомая ситуация, не правда ли? Вот какое решение было предложено консультантами компании «Организация Времени»:

При постоянной работе с большим списком задач приходится тратить много времени на его просмотр и анализ, так как человек не может держать в области своего внимания больше 9 объектов. Если количество таких задач в списке больше 9, то появляется существенный риск того, что внимание будет уделено неприоритетной задаче. Поэтому старайтесь планировать количество задач на день не более 9 в списке.

Для того, чтобы определить наиболее приоритетные задачи из созданного Вами списка, используйте метод попарного сравнения. Для

этого сравнивайте по две задачи, начиная снизу списка, и перемещайте наиболее приоритетную из них на один уровень вверх (см.рис.). Для этого удобно фиксировать задачи на отдельных стикерах или в Заметках Outlook.



Таким образом, в самом верху списка у Вас меньше чем за минуту окажется самая приоритетная задача! Можно переходить к ее выполнению!

Метод многокритериальной оценки. Для расстановки приоритетов в задачах на день целесообразно использовать упрощенный метод многокритериальной оценки, основанный на выделении нескольких (обычно достаточно 3–4) критериев. При этом важно учитывать специфику деятельности своей деятельности, отдела, департамента, организации.

Выписав получившиеся критерии и сверяя с ними все свои текущие и внезапно возникающие задачи, можно сделать расстановку приоритетов системной, более легкой и удобной.

«Три магических вопроса». Еще один, простой, но эффективный для расстановки приоритетов способ, о котором рассказал Глеб Архангельский в интервью в прямом эфире радио Финанс ФМ:

КОРРЕСПОНДЕНТ: ...я недавно смотрела сериал про британскую королеву Викторию. Когда она только вступила в свои права, она получала огромную почту от министров и не успевала

рассматривать письма, которые они ей присылали. Тогда ее супруг, принц Альберт, вмешался и сказал: «Ты сортируй те письма, которые важны, и те письма, которые не важны». И она сказала: «А как же мне их рассортировать, если на каждом письме стоит гриф «Рассмотреть срочно»?»»

АРХАНГЕЛЬСКИЙ: А очень просто – это вопрос техники. Я приведу простую технику... Техника называется «Три вопроса». Например, в моей компании это такие три вопроса. Каждый сотрудник знает, что, получив задачу, он должен ответить:

а) клиентская ли это задача? – если она исходит из клиента, ставим плюсик;

б) связаны ли с этой задачей заметные деньги? – если да, ставим плюсик;

с) связана ли с этим бесперебойная работа бизнеса, то есть арендная плата, налоговая отчетность и так далее?

Если все три плюсика, то высший приоритет. Если два плюсика – поменьше, один плюсик – меньше. Оказывается, самое интересное: то, что громче всего просят и чаще всего орут, кричат и прибегают...

КОРРЕСПОНДЕНТ: Не получают ни одного плюсика?

АРХАНГЕЛЬСКИЙ: Там ни одного плюсика, да. Это кому-то надо, это кому-то срочно. Но люди путают срочность и важность».³

Вопрос 5. Правила делегирования задач.

Личная эффективность руководителя, максимально результативное использование его времени – только на 30% вопрос личной организованности, и на 70% – вопрос грамотного делегирования задач.⁴

Делегирование задач – постановка задач подчиненным с определением необходимых полномочий и ресурсов, ответственности за неисполнение и т.д.

- Старайтесь делегировать задачи оперативно-тактического характера, оставляя за собой дела стратегической направленности.
- Формулируя задачи для делегирования, используйте результатитоориентированные формулировки.
- Делегируя задачу, оставляйте напоминание о ней у себя.
- Используйте для контроля делегированных задач настройки Outlook.

³ Как научиться управлять своим временем?: Интервью с Глебом Архангельским радио Финам ФМ // <http://www.improvement.ru/zametki/interview/finam-fm.htm>

⁴ Архангельский Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 9 - 10.

- Создавайте эффективную систему контроля делегированных задач и поручений.
- Осуществляйте периодический мониторинг исполнения делегированных задач.

Вопрос 6. Планирование в Outlook.

Outlook – наиболее широко распространенная программа-органайзер, являющаяся «де факто» стандартом в корпоративной среде. К сожалению, в России Outlook часто используется только как почтовая программа, и сравнительно редко – как органайзер. Одна из причин – жесткость изначально заложенной в эту программу системы планирования. Стандартные возможности, появляющиеся при первом запуске программы, сводят процесс планирования к тому, что в разделе задач получается длинный неструктурированный список дел с разными сроками, названиями и степенями важности. Подобное перечисление не поддается обзору и очень неудобно.

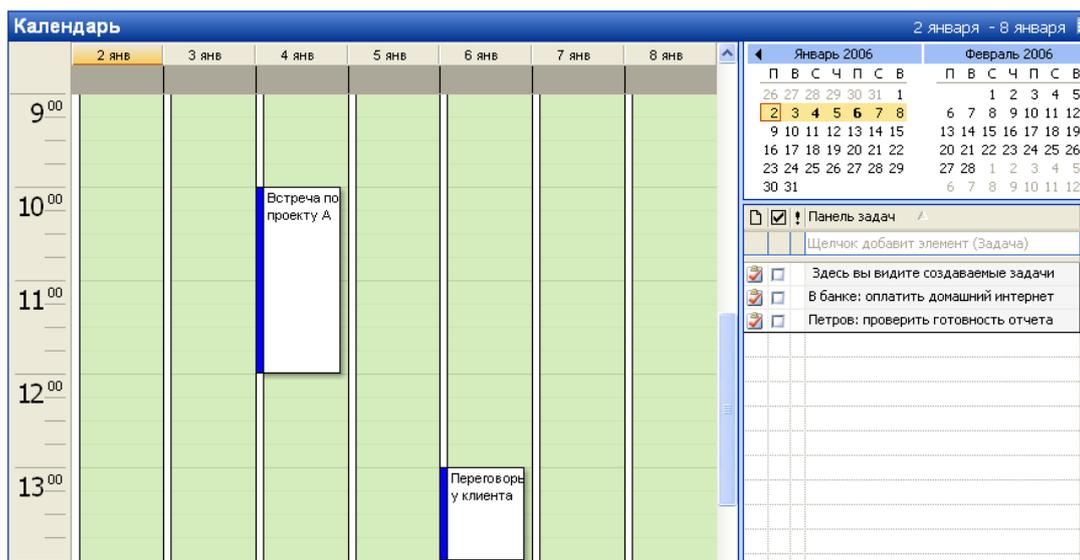
Всех перечисленных трудностей поможет избежать подход, базирующийся на контекстном планировании и основывающийся только на штатных возможностях Outlook, без всякого дополнительного программирования. Контекстное планирование организуется путем несложной настройки.

Для жесткого и гибкого планирования в Outlook предусмотрены две разных сущности:

- *Встреча, создаваемая в разделе «Календарь»*, имеющая привязку к конкретному жесткому времени исполнения – «Пятница, 15.00».
- *Задача, создаваемая в разделе «Задачи»*, имеющая лишь «Срок исполнения», т.е. дату, до которой необходимо выполнить задачу.

Встречи дают удобный обзор «жесткой», связанной с линейным временем, «хроносом», части вашего плана дня или недели.

Задачи – обзор всех «гибких», привязанных к «кайросу», дел. При этом задачи можно группировать, сортировать и раскрашивать самыми разнообразными способами, что позволяет легко контролировать все множество дел.



Увидеть все «гибкие» задачи можно на панели задач в «Календаре»:

Благодаря этой панели вы можете видеть одновременно и расписание ваших встреч на день либо неделю (на рисунке слева), и ваши задачи (на рисунке справа). Таким образом, на одном экране удобно объединяются два вида планирования: жесткое (встречи) и гибкое (задачи).

Встречи в Календаре слева можно создавать, просто выделив мышкой нужное время и вписав название встречи. Для создания задач нужно только сделать двойной клик мышкой на небольшое поле с серой надписью «Щелчок добавит элемент Задача».

Один из главных секретов успешного управления личным временем – грамотная расстановка приоритетов. В любом списке задач выделяйте главное, и начинайте именно с главного – вот главное правило в этом деле. Microsoft Outlook позволяет этот процесс автоматизировать и сделать более удобным.

Как только вы внесете первые 10–15 задач, ориентироваться в них станет сложно. Поэтому важно сразу начать расставлять приоритеты: выделять наиболее значимые задачи, чтобы, согласно принципам тайм-менеджмента, начинать работу именно с них.

Outlook позволяет автоматически раскрывать приоритетные задачи. Если при создании задачи вы выбрали «Важность – высокая», то Outlook будет по умолчанию выделять эту задачу более крупным и красивым шрифтом (на приоритизированные задачи указывают стрелки). Если задача потеряла актуальность – вы снимаете с задачи «Высокую» важность, и задача возвращается к обычному шрифту и цвету. Таким образом, Outlook помогает вам структурировать ваше внимание, сразу видеть в списке задач главное, не рассеиваясь на мелочи.

Outlook предоставляет достаточно удобные возможности для создания различных *представлений* списка задач. Каждое представление

– это некая совокупность правил отбора задач и правил их отображения, удобных в разных ситуациях. (Более подробно об этих и других настройках см. в списке литературы Архангельский Г.А. Формула времени)

Практические задания для выполнения в аудитории.

Задание № 1. План рабочего дня руководителя.

Прочитайте размышления руководителя о предстоящем дне.

Используя алгоритм жестко-гибкого планирования, составьте план дня для этого руководителя.

День еще не начался, а дел уже навалилось... Еще нет и девяти утра, а кажется, что времени не хватит катастрофически.

Уже прибежала Катерина: на подпись накопилось огромное количество документов, которые необходимо отправить по почте сегодня же нашим клиентам. Еще надо подписать счета и заказать билеты в Красноярск. Не забыть бы, а то, как в прошлый раз, все в последний момент и на нервах.

Нашел докладную начальника отдела снабжения: основной поставщик опять срывает сроки поставок – наверно придется ехать лично и разбираться, что к чему. А машина еще не готова, придется заказывать такси.

Кстати, надо напомнить Катерине, чтобы забронировала и подготовила переговорную: сегодня назначена встреча по новому проекту.

Кстати, а когда у нас встреча?... Где же этот стикер?... Ага, в 15.00. Вот, точно: «Холдинг «Главное Дело», Кардашов, обсуждение деталей проекта». Само обсуждение займет около часа, но Кардашов вечно опаздывает и любит пофилософствовать, значит, не меньше двух часов. Перспективы сотрудничества заманчивые и по деньгам, и с точки зрения престижа. Надо бы подготовиться основательно. Только когда?

А что у нас по текущим проектам? Проект А не стартует уже неделю: Петренко и Бузеева требуют совещания, чтобы выяснить все вопросы. Но ведь не меньше часа потратим, а то и больше!

Через две недели выставка, на которой «кровь из носу» должна быть наша продукция, а никто еще не приходил с отчетом о нашей готовности! Что это значит? Понятно, что это значит...

А так хотелось сегодня сходить в бассейн и просто поплавать...

Нет, вряд ли получится.

На столе где-то лежит недоправленная программа – надо бы ее перекинуть в отдел поддержки клиентов. Но сначала закончить правки. Только где она именно? На столе, мягко скажем, не идеальный порядок...

И эти постоянные звонки, которые отвлекают и не дают сосредоточиться! Все, конечно, важно, но у меня же не три головы и не десять рук!

Так, а на какое число у меня назначена презентация??? На сегодня. А к ней надо еще подготовиться. И кстати, уточнить, куда ехать.

– Да? Да, собирайте, начнем через полчаса...

Ну, вот. Еще и совещание. Совсем из головы вылетело с этими заботами... Надо хоть повестку накидать.

Интересно, как бы все успеть?

Страница ежедневника

ЖЕСТКИЕ

ГИБКИЕ

9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24

Выполните тестовые задания для самопроверки.

1. Использование контекстов в планировании позволяет:
 - а) решать поставленные задачи в четко определенное для этого время;
 - б) исключить из планирования задачи, не привязанные ко времени;
 - в) решать поставленные задачи в наиболее подходящее для этого время;

2. Установите соответствие между типами задач и списком задач:

Типы задач:

Жесткие	Гибкие

Задачи:

- а) Сдать отчет в бухгалтерию сегодня до 18.00.
- б) Срочно заказать авиабилеты сегодня до обеда.
- в) Позвонить Парамонову в 13.25.
- г) Сегодня обязательно внести в базу данных информацию по всем сделкам за неделю.
- д) Совещание начальников отделов, 13.00.
- е) В 17.00 сдать отчет о проведенном исследовании в отдел маркетинга.

3. ... являются шагами алгоритма жестко-гибкого планирования:
 - а) составление списка гибких задач;
 - б) составление списка жестких задач;
 - в) определение времени исполнения всех задач в плане;
 - г) выделение из списка приоритетных задач;
 - д) определение стратегии достижения каждой задачи из жесткой части плана;
 - е) бюджетирование времени для приоритетных задач;
 - ж) вычеркивание выполненных задач;
 - з) соотнесение каждой задачи из гибкой части плана с ценностями из мемуарника.

4. Матрица Эйзенхауэра позволяет расставить приоритеты, оценив все задачи в плане дня по двум критериям – ...
 - а) гибкость и жесткость;
 - б) бюджетированность и регулярность;
 - в) срочность и регулярность;
 - г) жесткость и срочность;

- д) важность и срочность;
- е) важность и гибкость.

5. При эффективном делегировании задач необходимо передавать исполнителям задачи ...

- а) оперативно-тактического характера;
- б) стратегического характера;
- в) любого уровня и характера – от оперативных до стратегических.

6. При делегировании задачи руководитель должен...

- а) передать полномочия по мониторингу исполнения своему секретарю или помощнику;
- б) определить срок выполнения задачи и не напоминать исполнителям о нем;
- в) оставить напоминание о задаче у себя;
- г) назначить ответственного за контроль задач из числа сотрудников секретариата.

7. ... – это условие или совокупность условий, обстоятельств, наиболее благоприятных для решения какой-либо задачи

- а) критерий;
- б) показатель хронометража;
- в) хронос;
- г) хронофаг;
- д) контекст.

Аналитические материалы.

Тайм-менеджмент для руководителя

Лукашенко М.А.

Планирование рабочего дня. Перед началом работы выделите 10 минут на планирование дня. Первым делом выделите в Вашем плане так называемые «жесткие» задачи. Это задачи, выполнение которых должно осуществляться в строго определенное время, те, что в наших электронных календарях обозначаются как «встреча». Следите за тем, чтобы такие задачи не были запланированы строго друг за другом без временного интервала. Почему? Ваш партнер или клиент может опоздать, встреча затянется, задержка потянет за собой смещение всех остальных задач, Вы начнете нервничать и так далее...

По этой же причине мы рекомендуем «гибкие» задачи, то есть не привязанные к определенному времени, фиксировать не в сетке часов, а просто отдельным списком. Эти задачи отнюдь не являются необязательными или неприоритетными. Но для нас не играет роли,

сделаем ли мы их в 10.00 или 12.30. Такие задачи решаются в то время, когда у Вас нет «жестких» встреч. Непременным условием подобного подхода является расстановка «гибких» задач по приоритету, иначе Вы можете упустить ту или иную наиболее важную задачу. Таким образом, выписываем задачи, которые предстоит выполнить, выделяем главные, наиболее приоритетные, и с них начинаем.

Следующим важным подходом к планированию является «бюджетирование» времени под большие, объемные задачи. Например, на подготовку отчета Вам требуется два часа. Итак, Вы начали работать, и Вас немедленно начали от этой работы отрывать по тем или иным причинам. В итоге Вы потратили на отчет 4,5 часа. Почему, удивитесь Вы? Ведь я отвлекся всего 4 раза по 15 минут. Таким образом, я должен был закончить работу за 3 часа. Увы, здесь не работает арифметика. Мы должны учесть не только само время прерывания, но и время так называемого вхождения в то рабочее состояние, которое у нас было на момент прерывания. Поэтому «выкраиваем» в нашем плане дня время на «бюджетуемые» задачи и в это время ничем иным стараемся не заниматься. Даже к телефону не подходим.

При наличии секретаря не отвлекаться достаточно просто. А как быть, если нет возможности «отгородиться» от внешних прерываний? Причем, если на телефоне можно включить автоответчик, то говорить всем и каждому, что общаться в данный момент Вы никак не можете – дело весьма бессмысленное, поскольку Вы в этот момент уже и так отвлеклись и переключились. Здесь отлично помогает техника «красного флажка», являющаяся, кстати, элементом корпоративной культуры в сфере ТМ, поскольку касается командных договоренностей. Итак, Вы договариваетесь с Вашими коллегами, что когда на Вашем рабочем столе стоит красный флажок (открытка, светофор и т.д.), Вас трогать нельзя. Разумеется, Вы оговариваете условия такого ограничения. Например, флажок может быть выставлен только один раз в день на время, не превышающее двух часов. Просто и эффективно!

Возвращаясь к планированию дня, выделим его главный принцип: планировать следует не более 60%, максимум, 70% нашего рабочего времени. В противном случае план нереалистичен, поскольку авральные внеплановые дела и новые срочные вводные возникать будут, и наша немаловажная задача – спокойно, бесстрессово и результативно с ними справляться. На это и понадобятся оставшиеся 30–40% времени. Если же бизнес-процессы отлично отлажены и авралов нет, прекрасно – займитесь в это время стратегическими задачами на перспективу или саморазвитием, например, почитайте нормативные документы или иную профессиональную литературу.

Источник статьи: журнал «Психология для руководителя» // <http://www.improvement.ru/zametki/lukashenko/ruk.htm>

Говорят, что жизнь человека можно прочесть по его ладони. А можно ли прочесть о его жизни из его ежедневника? Не знаю, как у других, а по моему ежедневнику – точно можно! Потому что сегодня я веду его так, что из него можно узнать обо всех событиях моей жизни.

Насколько я себя помню, я всегда вела ежедневник. Но ничего полезного, кроме того, что я должна сделать и к какому сроку, в нем не было. Плюс ко всему, меня постоянно не устраивала его форма. Скованная в определенные рамки годового исчисления, эта форма и мою жизнь пыталась засунуть в некий стандарт. И однажды мне повезло. Я увидела, как работает с ежедневником моя коллега. Она пользовалась недатированным ежедневником, и будучи человеком очень организованным, все свои дела она записывала туда, не ограничиваясь одной страницей, а по мере исполнения – вычеркивала.

Так я пришла к недатированному ежедневнику. Что мне это дало? Теперь у меня один ежедневник на квартал. И это отражает мое настроение в определенный период года, соответствует квартальному планированию.

Каждый ежедневник я выбираю в твердом переплете, на половину стандартного листа. И обычно с красивой картинкой.

Сверху обязательно цитата, которая «ведет» меня по жизни в данный период времени. Это то, что я открыла для себя, что меня мотивирует и раскрывает какие-то секреты.

В моем ежедневнике, не скованном никакими датами, я могу сейчас писать, кроме своих планов, все, что хочу и о чем хочу, и быть уверенной в том, что записи не потеряются.

Следующий этап в планировании времени и осознании своих ролей связан с книгами Стивена Кови. Поэтому теперь в моем ежедневнике обязательно есть таблица недельного плана с разделением по ролям: мама, жена, бизнес-леди, домохозяйка, автор, финансовый консультант и т.п.

Таблицу эту я черчу от руки, заполняю в соответствии с квартальными целями, выделяю край ярким маркером, который всегда под рукой в процессе составления таблицы. И тогда для этой таблицы мне не надо делать закладку, потому что на фоне белых страниц, проведенная цветная полоса хорошо видна.

Что касается ежедневного планирования, то после всех комментариев текущего дня, анализа событий и просто каких-то интересных идей, которые у меня выделяются специальными значками, я пишу план на следующий день.

Несколько слов о ведении комментариев. Стараюсь вверху страницы обозначить тему, например, если я нашла какую-то идею по воспитанию детей, сверху пишу «воспитание». Где-то прочитала, что

можно пронумеровать ежедневник, и когда он закончится, на первой странице сделать что-то типа оглавления: воспитание – страница такая-то и такая, финансы – страница такая-то...

В конце каждого ежедневника у меня есть страницы кайросов – страницы по темам, которые либо находятся в стадии разработки и изучения, либо которые надо учесть, когда буду что-то делать, либо список книг, которые прочитала или хочу прочитать. Теперь, зная больше о кайросах и как ими пользоваться, я могу более эффективно использовать этот инструмент для себя.

Что касается стратегического планирования, то у меня вместо стратегической картонки – распечатанные листы целей, сложенные пополам, и я их ношу в ежедневнике, чтобы в любой момент иметь возможность продумать какие-то долгосрочные планы.

И есть еще один интересный момент, который я начала использовать в последнее время, после того как познакомилась с работами Тони Бьюзена. Это цветные карты ума. И теперь мой ежедневник наполнен картинками, схемами, цветными стрелками, которые стимулируют мое творческое мышление и активизируют память.

Но самое главное, я считаю, чтобы инструмент, которым вы пользуетесь, в данном случае ежедневник, помогал вам планировать жизнь и получать от этой жизни удовольствие. Про себя могу точно сказать – мой ежедневник сейчас такой же красивый, насыщенный и интересный, как и моя жизнь, и по нему, как по ладони, можно в деталях воспроизвести каждый день, который я проживаю.

<http://www.improvement.ru/zametki/ostrikova/>

О расстановке приоритетов

Витер Дм.

Типичным источником проблем на работе является несовпадение приоритетов сотрудника с приоритетами его руководителя. Было бы правильнее здесь сказать «с приоритетами его отдела/Компании» – хорошо, если таковые цели формально декларируются, а не только подразумеваются, допуская различные интерпретации. В худшем случае «общественных» целей может вообще не существовать. А вот у непосредственного руководителя цели и соответствующие им приоритеты есть практически всегда.

Иногда приходится слышать от сотрудников, что их усилия не ценятся, и что их недооценивают (например, на проект потрачено много сил, достигнут хороший результат, но руководитель никак этот успех не комментирует, как будто ничего особенного и не произошло). Случается также слышать истории о том, как вроде бы незначительное действие имело неожиданно громкий позитивный резонанс (например, структура

подачи отчета в новой форме очень понравилась руководителю, и была внедрена в других отделах). Попытки углубиться в первопричину таких ситуаций, как правило, приводят к следующим выводам:

Руководитель не декларирует свои приоритеты, тем не менее, ожидая от сотрудников следования им.

Подчиненный не декларирует свои приоритеты руководителю, надеясь, что его усилия и так будут оценены по достоинству.

Подчиненный не знает приоритетов руководителя, или имеет искаженное представление о них.

Руководитель не знает приоритетов подчиненного, или имеет искаженное представление о них.

Например, подчиненный может заниматься определенным проектом, не уделяя достаточного внимания подготовке к проверке работы отдела. Проект важен для его руководителя, но получение низкой оценки за аудит абсолютно недопустимо и критично. Или, подчиненный тратит много усилий на подготовку новой тренинг-программы, о которой его руководитель может вообще не знать.

Что можно противопоставить такому несовпадению приоритетов? Возможность их открытого обсуждения! Хорошей возможностью для обсуждения приоритетов являются регулярные встречи руководителя и подчиненного по так называемой системе «1–1». «1–1» – это не собрание всего отдела; это встреча руководителя и подчиненного «с глазу на глаз», на которой можно обсуждать статус текущих проектов, а лучше – более общие вопросы, в том числе существующие приоритеты. При этом выигрывают все: оба участника диалога получают шанс задуматься над собственными приоритетами (если они не делали это раньше), а также сравнить их с приоритетами собеседника. Допустимо даже такое упражнение – получив неупорядоченный список дел/целей собеседника, попытаться расставить в нем приоритеты, и затем сравнить результат с «правильными ответами». Обнаружив «разницу потенциалов», собеседники могут конструктивно обсудить ее причины. Возможно, проблема в недостаточной информированности, например, руководитель просто не знает, что подчиненный занимается каким-то проектом. Или подчиненный недооценивает важность какой-то части работы. В идеале приоритеты, как сотрудников, так и всей компании, должны совпадать. Результатом такого обсуждения «1–1» может явиться «сдвиг приоритетов», как в более высокую, так и в низкую сторону. А возможно, обмен недостающей информацией приведет к качественному скачку в делах. По крайней мере, подчиненный будет чувствовать себя лучше, зная, что его усилия направлены именно на ту область, которая высокоценна для руководителя, и успехи в этом направлении наверняка будут замечены. А руководитель будет четче понимать работу сотрудников в своем отделе. В итоге, все участники выигрывают, а эффективность труда – повышается.

В указанной модели собеседниками не обязательно должны быть руководителем и подчиненным. Это могут быть коллеги, члены семьи, участники одного сообщества. И форма «выравнивания» приоритетов может быть самой разной – проявляйте творческий подход в зависимости от ситуации, и Вы не разочаруете важных для Вас людей.

Источник статьи//

<http://www.improvement.ru/zametki/viter/rasstanovka.htm>

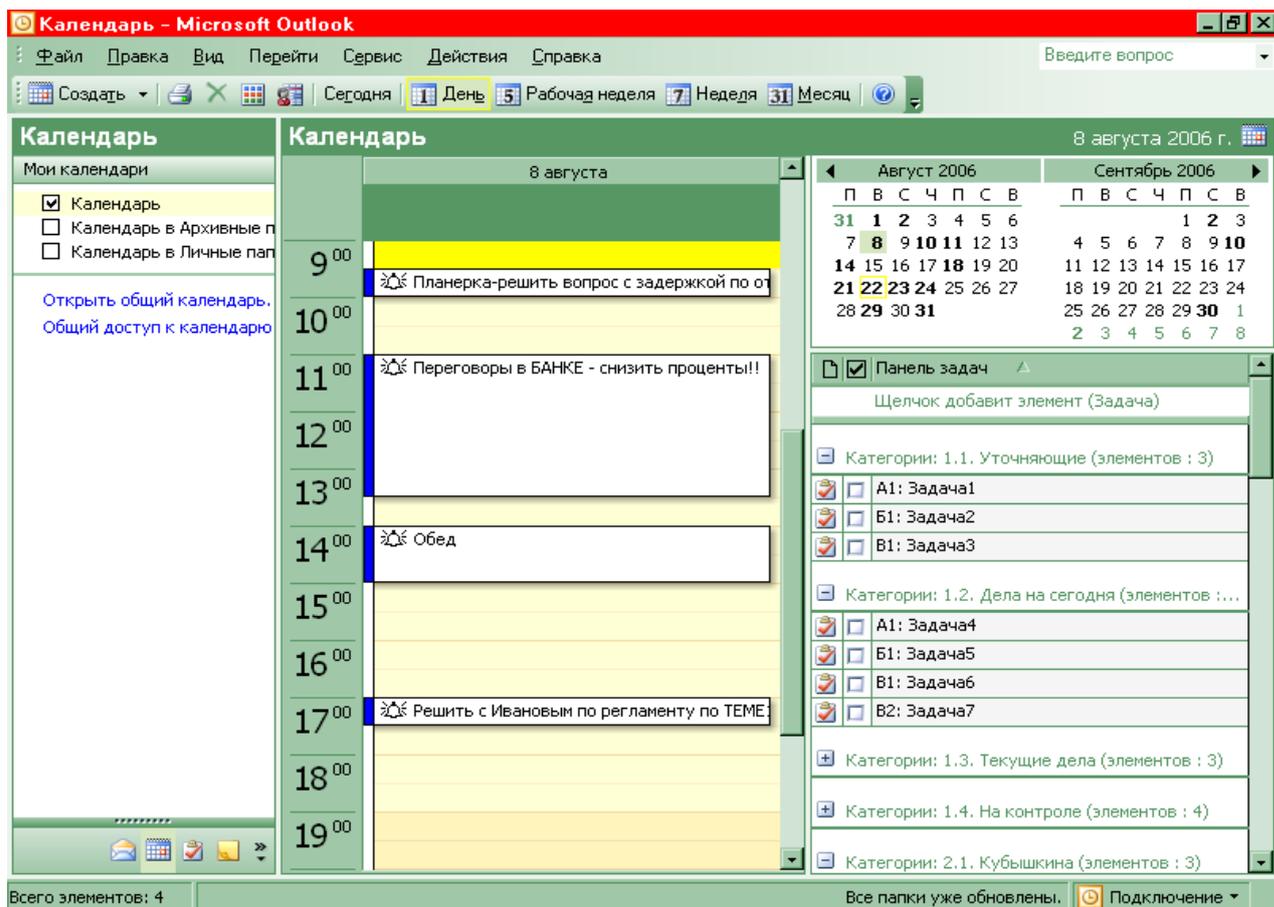
Моя система тайм-менеджмента

Башкиров Ф.

Скорость жизни растет совсем как цены на недвижимость в Москве. Количество ежедневных и прочих дел давно невозможно удержать в голове. Семья, работа... А если ты еще и руководитель... Поделюсь своим опытом управления временем.

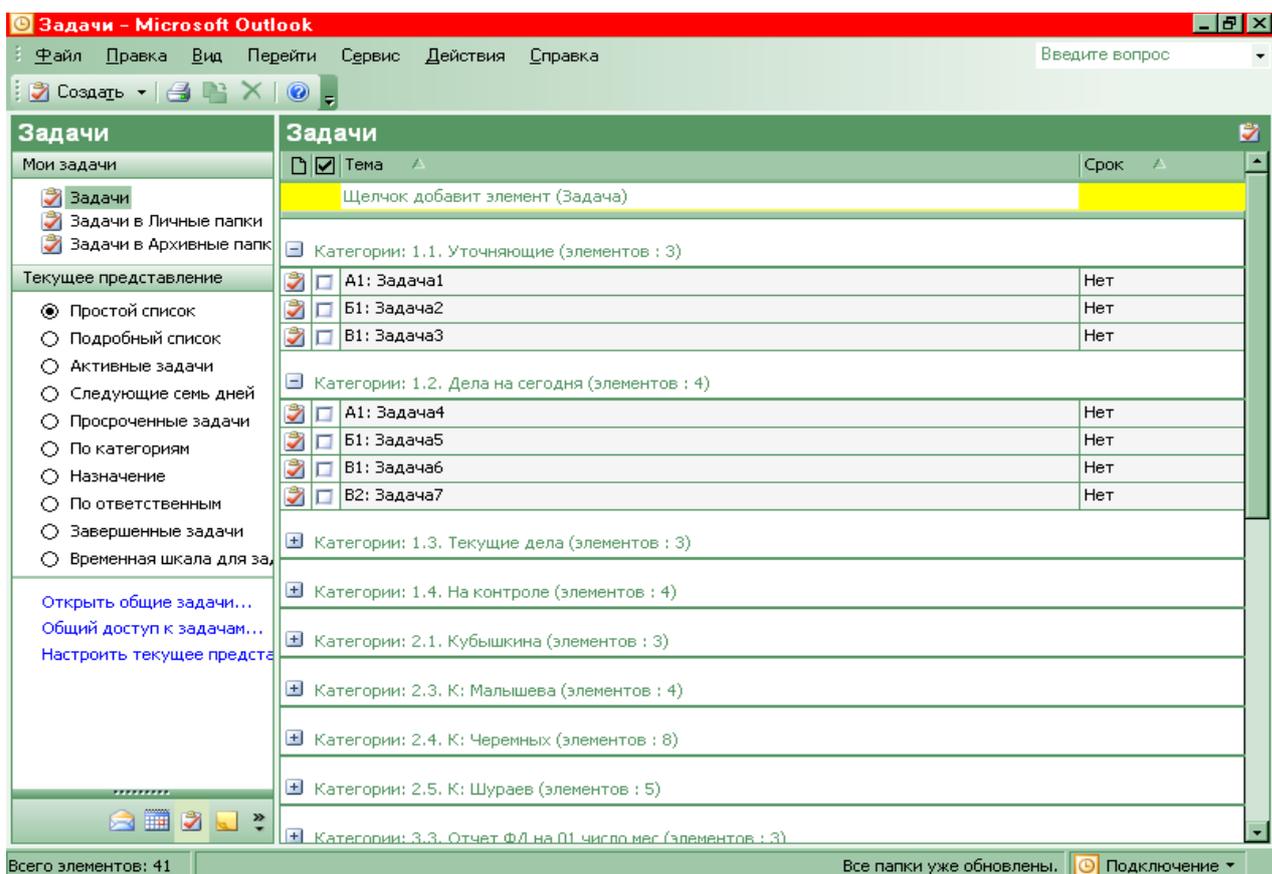
На моем рабочем компьютере установлен добрый старый Microsoft Outlook. Его-то я и решил взять за основу собственной ТМ-системы. Забегая вперед скажу, что были попытки что-то создать в Excel, однако минусы перекрыли небольшие плюсы.

Основное рабочее окошко в Outlook – КАЛЕНДАРЬ. Там я вижу запланированные на день дела, а также краткосрочные задачи. Стараюсь запланировать не больше 60 процентов рабочего времени, т.к. по опыту знаю, что обязательно будут внеплановые мероприятия (указания от руководства, проблема от подчиненных и т.п.).



Второе рабочее окно – ЗАДАЧИ. Для удобства каждой задаче присваивается категория. В результате естественного отбора имеются следующие категории:

- 1.1. Уточняющие задачи
- 1.2. Дела на сегодня
- 1.3. Текущие дела (дела, которые надо сделать в ближайшее время, но не сегодня, в противном случае они переходят в категорию «Дела на сегодня».)
 - 2.1. – 2.6. На контроле (поручения сотрудникам, по фамилиям)
 - 3.1. Долгосрочные проекты
 - 4.1. – 4.9. Кайросы.



В окошке КАЛЕНДАРЬ отображаются задачи 1.1. и 1.2., что позволяет грамотно и четко планировать рабочий день. Остальные задачи свернуты.

Я установил правило – как только появляется какая-то тема (неважно, руководитель что-то поручил делать, коллеги из бухгалтерии должны договор вернуть и т.п.) – заносу сразу в задачу или календарь. Стопроцентная гарантия, что за круговертью дней ничего не забудете.

Естественно, что Outlook используется как почтовая программа, а также как хранилище записок – различных мыслей.

Когда я покидаю офис, то со мной всегда (помимо сотового телефона) карманный компьютер (КПК). Естественно, что он синхронизирован с Большим братом – рабочим компьютером. Все задачи, расписания и контакты у меня с собой, под рукой. При необходимости через телефон можно выйти в Интернет. Кроме того, в КПК хранятся штук десять-пятнадцать книг (от художественной до философской), интересные статьи из Интернета, а также в память закачены документы, над которыми в настоящее время веду работу. Это позволяет вдали от офиса использовать минуты и часы не на бесцельное разглядывание пейзажей и окружающих, а плодотворно использовать возможность побыть вдали от офисной текучки. Иногда, когда хочется просто отдохнуть, КПК превращается в MP3-плеер. Главное иметь карту памяти большого объема, на которую можно записать пару-тройку альбомов любимой музыки.

Основной домашний инструмент – бумажная табличка на холодильнике, в которой ежедневно отмечаются выполненные (или не выполненные) запланированные дела. Это позволяет всегда иметь перед глазами напоминку о данных себе обещаниях. Табличку делаю в Excel (по горизонтали – дела, по вертикали – дни), распечатываю на месяц. При этом дела заносу в таблицу через компьютер, но при распечатывании оставляю пустые строки, в которые вписываю возникшие в течение месяца дела.

Обязательно научитесь печатать десятипальцевым методом. Методик достаточно много – выбирайте на вкус (только не тратьте всю жизнь на поиск самой-самой лучшей техники, все зависит исключительно от вас). Потраченные часы с лихвой окупятся, поверьте. Ваш покорный слуга приезжал на работу пораньше и спокойно занимался. Месяца вполне хватило.

<http://www.improvement.ru/zametki/bashkirov2/>

Перечень литературы и интернет-ресурсов:

1. Архангельский Г.А., Лукашенко М.А., Бехтерев С.В., Телегина Т.В. Тайм-менеджмент: Учеб. пособие/ Архангельский Г.А., Лукашенко М.А., Бехтерев С.В., Телегина Т.В.; Под. ред. Г.А. Архангельского. – М.: ДС Маркет, 2008. – 288с.

2. Архангельский Г.А. Тайм-драйв: как успевать жить и работать. – 3-е изд., доп. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 256 с.

3. Архангельский Г.А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 448 с.: ил.

4. Архангельский Г.А. Формула времени: Тайм-менеджмент на Outlook 2007. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 224 с.

5. Статьи и материалы с сайта тайм-менеджерского сообщества
<http://www.improvement.ru/3katalog.shtml>

Тема 3. Life management

Успешно освоив предыдущие две темы, вы получили знания и инструменты для создания эффективной персональной системы контроля и планирования времени. Но, составляя самый грамотный план, неизбежно возникает вопрос: «Для чего нужно решить эту задачу (или выполнить действие)». А высвобожденные резервы времени порождают размышления: «На что их потратить?». Таким образом, научившись грамотно распределять расход ресурса времени, мы подходим к необходимости определить, а для каких более глобальных, стратегических задач мы можем теперь использовать полученные навыки.

Третий уровень современного тайм-менеджмента затрагивает вопросы стратегии и философии. В данном блоке будут рассмотрены темы целеполагания, целей и ценностей, относящихся к стратегическому уровню тайм-менеджмента.

Цели:

- познакомиться с темой стратегического развития в области личной и корпоративной эффективности;
- освоить базовые навыки целеполагания на основе ценностного подхода.

Задачи:

- познакомиться с основными инструментами и технологиями Life management;
- освоить на практике основные приемы определения ключевых областей;
- овладеть навыками целеполагания и выбора оптимальной стратегии целедостижения.

Рассматриваемые вопросы:

1. Life management.
2. Ключевые области жизни: определение, виды (личные, сотрудника, отдела, компании). Технология создания карты ключевых областей: базовые правила, инструменты («Mind Maps», MindManager).
3. Взаимосвязь личных целей сотрудников и корпоративных целей.

Вопрос 1. Life management.

Термин «*life management*», «управление жизнью», впервые прозвучал на ТМ-конференции в 2003 году. Этот термин хорошо отражает эволюцию современного тайм-менеджмента: от узких

технологических вопросов планирования времени – к более глубоким темам жизненных целей, целеполагания и целедостижения.

Управлять временем можно только через управление делами, задачами, целями, в совокупности составляющими нашу жизнь. Таким образом, понятия «*life management*» и «Тайм-менеджмент» близки по смыслу: управляя временем, мы управляем своей жизнью.

Наша жизнь развивается, как правило, не в одном направлении. И каждым из этих направлений необходимо управлять. Каждый из нас одновременно является и владельцем, и руководителем своей собственной «Корпорации «Я». От того, насколько грамотно поставлено в нашей системе управления собственной жизнью целеполагание, во многом зависит успех и повышения личной эффективности, и организации времени.

Шаги целеполагания:

1. Выбор цели в соответствии со своими ценностями.
2. Формулирование цели.
3. Выбор стратегии достижения цели.

Рассмотрим подробнее каждый из этих шагов.

Выбор цели.

На этом этапе важно выполнить два условия: сформулировать свои жизненные ценности и определить для себя действительно важные, «родные» цели. Только наличие ясного представления о собственных жизненных ценностях позволяет принимать сильные стратегические решения, ставить перед собой свои собственные цели, мотивирует к достижению результата.

Способы определения своих жизненных ценностей:

- техника мемуарника;
- формулирование личной миссии;
- «к ценности от повседневности»;
- метод моделирования предельных ситуаций.

Формулирование цели.

Один из основных факторов успешного развития – грамотно сформулированная цель. Один из подходов, позволяющий грамотно сформулировать цель – техника SMART.

Выбор стратегии достижения цели.

Существуют два типа ситуаций: задачные и проблемные, в соответствии с которыми все цели можно разделить на два типа: SMART-цели и «надцели».

Соответственно различны и стратегии достижения целей, в зависимости от типа ситуации: «Воронка шагов» и «Веер

возможностей». Каждый раз, ставя перед собой цель, необходимо выбрать соответствующую стратегию ее достижения.

Как правило, в нашей жизни и профессиональной деятельности присутствуют несколько значимых областей, в каждой из которых есть свои цели. Поэтому для эффективного управления своей жизнью, важно иметь полный обзор поставленных целей в самых различных областях.

Вопрос 2. Ключевые области жизни.

Ключевые области жизни – это примерно 5–9 основных направлений деятельности, главные «русла», в которых развивается жизнь.

Виды КОЖ (Ключевые Области Жизни):

1. ***Личные*** – включают в себя различные аспекты жизни и деятельности конкретного человека. Неповторимы и оригинальны – у каждого своя, уникальная жизнь, свои направления ее развития.

2. ***Рабочие*** – делятся на: личные рабочие, подразделения (отдела, департамента), всей компании в целом.

При создании карты Ключевых Областей Жизни используется технология создания интеллект карт («Mind Maps»).

7 Базовых правил создания карты ключевых областей жизни:

1. Начните в центре чистой страницы. Предоставьте своему мозгу творческую свободу двигаться во всех направлениях.

2. В качестве центральной идеи используйте изображение. По своему потенциалу образ стоит тысячи слов, он приятен глазу и помогает вниманию концентрироваться. Внутри изображения или рядом поместите простую надпись: «моя жизнь».

3. Наметьте основные «русла» жизни, которые важны для вас. Сделать это можно двумя способами: подумать и записать, из каких частей может состоять жизнь (например: Я работаю, значит, одна из областей – *работа*. По вечерам учусь на заочном: еще одна область – *учеба*, у меня есть родители, которые для меня важны – *семья* и т.д.). Второй способ основан на выделении ключевых областей через повседневные дела и задачи.

4. Подсоедините главные ответвления к центральному образу. Ответвления делайте изогнутыми. Такое расположение линий сильнее привлекает внимание и более привычно для восприятия, чем прямые линии.

5. Используйте как можно больше цветов. Цвет стимулирует визуальные центры мозга, активизирует творческое мышление, привлекает интерес.

6. Формулировки ключевых областей. При выборе названия для любой своей ключевой области стоит использовать существительные, уточняющие прилагательные, но не глаголы. Название ключевой области – это только наименование сферы, в которой есть или планируются какие-либо результаты, а не сами результаты или способы их достижения.

7. Для каждой ключевой области сформулируйте одну – две стратегические цели. Например, для области «Семья»: Я хочу сделать свой дом теплым и гостеприимным местом, где будет жить вся моя большая семья, и куда будут часто приходить друзья. Для области «Работа»: Я хочу, чтобы моя работа давала мне хорошую материальную поддержку, оставляя мне при этом достаточно времени растить детей.

Этот же способ применим и для создания Карты Ключевых Рабочих Областей.

Ключевые области помогают более точно поставить жизненные цели, создать полноценный обзор всех значимых целей, не упустить ни одной важной детали.

Делая один шаг в направлении какой-либо выбранной цели, в одной из областей жизни, всегда ли мы учитываем, как он скажется на остальных, достижению каких других целей может способствовать? Или помешать? А как этот шаг может повлиять на нас самих? А на тех, кто рядом?

Для жизни характерен принцип рассеивания: ничто не имеет четких границ, жестко очерченных рамок, все размыто, проникает одно в другое, смешивается и порождает новые формы.

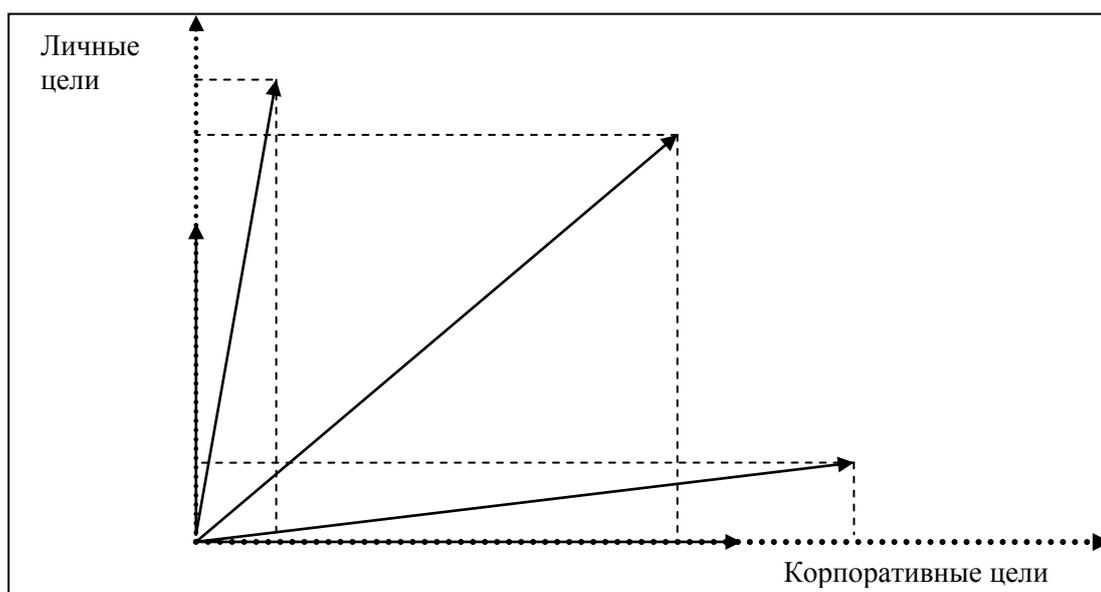
В этом и состоит важность знания своих **ключевых областей жизни**. Они позволяют поддерживать гармонию и равновесие различных сфер деятельности. Одно движение в направлении любой из целей непременно сказывается на остальных. Достижение цели в одной сфере может помочь развитию в другой.

Управленческая полезность:

- составленная карта ключевых рабочих областей позволяет более точно ставить цели, контролировать движение к намеченным результатам, при необходимости вносить коррективы;
- учитывать принцип экологичности: цели, поставленные в одной сфере деятельности, не должны входить в острое противоречие с целями в других областях;
- соотнести карту ключевых рабочих областей сотрудника с основными направлениями деятельности отдела, департамента, компании, выявить точки пересечения (или противоречий), что может оказаться существенным фактором повышения эффективности управления персоналом.

Вопрос 3. Взаимосвязь личных целей сотрудника и корпоративных целей.

Управление целями своей собственной «Корпорации «Я» создает основу для управления временем собственной жизни и повышения личной эффективности. Однако человек не изолирован от общества, он живет в социуме и поэтому возникает необходимость соотносить свои личные цели и ценности с целями и ценностями других людей, компании или организации.



В свою очередь, выстраивая систему управления организацией, не стоит забывать, что управлять по большей части приходится людьми, которые имеют свои собственные цели и ценности.

К сожалению, нет единственного верного способа достичь «золотой середины» в гармонизации личных интересов каждого сотрудника и корпоративных интересов. Существует множество разнообразных способов, от тренингов командообразования до программ лояльности и приверженности сотрудников фирме. Проблема достижения и удержания баланса личных и корпоративных целей достаточно сложный, многоаспектный вопрос.

Один из подходов, способствующий гармонизации личных и корпоративных интересов, это реализация ценности времени. Время как ресурс представляет собой ту объединяющую ценность, одинаково значимую как для развития личной эффективности, так и для развития фирмы.

Существуют два полюса целей – личные и корпоративные, и есть два подхода к рассмотрению времени – время личное и время компании. Корпоративный тайм-менеджмент позволяет, встраивая технологии организации личного времени в систему управления организацией,

повышать эффективность, как отдельного сотрудника, так и всей компании в целом. А значит, находить некоторые точки соприкосновения интересов отдельных сотрудников и корпоративных интересов.

Практические задания для подготовки к занятию.

Задание 1. Заполните страницу мемуарника.

Технология заполнения: вечером вспомните одно самое эмоционально «заряженное» событие прошедшего дня и запишите его в левую колонку (ГСД). Рядом в правой колонке запишите ценность (сформулируйте одним-двумя словами), которая этому событию соответствует. В конце недели выберите одно самое главное событие недели и ценность, которая ему соответствует.

Обозначения: ГСД – главное событие дня. ГСН – главное событие недели.

Мой «мемуарник» за прошедшую неделю	
Главные события дней:	Ценность:
ГСД-1	
ГСД-2	
ГСД-3	
ГСД-4	
ГСД-5	
ГСД-6	
ГСД-7	
ГСН	

Практические задания для выполнения в аудитории.

Задание 1. Стратегическая картонка.

Запишите в левую колонку несколько своих целей (из различных областей своей жизни) на ближайшие 1–5 лет.

В правой колонке для SMART-целей запишите три подзадачи, которые помогут вам достичь поставленной цели.

Для «надцелей» в правой колонке запишите три возможных направления, шага, которыми вы можете воспользоваться для достижения желаемого результата.

Мои цели	
1	
2	
3	

4	
5	
6	
7	
8	

Задание 2. Карта ключевых областей жизни.

Используя шаги построения карты ключевых областей жизни на с. 3–4 Теоретического блока, создайте на отдельных листах:

- карту своих личных ключевых областей жизни;
- карту своих рабочих областей жизни.

Подумайте, каким ценностям будет отвечать достижение целей в каждой из областей. Запишите ценность рядом с целью.

Выполните тестовые задания для самопроверки.

1. ... используется в качестве инструмента для определения личных ценностей

- а) стратегическая картонка;
- б) двухмерный график;
- в) таблица регулярных дел;
- г) мемуарник;
- д) хронокарта.

2. Ключевые области жизни – это основные направления ...

- а) применения техники хронометража;
- б) в которых развивается жизнь человека;
- в) совершенствования системы контроля и учета личного времени.

3. ... - это технология, позволяющая визуализировать ключевые области жизни.

- а) Value stream mapping;
- б) Mind Maps;
- в) Visual mapping;
- г) Mind Visual System;
- д) TPS.

4. Одним из SMART-критериев является привязка ...

- а) к контексту;
- б) к пространству;
- в) к действию;
- г) ко времени.

5. SMART- критерию «конкретная формулировка» соответствует высказывание...

- а) увеличить число активных клиентов, совершающих сделки не реже 3 раз в месяц;
- б) увеличить на 15% число клиентов компании;
- в) увеличить число активных клиентов компании, часто совершающих сделки;
- г) расширение клиентской базы;
- д) расширить число клиентов компании, совершающих сделки.

Аналитические материалы.

Ценности и цели: определяем направления движения

Архангельский Г.А.

После чистки лишнего, наносного, того, что вам не хотелось бы делать, необходимо определиться: что же вам хочется делать? Вопрос этот не так банален, как может показаться с первого взгляда. Большинство целей большинства людей при ближайшем рассмотрении оказываются навязанными – родителями, знакомыми, обществом. Хотите ли вы на смертном одре обнаружить, что 90% времени жизни потратили на выполнение чужой воли, а не своей, что вы отдавали контрольный пакет своих акций в доверительное управление людям, которым не доверяете? Если нет – стоит отнестись к материалу этого раздела внимательно.

Эпитафия как метод персонального стратегического планирования. В свойствах стратегических решений мы указали их жизненную важность. Чтобы принимать адекватные стратегические решения, чтобы понять, каких целей вам хотелось бы достигнуть, необходимо понять, что для вас является существенно важным в этой жизни. Иначе говоря – сформулировать ваши жизненные ценности.

Это стоит сделать с помощью написания «Декларации о личной миссии»[1]. Это документ наподобие миссии фирмы, в котором вы пытаетесь сформулировать свои задачи в этом мире – что для вас важно? чего вы хотите добиться?

Можно сделать это в форме эпитафии. «Иванов И.И. родился... умер..., достигнув выдающихся высот в... Особенно его любили за... Он отличался непревзойденными... » Такой взгляд на свою жизнь «с высоты птичьего полета» позволит вам лучше понять, насколько конкретная цель соответствует вашим реальным ценностям и желаниям, и избежать дел, навязанных внешними обстоятельствами и общественными стереотипами. Силу этого подхода иллюстрирует случай на одном из тайм-менеджерских семинаров, когда при обсуждении сравнительной приоритетности двух дел (одно связанное с фирмой, другое – с семьей)

один из участников в пылу полемики нарисовал на доске надгробие и подписал: «Здесь лежит человек, сэкономивший для фирмы 30 тысяч баксов». Далее последовала немая сцена по Гоголю и существенное переосмысление стереотипов, которые работали в дискуссии до этого момента.

Используя аналогию «человек–фирма», можно перенести на личную миссию методы, общепотребительные при написании и использовании миссии фирмы. Область конкуренции и стратегическое намерение («достигнув высот в...»), а также компетентность и конкурентные преимущества («особенно любили...», «отличался непревзойденными...») мы уже указали. Остается такая важная функция миссии, как определение основных заинтересованных групп, их сравнительной приоритетности и способов согласования их противоречивых интересов. Это можно оформить в виде раздачи пакетов акций вашего «персонального ЗАО»: столько-то процентов принадлежит вам (приоритетность личного развития), столько-то семье, столько-то друзьям, клиентам (в т.ч. начальству), и т.д. Эту аналогию в дальнейшем можно применять при принятии стратегических решений: обладатель такого-то пакета моих акций проголосовал бы так-то, и т.д.

Важным элементом миссии могут быть принципы ваших действий в разных областях. Они аналогичны тому, что традиционно называют «стратегиями». Например, аналогом продуктовой стратегии (набора принципов, определяющих способы упорядочения и взаимоувязки различных продуктов компании) может быть набор принципов, задающих стратегию профессионального и личностного роста. Сюда могут включаться также принципы принятия решений, этические нормы, которых вы хотели бы придерживаться в собственной деятельности, и т.д.

Более детально определить собственные ценности позволяет последовательный переход от рядовых задач к объемлющим их целям более высокого уровня. Например, на одном из открытых семинаров участник при помощи наводящих вопросов автора статьи построил следующую логическую цепочку: «Для чего я пишу отчет? – очевидно, чтобы сохранить и укрепить свое положение в фирме. Зачем мне это нужно? Я хочу достичь продвижения по службе и финансового благосостояния. Почему для меня это важно? Так как я хочу добиться свободы, независимости». Таким образом, всего за 2–3 логических хода можно от текущих дел перейти к набору глобальных целей и ценностей, которыми вы руководствуетесь.

Наконец, эти сформулированные вами ценности можно упорядочить по значимости. Сделать это позволяет подход, предложенный Аланом Лакейном,^[2] который можно условно назвать моделированием предельных ситуаций. Например, в числе ценностей вы назвали семью и служебный рост. Представьте, что вам нужно поехать в аэропорт и заключить чрезвычайно важный контракт с потенциальным

клиентом, который будет в аэропорту проездом всего час, и согласен в это время с вами встретиться. От этого контракта зависит вся ваша дальнейшая карьера, при этом клиент капризен и возможность с ним встретиться – редкая удача. Когда вы уже сели в машину, вам звонят из больницы и сообщают, что ваш ребенок попал в автокатастрофу, ранен, находится в сильном потрясении и зовет вас. Вам сообщают, что если вы не приедете немедленно, его положение серьезно ухудшится.

Таким образом, вы представляете себе ситуацию однозначного выбора, то есть ситуацию, в которой человек не просто принимает решение, но совершает поступок. Именно поступки формируют человека, и в них ярче всего проявляются его ценности. Осознав соотношение своих ценностей в такой предельной ситуации, вы сможете применять это знание в своей повседневной деятельности. Ведь каждый выбор того, чем заняться в данный момент, является также микропоступком, реализующим ваши ценности. Правда, альтернатива, которую вы не выбрали, при этом не отменяется, как в предельной ситуации, а всего лишь сдвигается в будущее, что уменьшает вероятность ее осуществления. Таким образом, здесь результаты вашего выбора и поступка несколько ослаблены, не столь фатальны и необратимы, как в предельной ситуации. Но логика зависимости этого микропоступка от ценностей остается той же: вы выбираете и тем самым материализуете, воплощаете в мире свои ценности.

Принципы постановки целей. По законам жанра здесь следовало бы рассказать о SMART-критериях: цели должны быть конкретными, измеримыми, согласованными, реалистичными, четко привязанными к времени (SMART – по первым буквам соответствующих английских слов). Но цели в таком общепринятом понимании могут не только способствовать эффективности личного стратегического планирования, но и мешать. В восточных боевых искусствах часто можно встретить рекомендацию: не следует концентрироваться на предполагаемых действиях противника, пытаться планировать ход боя. Все эти мыслительные конструкции зашоривают ваше восприятие и мешают ловить возможности, открывающиеся в ходе схватки, и полноценно использовать эти возможности. Поэтому сейчас мы дадим альтернативу классическим SMART-целям, и покажем область оптимальной применимости последних.

Цель описывает желаемую будущую ситуацию. Чтобы наиболее удобным образом классифицировать цели, мы дадим важное различие для описания исходной ситуации. Задачной ситуацией будем называть положение вещей, когда ясно, что нужно сделать, и ясно, как это нужно делать. Остается взять и сделать. Проблемной ситуацией назовем такую, в которой не вполне ясно, что нужно сделать, и тем более совершенно неясно, как это нужно делать. Например: задача – провести маркетинговое исследование; проблема – добиться решительного

конкурентного преимущества в совершенно безнадежной с точки зрения здравого смысла ситуации.

Важное свойство задачи – аддитивность, ее можно раздробить на части, каждая из которых вносит вклад в достижение задачи. Проблемы неаддитивны, не существует четкой последовательности ступенек, которые нужно преодолеть, чтобы решить проблему. Можно полудостичь цели «похудеть на 10 кг», но нельзя полудостичь цели «поступить в вуз» или «перепрыгнуть пропасть». Если вам удалось построить такую последовательность ступенек (этот процесс называется депроблематизацией), вы превратили проблему в задачу. Заметим, что любая ситуация борьбы, поиска конкурентных преимуществ, а следовательно ситуация выработки стратегии, характеризуется высокой степенью неопределенности и является проблемной. Решения в такой ситуации характеризуются дискретностью, скачкообразностью, которую мы описали в разделе «Природа стратегического решения».

SMART-цели идеально приспособлены для задачных ситуаций: вы можете достаточно четко и подробно описать желаемый результат. Это создает основное преимущество SMART-целей: возможность программировать свое сознание на их достижение. Четко и детально вообразив результат, вы настраиваете свои сознание и подсознание на стремление к нему. Достоинство оборачивается недостатком, который мы упоминали выше: четкая запрограммированность на конкретный осязаемый результат может помешать вам увидеть и использовать новые возможности, позволяющие достигнуть желаемого совершенно другим путем (например, создать искомое конкурентное преимущество не выпуском SMART-осязаемого нового товара, а использованием подвернувшейся возможности заключить союз с нетривиальным стратегическим партнером). Еще один недостаток четко определенных целей и планов их достижения — все это создает предсказуемость вашего поведения, которая хороша в отношениях сотрудничества, но смертельно опасна в отношениях борьбы и конкуренции.

Каким образом можно оптимально задать направление движения в проблемных ситуациях, которые для нашей темы наиболее важны? Так как в проблемной ситуации вы не можете четко нарисовать для себя желаемый результат, направление движения необходимо должно быть задано более абстрактно, чем в задачной ситуации. В качестве неплохих направлений движения можно использовать описанные выше ключевые области, а также список основных ценностей типа «свобода, независимость», который мы составляли при выработке миссии. Эти абстракции задают вам направления движения, а конкретные измеримые проекты вы оцениваете с точки зрения их вклада в продвижение по этим направлениям. Такого рода абстракции уместно назвать надцелями. Обратим внимание, что с обычными целями они находятся не в соотношении «целое–часть» (чтобы достигнуть Ц, нужно сделать ЦА и ЦБ и ЦВ), а в соотношении «абстрактное–конкретное» (чтобы

достигнуть НЦ, можно сделать А, или Б, или В). Например, конкретизацией, «наполнением» надцели «достигнуть решительного конкурентного преимущества» может быть цель «разработать новый продукт такого-то типа», или цель «достигнуть соглашения с таким-то стратегическим партнером», и т.д.

Достоинство планирования деятельности с помощью надцелей – более высокий уровень гибкости при принятии решений. Недостаток – абстракции менее сильно мотивируют. Простой способ разрешения этого противоречия состоит в том, чтобы конкретно и осязаемо изобразить небольшую, но критически важную часть желаемой будущей ситуации, зажечь «полярную звезду» в окутывающем будущее тумане. Когда небольшая японская фирма Sony находилась в проблемной ситуации, связанной с поиском конкурентных преимуществ, основатель фирмы Масару Ибука бросил на стол книжку карманного формата и сказал: «Мы должны сделать видеомагнитофон, кассеты которого были бы не больше этой книжки и вмещали в себя по крайней мере один час записи»[3]. Ибука поставил не задачу, а проблему, поскольку не существовало четких ступенек к достижению этой цели, для этого пришлось разрабатывать массу новых технологий, до того не известных. Но, ярко раскрасив маленький, но критически важный (можно сказать, «знаковый») кусочек будущего, он сумел создать высокую мотивацию чтобы двигаться вперед, не мешающую при этом искать новые непредвиденные возможности.

Именно цели такого рода, позволяющие преодолеть проблемную ситуацию, создающие решительные конкурентные преимущества, более всего достойны названия целей — как далекие и труднодостижимые объекты стремления, создающие серьезные перевороты в положении вещей. Заметим, что в Теории развития творческой личности[4] строится следующая цепочка усиления ДЦ (Достойных Целей жизни): «техническая задача – научная – социальная» (например, «поиск средств обеззараживания – открытие пенициллина – распространение его в обществе, преодоление консервативного сопротивления»). Для менеджера или предпринимателя эта цепочка может быть сформулирована несколько иначе (например, «успех в развитии технологий – новые сильные и красивые бизнес-решения – серьезные изменения рынка, общества, государства»), но суть останется той же: решительные стратегические цели будут захватывать и интеллектуальный, и культурный, и социальный пласты реальности. Например, Масару Ибуке и Акио Морите пришлось восемь лет бороться с телекомпаниями, считавшими видеомагнитофоны посягательством на свои авторские права, причем аргументировать свою правоту тем, что их продукт создавал принципиально новую культурную и социальную ситуацию: возможность потребителей распоряжаться своим временем, не ставя свой режим дня в зависимость от расписания передач телекомпаний.

SMART-цели, описывающие понятные и достижимые известные результаты, более уместно назвать не целями, а задачами – по имени исходных для них задачных ситуаций. И конкретные задачи, и решительные, переворачивающие бизнес и общество цели, имеют свое законное место в системе планирования и принятия решений. На каком из подходов к целеполаганию акцентировать внимание, читатель может решить сам, исходя из того, к какой категории людей он предпочитает себя относить: крепких, надежных и стабильных «среднячков», или не боящихся рисковать и дерзать победителей.

От удовлетворения потребителя к реализации ценностей Ставим на место подход «от потребителя»

Архангельский Г.А.

В первой половине двадцатого века в центре внимания находилось производство – его эффективность, совершенствование соответствующих методов и технологий, и т.д. В последние несколько десятков лет мы наблюдали неумолимое перемещение акцента внимания на потребителя – выяснение и формирование его желаний, выстраивание с ним отношений, в т. ч. эмоциональных, и т.д. Что дальше?

Подойдем к ответу на этот вопрос с двух сторон – эмоциональной и интеллектуальной. Эмоциональный ход будет следующим: нарисуйте, пожалуйста, двух человечков, подпишите под одним «Я любимый», под другим – «Мой клиент». А теперь возьмите фломастер своего любимого цвета и честно обведите кружочком того из этих двух человек, который для вас дороже, ближе и важнее. «Честно» – значит не оглядываясь на потребности PR, на стереотипы, которые вдалбливают гляцевые журналы для менеджеров, и т.д. Вряд ли у вас есть сомнения, что у автора есть сомнения, кого вы выбрали.

Теперь сделаем интеллектуальный ход в том же направлении. Каким образом произошел переход от «промышленной» парадигмы к «потребительской»? Фактически это был хорошо известный в ТРИЗ (теории решения изобретательских задач) «переход к надцели», ответ на вопрос «Зачем?» Зачем нам совершенствовать методы производства? – Для того, чтобы продать больше товаров лучшего качества, т.е. лучше удовлетворять потребителя.

Сделаем следующий переход к надцели. Зачем нам нужно удовлетворять потребителя? Чтобы получить больше денег, власти, славы, морального удовлетворения, признания, и т.д., и т.п. Формулируя то же самое в более общих терминах: удовлетворять потребителя нужно для того, чтобы реализовывать свои ценности. Т.е. вашими ценностями являются, например, благосостояние, независимость, и т.п. – вы ставите соответствующие цели, подзадачей которых является удовлетворение потребителя.

Нетрудно заметить, что как подход «от потребителя» не отрицал «производственный», но включал его в себя как составную часть, так и «ценностный» подход не отрицает необходимости удовлетворения потребителя, но ставит это удовлетворение на подобающее ему место. Точно так же, как в свое время «производственный» подход был «поставлен на место» «потребительским» подходом. Под «поставил на место» здесь понимается одновременно и указание на место подхода в общей картине, в т.ч. на его ограниченность, и, благодаря этому указанию ограниченности – указание на нежелательные проявления подхода и на возможности их устранения.

«Потребительский» подход сделал невозможными такие проявления «производственного» подхода, как например знаменитое фордовское «мы можем продать вам машину любого цвета, при условии, что этот цвет – черный». Новый подход позволил избавиться от «производственного снобизма», улучшить жизнь потребителей и общества в целом, и т.д. Но всякое положительное явление, переходя разумные границы, может превращаться в свою противоположность. Какие неприятные проявления «потребительского» подхода позволяет прекратить наш «ценностный» подход?

Болезненность и неестественность гонки, в которой сгорают люди бизнеса, теряя силы, здоровье и вкус к жизни, очевидна. Но причины этой болезни гораздо глубже, чем плохо налаженный личный тайм-менеджмент в техническом смысле слова. Это скорее неумение управлять своим временем на уровне последней ступени «лестницы тайм-менеджмента» (последовательности «эффективность – стратегия – философия»), на уровне выстраивания своей деятельности в соответствии со своими ценностями.

Ценности, которыми осознанно или неосознанно управляется среднестатистический современный деловой человек, являются в высшей степени навязанными. Для правоверного протестанта гонка за прибылью была вполне органичной, поскольку материальный успех был для него эквивалентен степени «предопределенности к спасению», а следовательно – «степени» блаженства в будущем мире. [См. Макс Вебер. Протестантская этика и дух капитализма. Книга есть в интернете.] Для большинства современных бизнесменов уже не существует зависимости между количеством ноликов на банковском счете и уровнем загробного блаженства, но привычка к наращиванию числа этих ноликов – сохранилась.

Результат – непрерывная и всеобщая «продажа людям больше сыра, чем они могут съесть», голод в недоразвитых странах на фоне кризисов перепроизводства в переразвитых, и т.д. Механизмы этой всеобщей шизофрении описали Веркор и Корнель в романе «Квота» еще несколько десятилетий назад, и не слишком ошиблись в прогнозах. Вкратце суть происходящего можно выразить как попытку утолить

жажду соленой водой – нужно или вовремя остановиться, или быть готовым к тому, чтобы лопнуть.

«Потребительский» подход делает неустойчивым существование не только общества, но и отдельного бизнесмена. Бессмысленность существования – опасная вещь, она съедает человека незаметно, изнутри. При этом все общепринятые попытки ее заглушить (водкой, трудоголизмом и т.п. формами бегства от себя) – не более чем суррогаты, только загоняющие болезнь вглубь. Есть всего два выхода: или перестать быть человеком (т.е. принять как должное гонку ради самой гонки, удовольствие ради удовольствия, власть ради власти), или найти смысл в том, что ты делаешь. «Постановка на место» потребительского подхода позволяет сделать первый шаг к поиску смысла – избавиться от лжесмыслов (удовлетворения потребителей, увеличения количества ноликов на счете, и т.п.), навязываемых обществом потребления – раскрученным когда-то маховиком, затягивающим вас в свою орбиту и пытающимся не дать выбора.

Мемуарник, или Вся жизнь на ладони

Виталий Королев

На «склоне лет» я задумался над задачей: как в компактном виде представить основные события своей жизни (лента событий), сохранив при этом разный масштаб и значимость этих событий? Иными словами, как сделать краткий и компактный конспект для мемуаров (мемуарник)?

Моя проблема в том, что я жутко забывчив. При этом Outlook совсем не годится как компактный «дневник»: замучаешься его обзирать. Традиционный дневник тоже не годится: он пишется изо дня в день и не позволяет строить обзоры «с высоты птичьего полета». Да и для другого дневник нужен – для организации рефлексии, для размышлений. Это документ интимный. А хотелось иметь что-то более открытое, как автобиография, но не столь кастрированное и сухое, как она.

Предложение.

Ввиду вышеизложенного, предлагается фиксировать по 1–2 главных события дня, на основе которых фиксировать 1–2 главных события недели, на основе которых (их будет 4–8 в месяц) фиксировать 1–3 главных события месяца, на основе которых (их будет 12–36 в год) фиксировать 1–5 главных событий года, на основе которых (их будет 10–50 в десятилетие) фиксировать 1–10 главных событий десятилетия.

Жизнь состоит из 5–7 десятилетий, и главные события жизни можно зафиксировать на основе 5–50 главных событий десятилетий.

Достоин внимания, что главное событие верхнего уровня не сводится к сумме неких событий нижнего уровня. Напротив, события

верхнего уровня формулируются в другом масштабе и в других терминах.

Пример: учеба в школе может быть достойным событием десятилетия, но она не сводится к событиям каждого учебного года. Формулирование события более верхнего уровня требует *рефлексивного обобщения* ленты событий периода более низкого уровня.

Самым интересным здесь является понятие СОБЫТИЯ, т.е. того, что СО-Бытийствует со мной. Это понятие отражает мое представление о бытии себя и мира. То, что я выберу в качестве событий (тем более, важных событий) в разные периоды своей жизни, представляет само по себе материал для рефлексии, для анализа динамики своих представлений.

Расчет объемов

Для 50 лет мы получим следующие документы:

- $50 \cdot 365 =$ примерно 19000 записей о событиях дня
- $50 \cdot 52 = 2600$ записей событий недели
- $50 \cdot 12 = 600$ записей событий месяца
- $50 \cdot 1 = 50$ записей событий года
- 5 записей событий десятилетий

Итого: $19000 + 2600 + 600 + 50 + 5 = 22155$ записей событий, если фиксировать их ежедневно (вести дневник), или: Примерно 3155 записей, если вести их еженедельно (недельник).

Желающим посчитать затраты времени на заполнение мемуарника предоставляется это сделать самостоятельно. Ясно, что времени много не займет.

Кому это нужно?

Вначале я думал, что он нужен таким, как я, т.е. людям в зрелом возрасте. А потом понял, что мне он *уже* не очень-то нужен. Все, что забыто, упущено, так что мемуаров мне не написать.

Мемуарник можно дарить 18–20-летним, у которых 50 лет впереди.

Более ранним тоже вряд ли подойдет: еще совсем незрелые.

Как мотивировать себя заполнять мемуарник?

Думаю, что просто сделать его открытым для чтения другими. Сам факт того, что твой мемуарник имеет пустые клетки дней и даже недель, и другие это могут видеть, заставит меня что-то в него записывать. А много и не надо, надо напротив, мало, и самое важное.

Как достичь своей цели

Витер Дм.

Устанавливая для себя цели, используйте формат «Обязательные цели» (Firm) и «Большие цели» (Stretch). Например, написать статью – это Firm, а написать книгу – это Stretch.

Обязательные – это те цели, которых Вы обязательно должны достичь, как говорится, «кровь из носа». Нужно быть предельно реалистичными, устанавливая себе эти ориентиры, дабы не разочароваться и не опустить руки.

Большие – это цели «высокого полета», амбициозные, смелые, может быть даже отчаянные. Возможно, Вы не достигнете таких целей за установленный срок, но наверняка приблизитесь к ним ближе. Как говорил Наполеон: «Требуйте невозможного, получите максимум».

Хорошей практикой по закреплению Цели в сознании является обещание важному для вас человеку. Это может быть формальное действие (обязательство перед начальником по достижению конкретных результатов), или шутовское пари с другом или родственниками. Важно то, что «рассекретив» свою цель, Вы становитесь более ответственным в ее достижении – уже не только перед собой, но и перед другими, значимыми для Вас людьми.

Этюд об умном ослике и сладкой морковке

Михаил Исаев

Представьте себе насрединскую картину про ослика и морковку, привязанную перед ним. Для модели представим бесконечную дорогу, вечного ослика, но отнюдь не бесконечную и не вечную морковку.

Морковка есть, и в общем-то неважно, что её нельзя съесть, потому, как сознание его сосредоточено на запахе и вкусе (когда он до неё доберётся). А ведь заметьте, морковка и не так сладка, если за ней не побегаешь.

Уберите морковку – и ослик остановится. Ведь у него на самом деле нет целей и пути, а есть замечательная морковка. Теперь же ему надо, приходится, (или же он может?) осмотреться в поисках другого вкусного или удивительного.

Весь вопрос в том, насколько его расстроит исчезновение морковки. Ведь он мог и отвыкнуть воспринимать дорогу, травку, кустики, небо, тяжёлую тележку за спиной или снулого седока без этой самой морковки. В чём смысл жизни – где моя морковка, не правда ли, знакомо.

Надо заметить, что и самые большие разочарования у нас связаны с этой морковкой – это когда иногда мы её всё-таки догоняем и съедаем, а она, естественно, оказывается совсем не такой вкусной, как мы её себе

представляли. За то время, которое мы потратили, на погоню, она успела засохнуть и завянуть, и совсем не такая аппетитная, как представлялось. Ещё хуже, когда эту морковку мы съели, а другой нет, и выбрать уже нет ни сил, ни желания.

Вывод можно сделать следующий: самим выбирать морковки и съесть до того момента, пока она завянет и уметь быстро подбирать морковки после употребления последней, а ещё лучше, чтобы одновременно их висело перед вами несколько.

Перечень литературы и интернет-ресурсов:

1. Архангельский Г.А., Лукашенко М.А., Бехтерев С.В., Телегина Т.В. Тайм-менеджмент: Учеб. пособие /Архангельский Г.А., Лукашенко М.А., Бехтерев С.В., Телегина Т.В.; Под. ред. Г.А. Архангельского. – М.: ДС Маркет, 2008. – 288 с.

2. Архангельский Г.А. Тайм-драйв: как успевать жить и работать. – 3-е изд., доп. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 256 с.

3. Архангельский Г.А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 448 с.: ил.

Тема 4. Корпоративный тайм-менеджмент

Пройдя путь по всем трем уровням тайм-менеджмент, от развития личной эффективности до основ целеполагания и ценностей, овладев навыками построения результативной систем личного тайм-менеджмента, начав добиваться положительных результатов в области управления личным временем, каждый руководитель неизбежно сталкивается с вопросом: «Как донести до окружающих мысль о необходимости внедрения инструментов и техник тайм-менеджмента в рабочую практику?» Почему предложение ввести систему учета и контроля рабочего времени или единые правила планирования, несмотря на свою полезность и эффективность, вызывают сопротивление со стороны коллег и подчиненных?

Для того чтобы вывести систему организации времени на корпоративный уровень, существуют определенные правила и принципы, следуя которым можно сделать этот процесс безболезненным, увлекательным и продуктивным. Поэтому, в завершении нашего модуля и всего курса тайм-менеджмента, познакомимся с основными подходами к корпоративному тайм-менеджменту.

Цели:

- познакомиться с методами объединения личного тайм-менеджмента и корпоративной организации времени;
- освоить базовые навыки внедрения тайм-менеджмента в корпоративную среду.

Задачи:

- познакомиться с основными принципами внедрения корпоративного тайм-менеджмента;
- освоить на практике основные приемы «тайм-менеджерского обацилливания» (как донести важность и необходимость корпоративного тайм-менеджмента до коллег);
- выработать первые примеры корпоративных договоренностей.

Рассматриваемые вопросы:

1. Корпоративный тайм-менеджмент как инструмент повышения эффективности организации.
2. Время компании и время сотрудника (руководителя).
3. Личная и корпоративная эффективность.
4. Логика внедрения корпоративного тайм-менеджмента: принципы, этапы.
5. Структура ТМ – стандартов.

Впервые тема корпоративного тайм-менеджмента была заявлена в монографии Г.А. Архангельского «Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы» в 2003 г. С тех пор идея централизованного корпоративного внедрения технологий тайм-менеджмента становится осознанной потребностью все большего числа компаний и организаций.

Вопрос 1. Корпоративный тайм-менеджмент как инструмент повышения эффективности организации.

Основные факторы, обусловившие всевозрастающую потребность компаний в корпоративном внедрении тайм-менеджмента:

1. Усиление роли самоменеджмента в условиях современной экономики. 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 становятся 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. Постоянные изменения. 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.

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

Позволяет сделать персональный тайм-менеджмент сотрудников инструментом повышения корпоративной эффективности.

Корпоративный тайм-менеджмент объединяет два подхода – личный тайм-менеджмент и корпоративную организацию труда. Задачей внедрения тайм-менеджмента в этом случае становится ответ на вопрос:

«Как повысить управляемость фирмы и сотрудников, не потеряв при этом преимуществ, которые дают свобода и инициатива людей?».

Вопрос 2. Время компании и время сотрудника (руководителя).

Существует довольно обширная область управленческих технологий, связанных с управлением временем компании, касающихся в первую очередь систем управления. Основное внимание уделяется организации работы системы в целом. При таком подходе организация времени отдельного работника рассматривается исключительно как следствие правильно выстроенной и эффективно функционирующей системы.

К технологиям, относящимся к данному направлению, можно отнести, например, реинжиниринг бизнес-процессов, тотальное управление качеством, проектный менеджмент и др., являющиеся технологиями управления временем компании, т.е., управлением организацией деятельности фирмы, для которой временные параметры представляют собой один из важнейших критериев качества.

Второе важное направление в корпоративном управлении – организация личной работы, повышение эффективности собственной деятельности. В данном случае, инициатива изменений исходит от самого сотрудника.

В данном направлении применимы технологии личного тайм-менеджмента, различные технологии личностного роста, самоменеджмента.

Области применения технологий первого типа: работа «конвейерного» типа. Сферы деятельности, не требующие творческой инициативы сотрудников. Жестко регламентированные процессы, любое отклонение от которых может привести к непоправимым последствиям.

Области применения технологий второго типа: работа, требующая не только беспрекословного исполнения жестких должностных инструкций, но и проявления сотрудником самостоятельной инициативы. Сферы деятельности, предполагающие принятие нестандартных решений, распределения ресурсов, необходимость и готовность брать на себя ответственность, динамичное реагирование на изменение требований, ситуаций и запросов. Занятость с высоким уровнем самостоятельного принятия решений и ответственности за них, самостоятельной организации процессов.

Вместе с тем, «личный» тайм-менеджмент, благодаря своим свойствам, оказывается достаточно сильным инструментом не только в области личностного развития, но и повышения корпоративной эффективности.

И здесь уже имеет смысл говорить не столько о личном, сколько о персональном тайм-менеджменте.

Вопрос 3. Личная и корпоративная эффективность.

Личная эффективность – ключевое понятие тайм-менеджмента: она тем выше, чем более четкие цели мы перед собой ставим, чем осмысленнее и организованнее относимся к использованию своего времени.

Личная эффективность – использование человеком своего времени для достижения поставленных целей; рассматривается в контексте всей жизни, без привязки к конкретному месту работы или сфере деятельности.

Говоря о корпоративном тайм-менеджменте, очевидно, что нужен иной угол зрения на вопросы личной эффективности в организации времени. Необходимо учитывать контекст работы, специфику сферы деятельности, особенности конкретной компании, поэтому необходимо ввести новое понятие персональной эффективности:

Персональная эффективность – личная эффективность человека как сотрудника конкретной организации, обусловленная его собственными усилиями и навыками самоорганизации.

Таким образом, персональная эффективность – это личная эффективность человека плюс контекст конкретной сферы деятельности.

Каким образом личная эффективность связана с повышением эффективности корпоративной? Начав более осознанно относиться к своему времени, человек очень быстро начинает понимать, что потери его личного времени находятся в прямой зависимости от неэффективности существующей корпоративной системы управления. Владея навыками тайм-менеджмента, он будет видеть взаимосвязь потерь компании и собственных (вспомните график взаимосвязи личных и корпоративных целей), и соответственно, более активно инициировать позитивные изменения. При этом изменения, инициированные самим сотрудником, гораздо более эффективны, чем внедренные «приказом сверху». То, что работник придумал и предложил сам, он охотнее будет воплощать в жизнь; при этом он лучше всех информирован о реальном положении вещей, так как ближе всего к реальным проблемам и трудностям работы, которую сам же и выполняет. Таким образом, именно рядовые сотрудники компаний и организаций – лучший ресурс для повышения эффективности компании. «Фирма сама повышает свою эффективность».

Личная эффективность – Персональная эффективность – Корпоративная эффективность.

Управленческая полезность повышения персональной эффективности подчиненных:

- Управляемость персональной эффективностью и понимание особенностей планирования и распределения рабочего времени сотрудником.
- Возможность устанавливать оптимальные сроки выполнения задач благодаря реалистичному пониманию степени загруженности подчиненных.
- Уверенность в оперативности и своевременности действий подчиненных в ситуациях, когда непосредственный контроль за ними затруднен или невозможен: при взаимодействии подчиненных с клиентами, коллегами из других подразделений и т.д.
- Прозрачность работы подчиненных, формализованность их личных рабочих целей, планов и задач, устранение фактора «незаменимости от неорганизованности» сотрудника.

Вопрос 4. Логика внедрения корпоративного тайм-менеджмента: принципы, этапы.

Принципы:

«Принцип земледельца». Что делает земледelec, стремясь к получению высокого урожая? Обрабатывает землю, вносит удобрения, поливает, окучивает, пропалывает... Не странно ли, на первый взгляд, что ожидая результата от растения, усилия прикладываются совсем в другом направлении? Также и с внедрением тайм-менеджмента: не стоит прилагать усилия к «плодам» – конкретным методам, которыми люди будут организовывать свое время. Усилия стоит сконцентрировать на «почве» - на установках, убеждениях, целях, ценностях, отношении людей ко времени.

Основные особенности этого принципа:

- Гомеопатичность, движение микроскопическими шагами, старайтесь не применять лобовых атак: «С завтрашнего дня все ведем хронометраж!».
- Общий язык – говорите с каждым сотрудником на том языке, который ему понятен, если хотите быть услышанными, о тех вещах, которые ему интересны.
- Необходимый объем – главное, чтобы любое нововведение не было обременительным для сотрудника на данном этапе.

«Центр кристаллизации». Как правило, идею тайм-менеджмента (в терминологии тайм-менеджмента – «тайм-менеджерскую бациллу») изначально в компанию приносит один человек. Один, даже самый эффективный сотрудник или руководитель, не сможет изменить ситуацию без поддержки окружающих. Следовательно, необходим некий «центр», где идеи эффективной и рациональной организации времени могли бы «выкристаллизовываться». Будет ли эта группа из одного подразделения или из нескольких – не важно.

Полезность формирования подобной группы:

- Создание пилотной группы для обкатки применяемых технологий тайм-менеджмента перед их массовым внедрением в деятельность компании.
- Командная работа – качественно новый уровень возможностей, появление нового, системного эффекта.
- Демонстрация наглядным примером не только личных, но и командных, корпоративных примеров эффективности преобразований в области тайм-менеджмента.

«Свобода самостоятельности». Давайте возможность людям самим делать шаги в области организации своего времени.

Преимущества такого подхода:

- Человек начинает испытывать чувство свободы и контроля в том, как именно он организует свое время, какими инструментами, методами, способами пользуется. Пусть изобретает свои подходы, инструменты и способы, даже малоэффективные – это укрепляет заинтересованность и инициирует дальнейшее изучение основ тайм-менеджмента.
- При условии невмешательства некоторое время в развитие идей тайм-менеджмента, появляется возможность творческого прорыва, рождения совершенно новых инструментов, методов, которые могут оказаться высокоэффективными именно для реализации в вашей компании: ведь никто не знает специфику деятельности лучше, чем специалист, занимающийся этой работой ежедневно.
- Возможность делать самостоятельные шаги порождает ощущение свободы выбора. Собственный выбор или принуждение со стороны – как вы думаете, где больше шансов на успешную реализацию? Оставляйте за человеком право на собственный самостоятельный поиск и личный выбор.

Этапы.

«Посев». Основная задача данного этапа – вызвать у сотрудников и коллег свободную заинтересованность темой организации времени. Способы:

«Мотивация через ценности». Объяснение и предъявление сотруднику, в чем его личный интерес грамотно распоряжаться его личным ресурсом времени.

«Делай как я». Самый сильный прием на этом этапе – личный пример руководителя с явно видными внешними позитивными результатами. Еще один способ – грамотно донести до сотрудников, коллег, вышестоящего руководства идеи тайм-менеджмента.

И, наконец, один из сильных приемов мотивации подчиненных: «Бросить в воду, а потом научить плавать».

«Мотив». Создавайте мотивацию для использования навыков и знаний тайм-менеджмента в реальной практике сотрудников. Один из способов на этом этапе – введение количественных показателей, делающих время подразделения, отдела осязаемым ресурсом и позволяющее отслеживать изменения в процессе применения инструментов тайм-менеджмента.

Примеры таких показателей:

- Сколько времени тратим на совещания.
- Как часто доделываем работу после окончания рабочего дня.
- Как часто и на сколько срываем сроки поставок.
- Сколько времени проходит от получения заказа клиента до момента отгрузки / как вариант: от момента появления новой идеи до вывода нового товара на рынок.
- Сколько раз в неделю руководители соседних подразделений жалуются на то, что задерживаем документацию.

Выбор показателей начните с таких, изменения которых будут заметны сразу или через небольшой промежуток времени.

«Порядок». Формализация возникших на первых этапах новых эффективных приемов работы, инструментов, способов, помогающих оптимизировать процессы деятельности, более эффективно использовать рабочее время. Здесь начинается выработка норм, правил, регламентов и договоренностей в области организации времени.

Таким образом, встраивание тайм-менеджмента в систему управления компанией или организацией, на определенном этапе своего развития приходит к необходимости разработки корпоративных стандартов в области организации времени.

Вопрос 5. Структура ТМ-стандарта.

Независимо от того, будет ли стандарт воплощаться в регламентах, органайзерах, плакатах с призывами – важно обеспечить его системность. Этому поможет следующая классификация:

Личный (персональный) тайм-менеджмент. Соответствующий раздел стандарта указывает, с помощью каких методов, инструментов, приемов сотрудник должен организовывать свою работу. Наиболее тонким вопросом в формулировании таких стандартов является соблюдение баланса между свободой и принуждением, корпоративное вмешательство в те и только те аспекты техники личной работы сотрудника, которые значимы для эффективности фирмы.

Достаточно простой и наглядный пример – «политика чистых столов». Как правило, здесь можно наблюдать две крайности: полная нерегламентированность, либо полная регламентированность («пришел генеральный, у кого на столах беспорядок – сгреб все документы к себе, выпрашивай потом у него»). Более разумным представляется подход, при котором корпоративный ТМ-стандарт регулирует этот вопрос не из абстрактной «любви к порядку», но из рациональных соображений. Например, стандарт может указывать, какие сотрудники в силу частых командировок, когда их заменяют коллеги, обязаны содержать свой рабочий стол и документы в порядке, и по какой общеизвестной системе должен строиться этот порядок; а какие сотрудники в силу специфики их функций в компании этими правилами не связаны и имеют право сохранять на рабочих столах творческий хаос, более стимулирующий к эффективной работе людей определенных психотипов.

Командный тайм-менеджмент. Этот раздел стандарта содержит правила «тайм-менеджерского» взаимодействия между не подчиненными друг другу сотрудниками. Это наиболее значимая область для корпоративного стандарта, поскольку именно вопросы взаимоотношения сотрудников, согласования индивидуальных целей, планов и приоритетов, в условиях неизбежных функциональных и личностных конфликтов, требуют корпоративного централизованного регулирования.

Активный участник тайм-менеджерского сообщества Олег Смирнов, руководитель Технологического бюро Корпорации Парус, делится опытом борьбы с одним из самых неприятных поглотителей времени менеджера – внешними прерываниями, непроизводительными переключениями внимания. Вот как устроен один из стандартов коммуникации, введенный им в своем подразделении. «Все неоперативные вопросы сотрудников Технологического бюро я получаю по электронной почте. Отвечаю разом на утренней планерке. Помимо ликвидации прерываний это дает более точную формулировку вопросов.

При этом запрос подчиненного обязательно должен содержать еще и предложение по решению задачи, что экономит мое время и помогает профессионально расти подчиненному».

Дополнительные примеры командных договоренностей приведены в статье С.Бехтерева «Командный тайм-менеджмент и мотивация» в Аналитических материалах к теме.

Корпоративный тайм-менеджмент. Стандарт в этом разделе регулирует, как правило, несколько значимых вопросов:

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

Эти пункты часто привязывают к наиболее активно используемым в корпоративной практике разделам Outlook. Например, в стандарте постановки задач и контроля их выполнения 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 категории назначаются задачам, как должны называться категории, чтобы при пересылке задач было обеспечено правильное их понимание коллегами;
4. Какие ключевые слова должны использоваться при создании задач для удобства их обзора и сортировки;
5. Какие относящиеся к выполнению задачи файлы вкладываются в нее или даются в виде гиперссылки и т.д.

В целом, в данном разделе стандарта излагаются принятые в компании правила планирования времени. Если стандарт разрабатывается в привязке к Outlook, дополнительно к нему могут быть приложены инструкции, помогающие реализовать в Outlook тайм-менеджерские настройки.

Для того, чтобы корпоративный тайм-менеджерский стандарт работал, он должен быть институализирован. В систему управления компанией или подразделения должен быть включен механизм отслеживания исполнения стандарта, его изменения, дополнения и развития. Типичные формы подобной институализации:

1. Функция, выполняемая отдельным сотрудником. Как правило, это специалист HR-подразделения (при привязке стандарта к Outlook, специалист IT-отдела), отдела менеджмента качества, отдела стандартизации или развития бизнес-процессов, либо аналогичного подразделения компании.

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

Практические задания для выполнения в аудитории.

Задание № 1.

Составьте несколько (5–9) «Правил уважения ко времени» (своих!), используя свой реальный рабочий опыт, опыт своих коллег и дополнительные материалы по теме. Запишите правила.

Преобразуйте записанные правила уважения ко времени в регламент, используя санкции в стиле «шутка с намеком» (санкция, не связанная с наказанием в виде штрафа, увольнения, выговора и т.д.)

Практические задания для самостоятельного выполнения.

Проектно-исследовательская работа Мотивация сотрудников на внедрение технологии тайм-менеджмента в компании.

Задание.

Подготовьте мотивационное выступление, главная цель которого – донести необходимость внедрения технологий тайм-менеджмента в компании до различных групп сотрудников фирмы, заинтересовать людей темой организации времени:

- мотивация подчиненных (варианты: выступление на собрании, утренняя планерка, мотивация подчиненных на предстоящий тренинг по тайм-менеджменту («для чего это нужно?»), совещание по поводу срыва сроков выполнения проекта вашими подчиненными и т.д.);
- мотивация коллег (варианты: неформальная обстановка кофепейка во время выездного тренинга или семинара, обеденный перерыв, корпоративный праздник по случаю дня рождения компании, обсуждение в обеденный перерыв вопроса переработок и др.);
- как донести информацию до руководства компании (варианты: выступление на совете директоров компании, обсуждение программы предстоящего обучения сотрудников компании и т.д.).

1. Выберите одну группу и составьте текст своего выступления.
2. Подготовьте выступление длительностью 3–4 минуты.
3. При подготовке используйте все изученные ранее темы курса «Тайм-менеджмент для CEO».
4. Сделайте свое выступление наглядным, используйте иллюстративные материалы (рисунки, схемы, карты ключевых областей, Mind Maps и др.).

5. Используйте примеры реальных компаний.

6. Оформите свой вариант выступления в письменном виде, с включением в текст рисунков, схем, графиков и т.д. в конце работы обязательно приведите список использованных источников.

7. Требования к оформлению:

Титульный лист;

Описание группы, для которой готовите выступление, краткое описание контекста ситуации, в которой происходит выступление;

Цель выступления;

Текст самого выступления с необходимым иллюстративным материалом;

Список использованных источников.

Шрифт Times New Roman, 14, межстрочный интервал – одинарный.

Объем работы: 3–5 страниц текста, без учета титульного листа, описания ситуации и списка источников.

Для выполнения работы, воспользуйтесь следующими материалами:

1. Материалы статей в разделе «Аналитические материалы» к теме 4 «Корпоративный тайм-менеджмент»;

2. Архангельский Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 160 с.

3. Дополнительные статьи с сайта www.improvement.ru

4. Дополнительные интернет-ресурсы (самостоятельный поиск).

5. Собственный опыт, опыт своих коллег.

Выполните тестовые задания для самопроверки.

1. Персональный тайм-менеджмент используется для повышения

...

а) контроля над использованием времени сотрудниками;

б) личной эффективности руководителей;

в) корпоративной эффективности;

г) корпоративной производительности;

д) степени рационального управления временем компании.

2. Персональная эффективность – это личная ...

а) эффективность сотрудников + совокупность их личных контекстов;

б) производительность подчиненных + жесткая регламентация со стороны руководства;

в) эффективность сотрудника + контекст конкретной сферы деятельности организации;

г) система стандартизации работы сотрудников + выстроенная

система делегирования задач со стороны управленческого аппарата.

3. Соотнесите перечисленные названия с принципами и этапами корпоративного внедрения тайм-менеджмента:

Принципы	Этапы

- A. Порядок через формализацию;
- B. Центр кристаллизации;
- C. Принцип земледельца;
- D. Посев;
- E. Свобода самостоятельности;
- F. Мотивация через количественные показатели.

4. ... регулирует взаимодействия между сотрудниками

- а) Корпоративный тайм-менеджмент;
- б) Личный тайм-менеджмент;
- в) Индивидуальный тайм-менеджмент;
- г) Командный тайм-менеджмент;
- д) Организационный тайм-менеджмент.

5. Соотнесите разделы ТМ-стандарта и приведенные правила, договоренности, регламенты.

Личный (персональный) тайм-менеджмент	Командный тайм-менеджмент	Корпоративный тайм-менеджмент

A. все неоперативные вопросы направлять друг другу только по электронной почте;

B. для планирования своей рабочей недели использовать алгоритм жестко-гибкого планирования;

C. все задачи назначаются только с помощью Outlook. Задача, поставленная иным способом, может не приниматься исполнителем к рассмотрению;

D. все не рабочие разговоры – в коридор!

E. выбрать наиболее оптимальный инструмент / инструменты для планирования своих задач и дел;

F. содержать рабочий стол в порядке, оставляя место для «творческого хаоса», если это необходимо;

G. заранее готовить к собраниям и совещаниям, приносить мысли на бумаге;

Н. правило одного звонка: каждый сотрудник имеет право «дернуть коллегу» только один раз в день.

Аналитические материалы.

Тренинг по тайм-менеджменту: опыт ведущих корпораций **Архангельский Г.А.**

Проведение тренинга по тайм-менеджменту само по себе уже обеспечивает достаточно заметный сдвиг в общем понимании проблемы, дает толчок развитию эффективной корпоративной культуры. Но очевидно, что изолированный ТМ-тренинг даст гораздо меньший эффект, чем включенный в определенную систему корпоративного обучения.

Вопросы, на которые необходимо ответить руководителю, планирующему корпоративное обучение тайм-менеджменту, сводятся к следующему: какой объем дополнительных к ТМ-тренингу мероприятий, повышающих его эффективность, он готов организовать, оптимально используя бюджет и получив максимальный результат от обучения.

При этом, планируется ли стандартный ТМ-тренинг, либо серьезная корпоративная программа ТМ-обучения, необходимо ответить на несколько вопросов:

- Как мотивировать участников обучения?
- Как провести предтренинговую диагностику?
- Какие необходимы посттренинговые мероприятия, закрепляющие эффект тренинга?
- Как отследить эффективность обучения?

Подготовка участников ТМ-обучения.

Подготовка к тренингу начинается, как правило, с информационной «подготовки почвы», осведомления участников о самой тематике тайм-менеджмента, с «актуализации темы».

Для такой актуализации, например, специалисты компании «Организация Времени», специализирующейся на проведении тренинговых и консалтинговых мероприятий, предоставляют заказчику несколько статей о различных техниках тайм-менеджмента, опубликованных в ведущих деловых СМИ. Совместно с заказчиком выбираются 1–2 статьи, максимально соответствующие корпоративной культуре компании, отвечающие на такие вопросы в области личной эффективности, которые максимально «зацепят» будущих участников тренинга. Эти статьи за 2–3 недели до тренинга рассылаются участникам, либо публикуются на корпоративном портале. Обсуждение этих статей, которые обычно привлекают внимание и вызывают дискуссии – прекрасная подготовка к тренингу.

Следующий этап подготовки – проведение мероприятия, которое можно условно назвать «фокус-группой». Здесь этот термин употребляется не в классическом маркетинговом смысле. Под фокус-группой мы понимаем встречу тренера с несколькими участниками тренинга (как правило, 3–5 человек). Такая встреча позволяет тренеру лучше понять специфику работы компании, выявить потребности и ожидания участников, а участникам – познакомиться с тренером, получить предварительное представление о тренинге и стать «группой поддержки» тренера в начале тренинга. Иногда фокус-группа проводится в форме нескольких телефонных мини-интервью или телеконференции, это удобно при территориальной удаленности участников.

Из опыта организации подготовки к тренингу: руководитель подразделения Народного банка Казахстана перед проведением ТМ-тренинга провел ТМ-аттестацию сотрудников. Простое ознакомление отстающих сотрудников с данными аттестации позволило резко повысить их мотивацию на ТМ-обучение и внедрение ТМ-практик в личную работу. По результатам посттренинговой работы с Личными планами повышения эффективности большинство показало существенные улучшения.

Определение состава групп.

При определении состава участников ТМ-обучения, особенно если планируется обучить несколько групп руководителей разного уровня, необходимо ответить на следующие вопросы:

- Должны ли группы быть однородными «по вертикали» – следует ли смешивать в группах руководителей разного уровня, либо все участники групп должны стоять на одинаковых ступенях корпоративной иерархической лестницы?
- Должны ли группы быть однородными «по горизонтали» – следует ли смешивать в группах сотрудников разных подразделений компании, региональных филиалов, дочерних организаций, и т.п.?

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

Горизонтальная неоднородность, присутствие в одной группе участников из различных подразделений компании, позволяет достичь крайне важного эффекта: совместная работа на тренинге – прекрасная возможность выявить и обсудить разногласия, нестыковки, различия картин мира, найти новые резервы повышения эффективности.

Достоинство горизонтальной однородности – возможность сделать больше акцентов на специфику работы участников, благодаря тому, что

все они входят в одно подразделение или выполняют схожие функции. Как правило, «горизонтально однородные» группы удобнее применять в крупных корпорациях, когда количество таких групп может насчитывать десятки, и становится целесообразной разработка тренингов по тайм-менеджменту, полностью учитывающих специфику работы обучаемых подразделений.

«Вертикальная неоднородность» групп – подход, который нужно использовать с большей осторожностью, чем горизонтальную неоднородность. Если корпоративная культура достаточно демократична и открыта, то эффект «прочистки чакр» между руководителями разного уровня будет не менее полезен, чем между сотрудниками разных подразделений. Но если культура достаточно иерархична и можно опасаться замкнутости участников в присутствии руководителей более высокого уровня – тогда желательно разделить участников на несколько групп в точном соответствии с иерархией. Одно из достоинств такого подхода – возможность выбрать форматы обучения, оптимальные для сотрудников различного уровня. 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 общего тренинга удобнее заказать ряд индивидуальных консультаций.

Так, например, при планировании обучения руководителей и специалистов Коммерческой службы компании Comstar (в настоящее время – Comstar – 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., что в реальной работе с клиентом регулярно вызывает трения и несостыковки. В ходе тренинга во время обеда, в кофе-брейках, в буквальном смысле слова «в курилке» участники придумали ряд простых ходов, позволяющих улучшить взаимодействие служб.

Предтренинговая диагностика.

Для повышения эффективности ТМ-тренинга необходимо продиагностировать ситуацию, выявить наиболее значимые направления повышения ТМ-компетенции сотрудников. Помимо 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, применения базовых ТМ-инструментов.

2. Составление ТМ-профиля по методике ТМ-диагностики. 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.

Самая сложная форма предтренинговой диагностики. Фактически, расширенный вариант упоминавшейся выше фокус-группы. Тренер проводит диагностические интервью с участниками тренинга на их рабочих местах, анализирует реально используемые ими инструменты планирования времени. Эта форма диагностики требует от заказчика определенных инвестиций (общие расходы оплачиваемого времени консультантов на нее составляют в общей сложности минимум один, чаще два тренинг-дня), но позволяет получить более достоверную информацию, чем анкетирование.

При планировании обучения в компании PricewaterhouseCoopers консультантам Организации Времени необходимо было разработать программу для достаточно большого количества обучаемых – семи потоков по 5–6 групп в каждом. Поскольку группы были горизонтально и вертикально однородны (аудиторы, выполняющие сходные функции), в трениннге была возможность максимально учесть специфику работы участников.

Для изучения специфики работы был проведен ряд интервью с будущими участниками и их руководителями, а также наблюдение на рабочих местах. Наблюдение позволило выявить определенные особенности организации работы – например, отсутствие личных рабочих столов. В московском офисе компании действует автоматизированная система, позволяющая сотруднику забронировать любой свободный рабочий стол, подключиться к нему со своим ноутбуком, а необходимые документы достать из личного шкафчика. Эта особенность не упоминалась в предварительных переговорах, поскольку для заказчика была привычной и самоочевидной – ее позволил выявить живой контакт с компанией и наблюдение. В программе тренинга, естественно, была исключена тема организации рабочего стола по методу структурирования внимания, зато существенно расширены все вопросы, связанные с электронным планированием, «безбумажным офисом», и т.п.

Таким образом, способы организации подготовки проведения тренинга по тайм-менеджменту оказывают существенное влияние на повышение эффективности самого мероприятия по обучению, что подтверждается опытом ведущих компаний.

Командный тайм-менеджмент и мотивация

Сергей Бехтерев

Эффективность использования нашего времени зависит не только от нас, но и от коллег, которые нас окружают, от подчиненных, которым постоянно нужна какая-то информация и поддержка, и, конечно же, от руководителей, которые всегда обладают наивысшим приоритетом и могут беспрепятственно менять наши планы. При этом от слаженности командной работы, от уважения к времени друг друга, в значительной степени зависит степень мотивированности сотрудников компании.

По опыту корпоративных проектов внедрения тайм-менеджмента, несостыковки в командной работе являются одним из самых главных поглотителей времени и одним из важнейших факторов демотивации сотрудников. Разбирая эту проблему, часто говорят о «высоких» вещах – командном духе, и т.п. Мы же взглянем на вопрос с неожиданной стороны: очень приземленного, конкретного и повседневного взаимодействия людей, на 8–10 часов в день запертых вместе в ограниченном пространстве офиса и взаимодействующих в нем.

«Семеро по лавкам».

Одна из первых ассоциаций при словах «командная работа» – образ наполненной специалистами комнаты, каждый из которых четко знает свои задачи и с удовольствием и в срок их выполняет. Вот о работе в этой комнате мы сейчас и поговорим.

По статистике, более 90% офисных работников трудятся в комнатах, в которых находятся не менее трех человек, чаще – больше. Безусловно, сотрудники, находящиеся в одной комнате, очень сильно влияют на ресурс внимания и эффективность работы друг друга.

Когда мы спрашиваем у участников тренингов по тайм-менеджменту, существуют ли у них взаимные договоренности или корпоративные регламенты, которые позволяют всем находящимся в комнате работать более эффективно, то, как правило, встречаем искреннее непонимание сути вопроса. Так что создание четких и понятных договоренностей среди сотрудников, работающих в одной комнате, является одним из первых шагов при создании командного тайм-менеджмента. Обычно, начиная свою работу, мы инициируем групповое обсуждение, основной целью которого является создание подобных договоренностей. Перечень договоренностей обычно оформляется на большом листе бумаги и вывешивается в комнате. На посттренингах люди делятся опытом того, как подобные договоренности приводят к существенному росту взаимопонимания и эффективности совместной работы.

«Правила общежития».

Что же это за договоренности? Приводим 10 наиболее простых и практических правил из числа тех, которые устанавливали для своей работы участники тренингов.

1. Все личные разговоры по мобильному – в коридор!

Эту договоренность участники всегда называют одной из первых. Печально, но факт – большинству офисных сотрудников сложно попросить своих коллег разговаривать по личным вопросам вне рабочего кабинета.

2. Если на время уходишь – бери мобильник с собой! Иначе любой имеет право его выключить, когда он начнет звонить

Есть более гуманный вариант этого правила: люди договариваются о том, что если коллега забыл мобильник на рабочем столе, то можно ответить на звонок и кратко зафиксировать суть звонка на стикере. Какое правило Вы возьмете на вооружение – зависит от того, как договоритесь.

3. Если коллега отсутствует и к нему поступил звонок на рабочий телефон – ответь, запиши на стикере его суть и прикрепи его на клавиатуру.

Бывает, что сотруднику компании лень что-то записать для своих коллег о поступивших им звонках – он надеется, что потом обязательно вспомнит. Но часто не вспоминают... В результате страдает тот, кому звонили, но не застали на рабочем месте, а самое главное – страдает общее дело. Представляете чувства клиента, которому обещали, что «Иванов перезвонит», а он не перезвонил?

4. Весь негатив оставлять вне кабинета!

Негатив своего коллеги – это самая трудноизмеримая и одна из самых сильных причин снижения эффективности работы всех сидящих в комнате. Если кто-то нервничает, кричит, срывается – пусть он это делает где-нибудь в коридоре, туалете, в конце концов, на улице, но никак не на рабочем месте рядом с остальными.

5. Не есть за рабочим столом

Комментарий участника тренинга: «У нас большая комната, где работает 15 человек. В углу стоит микроволновка, и, начиная с 12 и до 15 часов, мои коллеги обедают. Причем так повелось, что никто не ел за специально отведенным для этого столом – все грели еду и ели ее потом прямо за рабочим монитором, читая при этом свои сайты. Теперь я понял, почему так падала моя эффективность, начиная с 12 часов до тех пор, пока я не заставлял себя идти обедать». Безусловно, вкусные запахи отвлекают и снижают общую эффективность работы, вызывая у коллег мысли только о еде. Поэтому если в компании нет отдельной столовой или кухни, установить правила на этот счет полезно.

6. Музыка – только в наушниках и так, чтобы не было слышно другим

Да-да, даже о таком простом правиле приходится договариваться. К сожалению, встречаются люди, которые вполне искренне считают, что музыка, которая им нравится и которая помогает им работать, точно так же нравится и помогает работать абсолютно всем, кто их окружает.

7. Все разговоры со специалистами из других отделов, которые не касаются остальных – проводить вне комнаты

Для этого существуют переговорные, кухни, коридоры. Но никак не кабинет, где находятся другие сотрудники, которым невольно приходится отвлекаться и слушать то, что их не касается.

8. Если коллега занят – дергать его можно только по важному поводу

Во всех остальных случаях вопросы и мысли лучше записать, чтобы задать в более удобный момент.

9. Если заметил поломку оргтехники, находящейся в общем пользовании – сообщите об этом техническому специалисту

Слишком часто приходится сталкиваться с тем, что сотрудники, узнавая о поломке оргтехники, находящейся в общем пользовании, думают: "Наверняка о поломке кто-то уже сообщил, мне надо лишь подождать". В итоге подобное ожидание занимает иногда недели...

10. В 12.00 и в 16.00 все сотрудники на 10 минут покидают комнату, которая в это время проветривается

Особенно это актуально там, где нет кондиционера. Хотя это правило полезно даже тогда, когда он есть, потому что:

1. Свежий воздух бодрит сильнее, чем кондиционированный.
2. Это правило позволяет заставить делать перерывы в работе даже тех, кто их никогда не делал, и тем самым повысить эффективность их работы.

«Разговаривайте!».

Наверняка все рассмотренные выше 10 договоренностей покажутся Вам простыми и естественными. Сложность в том, что эти мысли, как правило, всегда остаются в головах, они не материализованы, а значит, ими нельзя управлять.

Командные договоренности начинают работать только в том случае, когда все члены команды совместно их принимают и соглашаются с ними. А для этого необходимо применить специальную технологию. Итак, как же заставить коллег и сотрудников следовать этим договоренностям?

Очень просто: не нужно заставлять. Самый эффективный способ – это совместное обсуждение. Достаточно собрать всех, кто работает в одной комнате, и обсудить те вопросы и мысли, которые итак уже у всех в головах. Это может выглядеть примерно так:

«Уважаемые коллеги! Цель нашего сегодняшнего собрания – создание взаимных договоренностей, которые позволят нам всем более эффективно работать при нахождении в одном открытом офисном пространстве. В среднем, мы с вами вместе проводим 40–50 часов в неделю, и, безусловно, влияем на эффективность работы друг друга. Поэтому нам важно сейчас обсудить и договориться о том, как можно повысить эту эффективность. Какие у Вас есть идеи на эту тему? Я предлагаю Вам сейчас в течение 5 минут их записать на разложенные перед Вами листы». После того, как все мысли будут записаны, достаточно попросить каждого по очереди назвать по одной договоренности, сформулировать ее так, чтобы было понятно другим, и, в случае, если все с ней согласны, записать на лист флипчарта.

Таким простым образом и рождается тот самый список командных договоренностей эффективной работы в одной комнате. Создание такого списка, с которым согласятся все, дает уникальную возможность без слов понимать друг друга – достаточно просто забывшемуся сотруднику показать пальцем на этот список, с которым он сам когда-то согласился – и все сразу встанет на свои места.

В завершение небольшая история. Когда автор этой статьи начинал свои первые шаги в консалтинге, его руководитель и наставник при обсуждении какой-то организационной проблемы задал ему следующий вопрос: «Что нужно сделать, чтобы супруги не развелись?». Это вопрос поставил меня в тупик. «В первую очередь – разговаривать», – прозвучал короткий ответ. – «Разговаривать, делится друг с другом своими мыслями, как позитивными, так и негативными – обсуждать следующие шаги для того, что бы позитивные мысли превращались в реализуемые проекты, а негативные больше не повторялись – и совершать эти шаги!».

Большинство находящихся в одной комнате сотрудников, с которыми мне приходилось работать, просто не разговаривают друг с другом на такие важные темы, как командные договоренности совместной работы. Особенно это актуально, когда сотрудникам что-то не нравится в специфике работы друг друга, но это замалчивается. Почему-то многие склонны думать, что коллега «должен сам догадаться, что мне не нравится его дурацкая музыка», или «что меня бесят его длительные разговоры на личные темы прямо на рабочем месте». Негатив копится, дело доходит до критической точки, происходит взрыв, и потом уже длительное время не может идти никакой речи о слаженной работе в команде.

Совместное же создание списка договоренностей позволит резко увеличить взаимопонимание сотрудников. Никто не будет обижаться, если коллега выключит Ваш мобильный телефон, оставленный на рабочем месте, или сделает замечание о громко играющей музыке, потому что с этим согласились и договорились все сотрудники. Достаточно всего лишь начать.

Рост эффективности, слаженности, комфортности работы, рост мотивации на достижение целей – не заставят себя ждать. Разговаривайте и договаривайтесь!

Перечень литературы и интернет-ресурсов:

1. Архангельский Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 160 с.
2. Архангельский Г.А., Лукашенко М.А., Бехтерев С.В., Телегина Т.В. Тайм-менеджмент: Учеб. пособие/ Архангельский Г.А., Лукашенко М.А., Бехтерев С.В., Телегина Т.В.; Под. ред. Г.А.Архангельского. – М.: ДС Маркет, 2008. – 288 с.
3. Бехтерев С.В. Командный тайм-менеджмент и мотивация // <http://www.improvement.ru/zametki/behterev/> Источник статьи: журнал «Мотивация и оплата труда»
4. Лукашенко М.А. Тайм-менеджмент для руководителя Источник статьи: журнал «Психология для руководителя» // <http://www.improvement.ru/zametki/lukashenko/ruk.htm>
5. Медведев С. Как я мотивирую подчиненных при внедрении ТМ // <http://www.improvement.ru/zametki/medvedev/>
6. Материалы сайта <http://www.improvement.ru/>

Литература

Основная литература:

1. Архангельский Г.А., Лукашенко М.А., Бехтерев С.В., Телегина Т.В. Тайм-менеджмент: Учеб. пособие /Архангельский Г.А., Лукашенко М.А., Бехтерев С.В., Телегина Т.В.; Под. ред. Г.А. Архангельского. – М.: ДС Маркет, 2008. – 288 с.
2. Архангельский Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 160 с.
3. Лукашенко М.А. Тайм-менеджмент для руководителя Источник статьи: журнал «Психология для руководителя»
// <http://www.improvement.ru/zametki/lukashenko/ruk.htm>
4. Бехтерев С.В. Командный тайм-менеджмент и мотивация
// <http://www.improvement.ru/zametki/behterev/>
5. Источник статьи: журнал «Мотивация и оплата труда»
6. Телегина Т.В. Хронофаги в системе корпоративной культуры. Краткий обзор основных поглотителей рабочего времени //Система бизнеса: сб. науч. трудов. – Вып. 5. – М.: Московская финансово-промышленная академия, Маркет ДС, 2008. – С. 164–174.
7. Медведев С. Как я мотивирую подчиненных при внедрении ТМ
// <http://www.improvement.ru/zametki/medvedev/>

Дополнительная литература:

1. Архангельский Г.А. Формула времени: Тайм-менеджмент на Outlook 2007. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 224 с.
2. Архангельский Г.А. Тайм-драйв: как успевать жить и работать. – 3-е изд., доп. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 256 с.
3. Архангельский Г.А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 448 с.: ил.
4. Набатова Е. Время на новых клиентов: как тайм-менеджмент повышает эффективность продаж // <http://www.improvement.ru/zametki/sales/>