

Содержание:

Image not found or type unknown



Введение

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:

1. Познакомиться с основными принципами внедрения корпоративного тайм-менеджмента.
2. Освоить на практике основные приемы «тайм-менеджерского обацилливания» (как донести важность и необходимость корпоративного тайм-менеджмента до коллег).

3. 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.

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?».

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.

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.

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 иницирует 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 распорядиться 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.

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.

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.: Маркет ДС, 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>

3. Бехтерев С.В. Командный тайм-менеджмент и мотивация // <http://www.improvement.ru/zametki/behterev/>