

Корпоративный тайм-менеджмент

Как внедрить в компании единые правила управления временем

Автор - Глеб Архангельский, генеральный директор ОАО «Организация Времени», автор бестселлеров «Тайм-драйв» и «Тайм-менеджмент на Outlook»

Впервые опубликовано: журнал «Управление персоналом», декабрь 2010 г.

Нехватка времени – проблема, с которой сталкивается практически любой руководитель. При этом можно быть целеустремленным, организованным, эффективным, разумно планировать свое рабочее время... И, тем не менее, страдать из-за плохой организации времени коллег и подчиненных.

Наша личная эффективность напрямую зависит от того, как выстроены процессы управления временем в нашем подразделении и компании в целом. Достаточно часто в современных российских компаниях отсутствует единый подход к тайм-менеджменту. Кто-то пользуется ежедневником, кто-то Outlook; некоторые отвечают на электронные письма мгновенно и ждут того же от коллег, а некоторым приходится перезванивать и уточнять, получили ли они ваше письмо; кто-то тщательно готовится к совещаниям, а кто-то пытается вникнуть в суть вопроса прямо по ходу дела, тратя впустую время всех собравшихся...

Нас не удивляет, что в любой компании есть общие правила управления деньгами. Потратив деньги в командировке, нужно сделать авансовый отчет – это понятно, очевидно, и форма отчета едина для всех. Но если мы говорим, что время – деньги, а часто и дороже денег, то такие же единые, понятные, соблюдаемые всеми правила должны быть в компании относительно времени.

Корпоративные стандарты тайм-менеджмента

Если вы хотите эффективнее использовать время своих подчиненных и выработать общие правила работы с временем в команде, общую культуру уважения к времени, полезно начать с формирования корпоративных стандартов, регулирующих основные аспекты тайм-менеджмента. Мы выделяем пять: стандарты планирования времени, управления задачами, коммуникацией (в т.ч. электронной перепиской), совещаниями, секретариатом.

1. Стандарт ведения календарей и планирования времени

Принципы этого стандарта достаточно просты.

- Все руководители и сотрудники планируют свое время (встречи и крупные «бюджетлируемые» задачи) исключительно в календарях Outlook (либо Lotus Notes, либо в другом аналогичном решении, используемом в компании). Приглашение на встречу осуществляется только через Outlook, без телефонных звонков и электронных писем.
- Все записи в календарях, за исключением встреч, помеченных галочкой «частная», доступны коллегам в соответствии с корпоративной политикой, регулирующей, кто и чьи календари может видеть, редактировать, назначать встречи в них напрямую и т.п.
- При ведении календарей используется единый стандарт внесения информации: цветовая разметка встреч, ключевые слова в названиях, использование вложений (повестка совещания, схема проезда на внешнюю встречу).
- Зафиксированы правила и принципы планирования дня (сколько времени остается в качестве резервов, как выделяется время на «важное, но не срочное»...), принципы резервирования чужого времени (критерии приоритетности различных встреч, правила их переноса и т.п.)

Такая система дает существенный прирост управляемости для руководителей и удобства работы для всех. Всегда видно, кто чем планирует заниматься и где находится. Собирая совещание, вы можете легко включить календари необходимых вам людей и выбрать наиболее удобное время (в Outlook даже есть функция автоматического поиска подходящего времени).

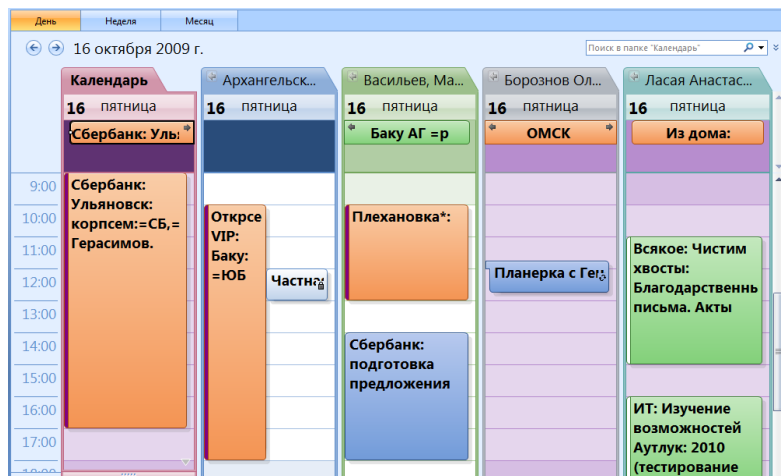


Рис. 1. Коллективная работа с календарями в «Организации Времени»

При этом речь не идет о тотальном контроле — в соответствии с принципами тайм-менеджмента до 30–40% рабочего дня (эта цифра может варьироваться для разных должностей) остается нераспланированным: его отводят на отработку неожиданно возникающих обстоятельств.

При необходимости корпоративный стандарт планирования времени может подразумевать такие полезные опции, как:

- **связка планирования в календарях с мобильными устройствами** — смартфонами, коммуникаторами и т.п. Находясь на выездной встрече, вы вносите эту встречу в смартфон — и через пару минут она уже в вашем серверном календаре, все сотрудники видят самую свежую и актуальную версию вашего расписания. И наоборот, если кто-то из офиса запланировал вам встречу — через пару минут вы видите ее в своем смартфоне;
- **связка планирования с отчетностью.** Благодаря экспорту встреч календаря в Word или Excel можно формировать недельные или ежемесячные отчеты, отчеты по проекту одним-двумя кликами мышки. Вся прелесть в том, что создание отчетов не требует писанины, затрат времени и сил сотрудников. В компании «Организация Времени», например, ежемесячные отчеты консультантов по проектам создаются именно так — а это совершенно официальные документы, от которых зависит оплата труда.

Однажды, через год после завершения проекта, мы задали вопрос руководителю проекта со стороны клиента, директору по развитию сибирской производственно-торговой компании: «Теперь, через год, когда акты сдачи-приемки и благодарственные письма давно подписаны, каков реальный сухой остаток?»

Ответ руководителя был таким: «Вы знаете, я вспоминаю времена, когда мы жили без мобильных телефонов. Нужно было сообразить, что Коля сейчас в гостях у Феди, а поскольку у Феди нет городского телефона, нужно позвонить его соседу и попросить позвать к телефону Колю...

Нашу жизнь без единого корпоративного стандарта ведения общих календарей, прозрачных и понятных, я вспоминаю как раз как жизнь без мобильного телефона. Все эти ежедневники, бумажки, бесконечные созвоны, чтобы назначить встречу, еще больше созвонов, чтобы перенести встречу, накладки и нестыковки в совещаниях... Теоретически так жить возможно, практически — крайне неудобно и неэффективно».

ОЦЕНИТЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ. Внедрение корпоративного стандарта планирования и бюджетирования времени помогает высвободить в графике каждого руководителя, в зависимости от должности, порядка трех-шести часов в неделю, уходящих на непроизводительные расходы при планировании и организации встреч. Что эквивалентно примерно 10% фонда оплаты труда. При этом рост эффективности управления за счет прозрачности времени и трудозатрат составляет от 10 до 25%.

2. Стандарт управления задачами

Как руководители обычно управляют своими задачами? Как правило, еще стихийнее и неструктурированное, чем своими календарями. Если идея, что расписание недели должно быть в одном месте, известна нам еще со школьных времен, то идея, что в одном месте нужно четко фиксировать все свои задачи, гораздо менее очевидна.

Автор на диагностической встрече с членом правления одной из крупнейших российских энергетических корпораций задает вопрос, каким образом его собеседник контролирует исполнение данных им поручений (в компании есть мощная система документооборота, в которой задачи высокого уровня зафиксированы в формате приказов, протоколов и т.п.) — Видите, на стенке листочки — распечатки из Word? Это протоколы заседаний правления. Желтым маркером выделено то, что касается моих департаментов, то есть фактически поручения правления мне.

— Хорошо, а как вы контролируете те поручения, которые рождаются уже для ваших подчиненных из этих выделенных маркером строчек?

— Вот у меня пачка стикеров на столе. Правда, растёт она быстрее, чем я её контролирую, так что нижнюю часть пачки регулярно приходится спускать в шредер...

Через три недели топ-менеджеру была настроена система контроля оперативных поручений на Outlook, в любой момент времени предоставляющая ему информацию в любом тематическом разрезе: выборка задач по подчинённому, проекту, заседанию коллегиального органа управления и т.п. Причем внесением и обновлением поручений занимался секретарь, а руководитель пользовался лишь плодами работы системы.

В крупных и средних корпорациях для контроля задач и поручений как правило используют достаточно тяжеловесную систему документооборота, в которой живут приказы, решения правления и т.п. Как правило, эта система позволяет контролировать только самые крупные, масштабные поручения первых лиц организации, полностью оставляя за кадром повседневную текущую работу, состоящую из множества небольших, но важных задач.

Как контролировать оперативные, повседневные задачи и поручения, которых у любого топ-менеджера на контроле находится от нескольких десятков до нескольких сотен? Многие из них далеко не так масштабны, чтобы перегружать ими и без того бюрократическую систему документооборота, а некоторые в принципе туда не попадают — например, если вы хотите поставить на контроль какие-то важные для вас действия поставщиков, журналистов и других внешних контрагентов компании.

Корпоративный стандарт управления задачами подразумевает достаточно простые вещи:

– *Материализация всех поручений руководителя в едином хранилище.* В большинстве случаев наиболее простым и удобным в использовании хранилищем является Outlook. Его преимущества — мировой стандарт «де факто»; знакомство с ним (хотя бы как с почтовой программой) абсолютного большинства нынешних и будущих сотрудников организации; возможность видеть поручения в той же программе, где управляются электронная почта, календари и контакты; абсолютная взаимосвязанность с внешним миром (все чаще я вижу, как встречи и задачи через Outlook ходят между компаниями, а не только в рамках одного предприятия). Иногда удобным носителем для поручений является SharePoint,

либо Lotus. Если часть задач управляется с помощью других систем (CRM, программы для управления проектами и т.п.), необходимо отдельно прорабатывать вопрос «разграничения полномочий» между системами или их интеграции.

- *«Тематические выборки» в различных управленческих ситуациях.* Одним кликом мышки руководитель может получить выборку задач: по подчинённому, с которым он в данный момент общается; по проекту, которому посвящена проводимая в данный момент планерка; по филиалу, с сотрудником которого ведется телефонный разговор или организована скайп-сессия, и т.д. В Outlook такая возможность обеспечивается настройкой так называемых «пользовательских представлений».
- *Регулярный предупредительный контроль.* О задаче необходимо напоминать подчинённым заранее и неоднократно, чтобы гарантировать ее выполнение в нужный срок. Постепенно система контроля повысит исполнительскую дисциплину и снизит необходимость таких напоминаний. Руководителю также полезно в каждый момент выполнения задачи понимать ее текущий статус, возможные проблемы и т.п.

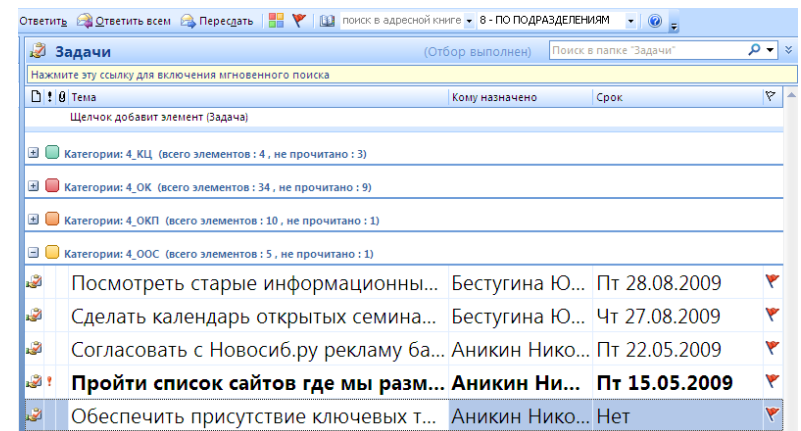


Рис. 2. Поручения генерального директора ОАО «Организация Времени», выборка «По подразделениям».

Если у руководителя есть секретарь, значительный объем технической работы можно делегировать секретарю. Как именно поручения от руководителя попадают к секретарю (через Outlook, с помощью диктофона, бланка контроля поручений и т.п.) — отдельный вопрос, требующий проработки при настройке контроля поручений.

Чтобы система работала эффективно, стандарт управления задачами обязательно содержит раздел «Правила отчетности по поручениям». Когда сотрудник имеет право отметить задачу как выполненную, какие промежуточные отчеты он должен фиксировать в теле задачи, как запрашивать изменение срока и т.д. — все это должно быть урегулировано стандартом.

ОЦЕНИТЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ. Случалось ли вам просыпаться в воскресенье на даче с мыслью «а не забыл ли Петров отправить/согласовать/подписать?» Или, видя в коридоре Петрова, вспоминать, что он должен был что-то сделать «ко вчера»? Или, отпуская Петрова с совещания, мучительно думать «что-то я еще от тебя хотел?»

Одна из серьезнейших причин стресса, выгорания на работе, синдрома хронической усталости — перегруженность головы руководителя множеством вопросов, ощущение постоянной тревоги от того, что что-то может быть не выполнено или выполнено не в срок. Устранение этого постоянного стресса, которое достигается благодаря контролю поручений, очень трудно оценить в деньгах. Здоровье и удовольствие, получаемое от каждого момента жизни, — бесценны.

Домашнее задание: вспомните какой-нибудь яркий случай из вашей практики, когда просрочка в исполнении задачи или незаблаговременность ее исполнения, или просто потерянная, забытая задача — привели к заметному финансовому или репутационному ущербу для вас, вашего подразделения, вашей компании.

3. Стандарт управления совещаниями

Полностью он называется «Стандарт подготовки, проведения и отслеживания результатов совещаний». Основные аспекты жизни, которые регулирует этот стандарт:

- Кто и как инициирует совещания, как готовит их, в каком виде и за какой срок участникам присылается повестка; по какому принципу выбираются участники, как они могут отказываться от участия или заменять себя заместителями.

- Как ведется совещание исходя из его формата (планерка, мозговой штурм, информационное собрание, стратегическое совещание); как фиксируются «в режиме реального времени» решения, как они вносятся в систему контроля задач.
- Как и кем отслеживаются принятые на совещании решения, кто контролирует исполнение.

Очень полезной функцией при сопровождении совещаний бывает автоматическая генерация из Outlook формальной корпоративной отчетности: планов, отчетов о выполненных задачах, протоколов совещаний и т.п. К сожалению, это не штатная функция Outlook, а надстройка-макрос, разработанная «Организацией Времени». Ее установка включается в общий список работ при настройке контроля поручений.

Пример из практики клиентов. Одним из резервов эффективности, названным в ходе диагностики членами правления Байкальского банка Сбербанка России, было долгое формирование протоколов после заседаний, которое могло занимать до нескольких дней (уточнение формулировок, сроков и т.д.), что замедляло выполнение задач. Также было неудобно работать с протоколами в виде документов Word впоследствии, когда требовалось проанализировать исполнение решений, получить картину по какому-либо вопросу.

В ходе внедрения стандарта управления совещаниями была принята и внесена в регламент следующая модель действий. Поручения создаются в ходе совещания сразу в Outlook секретарем правления, причем окно Outlook выведено на большой экран, все видят формулировки, сроки, ответственных, могут внести свои уточнения. В конце заседания протокол принятого в банке официального формата на бланке Word создается автоматически из Outlook, подписывается и приобретает «силу закона».

Задачи сразу после совещания получены исполнителями в их Outlook, содержание задач очевидно и не допускает разночтений. При этом исполнение задач контролируется секретарями в соответствии с корпоративным стандартом управления задачами, а тематические выборки готовятся, в том числе, к следующим совещаниям.

Возможность создавать формальные документы из задач Outlook экономит десятки и сотни человеко-часов времени сотрудников на «писанину», при этом делая отчетность более актуальной и адекватной. Кроме того, это позволяет связать

управление задачами с КРІ (ключевыми показателями эффективности) сотрудников и отделов, системой мотивации, системой планирования.

Для председателя правления одного из российских банков была разработана система контроля поручений, позволявшая с помощью экспорта поручений из Outlook в Excel и автоматизированного управленческого анализа (учитывающего «вес» поручения, просрочку в исполнении и т.п.), ежемесячно строить рейтинг эффективности сотрудников. Система оказалась настолько простой и прозрачной, что через некоторое время к этому рейтингу были привязаны элементы денежной мотивации: часть квартальной премии сотрудника стала зависеть от коэффициента исполнения поручений.

4. Стандарт коммуникации

В современной динамично развивающейся компании люди активно обмениваются информационными сигналами – электронными письмами, телефонными звонками, смс-сообщениями. Это ускоряет работу и повышает эффективность компании. Но... снижает личную эффективность.

Замечали ли вы, что по-настоящему поработать вам удастся до начала официального рабочего дня и после его окончания? Когда офисы пустеют, клиенты не звонят, коллеги не забегают... – только тогда можно сосредоточиться на «важном, но не срочном». А официальный рабочий день тратится на непрерывную отработку внешних сигналов, которые поступают в среднем раз в 8-10 минут.

Если вы проведете хронометраж, вы увидите, что значительная часть этих прерываний исходит не от клиентов, а от своих же коллег. Устранить эти непрерывные «дергания» друг друга призван стандарт коммуникаций. Вот лишь некоторые вопросы, на которые он отвечает.

- В каких случаях какие информационные каналы использовать: ICQ, Скайп, e-mail, назначение задачи или встречи в Outlook, телефон, — чтобы минимально нарушить рабочий режим коллеги, но при этом максимально быстро и эффективно обменяться информацией?
- Как регулируется срочность коммуникаций? Например, насколько быстро нужно отвечать на e-mail'ы (и какую частоту проверки почты устанавливать в Outlook), как, ориентируясь на какие критерии, использовать признак «Важное» в письме (и требует ли такое письмо более срочного ответа)?

- С помощью каких приемов коммуникация делается более удобной и эффективной (например, «одно письмо – один вопрос», чтобы контрагент мог легко превратить письмо в задачу и поставить на контроль)? Какие ключевые слова использовать при наименовании писем, как форматировать письма, каков должен быть их оптимальный объем?

Стандарт позволяет регулировать степень активности онлайн-коммуникаций. Если в более консервативных компаниях приходится подталкивать сотрудников к электронным формам общения, то в более молодых и динамичных часто встречается обратная проблема: сотрудника просто рвут на части сообщениями по ICQ, электронными письмами и т.д. В такой ситуации стандарт, наоборот, помогает людям выделить для себя спокойное время, в которое их не будут тревожить, что позволит сосредоточиться на приоритетных сложных задачах.

Хорошо построенный стандарт коммуникаций позволяет не только повысить эффективность онлайн-работы, но еще и существенно сократить бюрократический документооборот. Нет необходимости писать служебную записку, если e-mail в компании считается официальным документом, сохраняется на сервере (можно поднять историю в конфликтной ситуации), есть жесткие правила по срокам ответа.

ОЦЕНИТЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ. Компаниям, которые ввели стандарт коммуникаций в рамках проекта внедрения тайм-менеджмента, в среднем удавалось сократить бюрократическую переписку на 15–30%, а в некоторых случаях и до 50–60%, оставив на бумаге только бухгалтерские, кадровые и тому подобные документы. Экономия времени, учитывая простоту и скорость электронной переписки, составляет в среднем до 10–15% рабочего времени сотрудников.

5. Книга секретариата

У вас может быть личный секретарь, или один секретарь на несколько топ-менеджеров, или ассистент отдела — не принципиально. Важно, что скорее всего вы не задействуете на полную мощность возможности секретариата для экономии времени.

Секретариатом мы будем называть секретаря или секретарей, использующих правильную систему работы. Эта система, и соответственно стандарт, который мы называем «Книгой секретариата», включает в себя несколько важных элементов.

1. Контроль задач и поручений. О нем было подробно рассказано выше, здесь фиксируются правила передачи задач от руководителя к секретарю и правила их отслеживания секретарями.

2. Планирование рабочего дня, встреч и совещаний. Чем ценнее время руководителя, тем важнее понимать, кто и по каким правилам может назначать ему встречу. Какие сотрудники и в какое время имеют «доступ к телу». Какие принципы используются при планировании встреч — например, насколько большие резервы времени закладываются между встречами.

3. Регламент обработки и хранения контактной информации. Контакты — один из самых дорогих и важных для бизнеса ресурсов. Ваша визитка должна попадать не в визитницу, а в базу контактов Outlook, причем не просто с формальными контактными данными (например, телефоны), а с содержательными: обстоятельства знакомства, тематическая категория (клиенты, чиновники, журналисты) и т.п. Секретариат должен регулярно предоставлять список поздравляемых с днем рождения и профессиональными праздниками, а по запросу — тематическую выборку контактов (например, «нужны все знакомые журналисты в Сибири»).

4. Порядок работы с входящими телефонными звонками, документами и другой информацией. В отсутствие руководителя важно правильно вести реестр входящих телефонных звонков в Outlook, а также информировать его о других срочных входящих сигналах (например, претензионных письмах и т.п.). Если руководитель присутствует в офисе, то важен удобный и разумный регламент подачи документов на подпись, минимально его отвлекающий и при этом минимально же тормозящий бизнес-процессы компании;

5. Система реализации бытовых функций, комфортной поддержки работы руководителя. Что должно быть учтено при подготовке поездки? (Wi-Fi в гостинице, места в поезде не рядом с туалетом, авиарейсы из удобного аэропорта не в час пик.) Что должно выполняться секретариатом регулярно? (Заказ прессы, поддержание порядка в документах.) Именно эти сотни мелочей, каждая из которых сама по себе вроде бы не принципиальна, в совокупности создают комфорт в работе руководителя. И учет всех этих мелочей должен быть возложен не на сознательность или профессионализм секретаря, а на простые и понятные *письменные* стандарты, а также настройки Outlook, облегчающие выполнение этих стандартов.

Внедрение ТМ-стандарта: принцип табуретки

Внедрение корпоративного ТМ-стандарта, объединяющего все 5 перечисленных регламентов, стоит на трех китах:

1. Письменный стандарт, документ (или набор документов), например правила планирования времени, постановки задач, коммуникации. Как правило, стандарт включает управленческую часть (основные правила, очень кратко – 2-3 страницы), техническую часть (соответствующие инструкции по Outlook), иногда – памятки, краткие «выжимки» из стандарта. Если в компании используется ISO 9001:2008 или другая система регламентации, стоит разрабатывать ТМ-стандарт так, чтобы он удовлетворял ее требованиям.
2. Настроенная исходя из этого стандарта ИТ-инфраструктура: Outlook, Exchange, Lotus, SharePoint или аналогичные программы. Цветовая разметка встреч в Outlook отражает корпоративный стандарт планирования времени, система категорий в задачах отражает корпоративный стандарт контроля поручений и т.д.
3. Люди, обученные техникам тайм-менеджмента. Причем тренинги должны проходить на основе стандарта и с привязкой к ИТ-инфраструктуре: «Вот тайм-менеджерская техника контекстного планирования — вот соответствующий эпизод стандарта — вот утвержденный стандартом список контекстных категорий Outlook. А теперь давайте научимся настраивать их на своем рабочем компьютере».

Это исключительно важные три кита. Их еще можно сравнить с тремя ножками табуретки: если убрать любую из ножек, табуретка упадет. А что получится, если убрать один из элементов корпоративного стандарта? Вот типичные ошибки такого рода.

- Компания внедрила современную передовую ИТ-систему (тот же Outlook). Люди пользуются ее возможностями на 5–10%, а иногда даже не подозревают, что эта ИТ-система у них есть. Налицо вторая ножка без первой и третьей.
- Компания провела обучение тайм-менеджменту, работе с Outlook и т.п. Посттренинговая эйфория прошла, используется в лучшем случае 10–15% техник, полученных на тренинге. Очевидно, что третья ножка не работает без поддержки остальных.
- Компания разработала корпоративный стандарт и разослала его всем сотрудникам для ознакомления (возможно, даже под расписку). Стандарт не понят, реально не

применяется, жизнь продолжается «по понятиям» и по привычкам, а не по стандарту. Очевидно, что к первой ножке проявлено излишнее доверие, а по остальные забыли.

Когда мы помогаем компаниям внедрять корпоративный стандарт тайм-менеджмента, в любом его модуле, будь то планирование встреч, секретариат, контроль поручений, стандарты коммуникации, мы обязательно делаем три вещи: разрабатываем документ, воплощающий правильные техники работы; помогаем настроить ИТ-систему так, чтобы она помогала работать правильно; обучаем правильной работе людей. Это и есть «принцип табуретки»: большую или маленькую задачу вы решаете в корпоративном тайм-менеджменте, решение должно устойчиво стоять на трех ножках – стандарте, ИТ-настройках и обучении.

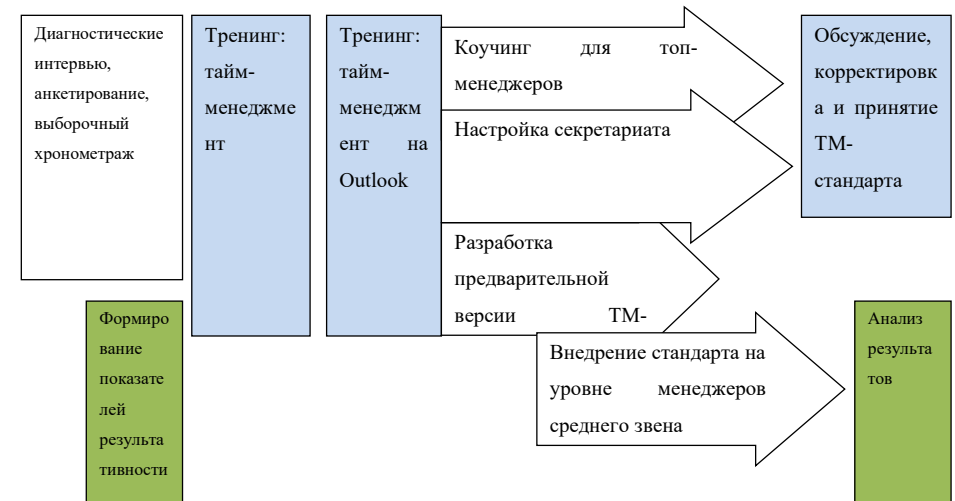
Благодаря этому эффективные правила работы приживаются гораздо легче и полнее. Реальной рабочей привычкой, «обычаями делового оборота», само собой разумеющимся образом жизни в компании становятся до 85–90% техник и правил, заявленных в стандарте.

Порядок внедрения ТМ-стандарта

Рассмотрим внедрение стандарта на примере небольшой структуры – группа топ-менеджеров (10-15 человек), секретариат (5-10 человек), подчиненные топ-менеджерам подразделения среднего звена (5-10 руководителей подразделений в подчинении у каждого топ-менеджера). То есть управленческую структуру компании среднего бизнеса либо департамента крупной корпорации.

Перечисленные руководители составляют базовую область внедрения стандарта, по сути, пилотный проект. После того, как в достаточно краткие сроки (8-12 недель) стандарт разработан и внедрен в работе этих людей, он может масштабироваться на другие подразделения компании, в филиалы и т.д. – как силами внешних консультантов, так и с помощью корпоративного университета.

Схема типового проекта приведена на рисунке:



Проект состоит из нескольких этапов:

1. **Диагностика** – в формате интервью с несколькими наиболее «загруженными» топ-менеджерами и менеджерами среднего звена. Также применяются анкетирование и выборочный хронометраж времени (наблюдение части рабочего дня топ-менеджера внешним консультантом, фиксация происходящего, далее совместный с топ-менеджером анализ).
2. **Вводный тренинг для топ-менеджеров** (стандартно двухдневный, иногда его разбивают на 2 раза по 1 дню или 4 раза по 4 часа, так проще найти время в плотном графике руководителей). Задачи тренинга: а) освоить базовые техники тайм-менеджмента, б) познакомиться с «хорошими практиками» других компаний, в) освоить структуру пяти основных составляющих ТМ-стандарта, г) принять ключевые правила, договоренности, которые лягут в основу стандарта для данной конкретной компании.
3. **Коучинг для топ-менеджеров.** Сверх-занятые топ-менеджеры с большим трудом «находят время на то, чтобы позаниматься своим временем». Помогает жесткий график работы с консультантом – время назначено заранее, программа встречи ясна, нужно работать, применять положения стандарта к своей реальной практике – к своему Outlook, рабочему столу, к своим поручениям и т.д. Это очень похоже на персональную тренировку в

фитнес-клубе – все равно то же самое ты мог бы делать сам, но сделал бы это менее грамотно, а главное, не сделал бы вообще, т.к. не нашел бы в себе сил добраться до тренажерного зала.

4. **Настройка секретариата.** В ходе этого этапа, который осуществляется обычно параллельно с предыдущим, консультанты работают с помощниками и секретарями топ-менеджеров, помогая им внедрить в практику правила, предусмотренные ТМ-стандартом вообще и Книгой секретариата в частности. Большое преимущество настройки секретариата состоит в том, что инвестируется время секретарей, а выигрывается время топ-менеджеров. Топ-менеджеры получают существенный выигрыш времени, практически его не затратив.
5. **Разработка предварительной версии ТМ-стандарта.** Консультанты совместно с рабочей группой из нескольких участников проекта разрабатывают тексты регламентов, адаптируют их к специфике работы компании, структуре ее управления и т.д.
6. **Внедрение стандарта на уровне менеджеров среднего звена.** Здесь, естественно, применять индивидуальные консультации было бы нерентабельно. Для менеджеров среднего звена и рядовых специалистов проводятся тренинги, но не просто тренинги по тайм-менеджменту, а тренинги *на основе стандарта*. Благо, его предварительная версия к этому моменту уже разработана.
7. **Утверждение итоговой версии стандарта.** На краткой сессии для топ-менеджеров анализируется наработанный опыт применения стандарта, вносятся необходимые коррективы. Здесь же определяется стратегия дальнейшего масштабирования стандарта. Обсуждаются и принимаются приказ о внедрении стандарта, приказ о создании рабочей группы внутри компании, которая будет поддерживать и актуализировать стандарт.

На входе в проект также определяются ключевые показатели эффективности, достижение которых анализируется на выходе.

Из рассказа председателя совета директоров одного из петербургских заводов. «На завод привели внука, устроили для него экскурсию. После экскурсии он говорит: «Дед, я понял, чем занимается слесарь, очень интересно мне все объяснили. Я понял, чем занимается мастер: когда мастер уходит, слесари начинают перекуривать. Я понял, что мастер

нужен, чтобы слесари работали. А ты, дед, чем занимаешься на заводе?»

Как объяснить шестилетнему ребенку, чем занимается председатель совета директоров? Я ему сказал так: «Ты знаешь, внук, я делаю две вещи: я думаю и переживаю».

ОЦЕНИТЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ. Благодаря корпоративному стандарту тайм-менеджмента у руководителей появляется больше времени на то, чтобы думать, и меньше причин для того, чтобы переживать.

Внедрение корпоративного стандарта тайм-менеджмента дает заметное повышение эффективности работы: сокращаются сроки исполнения поручений, лучше используется рабочее время, снижаются риски просрочек и связанных с этим финансовых и репутационных потерь и т.д.

Запросите бесплатные диагностические анкеты, которые помогут вам определить основные направления повышения эффективности с помощью корпоративного стандарта тайм-менеджмента. Напишите автору на info@improvement.ru с темой письма «Управление персоналом: диагностические анкеты», указав ваши полные контактные координаты (Ф.И.О., город, компания, должность, телефон и e-mail).