

В поисках утраченного времени или “тотальный тайм менеджмент”

В поисках утраченного времени или “тотальный тайм менеджмент”

Автор: *Манвелян Манвел*

Лет восемь назад, в период, когда у меня еще не было своего бизнеса, меня озадачило одно, казалось бы, малозначительное явление - перекуры во время рабочего дня у сотрудниц одной из торговых компаний. Один выход обычно занимал от 10 до 15 минут.

За час одна сотрудница успевала побывать на балконе 2-3 раза. Причем жестко действовало правило: выходит одна - звонит подруге, и через пару минут на курилке уже образовался мини-девишник, где обсуждаются последние сплетни и один за другим выносятся вердикты руководству, клиентам, партнерам...

«Если они столько времени проводят на балконе, когда же они успевают работать?» - подумал я и решил, что, когда у меня появится собственный бизнес, я ни за что не стану безучастно наблюдать за этим.

И в самом деле, с развитием собственной компании проблема табакокурения постепенно стала приобретать для меня актуальность. Однако взяв на себя миссию Минздрава и разрабатывая концепцию борьбы с убийцей времени и здоровья, я пришел к выводу, что за дымовой завесой скрывается более общая и более сложная проблема.

Парадоксально, но, чем больше я думал о курилке, тем чаще стал открывать для себя пути оптимизации «вечных» для бизнеса проблем, а также находить лекарства от новых «офисных болезней».

Оказалось, что в моей компании фактически не развит тайм-менеджмент. И именно тайм-менеджмент, а не психология сотрудников, их вредные привычки и личные качества дает направление для решения, казалось бы, не связанных между собой проблем.

Самые важные из них следующие:

1. Появление новых сотрудников. Как правило, адаптация занимает 2-3 месяца. За этот период новый человек не только не в состоянии полностью справляться со своими заданиями, но и, что хуже, бесконечно отнимает время у более ценных специалистов, постоянно задавая им те или иные вопросы.

2. Текучка кадров. Очень хорошо, если сотрудник, покидающий свой пост, передаст новичку 30% знаний, которыми он владеет, потому что рассказать больше в течение недели-двух оказывается просто нереально. Больше того, к сожалению, сегодняшнее состояние культуры таково труда, что люди уходят, громко хлопнув дверью. Ни о какой передаче опыта и речи не идет. Особенно это касается младших сотрудников.

3. Разрозненные техники личного управления временем. Или, что чаще, их отсутствие. Юля - младший инженер и, столкнувшись с новой для себя задачей, она, недолго думая, начинает ко всем лезть с вопросами. Если Юле повезло, и природа наградила ее стройными ножками, то ей помогает старший инженер Сережа. В итоге, Сережа вынужден постоянно отвлекаться от работы, затрачивая свое время на мелкие и второстепенные задачи. Как заключить договор? Где взять реквизиты? Сколько копий необходимо? Извечные вопросы, не правда ли? А сколько времени уходит на эти мелочи!

4. Беспорядок на рабочем столе. Результаты исследований показали, что уже только это отнимает у сотрудников до 30% рабочего времени. Не верьте розкозням про «творческий беспорядок», «рабочую атмосферу» и прочее. Это все жалкие отговорки.

5. Новые средства связи (ICQ, Mail Agent, Skype, VKontakte, Одноклассники). Средний сотрудник затрачивает 30%-40% своего рабочего времени на личную переписку. Помимо колоссального временного ущерба, наносится угроза безопасности бизнеса. Во-первых, уходит внутрикорпоративная информация. Во-вторых, люди начинают превращаться в группировки и промывать кости руководству и коллегам по работе.

6. Постановка задач.

- Я же просил разобраться с этими документами!

- Когда просили..? Ах да, но это было 3 дня назад. Я думала, вам уже не нужно...

Очень типичный и очень знакомый диалог, не так ли? Доказано, что большая часть устных распоряжений

просто забываются или же им не придается достаточной значимости.

7. Контроль над выполнением поставленных задач.

Ученые считают, что средний руководитель при помощи устной связи может эффективно управлять максимум пятью людьми. То есть самая высокая управленческая пирамида может состоять из 25 человек, так как третий уровень уже несет с собой искажения.

Итак, проблемы поставлены. Попробуем найти их решения. Ключом к ним служит понимание того, что все они находятся в области правильного управления временем, которое, в свою очередь, сводится к строгой регламентации рабочего процесса.

При этом, нужно помнить одно правило: как нет сада без садовника, так нет и эффективно работающего предприятия, если его руководитель не в состоянии грамотно управлять личным временем.

Адаптация

Как сделать адаптацию сотрудника наиболее мягкой, динамичной и «автономной»? Начать нужно с тщательной разработки должностных стандартов. Не стоит путать их с банальными должностными инструкциями, избилующими общими словами и пожеланиями.

Все документы должны быть предельно модернизированы под ваш бизнес, вашу компанию, вашу стратегию.

Менеджер должен:

В день осуществлять не менее 30 холодных звонков или 3 встречи, если 2 встречи, то 15 холодных звонков, если одна встреча, то 20-25 холодных звонков. Вся информация о звонках заносится в журнал.

Планировать в конце рабочего дня следующий день в папке 48 файлов и на корпоративном портале отдела продаж.

Это выдержки из нашей внутрикорпоративной документации. Как видите, все очень четко и очень подробно. То есть любое действие сотрудника должно быть подчинено регламенту. Это позволяет ему войти в курс дел компании в разы быстрее, чем при традиционном «отеческом» подходе.

У любой компании должна быть миссия. Причем храниться ей надлежит не в голове у руководителя и не в архиве с нормативной документацией. По основным положениям этого документа, таким как стратегия компании, ее цели, методы решения поставленных задач, стратегия работы с партнерами и пр. я считаю уместным принимать мини-экзамен. Сотрудник должен знать не только то, что ему следует делать, но также понимать, зачем он это делает, как его работа влияет на общий бизнес компании, ее взаимодействие с клиентами. Это хорошо осознают крупные компании, но малому бизнесу, к сожалению, все время «не до того».

Текучка кадров и проблема передачи знаний

В конце прошлого века в Японии очень сильно ценилась пожизненная занятость сотрудника. Это было связано с тем, что в компаниях считали его знания уникальными, а процесс передачи их возможному преемнику долгим и сложным. Сейчас этой практики почти не встретишь даже в Стране Восходящего Солнца. Для того чтоб уход каждого сотрудника не сопровождался бесконечной головной болью у контактирующего с ним персонала, необходимо завести в компании правило, согласно которому каждый работник предприятия участвует в наполнении общей базы знаний компании.

Например, если речь идет о менеджере по продажам, то, проведя 2-3 встречи, одну из них, наиболее сложную, он должен изложить на бумаге. Важно суметь описать варианты решения типичных проблем и суметь обеспечить удобный доступ к сформированной таким образом папке кейсов. Конечно, полностью вопросов избежать не удастся, но старайтесь дважды не рассказывать об одних и тех же вещах. Сначала - ответил, потом - смотри кейс.

Общий подход к общему времени

В любой компании есть наиболее опытные сотрудники, компетентные специалисты, успешные менеджеры - в общем, те, кто в силу различных причин уполномочен отвечать на различные вопросы. Их труд особенно важен, а время - дорого, поэтому расходоваться оно должно предельно аккуратно. Для этого существует некоторые правила:

- все вопросы в определенные, строго отведенные часы;
- разговор должен вестись с заранее записанными вопросами. Начинающий специалист может один раз обратиться к наставнику с полным перечнем вопросов, а не постоянно отвлекать его вновь возникающими затруднениями;
- необходимо наличие «папки сотрудника», то есть некий F.A.Q, в котором разъясняются пути решения наиболее характерных проблемных ситуаций.

И еще: любой сотрудник должен понимать и ценить не только свое время, но и время своих коллег и партнеров по бизнесу. Это вопрос внутрикорпоративной этики.

Общение по делу

Если «Одноклассники» и «Vkontakte» все чаще блокируются системными администраторами средних и крупных предприятий, то «аська» в большинстве случаев остается «в законе». Дело в том, что многие руководители видят в ней полезный и ставший привычным инструмент коммуникации. На практике, 90% сотрудникам онлайн-мессенджеры ни к чему. Как выявить те 10%, которые, используя ICQ, зарабатывают деньги для компании? Попросите их письменно обосновать то, зачем им нужен онлайн-мессенджер. Как правило, уже на этом этапе становится ясно, кто и зачем общается в интернете.

К слову, один менеджер по продажам в подобной записке написал мне, что «Одноклассники» ему необходимы для того, чтобы получать о будущем клиенте необходимую информацию: об увлечениях, интересах, людях, с которыми он общается. Что я мог сказать?! Конечно, это железный аргумент, поэтому я не стал закрывать ему доступ к социальным сетям, понимая, что сотрудник умеет находить правильное применение этому инструменту.

Однако для того, чтоб этот канал коммуникации использовался исключительно в бизнес-целях, необходимо составить документ, подписать который должен каждый сотрудник, пользующийся онлайн-мессенджерами. В нем должно быть четко сказано, что ICQ - рабочий инструмент, который регулярно проверяется службой безопасности, системными администраторами, а также то, что переговоры, ведущиеся там, могут анализироваться менеджерами. И еще: обсуждение важных вещей - по телефону, электронной почте или при личной встрече. И ни в коем случае не посредством ICQ.

Рабочее пространство

Как ни странно, здесь также должны действовать жесткие стандарты. Они опираются на следующие правила:

- на рабочем столе могут находиться только те документы, которые могут потребоваться в течение рабочего дня. Все остальное в архив;
- архив должен содержать оперативные папки, в которых могут находиться документы, доступ к которым может понадобиться в течение ближайшего времени, а также папки с отработанными документами;
- вышеперечисленные положения также применимы к рабочему столу, находящемуся на компьютерном мониторе.

Поверьте, это действительно позволит значительно оптимизировать время сотрудников.

Контроль сотрудников, самоконтроль

Как я говорил ранее, все начинается с руководителя. Для того чтобы корректно ставить перед сотрудниками те или иные задачи, менеджеру необходимо завести ежедневник, заполнять который нужно регулярно. Какие записи следует туда вносить? Я разделяю страницу на четыре графы или блока:

- обязательные задачи на сегодня;
- желательные задачи на сегодня;
- задачи, которые я делегировал;
- ранее делегированные задачи, которые необходимо проверить сегодня.

Важно видеть, что из делегированных задач реально выполнено.

Также я считаю полезной введение практики ежедневных письменных отчетов. Конечно, многие сотрудники будут недовольны тем, что их время уходит на «ненужные формальности». На самом деле, «формальности» эти очень даже нужные. И вот, почему:

- сотрудник сможет в конце дня систематизировать свои мысли и даже составить примерный план работы на следующий день;
- если сотрудник весь день почти ничего не делал, то у него, по крайней мере, не будет иллюзии того, что он был занят полезной работой (что часто бывает);
- зная, что в конце дня придется писать данный отчет, сотрудники будут стараться выполнить больший объем работ;
- руководитель обладает информацией о том, насколько загружены те или иные сотрудники, кто работает более эффективно, как выполняются его задачи. Удобство заключается в том, что все данные письменно зафиксированы и могут быть легко проверены.

По возможности, хотя бы несколько раз в месяц руководитель должен комментировать подобные отчеты.

Как улучшить свой бизнес, как побудить сотрудников эффективнее использовать свое время. Постепенно я стал убеждаться в том, что каждая проблема имеет несколько вариантов решений. Так, я перепробовал достаточно много методов борьбы против «курилки».

Эффективной оказалась довольно неожиданная комбинация. Сначала я запретил курить коллективно. Буквально сразу же вместо 10-12 раз сотрудники стали выходить на балкон 3-4 раза, причем с того момента им стало хватать не 15 минут, а трех-четырех. Затем я ввел символическую премию (500 рублей) за отказ от курения, показав, что компания заинтересована в том, чтобы сотрудники отказались от этой привычки. Из пяти сотрудников это сделало четыре.

Я за здоровый бизнес и за здоровый образ жизни, а вы?