2 | 6 | 2014 |

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ.ПЕРСОНАЛ

ПРИЛОЖЕНИЕ К ЖУРНАЛУ «ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ»

Управление временем

От редакции>

SHUTTERSTOCK.COM

Мгновения складываются в минуты. Минуты – в часы. Не успеешь оглянуться, а день подходит к концу. Казалось бы, он много в себя вместил: утренняя планёрка, разбор текущих проектов вместе с сотрудниками, консультации с коллегами, совещания у начальства, изучение документации, ответы на письма… Но как часто мы с удовлетворением говорим сами себе: я успел всё, что запланировал на сегодня? К сожалению, так бывает редко. Чаще бывает по-другому: мы с удивлением и сожалением отмечаем, что успели не всё, выявились новые обстоятельства, появились новые дела, и в итоге запланированное на сегодняшний день мы переносим на день завтрашний.

Проходят недели, месяцы, годы, а ситуация не меняется. Количество задач растёт как снежный ком, а времени больше не становится. Темп жизни только увеличивается. Развивается карьера, увеличивается количество обязанностей, и сроки исполнения проектов становятся более жёсткими. Растёт конкуренция на рынке, руководство ставит новые задачи, появляются новые проекты, необходимо постоянно возвращаться к старым, улучшая качество продуктов и услуг компании… Мы находимся будто в сказке Льюиса Кэрролла, нам приходится бежать всё быстрее, делать больше, укладываться в более короткие сроки.

Практически все исследования рабочего времени говорят об одном и том же: более половины руководителей и работников в Европе, Америке и России считают себя перегруженными и перерабатывающими, у большинства из них нарушен баланс между профессиональной и личной жизнью, многие вынуждены работать в выходные. Все ощущают дефицит времени. И вместе с тем жалуются на его нерациональное использование.

Управление рабочим временем – сложная задача. Здесь нельзя ограничиваться расстановкой приоритетов, жёсткими дедлайнами и назначением ответственных. Нужно научиться смотреть шире. Чтобы избежать напрасных потерь времени, необходимо тщательно доводить информацию до сотрудников, наконец, организовать производственный процесс так, чтобы сотрудники имели возможность инвестировать время и в свои личные цели: саморазвитие, досуг, здоровье, семью, – только в этом случае они будут чувствовать себя удовлетворёнными и смогут работать эффективно.

Непродуктивное общение и отсутствие ясности – вот что приводит к потере примерно третьей части рабочего времени. Причины же, приводящие к этому, едины для компаний во всём мире. Это нечётко сформулированные задачи, недостаток общения в команде и неэффективные встречи. Конечно, в каждой компании своя корпоративная культура и свои особенности во временных растратах. Каждый раз нужно тщательно разбираться, где лежат причины нерационального использования времени – в личной неорганизованности или в особенностях организации компании. Надеемся, что очередной номер журнала «Пульт управления. Персонал» поможет вам в этом разобраться и в конечном итоге выстроить более эффективную работу в своём подразделении.

В номере размещены материалы, которые помогут понять, как в компании формировалось отношение ко времени и складывалась традиция проведения селекторных и оперативных совещаний. Отдельный блок посвящён тому, что сегодня делается в компании, чтобы выстроить более эффективный рабочий процесс с точки зрения экономии временных затрат. Наконец, журнал представляет ряд экспертов, которые дают практические советы по тайм-менеджменту, внедрению изменений, приводят примеры из современной западной корпоративной практики, а также обращают внимание на ключевые принципы построения любого совещания, которые необходимо соблюдать. У экспертов одна цель – помочь использовать наше время максимально рационально. Но на проблему они смотрят с разных сторон: для одних важен управленческий аспект, для других – социально-психологический, для третьих – экономический. Из этих материалов каждый сможет вынести для себя что-то интересное и полезное.

Содержание номера>

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ.ПЕРСОНАЛ
2 | 6 | 2014 |

4–9 Новости компании

Тема номера>
Управление временем
10–11
От личной эффективности – к общему успеху
Дмитрий Шаханов,
вице-президент ОАО «РЖД»:
«Ключевое условие повышения конкурентоспособности компании – повышение личной эффективности каждого руководителя»
12–15
Традиции и новые возможности
Олег Шунатов,
советник вице-президента ОАО «РЖД»:
«Нужно проделать большую работу, чтобы понять, насколько эффективно мы проводим совещания»
16–19
Лучше меньше, да лучше
Александр Процкий,
первый заместитель начальника
Горьковской железной дороги:
«Мы хотим снизить общее количество проведения совещаний на полигоне Горьковской железной дороги на 30%»
20–21
Стратегия в плюс
Владимир Кривенков,
начальник Управления делами АО «ФПК»:
«В АО «ФПК» совещание представляет собой способ открытого коллективного обсуждения различных производственных вопросов»
22–25
Влияние корпоративной культуры на организацию рабочего времени
Управленческая аудитория подходит к трансформации корпоративной культуры более осмысленно, способна воспринимать весь цикл изменений
26–29
Сила в диалоге
Три рекомендации эксперта, которые сделают совещание эффективным
30–33
Эффект нюансов
Грань между успехом и неудачей в проведении совещаний весьма тонка. Если каждое обсуждение собирало бы большое число сотрудников, работать было бы некому, а при дефиците участников – под сомнением эффективность совещания
34–37
Секреты эффективного совещания
Для планирования, как правило, требуется вовлечение не только руководителя, но и его коллег и подчинённых, то есть конструктивное командное взаимодействие

SHUTTERSTOCK.COM

38–41
Групповая работа
Совещание – это инструмент управления, а значит, как и всякий инструмент, должно применяться по назначению

Трудовое право>
42–47
За пределами графика
Андрей Тихомиров,
первый заместитель начальника Департамента по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД»:
«В каждой организации рабочий процесс имеет свои особенности, в ОАО «РЖД» – это необходимость чёткого следования графику»

Образование>
48–51
Ближе к производству
Александр Теслевич,
заместитель начальника Западно-Сибирской железной дороги по кадрам и социальным вопросам: «На Западно-Сибирской железной дороге стартовала пилотная образовательная программа, подготовленная ОАО «РЖД» и двумя государственными университетами путей сообщения – Сибирским и Омским»

Тест>
52
Хорошо сидим?
Этот тест поможет вам определить, насколько эффективно проводятся совещания в вашей организации

РЕДАКЦИЯ

Редакторат
Главный редактор Александр Ретюнин
Шеф-редактор Владимир Поляков
Арт-директор Кирилл Левченко
Научный редактор Анатолий Ходоровский

Над номером работали:
Ольга Лариохина, Надежда Россихина, Мария Хлопотина.

Служба выпуска
Выпускающий редактор Михаил Лобов
Бильдредактор Мария Ахмедова
Предпечатная подготовка, вёрстка
Татьяна Мациевская
Цветокоррекция Михаил Саянов

Корректура
Заведующая отделом Галина Моцарь

Куратор проекта
Начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» Антон Награльян

Координатор проекта
Главный специалист Центра внутренней политики и развития корпоративной культуры ОАО «РЖД»
Сергей Сысоев

Дирекция
Генеральный директор Екатерина Мельникова
Заместитель генерального директора
Сергей Шатковский
Руководитель проектного отдела
Жанна Цесас

Фото на обложке: SHUTTERSTOCK

Отдел распространения:
(499) 262-89-69, (495) 624-52-37 (факс)
Учредитель и издатель:
ОАО «Издательский дом «Гудок»
Адрес учредителя и издателя:
105066, г. Москва,
ул. Старая Басманная, д. 38/2, стр. 3
Тел.: (499) 262-15-56, 262-26-53, факс: (495) 624-72-61
E-mail: gudok@css-rzd.ru
Перепечатка материалов без согласия ОАО «Издательский дом «Гудок» запрещена.
Тираж: 2000 экз.
Отпечатано в типографии ООО «ПРИНТ МАРКЕТ»
127018, г. Москва, ул. Сущёвский Вал, д. 49, оф. 230
Номер заказа: 684-12
Подписано в печать: 15.12.2014
Издание зарегистрировано в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.
Свидетельство о регистрации:
ПИ № ФС77-49990 от 23.05.2012 г.

Развитие кадрового потенциала «пространства 1520»

В конце октября 2014 года в Республике Беларусь состоялось ежегодное заседание рабочей группы Совета по железнодорожному транспорту государств – участников Содружества по работе с молодёжью. На заседании были подведены итоги молодёжного сотрудничества на «пространстве 1520» за 2013–2014 годы и намечены планы на будущее.

Для укрепления связей между молодыми железнодорожниками из разных стран железнодорожными компаниями «пространства 1520» за последние два года был реализован целый ряд важных молодёжных проектов. Так, в декабре 2013 года состоялся IV Республиканский форум молодёжи, организованный АО «Национальная компания «Казахстанские железные дороги». В 2013–2014 годах в рамках VII и VIII ежегодных Слётов молодёжи ОАО «РЖД» была организована работа международной секции с участием молодёжных делегаций зарубежных железнодорожных администраций и компаний, в том числе представителей «пространства 1520». Обмен знаниями и опытом между участниками этих мероприятий стал важным фактором для развития потенциала молодых сотрудников железнодорожных компаний.

По решению Совета по железнодорожному транспорту государств – участников Содружества с 2014 года сфера ответственности рабочей группы расширена: теперь она будет не только заниматься вопросами молодёжного сотрудничества, но и координировать работу кадровых блоков компаний «пространства 1520». Это даст дополнительный импульс для сотрудничества и обмена опытом между железнодорожными компаниями, позволит общими усилиями через создание типовых образовательных программ, совместное использование образовательной инфраструктуры, расширение профессиональных и культурных связей развивать кадровый потенциал компаний «пространства 1520».

«Открытый разговор» с железнодорожниками

МАКСИМ КАШИРИН

30 сентября 2014 года состоялся пятый по счёту выпуск передачи «Открытый разговор» с участием президента ОАО «РЖД». В течение двух часов в прямом эфире Владимир Якунин отвечал на вопросы железнодорожников.

Главными темами встречи стали уровень заработной платы в компании и перспективы развития холдинга «РЖД» на ближайшее время.

Основной блок вопросов от сотрудников компании был связан с экономическим положением в стране и выполнением «Российскими железными дорогами» Коллективного договора в части индексации зарплат.

В первую очередь железнодорожников волновали проблемы занятости и оплаты труда. Владимир Якунин подтвердил, что в компании неуклонно соблюдается принцип индексации зарплаты, несмотря на то что ей приходится работать в достаточно непростых экономических условиях. «Индексация заработной платы будет проводиться исходя из роста цен в промышленности, а также с учётом производственных и финансовых результатов компании. Исходя из показателей работы в I полугодии текущего года заработная плата работников с 1 октября индексируется на 2,63%», – пояснил президент компании.

Впервые в «Открытом разговоре» приняли участие студенты железнодорожных вузов. Мобильные студии были установлены в аудиториях. Больше всего студентов интересовало, будут ли для молодых специалистов созданы условия для работы на БАМе, модернизация которого началась в этом году? Президент компании заверил будущих железнодорожников, что компания окажет серьёзную поддержку всем молодым работникам, которые решат связать свою судьбу с БАМом, Транссибом и другими удалёнными участками, где отсутствует развитая социальная инфраструктура.

Получили возможность задать вопрос президенту компании и представители подрастающего поколения железнодорожников. Мария Мейер, ставшая в этом году лучшим машинистом на Всероссийском слёте представителей Детских железных дорог, попросила Владимира Якунина сделать всё возможное, чтобы её мечта сбылась и она смогла в будущем стать машинистом «Сапсана». Президент компании не исключил возможности, что в будущем девушки смогут работать по этой профессии на высокоскоростных линиях, однако для этого нужно проделать большую работу законодателям и представителям профильных министерств.

В этом году проведение «Открытого разговора» совпало с работой VIII Слёта молодёжи ОАО «РЖД», так что свои вопросы главе «Российских железных дорог» смогли задать молодые работники компании и гости из зарубежных стран, принимавшие участие в международной секции слёта. В первую очередь их интересовали перспективы развития транзитных перевозок из Европы в страны Азиатско-Тихоокеанского региона и другие крупные международные проекты, в которых ОАО «РЖД» планирует принять участие в ближайшее время.

Подводя итоги, президент ОАО «РЖД» Владимир Якунин обратил внимание всех слушателей, что основная задача компании – обеспечить стабильность с точки зрения экономики, социальных отношений и управления компанией. «Мы должны работать эффективно и без сбоев», – резюмировал руководитель компании.

МАКСИМ КАШИРИН

Слёт молодёжи помогает формировать резерв молодых руководителей

В конце сентября состоялся VIII Слёт молодёжи ОАО «РЖД». В нём приняли участие около 500 человек – перспективные специалисты, руководители, преподаватели.

Слёт стал уникальной коммуникативной площадкой, позволившей молодёжи обменяться опытом, принять участие в развивающих программах.

Работа на слёте была организована по шести тематическим потокам: «Формирование резерва молодых руководителей», «Международное сотрудничество» (поток объединил более 20 иностранных делегаций), «Повышение культуры производства и эффективности деятельности», «Развитие системы корпоративных молодёжных медиа», «Совершенствование деятельности учебных центров», «ТОП-100».

Поток, посвящённый формированию резерва молодых руководителей, стал основным. Его участники – более 200 человек – прошли ряд тренингов, развивающих организационно-управленческие навыки, а также работали с экспертами на дискуссионных площадках. Основной акцент был сделан на развитии навыков эффективной коммуникации, организации обратной связи, внедрении инструментов информирования.

Важным моментом работы потока стала встреча с президентом ОАО «РЖД» В.И. Якуниным, на которой молодые управленцы предложили свои инициативы и проекты по совершенствованию информационно-разъяснительной работы.

Не менее интенсивная программа была и у молодых преподавателей, которые работали на слёте в двух потоках. «ТОП-100» объединил преподавателей университетов путей сообщения. Главная цель этой секции состояла в том, чтобы ближе познакомить молодых преподавателей со стратегией развития холдинга «РЖД» и расширить их профессиональный кругозор. Второй поток был посвящён актуальным вопросам развития системы профессионального обучения рабочих. Главная тема для обсуждения – организация и управление образовательным процессом в условиях изменения нормативно-правовой базы в сфере образования, внедрения профстандартов, современной техники и технологий. На встречах с руководством ОАО «РЖД» молодые преподаватели смогли представить свои проекты в области повышения качества профессионального обучения. В 2015 году участникам потока предстоит внедрять свои инициативы, но уже на следующем слёте они смогут представить руководству компании конкретные результаты проделанной работы.

Шаг за шагом

С 12 по 14 ноября в Сочи проходило ежегодное совещание руководителей подразделений по управлению персоналом ОАО «РЖД». Кадровики подвели итоги работы за прошедший год и обсудили планы на следующий. Основная тема – внедрение процессного подхода в управление персоналом. Именно в этом состоит ключевая задача на 2015 год. В течение трёх дней руководители кадрового блока разбирались с тонкостями процессного подхода, обсуждали, как наиболее эффективно перевести ежедневную работу в новый режим и достичь максимальной результативности

За последний год в кадровом блоке ОАО «РЖД» были сделаны важные шаги для того, чтобы вывести управление персоналом на новый уровень. Началось внедрение нового механизма формирования кадрового резерва компании, основанного на оценке компетенций кандидатов. Сформирован новый порядок аттестации сотрудников. Значительно масштабирована и усовершенствована работа по информированию персонала. На базе профессиональных компетенций ведётся формирование профессиональных стандартов, что позволит профильным вузам страны более эффективно готовить специалистов для отрасли. И главное – была завершена вся подготовительная работа для перехода кадрового блока компании на процессный подход.

– Мы встали на путь перехода к плановой, системной работе с персоналом на основе современных стандартов процессного управления, – сказал вице-президент ОАО «РЖД» Д.С. Шаханов, открывая совещание. – Режим авралов и «пожаров» должен остаться в прошлом. Перестройка внутренних процессов обеспечит более рациональное использование человеческих ресурсов, что позволит компании в конечном счёте повысить свою эффективность и прибыльность. А это в непростых экономических условиях – одна из важнейших задач холдинга.

Основная часть времени на совещании была посвящена совместной работе в группах, где прорабатывались практические вопросы и механизмы внедрения процессного подхода

Необходимым и ключевым этапом в реализации данного подхода является описание процессов социально-кадрового блока с целью приведения работы всех подразделений к единым стандартам.

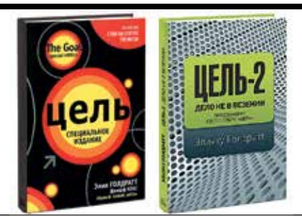
– К настоящему моменту разработаны и утверждены все регламенты взаимодействия, детально описывающие процессы в области управления

Схема формирования кадрового резерва

С 2014 года в Стратегический резерв компании и в Резерв корпоративного развития кандидаты отбираются на основе:

- оценки уровня развития компетенций
- эффективности деятельности
- мобильности кандидата и его способности к развитию

В 2015 году резерв будет формироваться из расчёта не менее трёх кандидатов на должность.
Период действия резерва составит 2 года.



Элия М. Гольдратт
«Цель» и «Цель-2»

Если вас назначили ответственным за ключевые производственные показатели, вам не обойтись без советов опытного специалиста в деле оптимизации производства. Прислушайтесь к автору, определите ключевую проблему своей компании, и вы поймёте, с помощью каких инструментов её можно устранить.

Целевая модель процессов управления персоналом

Деятельность социально-кадрового блока структурирована в виде Целевой модели кадровых и социальных процессов ОАО «РЖД».

Её основная задача – выстраивание взаимосвязи между деятельностью работников подразделений по управлению персоналом на всех уровнях управления компанией.

персоналом, организации, оплаты и мотивации труда, а также социального развития, – отметил в своём выступлении начальник Департамента управления персоналом А.А. Награльян. – По сути, сформирована единая «система координат», которая чётко определяет этапность и всех процессов, и зоны ответственности участников.

Участники совещания при этом были единогласны в том, что мало разработать и утвердить регламенты – их ещё нужно внедрить и научиться по ним работать. Важное значение при этом имеет изменение управленческой культуры и лежащей в её основе ментальности руководителей и специалистов кадрового блока. Необходимо на деле осуществить переход от работы, выстроенной большей частью «по запросу», к работе, основанной в первую очередь на эффективном планировании всего годового цикла работы с учётом задач по каждому отдельному процессу, что позволит сбалансированно распределить организационные и кадровые ресурсы. Помочь в выстраивании этой работы призваны функциональные диаграммы и методические рекомендации по календарному планированию, основанные на соответствующих регламентах взаимодействия. Для части процессов эти инструменты уже разработаны. В ближайшее время они появятся и для оставшихся процессов.

Исходя из этого, основная часть времени на совещании была посвящена совместной работе в группах, где прорабатывались практические вопросы и механизмы внедрения процессного подхода.

Главная задача совместной работы состояла в том, чтобы кадровики проанализировали существующие схемы работы, выявили «узкие места», определили, что является их главной причиной, и выработали возможные направления для совершенствования процессов. В результате группами были подготовлены и презентованы проекты мероприятий, которые должны повысить эффективность работы и улучшить взаимодействие по кадровым вопросам между региональными центрами корпоративного управления (РЦКУ), функциональными филиалами и корпоративным центром.

В ходе совещания в рамках проводимой работы по повышению эффективности процессов управления персоналом были представлены промежуточные итоги пилотного проекта по созданию Общего центра кадрового обслуживания (ОЦКО), реализуемого на полигоне Калининградской железной дороги Департаментом управления персоналом совместно с кадровым блоком дороги.

Основная цель проекта состоит в том, чтобы повысить эффективность использования рабочего времени работников по управлению персоналом и, соответственно, увеличить «добавленную стоимость» выполняемой ими кадровой функции за счёт перенесения в ОЦКО типовой, рутинной работы.

Проведённое в рамках реализации пилотного проекта исследование показало, что значительная часть рабочего времени специалистов на линейном уровне уходит на кадровое делопроизводство, а не на развитие персонала. При этом наиболее трудоёмкими являются процессы кадрового администрирования, а также планирования и учёта рабочего времени. В совокупности они занимают 54% рабочего времени.

– Цель ОЦКО – повысить качество работы, производительность и эффективность труда сотрудника кадрового блока, превратить его из кадрового администратора действительно в специалиста по управлению персоналом, – отметил заместитель начальника Калининградской железной дороги Дмитрий Трошин.

Состоявшиеся обсуждения и групповая работа в ходе совещания, в том числе над проектами во внедрению процессного подхода, стали наглядным примером общей вовлечённости сотрудников кадрового блока в решение задач, направленных на повышение эффективности системы управления персоналом, а также продемонстрировали единство понимания и общую готовность к выстраиванию работы на основе современных управленческих стандартов.

Черногаев С.И.,
заместитель начальника Московской железной дороги:
– В условиях развития новой системы управления холдинга «РЖД» сетевое совещание является мощным инструментом совместной работы. Проведённое совещание позволило обменяться опытом, лучшими практиками, вместе с коллегами подумать о решении проблем, возникающих при реализации межфункционального взаимодействия. Такая площадка позволяет более чётко понимать цели и задачи, которые стоят сегодня перед компанией. Я планирую посвятить первое же заседание комитета по кадровой и социальной политике внедрению процессного подхода.

Боровиков А.А.,
заместитель начальника Восточно-Сибирской железной дороги:
– Тема совещания – реализация процессного подхода – была крайне своевременной. Как участник, я получил много интересной и важной информации, которую теперь просто необходимо применять в повседневной деятельности. Новые знания и опыт позволят не только минимизировать трудозатраты и избежать кадровых ошибок, но и повысить в целом эффективность труда. Наиболее интересным и полезным считаю тренинг про проведение интервью при приёме на работу. Отметил для себя доклады о теории поколений и об особенностях управления персоналом в крупных территориально-распределённых холдингах.

Исаев В.В.,
заместитель начальника Северо-Кавказской железной дороги:
– Совещание прошло на очень высоком уровне, все доклады были содержательными, а тема совещания – крайне актуальная. Сегодня в компании сформированы горизонтальные и вертикальные связи, но, чтобы улучшить межфункциональное взаимодействие в компании, во всех дочерних обществах и функциональных филиалах, работа с персоналом должна идти по одним стандартам. Особо хочу отметить доклад Антона Александровича Награльяна с общим анализом социально-кадровой ситуации в компании, а также доклад представителей Калининградской железной дороги о внедрении Общих центров кадрового обслуживания, это одна из форм реализации процессного подхода. Мы должны общими усилиями находить наиболее перспективные проекты в этой области и реализовывать их на полигонах.

От личной эффективности – к общему успеху

SHUTTERSTOCK.COM

«РУДОК»

Дмитрий Шаханов,
вице-президент ОАО «РЖД»

Ровно год назад, в декабре 2013 года, в компании была утверждена Стратегия развития холдинга «РЖД» на период до 2030 года. С учётом сегодняшней неблагоприятной экономической конъюнктуры потребуется напряжённая работа, чтобы достичь целевых показателей, обозначенных в Стратегии. Это важно для обеспечения устойчивого развития бизнеса холдинга. И в этой ситуации общий успех для всей компании зависит во многом от того, как будет работать каждый из нас. Непростые условия, в которых мы сегодня работаем, нужно воспринимать, с одной стороны, как вызов нашему профессионализму, а с другой – как стимул для обеспечения максимальной эффективности на своём рабочем месте. Сегодня от каждого работника, специалиста, управленца требуется не только ответственно выполнять свои должностные обязанности и утверждённые планы. Не менее важно прилагать дополнительные усилия для системного повышения эффективности всех наших рабочих процессов.

Последние годы в компании ведётся серьёзная работа по внедрению процессного подхода, способствующего более высокой эффективности производственных и управленческих процедур. Это приоритетное направление для всех подразделений компании, в том числе и для блока управления персоналом. Нами проделана большая работа, важным результатом которой стали разработка и утверждение регламентов взаимодействия в области реализации кадровой политики, организации, оплаты и мотивации труда, а также социального развития. В этом плане наш блок является одним из лидеров в этом вопросе.

Однако разработка регламентов – это только половина дела. Важно, чтобы регламенты не «остались на бумаге», а заработали на полную мощность и обеспечили тот результат, ради которого они создавались. Ключевое условие повышения конкурентоспособности компании – повышение личной эффективности каждого руководителя. Эта эффективность связана с умением чётко поставить задачу, организовать работу подчинённых и коллег, обеспечить достаточный контроль и получить результат. Неотъемлемым качеством успешного управленца сегодня является и умение эффективно использовать самый ценный ресурс, который невозможно восполнить, – это время. Речь идёт об умении рационально распоряжаться своим временем и временем своих подчинённых.

SHUTTERSTOCK.COM

Важно, чтобы регламенты не «остались на бумаге», а заработали на полную мощность

При этом очевидно, что даже правильно отстроенные и детально прописанные процессы могут натолкнуться на личную неэффективность отдельного руководителя. Вот почему для нас сегодня так важно работать не только над внедрением процессного подхода в целом в компании, но и над личной эффективностью.

В последние годы мы создали благоприятные условия для развития управленческих, профессиональных и личностных компетенций управленцев. И важнейшую роль здесь, безусловно, играет Корпоративный университет, через программы которого с 2010 года прошли более 14 тыс. руководителей компании. Но мало просто пройти обучение в Корпоративном университете. Важно иметь внутреннее стремление и мотивацию к саморазвитию, работать над собой каждый день, постоянно повышая перед собой планку. Только так можно достичь личного успеха, а значит, и внести свой вклад в общий результат работы компании.

Традиции и новые возможности

Нужно проделать большую работу, чтобы понять, насколько эффективно мы проводим совещания

SHUTTERSTOCK.COM

«РЖД»

Олег Шунатов,
советник вице-президента
ОАО «РЖД»

За последние десять лет компания прошла большой путь, реформируя свою структуру и систему управления. «Российские железные дороги» меняются, чтобы стать современной, конкурентной компанией, занять достойное место на мировом транспортно-логистическом рынке. Эта задача предъявляет свои требования и к корпоративной культуре компании в целом, и к организации всех управленческих процессов.

Насколько в компании сегодня рационально относятся к времени – единственному ресурсу, который нельзя восполнить? Насколько рационально у нас организованы процессы – на производстве, в предоставлении услуг, в принятии решений? Об этом нужно задуматься на всех уровнях управления. Уверен, что только внедрение процессного подхода позволит оптимизировать все управленческие процедуры внутри компании.

Совещания и корпоративная культура

Особого отношения требует к себе сложившаяся система совещаний. Как показывают исследования, проведённые и на сети, и на ряде полигонов, здесь у нас есть временные и человеческие ресурсы, которые порой используются не вполне рационально. Речь идёт и об излишнем количестве совещаний, их затянутости, о привлечении к совещаниям не причастных к рассматриваемым проблемам людей, а также к использованию совещаний в тех целях, для которых этот инструмент не предназначен.

Думаю, что в компании должна быть проделана большая работа, чтобы понять, насколько в целом мы эффективно проводим совещания. К примеру, в каком объёме выполняются те поручения, которые в обязательном порядке входят в финальный протокол?

Сегодня в компании начата серьёзная, системная работа над повышением эффективности использования рабочего времени. В ряде структурных подразделений компании запущены пилотные проекты, в рамках которых ведётся аудит практики проведения совещаний. Уверен, что к результатам этой работы внимательно отнесутся на всей железнодорожной сети.

Вместе с тем хотелось бы особенно подчеркнуть, что реформирование практики проведения совещаний – процесс очень сложный и подходить к нему нужно осмотрительно, чтобы не потерять контроль за процессом управления компанией. Необходимо учитывать, что существующие практики проведения совещаний формировались в течение длительного времени, они для нас являются привычным инструментом для работы.

Селекторные совещания

В ОАО «РЖД» исключительную роль в управленческой практике играют селекторные совещания, которые позволяют взаимодействовать с коллективами на всей сети российских железных дорог, обеспечивая безопасное и бесперебойное движение поездов по всем регионам России.

Напомню, что техническая возможность организации сетевых селекторных совещаний появилась в самом конце 40-х годов прошлого века. До этого на железнодорожном транспорте для управления производственными процессами использовалась телефонная и телеграфная связь. Селектор в техническом отношении стал прорывом, он позволил, по сути, проводить совещания в формате конференций, подключая к одной линии сразу несколько абонентов, обеспечил надёжную и качественную связь между центром и регионами. Позже это изобретение железнодорожников было востребовано различными министерствами – и речного флота, и нефтяной и газовой промышленности, и вообще всеми организациями, чьи коллективы работали в разных регионах страны, между которыми нужно было организовать оперативное взаимодействие. Селек-

SHUTTERSTOCK.COM

Филип Котлер
«Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приёмы и методы»

Если вы проектируете стратегию для своей компании, вам будет полезно изучить чужой опыт, чтобы избежать подводных камней и не изобретать велосипед. На каждую идею, теорию или ситуацию у автора есть пример из жизни, а также советы, к которым стоит прислушаться тем, кто по своему статусу должен принимать решения.

SHUTTERSTOCK.COM

торная связь позволяет компаниям экономить и время, и значительные финансовые средства на переезды и перелёты сотрудников, обеспечивая своевременное поступление информации и быстрое принятие решений в масштабах страны.

Формируясь на протяжении десятилетий, практика проведения селекторных совещаний впитала в себя те реалии, которые были свойственны командно-административной системе управления. В частности, в инструкциях МПС указывалось, что ключевая функция селекторов состоит в контроле «за выполнением плана перевозок, мероприятий по обеспечению безопасности движения поездов, решения хозяйственных, экономических и других вопросов, связанных с деятельностью железнодорожного транспорта». Безусловно, контролировать производственные процессы необходимо, но всегда ли рационально ради этого собирать совещания? И заслушивать по очереди доклады от всех подразделений? Возможно, было бы разумнее осуществить обратную связь с помощью других инструментов, например по электронной почте, а затем в случае необходимости провести совещание только с теми, кто не уложился в плановые показатели, чтобы выяснить причину отставания и разработать план действий для её устранения? Над этими вопросами нам нужно размышлять всем вместе. Сегодня техника позволяет пользоваться инструментами, которые в ряде случаев более эффективны, чем селекторные совещания.

Координация рабочего процесса и постановка задач

Разумеется, трудно себе представить управление железнодорожным комплексом без селекторных совещаний, которые проводятся, исходя из производственной необходимости. Тут у каждой дирекции, у каждого хозяйства свой график проведения селекторных совещаний, учитывающий специфику производства.

Согласно инструкции, действующей сегодня в компании, все селекторные совещания должны проводиться по годовому графику. Сетевые совещания утверждаются первым вице-президентом ОАО «РЖД», а дорожные – начальниками железных дорог. При этом действующая инструкция определяет круг тем для селекторных совещаний – речь идёт исключительно об управлении перевозочным процессом, корпоративном управлении, итогах корпоративной деятельности, управлении локальными проектами.

К сожалению, практика показывает, что за последние годы в связи с изменением структуры управления компанией количество совещаний растёт: сначала задача ставится в центральном аппарате, затем она конкретизируется на региональном уровне или в определённом хозяйстве и затем уточняется на уровне линейных подразделений. От этой практики затруднительно уйти, не нарушив управление компанией.

Вне графика селекторные совещания проводятся по производственной необходимости или нештатным ситуациям и только по утверждению первым вице-президентом компании. Конечно, бывают случаи, когда проведение селекторных совещаний вне графика оправдано – речь идёт о производственной необходимости. К примеру, когда кадровый блок компании внедрял Единую корпоративную систему управления трудовыми ресурсами (ЕКАСУТР), мы проводили совещания по два раза в неделю по очереди с каждым полигоном. Этого требовала ситуация. У людей возникало много вопросов – и по программному обеспечению, и по организации процесса. Сегодня в плановом порядке мы проводим всего одно селекторное совещание в квартал.

Вне плана селекторные совещания в обязательном порядке проводятся в случае чрезвычайного происшествия. Эта практика также оправдала себя. Ведь в первую очередь железнодорожники обеспечивают безопасность перевозок. И поэтому по любой нештатной ситуации проводится селектор, чтобы сориентировать сотрудников по всей сети, показать допущенные ошибки и просчёты, которые привели к сбою. На совещаниях анализируются причины создавшейся ситуации и определяются с решениями, которые должны не допустить повторения этой ситуации в будущем.

Разумеется, чем выше культура производства, чем ответственнее подход сотрудников к своим должностным обязанностям, чем строже выполняются инструкции и регламенты, тем меньше вероятность нештатных ситуаций и, соответственно, внеплановых совещаний. Об этом должен помнить каждый руководитель: чем лучше поставлена работа на участке, чем грамотнее специалисты, тем меньше поводов для совещаний – как разъясняющих рабочие процессы, так и прорабатывающих ошибки.

Принятие решений

Координация рабочего процесса и постановка задачи – не единственная цель, оправдывающая совещание. Не менее важна на совещании коллективная работа, позволяющая общими усилиями выработать объективное мнение о существующей проблеме и подготовить принятие конкретного решения.

Недавно мы провели совещание по вопросу целевого приёма студентов в вузы на очередной учебный год. Были заслушаны мнения всех сторон, причастных к подготовке специалистов и реализации кадровой политики, – и от центрального аппарата, и от полигонов, которые обосновали необходимое количество специалистов по всем своим хозяйствам. С одной стороны, совещание сформировало общую картину по кадрам, сколько нам нужно экономистов, энергетиков, машинистов, работников других специальностей. С другой стороны, совещание помогло найти баланс между всеми заинтересованными службами, чтобы в конечном счёте выиграла компания, а не какое-то отдельное хозяйство. Разумеется, для поисков такого производственного баланса совещания весьма продуктивный управленческий инструмент.

Совещания как профессиональная школа

Совещания могут стать хорошей профессиональной школой для руководителей. Особенно это важно для нас сегодня, когда в холдинге «РЖД» идёт активное обновление руководящего корпуса. У нас ежегодно меняется до 25% руководителей – и у новичков ощущается недостаток опыта. Этим руководителям совещания дают хорошую возможность учиться, в том числе и на чужих ошибках.

В этом смысле нужно довольно осторожно подходить к проблеме «лишних людей» на совещании. Безусловно, совещание должно касаться только причастных людей. Но селекторное совещание даёт хорошую возможность ознакомиться с опытом коллег и не повторять их ошибок, часто это просто бесценный опыт.

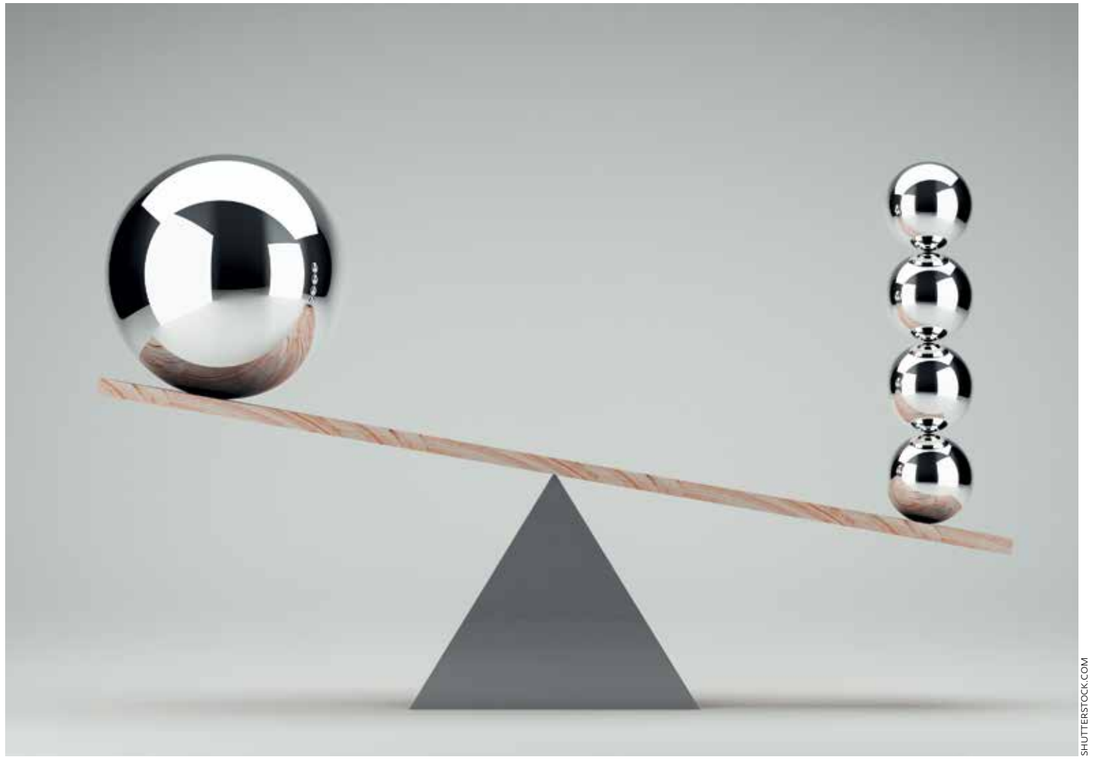
Хотелось бы поделиться одним наблюдением. С 2001 года в Министерстве путей сообщения появилась возможность организовывать видеоконференции. Сегодня компания активно пользуется этим инструментом. Новая техника вносит свои нюансы в совещания. Видеоконференции позволили увидеть лица людей, обеспечили тем самым личный контакт между сотрудниками, разделёнными сотнями километров. Для опытного руководителя это очень важно, особенно в тех случаях, когда на совещании подводятся итоги работы и результаты отличаются от запланированных не в лучшую сторону. Мы видим эмоции на лице руководителя и того, кто даёт соответствующие объяснения. Тут сразу становится понятно, как человек относится к своей работе, к допущенным просчётам и достаточно ли в данном случае руководителю обойтись объяснением, помочь советом, высказать слова поддержки или же необходимо принять дисциплинарное решение.

Не будем забывать, что совещание является ещё и одним из инструментов формирования корпоративной культуры. Конечно, на совещаниях рассматриваются разные ситуации. И руководитель всегда должен помнить, что он своим поведением подаёт личный пример для всех работников. И те нормы поведения, которые демонстрируются в том числе на совещаниях, являются образцом для тех, кто только начинает свой путь в нашей компании.

Как мы видим, у совещаний в нашей компании сформировался дольно обширный функционал. Мы сталкиваемся с парадоксальной ситуацией, когда совещания в компании превратились в универсальный рабочий инструмент, который мы, железнодорожники, пытаемся применить практически в любой ситуации. Думаю, если мы сможем встроить совещания в процессный подход, мы сможем более чётко определить те цели и задачи, которые могут быть решены с помощью совещаний.

Работая над повышением профессионального мастерства сотрудников, вводя регламенты взаимодействия между подразделениями, повышая планку ответственности работников, мы тем самым формируем новую, более эффективную корпоративную культуру, которая повлечёт за собой иное отношение в компании и к времени в целом, и к совещаниям в частности.

> Видеоконференции позволили увидеть лица людей, обеспечили тем самым личный контакт между сотрудниками, разделёнными сотнями километров



SHUTTERSTOCK.COM

Лучше меньше, да лучше

Количество совещаний на полигоне Горьковской железной дороги должно снизиться почти на треть

«ГУДОК»

Александр Процкий,
первый заместитель начальника Горьковской железной дороги

По итогам корпоративного мероприятия «Живая культура», прошедшего летом на полигоне Горьковской железной дороги, было определено шесть направлений, по которым необходимо вести работу для повышения эффективности корпоративной культуры. Одно из них – разработка новой системы планирования и проведения совещаний. Новый подход к совещаниям призван сделать их более эффективными. О том, как сегодня проходят совещания на полигоне дороги и какими должны стать совещания в ближайшем будущем, рассказывает руководитель проекта «Разработка системы планирования совещаний» первый заместитель начальника железной дороги Александр Процкий.

– Александр Васильевич, почему практика совещаний стала одной из приоритетных тем для работы в рамках развития корпоративной культуры?

– Когда мы стали разбираться с тем, какая у нас сейчас корпоративная культура и какая нам нужна, чтобы компания могла более эффективно решать поставленные перед ней задачи, было выявлено несколько зон, которые требуют наиболее пристального внимания и работы. В их числе – практика проведения совещаний. Дело в том, что существующую систему планирования и проведения совещаний в настоящее время нельзя назвать оптимальной.

– За счёт чего её планируется улучшить?

– С одной стороны, необходимо работать над содержательной стороной совещаний. Ведь зачастую доклады имеют низкую информационную и смысловую насыщенность. Также на совещании, да и во время подготовки к нему, недостаточно глубоко прорабатываются тематические вопросы. Необходимо обратить внимание и на стиль, в котором проводятся совещания. Излишний авторитаризм и эмоциональность тут недопустимы.

С другой стороны, техническая сторона проведения совещаний также далека от совершенства – не выдерживается регламент, дискуссии уходят в сторону от заявленной темы, на совещания приглашаются руководители и специалисты, которые не имеют отношения к обсуждаемому вопросу. Наконец, надо признать, что имеют место быть совещания, в которых нет необходимости, но они проводятся, потому что внесены были в план – и теперь этот план нужно выполнить. То есть ряд совещаний проводится для галочки. В конечном счёте низкое качество проведения совещаний ведёт к соответствующему качеству принимаемых на совещаниях решений, к определённым просчётам и технологического, и организационного плана. Бывают случаи, когда принимаются взаимоисключающие решения. Но самое главное, компания теряет невосполнимый ресурс – время. И несёт неоправданно высокие финансовые затраты, ведь высокооплачиваемые специалисты отрываются от ис-

Низкое качество проведения совещаний ведёт к соответствующему качеству принимаемых на совещаниях решений

SHUTTERSTOCK.COM

Глеб Архангельский
«Тайм-менеджмент. Полный курс»

Чтобы быть эффективным управленцем, нужно соблюсти баланс между личным и рабочим временем. И на самом деле, у нас есть множество инструментов для выстраивания этого баланса – от ежедневников до программ в компьютере, нужно только научиться всем этим правильно пользоваться.

Совещания на полигоне Горьковской ж.д. в цифрах (август, 2014 год):

количество руководителей РЦКУ, дирекций, задействованных в селекторных совещаниях	26
общее время селекторных совещаний	812 час. 46 мин.
среднее время, проводимое одним руководителем на селекторных совещаниях	31 час. 15 мин.
сумма затрат на обеспечение связи для проведения селекторных совещаний	4 млн 470 тыс. руб.

полнения своих непосредственных обязанностей!

– Насколько велики эти затраты – временные и финансовые?

– В августе, когда была запущена работа над проектом, мы начали с того, что проанализировали на полигоне наши видеоконференции и селекторные совещания. Общие цифры у нас получились такие: в августе общее время селекторных совещаний на дороге составило более 812 часов, в совещаниях было задействовано 26 руководителей РЦКУ и дирекций, при этом на каждого руководителя в среднем пришлось более 31 часа.

– А как эта нагрузка разделилась по подразделениям?

– На селекторных совещаниях, назначенных ОАО «РЖД», наименьшее количество времени (3 часа 5 минут) провели руководители службы охраны труда и промышленной безопасности железной дороги, наибольшее количество руководителей Горьковской дирекции управления движением (108 часов 1 минута) и Горьковской дирекции инфраструктуры (23 часа 27 минут). На селекторных совещаниях, назначенных руководителями железной дороги и региональными дирекциями, наименьшее количество времени (16 часов 44 минуты) провели руководители ремонтных локомотивных депо, путевых машинных станций, моторвагонных депо и региональных центров связи, наибольшее количество времени провели начальники станций (35 часов 2 минуты) и руководители дистанций пути (22 часа 55 минут).

– Во сколько в целом обошлись селекторные совещания Горьковской железной дороге?

– Если говорить об августе 2014 года, то их стоимость составила 4,47 млн руб. Речь идёт о затратах на организацию аудио- и видеоселекторной связи. Необходимо отметить, что проведённый анализ не учитывает финансовых и временных затрат на подготовку совещания, стоимости человеко-часов, затраченное время на внутренние планерные совещания, совещания, проводимые по конференц-связи, а также выездные и прочие совещания.

– Получается, что совещания занимают ощутимую часть рабочего времени руководителей на полигоне?

– Да, была выявлена практически полная загрузка начальника Горьковской дирекции тяги в понедельник, четверг и около 50% рабочего времени во вторник и пятницу. Кроме того, имеются наложения отдельных совещаний на одно и то же время. Всего же на совещаниях начальником Горьковской дирекции тяги проведено 36,5 часа при 40-часовой рабочей неделе.

– Наверное, именно поэтому и у начальника Горьковской железной дороги тема проведения совещаний вызывает особый интерес?

– Да, Анатолий Фёдорович Лесун оказывает нам поддержку в реализации проекта. Но, конечно, не только для того, чтобы найти возможность сэкономить своё время за счёт более прагматичного подхода к проведению совещаний. Речь идёт о том, что на территории железной дороги в целом неэффективно распределяется бюджет рабочего времени всех участников совещаний – и начальников разного уровня, и специалистов, задействованных в подготовке этих совещаний. Необходимо признать, что в настоящее время на железной дороге отсутствует самостоятельный и самодостаточный документ (регламент), который бы определял подробный порядок планирования, организации и проведения совещаний различного характера, охватывающий все уровни управления.

– На какие результаты нацелены разработчики проекта?

– Наша первоочередная задача – до конца 2014 года завершить разработку системы планирования совещаний. Это должна быть работоспособная система планирования и проведения совещаний, которую можно использовать на всех уровнях управления. В целом же мы хотим снизить общее количество проведения совещаний на полигоне Горьковской железной дороги на 30% до конца 2015 года. Разумеется, речь идёт о снижении количества совещаний без потери качества управления.

– Как идёт работа над проектом?

– Для реализации проекта была создана рабочая группа, которая ведёт работу по нескольким направлениям. Здесь и аудит существующих совещаний, и анализ пожеланий участников совещаний, и построение «идеальной» схемы планирования совещания, и работа над регламентом. Разработана анкета для проведения опроса руководителей по теме планирования и проведения совещаний. На сегодняшний проведён аудит участия руководителей всех уровней в совещаниях. Сделан детальный анализ бюджета времени, которое тратят руководители на совещания. На постоянной основе организовано информирование причастных руководителей о затратах времени и средств на проведение совещаний. Определены основные хозяйства, в которых продолжительность времени совещаний находится в критической зоне.

– Что будет служить показателем успешности проекта?

– В конечном счёте речь идёт о более эффективной корпоративной культуре. Каждый руководитель должен понимать, что, если в совещании нет необходимости, проводить его ради галочки не нужно. Это позволит сэкономить и время сотрудников, и ресурсы, в том числе и финансовые средства компании. Мы все должны стремиться к тому, чтобы компания работала более эффективно.

SHUTTERSTOCK.COM

Каждый руководитель должен понимать, что, если в совещании нет необходимости, проводить его ради галочки не нужно. Это позволит сэкономить и время сотрудников, и ресурсы

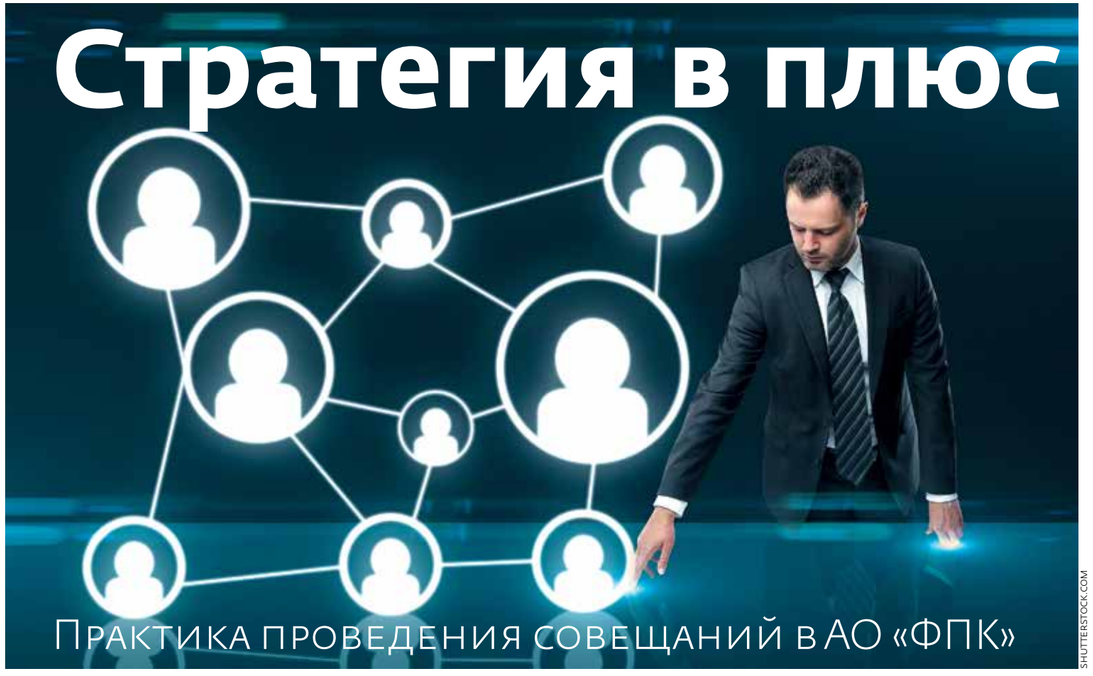
– Какие принципы лягут в основу регламента?

– Мы хотим построить регламент на пяти основных принципах: 1) чёткое соблюдение временного регламента и темы совещания; 2) оптимальное распределение рабочего времени для подготовки и проведения совещания; 3) соблюдение норм деловой этики; 4) тщательная подготовка докладов и предварительная проработка проблемных вопросов; 5) привлечение к проведению совещаний только причастных работников.

– Привлекаются ли для разработки проекта внешние эксперты или он реализуется силами Горьковской железной дороги?

– Разработка проекта и его внедрение осуществляются силами руководителей и специалистов Горьковской железной дороги, а также структурных подразделений ОАО «РЖД» на территории железной дороги, входящих в состав рабочей группы по реализации проекта. Общее руководство проекта осуществляю сам лично, а руководит рабочей группой заместитель начальника железной дороги – главный ревизор по безопасности движения поездов Шевкет Нариманович Асанов. Проект реализуется при поддержке Департамента управления персоналом и Центра внутренней политики и развития корпоративной культуры.

Стратегия в плюс



Практика проведения совещаний в АО «ФПК»

SHUTTERSTOCK.COM

ФПК

Владимир Кривенков,
начальник Управления делами АО «ФПК»

Экономическая ситуация на внешнем и внутреннем рынках, жёсткий бюджет требуют оперативного и гибкого реагирования со стороны руководства АО «ФПК». В целях всесторонней оценки обстановки, принятия оперативных решений, постановки производственных задач, усиления взаимодействия между подразделениями, устранения недостатков и нарушений, выявленных за отчётный период, а также подведения итогов работы в компании создана целостная система проведения различного рода совещаний.

Порядок проведения совещаний в компании регламентируется локальными нормативными актами.

Формат совещания зависит от того, какие задачи оно должно решать. В компании проводятся совещания трёх видов:
- оперативные, селекторные;
- итоговые, плановые и внеплановые;
- видеоконференции.

С 2014 года в АО «ФПК» внедряется практика проведения стратегической сессии, которая является инструментом обсуждения и формирования стратегических целей компании в среднесрочной перспективе. В этом отношении сессия заменила производственные сетевые совещания, которые в полной мере не позволяли эффективно работать над проблемами, стоящими перед компанией, – к этому не располагали в первую очередь форматы работы (доклады и отчёты). Стратегическая сессия предполагает более живое общение за «круглыми столами» и в дискуссиях. В них принимают участие управленцы разного уровня – от руководителей линейных предприятий до начальников филиалов и начальников управлений компании, а также внешние эксперты и консультанты, партнёры компании.

Стратегические сессии планируется проводить в начале календарного года, чтобы обсудить наиболее актуальные проблемы, стоящие перед АО «ФПК» (оптимизация маршрутной сети, внедрение корпоративной системы KPI, внедрение корпоративной системы управления и т.п.), общими усилиями выработать наиболее оптимальные решения, а также получить обратную связь от подразделений компании и поддержать инициативы, идущие снизу.

Для упорядочения работы по подготовке и проведению совещаний в компании составляется календарный план на месяц, в котором учитываются плановые совещания АО «ФПК» и ОАО «РЖД».

В зависимости от целей и задач, которые решает совещание, выбирается формат работы: это может быть либо заслушивание докладов руководителей причастных подразделений, либо постановка задач, либо обмен мнениями.

Оперативные совещания у генерального директора или его первого заместителя проводятся два раза в неделю (по вторникам – с участием заместителей генерального директора и по пятницам – с участием руководителей аппарата управления).

Как правило, оперативные совещания посвящены текущему положению дел в сфере перевозки пассажиров и финансовым показателям работы компании. Информация представляется в форме презентации. Если плановые показатели не достигнуты, рассматриваются причины полученного результата и принимается решение, которое должно скорректировать деятельность соответствующего подразделения. Дополнительно на оперативные совещания могут выноситься вопросы, по которым необходимо принять коллегиальное решение.

Селекторные совещания проводятся один раз в неделю (в среду или четверг в соответствии с планом-графиком).

Каждый первый четверг месяца генеральный директор проводит селекторное совещание по итогам работы компании за прошедший месяц и ставит задачу на предстоящий период. В этом совещании принимают участие руководители аппарата управления и центров – структурных подразделений АО «ФПК», филиалов и их структурных подразделений.

На текущих селекторных совещаниях рассматриваются производственно-технические вопросы с присутствием только руководителей подразделений аппарата управления и филиалов компании, отвечающих за данную сферу деятельности.

Все решения, принятые на оперативных и селекторных совещаниях, оформляются протоколами. Исполнение принятых решений контролирует отдел контроля и анализа исполнительской дисциплины Управления делами АО «ФПК».

Видеоконференции у первого заместителя, заместителей генерального директора, начальников подразделений аппарата управления и центров – структурных подразделений АО «ФПК» проводятся по отдельному графику.

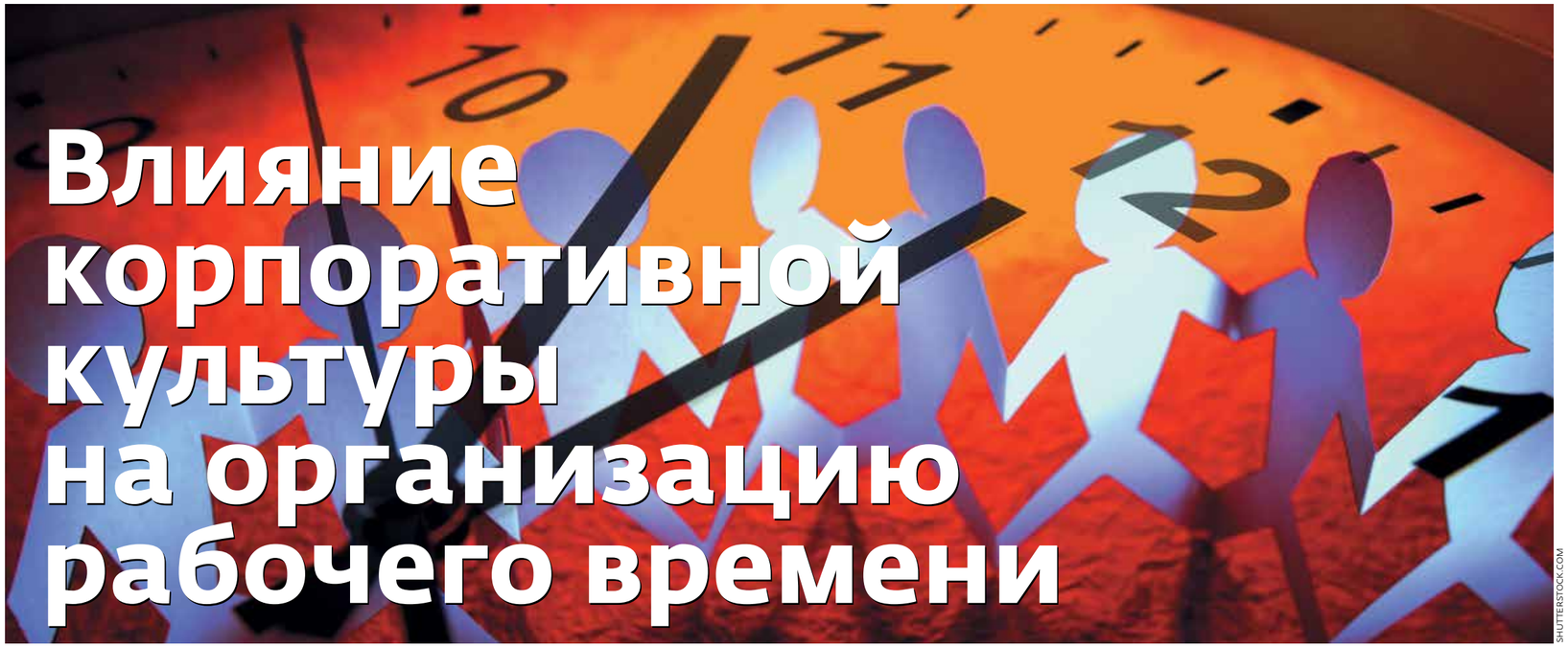
Другие совещания назначаются по производственной необходимости.

Эффективность проводимых в АО «ФПК» совещаний достигается за счёт чёткого определения структуры повестки дня и круга рассматриваемых вопросов, качественной подготовки презентационных материалов, точной постановки целей совещания и требовательного отношения руководителей компании к его проведению.

В целях повышения эффективности совещаний руководители компании регулярно принимают участие в тренингах и обучающих мероприятиях при прохождении профессиональной переподготовки по программам MBA, подготовки кадрового резерва (деловая игра «Публичные выступления», тренинги «Тайм-менеджмент» и «Организационное поведение»).

Для более эффективного использования трудовых ресурсов и рабочего времени в 2014 году в компании было сокращено количество времени, затрачиваемого на проведение совещаний (за счёт размещения информационных материалов на сетевых ресурсах), а также сокращено в два раза количество участников селекторных совещаний (за исключением месячного итогового совещания) – за счёт привлечения к участию в них исключительно руководителей аппарата управления и филиалов компании, отвечающих за производственно-технические вопросы. Также было сокращено на 20% количество видеоконференций – за счёт более рационального использования времени и решения комплекса производственно-технических, хозяйственных и финансовых вопросов силами самих подразделений.

Практика и результаты производственной деятельности компании показывают, что совещание – это высокоэффективная, исторически сложившаяся и оправдавшая себя форма управления. В АО «ФПК» совещание представляет собой способ открытого коллективного обсуждения различных производственных вопросов, имеющий следующие положительные стороны:
- во-первых, совместная интеллектуальная деятельность повышает эффективность мышления;
- во-вторых, совещание позволяет свести к минимуму вероятность принятия случайных решений;
- в-третьих, в ходе совещания раскрывается потенциал каждого из участников и укрепляется их творческое содружество.



Влияние корпоративной культуры на организацию рабочего времени

SHUTTERSTOCK.COM

«ТРЕНИНГ-БУТИК»

Ирина Шиянова,
консультант по развитию корпоративной культуры, партнёр компании «Тренинг-Бутик»

В современном мире время воспринимается как очень ценный ресурс. Из года в год растёт популярность тренингов по тайм-менеджменту и развитию навыков планирования. Для компаний, особенно крупных, вопрос организации рабочих будней стоит ещё острее, поскольку единые корпоративные стандарты эффективной работы нужно поддерживать в подразделениях, расположенных в разных регионах или даже странах. О времени как реальности корпоративной культуры и способах формирования правильного отношения к рабочим процессам рассказывает консультант по развитию корпоративной культуры, партнёр компании «Тренинг-Бутик» Ирина Шиянова.

– Ирина, как организация рабочего времени связана с корпоративной культурой?

– Давайте вспомним, что такое корпоративная культура. Определений этого понятия существует множество, но точнее всего, на мой взгляд, подразумевать здесь способ мышления и способ действия, принятые в организации и доведённые в ней до автоматизма. Если даже определённый способ мышления не фиксируется, он всё равно присутствует в сознании сотрудников. Способ мышления сотрудников реализуется в сфере их действий. Подчеркну, что это не те действия, которые закреплены в регламентах на уровне должного, а те, которые на самом деле выполняются, – речь идёт, если хотите, об уровне рефлексов. Это то, как люди привыкли делать свою ежедневную работу, как привыкли общаться с коллегами, партнёрами и клиентами.

– У каждой компании своя корпоративная культура?

– Да, своя корпоративная культура существует в каждом сообществе людей. При этом она может быть естественной или спроектированной, отрефлексированной или нет. Считается, что чем больше в компании процессов протекает естественно, то есть они перешли в разряд привычки, тем лучше. Но, с другой стороны, именно естественная часть всегда сопротивляется, когда в компании начинаются изменения, преобразования, вводятся новые процессы или структуры. Часто приходится наблюдать ошибку, когда управленцы забывают об этом, пренебрегают сложившейся культурой в расчёте выстроить новую. Они забывают, что культура обладает памятью. На этот счёт даже есть меткое выражение: культура съедает стратегию на завтрак. А стратегия в данном случае означает проект, который без учёта культуры обречён на провал.

Одна из важнейших составляющих корпоративной культуры – это хронотоп, представление о времени и пространстве в компании, ведь ко времени привязаны все трудовые процессы. То, как в компании относятся ко времени работников, как организовано рабочее время, – часть культуры.

– Как в современной корпоративной практике принято относиться к рабочему времени? О каких тенденциях можно говорить?

– Сегодня время расценивается как дорогой ресурс, который работник предоставляет компании в ограниченном формате. В международной практике есть примеры, когда руководители требуют от сотрудников уходить сразу по окончании рабочего дня. Представление о ценности времени там способствует максимально эффективному использованию рабочих часов. В тех же организациях, где регулярно происходят переработки, а результат по-прежнему невысокий, проблема зачастую кроется не в дисциплинированности сотрудников, как считают, а в отношении ко времени в самой компании. Как правило, в таких компаниях время не принадлежит сотруднику. Его могут в любой момент вызвать на совещания или поставить срочную задачу, не входящую в сферу его деятельности. Отрыв от рабочего процесса фактически обесценивает время работника. Как следствие, он не может достичь поставленных целей, у него низкая эффективность для компании и в своих собственных глазах. Это демотивирует сотрудника. В ряде случаев можно говорить и о разрушении веры сотрудника в свою компанию, доверия к ней, если внутреннее время сотрудника ценится меньше, чем время клиента или партнёра. Оптимальным считается, когда у компании есть баланс между адаптацией к внешним требованиям рынка и внутренней интеграцией всех рабочих процессов.

– Каким образом в компании можно повысить ценность времени?

– Грамотная работа по изменению корпоративной культуры строится на точках силы – на тех структурах или аудиториях, которые могут стать проводниками изменений. Это может быть и управленческий слой, и инфраструктурное подразделение, и отдельный регион, где точно смогут адаптироваться к переменам. В крупных компаниях особенно важно точно определить, на кого можно опереться и кто сможет не только приспособиться к изменениям, но и распространять их дальше. Выявить точки силы достаточно сложно, нужна тщательная диагностика. В любом случае корпоративная культура быстро не перестраивается. Средний срок шага изменений – три года, при привлечении серьёзных ресурсов – минимум полтора. Именно столько времени потребуется на трансформацию

> Представление о ценности времени за рубежом способствует максимально эффективному использованию рабочих часов

Атул Гаванде
«Чек-лист. Как избежать глупых ошибок, ведущих к фатальным последствиям»

Да, это так: простой чек-лист действительно может стать спасением. Этот инструмент применим и в коллективе, где нужно организовать завязанные друг на друга процессы, и в организации рабочего процесса отдельного специалиста, особенно такого, который привык работать в режиме многозадачности.

Управленческая модель «Система работ по корпоративной культуре»

Название	Цель	Продукты
Уровень идеологической работы (верхний уровень управленческой работы по корпоративной культуре)	Формирование предназначения, общей идеологии и ключевых установок компании. Информирование сотрудников об основных стратегических целях компании, о направлениях деятельности и ключевых изменениях. Проверка и контроль корректности понимания у работников текущей и стратегической деятельности компании	Документы по корпоративной культуре: кодекс, миссия, видение, ценности и принципы деятельности компании
Уровень практической деятельности (ключевой уровень управленческой работы с корпоративной культурой)	Формирование практики деятельности в соответствии с ценностями и ключевыми установками компании. Выявление и устранение зон напряжений в деятельности компании, которые могут привести к негативным культурным последствиям. Проектирование и внедрение практики культурного сопровождения бизнес-процессов	Проекты, практики, бизнес-процессы
Уровень практической деятельности (ключевой уровень управленческой работы с корпоративной культурой)	Совершенствование взаимоотношений в коллективе. Формирование/корректирование управленческой модели поведения, соответствующей корпоративным ценностям. Развитие/корректирование модели поведения сотрудников	Образцы и модели корпоративного поведения

модели поведения и доведение её до автоматизма.

– По каким направлениям необходима работа при внедрении изменений?

– Прежде чем стать привычкой, любое нововведение, например проект по повышению ценности рабочего времени, проходит несколько стадий. Первая – формирование идеи. Это не цели и задачи, а сама суть преобразований, отражённая на уровне корпоративных представлений. Для наглядности можно взять внедрение процессного подхода в ОАО «РЖД», например пилотный проект на Калининградской железной дороге, где собираются снизить уровень рутинной работы в отделах кадров подразделений, перенеся оформление документации в отдельный центр. Вот уровень идеи: нужно освободить специалистов от рутины и предоставить им время на взаимодействие с персоналом. Следующий уровень – организационный. Это те действия, которые предпринимаются для создания условий для реализации замысла. В эту категорию попадает организационная структура или отдельная площадка, на которой будет реализован проект. Кстати, именно так запускался проект молодёжной политики компании «РЖД», который сегодня повсеместно признаётся явлением корпоративной культуры. В случае же с пилотом на Калининградской дороге, то на этом уровне происходит создание отдельных структур и внедрение ИТ-систем по автоматизации процессов оформления документов.

Финальный слой внедрения любого проекта – модель поведения. Это та стадия реализации проекта, когда изменившийся порядок действий становится для сотрудников естественным.

Так же и с организацией рабочего времени. Сначала компания должна сформулировать некое ценностное послание, суть своего отношения, затем разработать план, что нужно для этого сделать, и реализовать его на практике. Например, провести ревизию совещаний, разработать регламент и воплотить его, сократив ненужные совещания или сделав их более эффективными.

В любом случае, для воплощения успешного проекта изменений все три слоя – уровень идей, действий и модель поведения – должны быть задействованы полностью. Каждый переход, по сути, является маленьким проектом. Базовая ошибка, повсеместно встречающаяся в компаниях, – пренебрежение первыми двумя уровнями. В таких случаях руководители ставят перед сотрудниками цели и задачи, жёстко их контролируют, но сами не предпринимают никаких шагов. При этом не учитывается, что обязательным условием для выстраивания новой модели поведения является создание новых условий деятельности.

– На каком уровне персонала лучше вводить изменения – на уровне управленцев или работников?

– Если говорить об организации рабочего времени, один из базовых вопросов заключается в том, на каком уровне руководителям нужно поставить шлагбаум в их возможности распоряжаться рабочим временем сотрудников. Должны быть какие-то лимиты, за которые заходить нельзя, чтобы не страдал производственный процесс. Только после этого можно требовать изменения поведения от работников. В целом же всё зависит от самого проекта. Нужно учитывать, что управленческая аудитория подходит к трансформации корпоративной культуры более осмысленно, способна воспринимать весь цикл изменений. Чем выше уровень руководителя, тем лучше он понимает значимость слоя корпоративных представлений. Другое дело – работники. Они воспринимают культуру редуцированно и принимают в расчёт только последний слой. Исходя из этого, кажется, что прививать новую модель поведения нужно именно с руководства, но это не всегда верно. Всё зависит от проекта. Одна телефонная компания, к примеру, изменила бренд, а сотрудники отказались его воспринимать. Тогда решили сделать ставку на людей с авторитетом и стажем 20–30 лет. У них не было управленческой статусности, но коллеги считались с их мнением. С этой группой провели особую работу, после чего они стали носителями культуры и начали распространять её на остальных сотрудников. Если говорить о РЖД, то однозначного ответа, кто должен выступить проводником изменений, нет. В компании есть активная, инициативная молодёжь, и они, на первый взгляд, могут взять на себя эту роль, однако на базовом уровне корпоративной культуры от них не слишком многое зависит. К тому же исторически сложилось, что в РЖД присутствует, так скажем, культ руководителя – ему на самом деле доверяют. Учитывая, что поведение логичнее инкорпорировать на тех, кто может выступить как образец действия, опорой для проекта изменений в компании должны стать руководители.

– Какие ещё есть способы адаптировать сотрудников к изменениям в корпоративной культуре?

– При внесении изменений в корпоративную культуру компании могут пойти и по более дорогому, но лёгкому пути и просто сделать новый рекрутинг, который запустит механизм отбора. Суть в том, чтобы с помощью игровых, тестовых, диагностических механизмов набрать на рынке правильных людей. Иногда достаточно взять несколько руководителей и делегировать им право на рекрутинг. Когда критическая управленческая масса достигнет нужного значения, начнёт меняться корпоративная культура. При благоприятном состоянии экономики российские компании нередко выбирали такой способ. Сейчас ситуация меняется, и предпочтение отдаётся другому способу внедрения изменений – обучению. Но нужно понимать, что корпоративная культура не передаётся через натаскивание и эффект тренинги принесут только в том случае, если изменения уже произошли на первых двух уровнях (уровень идей и организационной структуры). Работники, обучающиеся новым стандартам деятельности, должны иметь возможность использовать их на практике.

Матрица Эйзенхауэра

	СРОЧНЫЕ ДЕЛА	НЕСРОЧНЫЕ ДЕЛА
ВАЖНЫЕ ДЕЛА	Критические ситуации Неотложные проблемы Проекты с «горящим» сроком исполнения	Организация работы подразделения Профилактические работы Поиск новых возможностей Развитие бизнеса Стратегическое планирование Развитие подчинённых Саморазвитие Работа над новыми проектами
НЕВАЖНЫЕ ДЕЛА	Просьбы, не относящиеся к непосредственным обязанностям Поручения, отвлекающие от основной работы Некоторые совещания Корреспонденция Некоторые телефонные звонки Некоторые посетители	Мелочи, отнимающие время (перекуры, частные разговоры) Корреспонденция (рекламные рассылки, напоминания) Сообщения от сотрудников, содержащие второстепенную и малозначимую информацию

– Нужно ли компании контролировать рабочее время сотрудников и какие можно дать рекомендации по организации времени?

– Степень контроля зависит от того, как организовано рабочее время и какая сложилась модель поведения. Есть организации, где рабочий процесс фиксируется на камеру, установленную за спиной каждого сотрудника и направленную на его компьютер. В других – рабочий день не контролируется вовсе, а управление идёт по целям, когда работнику ставятся задача и срок её выполнения. Последний способ характерен для многих постиндустриальных компаний, к примеру в IT-сфере. Но эффективным может быть и тот, и другой способ.

В идеале первая часть рабочего времени должна быть посвящена его планированию. Приходя на работу, сотрудник сначала должен распределить дела в зависимости от их важности и срочности. Здесь можно использовать матрицу Эйзенхауэра. Также обязательно нужно освободить 1/6 или 1/7 часть рабочего дня от решения оперативных вопросов, это особенно важно для руководителей среднего звена. Это время можно потратить на стратегическое планирование или использовать для решения невыполненных задач. Первый вариант, естественно, предпочтительнее. Кроме того, обязательно нужно проводить ревизию временной эффективности рабочего дня.

> Чем выше уровень руководителя, тем лучше он понимает значимость слоя корпоративных представлений

Как видите, сегодня у нас есть ряд серьёзных инструментов, позволяющих трансформировать корпоративную культуру, делать её более эффективной, в том числе и в части, которая касается организации рабочего процесса и более рационального использования времени. Это серьёзный ресурс для повышения внутренней эффективности компании.

SHUTTERSTOCK.COM

Сила в диалоге

Три рекомендации, которые сделают совещание эффективным

Павел Безручко,
генеральный директор
ЗАО «ЭКОПСИ Консалтинг»

SHUTTERSTOCK.COM

Не собирайте совещание только для информирования. Если на совещании не принимается решение или не анализируется проблема, без такого совещания лучше обойтись. Инициативой участников совещания нужно управлять.

Совещание – самый затратный способ информирования

Одна из самых главных и распространённых ошибок – выбор неправильной цели для совещания. Очень часто совещания собирают только для того, чтобы сообщить участникам какую-то информацию. В этом случае совещания превращаются в самый затратный и неэффективный способ информирования из всех существующих.

Гораздо правильнее было бы разослать всем причастным короткое письмо. Это сэкономит время и вам, и вашим подчинённым. По нашим исследованиям, в одной из дирекций ОАО «РЖД» руководитель линейного предприятия тратит от 30 до 40% своего рабочего времени на участие в совещаниях и селекторах. Когда мы изучили, какой процент совещаний, в которых участвовали руководители, реально имел отношение к их работе, выяснилось, что около 60% совещаний не предполагали никаких конкретных выводов, действий и решений от этих руководителей. То есть вообще никаких! К этим цифрам нужно отнестись внимательно. Просто подсчитайте, сколько человеко-часов в компании тратится, в общем-то, впустую. А ведь это чьи-то зарплаты и премии. За время, потраченное на участие в совещаниях, не имеющих отношения к их работе, руководители могли создать огромную ценность для компании и клиентов. На мой взгляд, количество общеинформационных совещаний и селекторов следует сокращать, заменяя их другими инструментами, прежде всего письменной коммуникацией. Из оперативных совещаний также по возможности необходимо исключить элемент информирования о глобальных для компании вещах. Имеет смысл вынести эту информационную составляющую в особое совещание, которое будет проводиться в рамках всей компании достаточно редко – допустим, раз в полгода, но на котором президент компании говорит о глобальных вещах – о стратегии развития, о системе управления, подводит итоги или ставит общекорпоративные цели на следующих год. В ОАО «РЖД» нашли для этого форму, это Дни информирования. Во всех остальных случаях лучше информировать через письменный текст.

> Количество общеинформационных совещаний и селекторов следует сокращать, заменяя их другими инструментами, прежде всего письменной коммуникацией

Письменная информация воспринимается и усваивается быстрее и лучше, чем устная. Ошибки восприятия минимальны, особенно если вы читаете конкретную, хорошо составленную информационную за-

SHUTTERSTOCK.COM

Павел Безручко
«Без воды.
Как писать предложения и отчёты для первых лиц»

У первых лиц компании нет времени на анализ лишней информации и распутывание витиеватых рассуждений. Пишите ваши отчёты, запросы и предложения коротко, ясно, «без воды». От этого умения во многом зависит ваш успех в работе и ваша карьера.

писку, или слайдовую презентацию, предлагающую конкретные выводы, действия или решения.

При этом я вынужден констатировать, что большинство совещаний в российском бизнесе проводятся именно ради общего информирования. Чаще всего на совещаниях, как очных, так и селекторных, присутствуют лишь несколько человек, к которым обсуждаемая тема имеет непосредственное отношение. Если на конкретном предприятии есть проблема, почему не позвонить руководителю и выяснить, что случилось и что он планирует делать? Зачем собирать совещание, отвлекая других руководителей, тратить их время? В целях профилактики подобных проблем? Или в воспитательных целях? Но и в этом случае время можно использовать эффективнее. Сначала решить проблему конкретного предприятия, не собирая совещание. А после этого письменно проинформировать руководителей других предприятий о том, какие выводы им следует сделать и какие шаги предпринять в своей зоне ответственности.

Принимайте совместное решение. Анализируйте!

Как правило, время, затраченное на совещание, можно оправдать всего двумя целями. Во-первых, это принятие совместного решения. В этом случае совещание помогает учесть мнения, предложения, идеи всех участников, помогает их согласовать и позволяет договориться, сблизить позиции. Решение – это самая правильная цель для совещания. Совещания должны завершаться решением, проектом решения или чёткой договорённостью о совместных действиях.

Во-вторых, совещание можно собирать для того, чтобы проанализировать существующую проблему, установить её причины и возможные последствия, рассмотреть альтернативные пути решения. Анализ проблем быстрее и качественнее происходит в диалоге, чем в переписке. В этом случае принятие решения выносится за рамки общей дискуссии, а совещание помогает качественно проработать, подготовить решение.

Когда мы говорим, что совещание оправдано только в том случае, если мы нацелены на совместный анализ проблем и принятие решений, это значит, что совещания должны быть подготовлены. Обсуждение и принятие решений не должны начинаться с нуля. Участникам заранее должны быть разосланы подготовительные материалы, чтобы у всех в голове была одна и та же информация. Не любая информация! А только та, которая нужна для принятия решения, важнейшие вводные. То же самое относится и к анализу проблемы. Перед совещанием должна быть подготовлена и разослана аналитическая записка, которую необходимо изучить всем участникам. Это позволит значительно повысить эффективность и сократить время обсуждения.

Структурируйте дискуссию. Подводите итоги

Наконец, ведение совещаний. Это важный навык, который не сводится к умению объявлять выступающего и выдерживать регламент. Речь идёт об искусстве правильно включать и выключать инициативу людей.

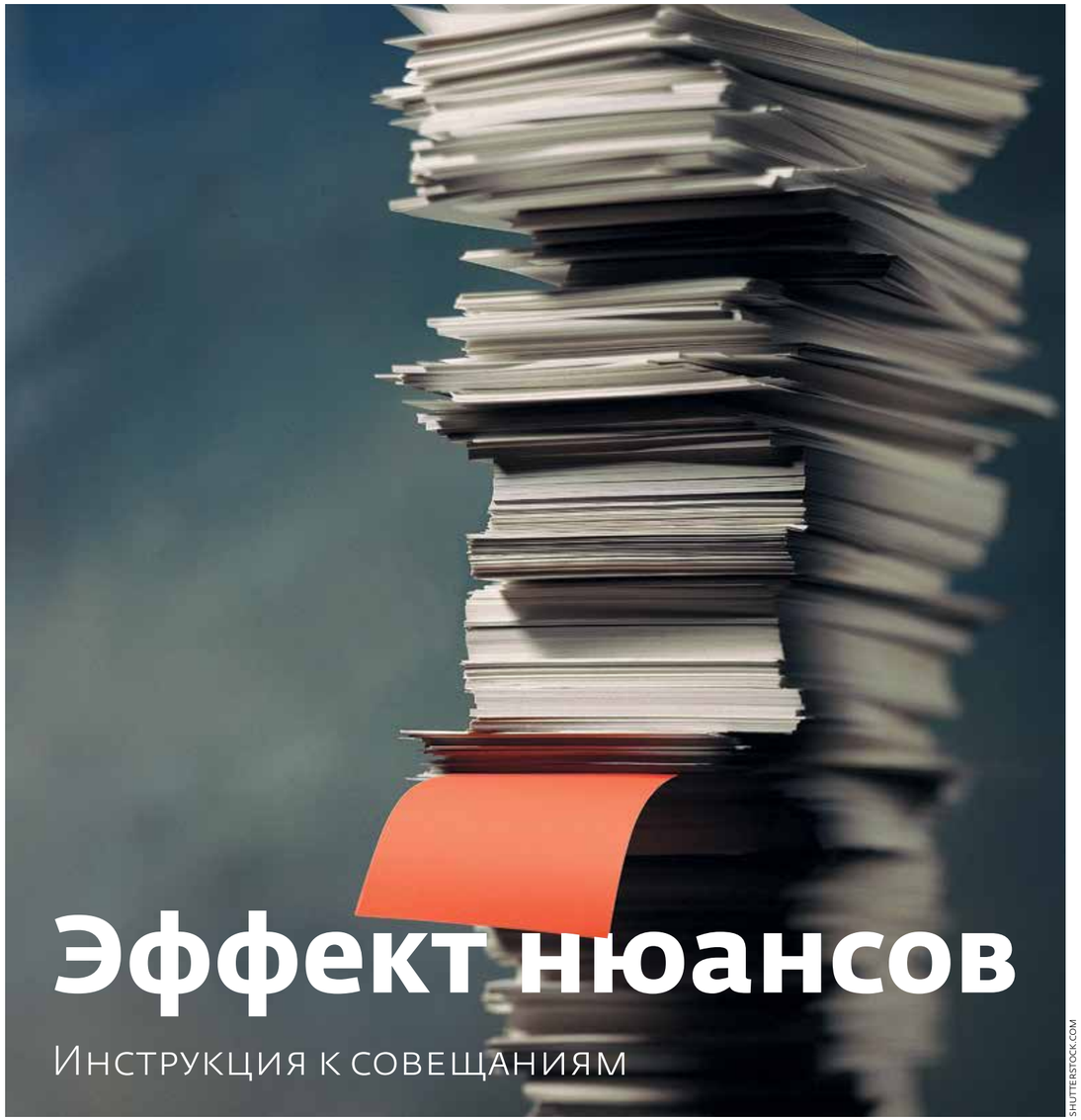
Любое совещание начинается с того, что руководитель озвучивает вводный тезис, постановочный вопрос. Нужно сделать так, чтобы этот тезис был всеми услышан и понят. Далее идёт коллективное обсуждение тезиса, а также подготовленных (и прочитанных) заранее документов. И тут руководителю нужно структурировать ход дискуссии, чтобы все мнения были услышаны, но при этом высказывания носили полезный для совещания характер. Дискуссией необходимо управлять, чтобы выступающие придерживались темы и были кратки, не уходили в сторону, а их предложения были по существу и максимально конкретны. Должен ли стиль ведущего быть демократичным? Или авторитарным? Эти вопросы сами по себе неверны. Ведущий должен задавать и твёрдо удерживать рамку обсуждения, включать людей в правильный момент и добиваться от них высказываний в такой форме, которая полезна для достижения цели совещания. Эту роль ведущего не назовёшь вполне демократичной. В то же время внутри заданной рамки обеспечиваются открытость обсуждения, свобода высказывания. Именно такой стиль ведения дискуссий приводит к наилучшему результату (по крайней мере в России).

Совещание должно обязательно завершаться подведением итогов. Возможно, слово «протокол» слишком формальное. Но письменно подвести итоги встречи совершенно необходимо, чтобы участники, погружённые в оперативную текучку, о них не забыли. Если у совещания была цель принять решение, надо зафиксировать, какое решение было принято, кто и что будет делать дальше с этим решением. Если целью был анализ проблемы, необходимо зафиксировать, в чём причина проблемы, каковы возможные подходы к её решению, кому и что необходимо сделать дальше.

По форме этот документ должен быть очень краток – не более одной страницы. Это именно письмо по итогам встречи, записка участникам, напоминание, о чём договорились и что кому нужно делать дальше.

На самом деле эффективные совещания – это большая редкость. Из всех совещаний, в которых я участвовал за 20 лет (а это были совещания на самых разных уровнях менеджмента), лишь около 10% можно назвать полностью соответствующими тем критериям, о которых я говорил выше. Изменения в этой области происходят лишь тогда, когда руководители осознают, во что обходятся неэффективные совещания для организации, и ставят конкретные цели, связанные с улучшениями в этой области.

Ведущий должен задавать и твёрдо удерживать рамку обсуждения, включать людей в правильный момент и добиваться от них высказываний в такой форме, которая полезна для достижения цели совещания



Эффект нюансов

Инструкция к совещаниям

SHUTTERSTOCK.COM

Частое проведение совещаний, как и отказ от них, равно негативно сказывается на работе компаний.

– Совещание – не просто инструмент для постановки управленческих задач и получения обратной связи сотрудников. От того, как они проходят и проходят ли вообще, зависят эффективность каждого конкретного работника и КПД фирмы в целом, – считает бизнес-тренер Школы профессионального развития Сергей Логачев.

В организациях, пренебрегающих общественными обсуждениями, возникают проблемы, связанные с корпоративной культурой, коллектив разобщён, а связь руководитель – подчинённый ослаблена. Как итог, срыв сроков и финансовые потери.

– 80% совещаний и переговоров, проведённых крупнейшими российскими компаниями, по мнению их сотрудников, в прошлом году не привели к продуктивным результатам, – рассказывает Алексей Макаров, заместитель декана бизнес-школы Высшей школы экономики.

В первую очередь, работников, по словам эксперта, не устраивало отсутствие чёткой повестки дня и ясных формулировок. А больше половины просто не понимали, зачем их вызвали на совещание.

Грань между успехом и неудачей в проведении совещаний весьма тонка. Если каждое обсуждение собирало бы большое число сотрудников, работать было бы некому, а при дефиците участников под сомнением эффективность совещания. Компании, где регулярно проводятся коллективные «мозговые штурмы», могут добиваться значительных результатов. Психологами давно доказана плодотворность решения вопросов коллегиально. По принципу синергии эффективность ЦЕЛОГО в сравнении с эффективностью СУММЫ ОТДЕЛЬНЫХ ЧАСТЕЙ всегда оказывается выше, поскольку коллектив в процессе обсуждения может сгенерировать больше интересных идей, чем каждый сотрудник в отдельности. Пример тому – Apple и Google, где ежедневные совещания практикуются уже много лет. На совещания допускаются только сотрудники, которые действительно способны внести вклад в обсуждения. В Google неписаным, но обязательным правилом считается подкрепление любого тезиса статистическими данными и проверенными фактами. Нет данных – нет диалога, есть данные, и, какую бы должность ни занимал работник, его выступление примут к сведению. При этом многолюдные совещания не приветствуются. Это своего рода корпоративная культура. Аналогичным образом проводятся совещания и в Apple, но вдобавок за каждый пункт повестки и каждую поставленную задачу назначается ответственный работник. С учётом того, что делается это публично, а участников совещания, как правило, немного, руководству удаётся добиваться больше отдачи. Ещё Стив Джобс, бывший глава компании, утверждал, что отсутствие прямой ответственности может быть разрушительно, особенно когда речь идёт о большой команде.

На вопрос, с какой периодичностью оптимально проводить совещания, однозначного ответа нет. В практике управления персоналом известно множество их разновидностей: авторитарные и свободные, инструктивные и координационные, совещания по развитию и мозговые штурмы. Для удобства их можно разделить по доминирующим признакам на четыре вида: оперативные, проблемные, стратегические и итоговые. На практике часто случается, что участники совещания начинают с оперативных вопросов, затем переходят на стратегические, а если в процессе обсуждения обнаруживают проблемную ситуацию, то сразу приступают к мозговому штурму. Когда более или менее приемлемое решение найдено, идёт возврат к первоначальным вопросам, и так по кругу несколько раз. Но подобный подход, казалось бы, экономящий время и средства на организацию дополнительных совещаний, на самом деле негативно сказывается на эффективности, уверен бизнес-тренер Станислав Забровский.

> В организациях, пренебрегающих общественными обсуждениями, возникают проблемы, связанные с корпоративной культурой, коллектив разобщён, а связь руководитель – подчинённый ослаблена

– Смешение типов совещания недопустимо. Когда во время оперативного совещания возникают стратегические вопросы, они должны переноситься на стратегическое, назначенное на другой день и с другим составом участников. В противном случае важные вопросы упускаются, а само обсуждение затягивается.

Эксперты советуют, по возможности, отказываться от проведения совещания, если в этом нет особой необходимости. К оперативным собраниям, однако, это не относится – их рекомендуют проводить регулярно, с устоявшейся периодичностью, стабильным составом участников и

Келси Ди, Пэм Пламб
«Блестящие совещания. Правила эффективной групповой работы»

Одна голова – хорошо, а несколько – ещё лучше. Автор даёт полезные советы для тех, кто сделал совещания своим рабочим инструментом и привык полагаться на коллективный разум. Самая любопытная часть книги касается методов, которые позволяют избежать бесцельных прений и неконструктивных идей.

Архетипы по МакКормаку

Известный предприниматель и консультант Марк МакКормак в своей книге «Секреты бизнеса для всех» приводит полушутливую классификацию участников совещаний и стратегию поведения менеджера в их отношении.

ЛЮБИТЕЛИ РАССЛАБИТЬСЯ	ОРАТОРЫ	РАЗРУШИТЕЛИ	МУЧЕНИКИ	ГОВОРЯЩИЕ НАЧИСТОТУ	АДВОКАТЫ ДЬЯВОЛА	ЗАВОДИЛЫ
Не торопятся решать вопросы, стоящие на повестке дня. Поэтому **не просто бесполезны, а, откровенно говоря, вредны** – так как расхолаживающе действуют на других участников. Наиболее разумная линия поведения – вызывать их на встречу только тогда, когда уже идёт обсуждение непосредственно относящихся к их компетенции вещей.	(или «болтуны») Тратят время на бессодержательные разговоры. **На совещания их лучше не приглашать,** а если придут – не давать слова, если же начнут говорить – жёстко следить за выступлением, пресекая любые попытки уйти от сути. Если же всё-таки и приглашать и не контролировать, то даже обычная планёрка превратится в долгое мероприятие.	Постоянно критикуют чужие идеи и проекты. Их ни в коем случае нельзя приглашать на мозговой штурм, но их заряд негативности может пригодиться для проверки предложения «на вшивость». В любом случае **работать с ними лучше в индивидуальном режиме,** а если и приглашать на собрания, то только для докладов, не позволяя им вступать в прения.	Легко и быстро берут на себя ответственность, когда что-то пошло не так. Поэтому **их присутствие, с одной стороны, полезно,** так как может разрядить обстановку, **но, с другой стороны, они часто запутывают ситуацию,** не позволяя разобраться, что же произошло на самом деле. Так что после очередного «чистосердечного признания» необходимо продолжить выяснение.	Никогда не скрывают того, что думают, не хитрят. **Это ценные участники любого совещания,** но их необходимо защищать, так как своими высказываниями они способны породить новые споры.	Отличаются от «разрушителей» тем, что от них не исходит агрессия, поэтому **приглашать их на совещания можно и нужно.** Для них всё спорно, и это позволяет им доходить до истины, на что, правда, уходит много времени. Лучший вариант их использования – пропорциональное вливание, то есть приглашать одного «адвоката» в противовес 2–3 фантазёрам.	**Являются лучшими участниками совещаний.** От них всегда можно услышать: «Вы правы. Я никогда не думал об этом. Давайте так и сделаем!» Искусный менеджер всегда сделает так, чтобы именно за таким человеком осталось последнее слово и совещание закончилось на позитивной ноте.
−	−	−	−+	+	+	+

стандартной повесткой дня. Организовывать их нужно либо каждый день по 10–15 минут, либо раз в неделю по часу, а повестку дня строить таким образом, чтобы наиболее простые вопросы обсуждались в первой трети совещания, на середину планировались сложные вопросы, а на финал оставлялись самые интересные и приятные. Это связано с закономерностями в работе групп, где пик работоспособности приходится как раз на середину.

Особенно эффективны оперативные совещания на среднем уровне управления или в отделе, где все сотрудники выполняют однотипную работу. В компании Mail.ru утренние планёрки для технического подразделения проводятся ежедневно и длятся не больше четверти часа. Присутствовать на них может каждый работник, даже напрямую не связанный с вынесенным на повестку дня вопросом. Основной целью совещания руководство называет выработку максимально возможного количества креативных идей. Чтобы раскрепостить сотрудников и отвлечь от стандартной рабочей обстановки, обсуждение ведётся стоя, а предлагать разрешается любые, в том числе невыполнимые, на первый взгляд, идеи. Во время совещания даже действует табу на любую неконструктивную критику. Указывать можно только на определённые технические аспекты, препятствующие реализации предложения. По итогам обсуждения все идеи и возражения к ним фиксируются в общей базе знаний конкретного подразделения. Благодаря такому формату, как отмечает генеральный директор компании Mail.ru Дмитрий Гришин, сотрудники начинают лучше понимать задачи коллег, чувствуют свою сопричастность, что мотивирует их к эффективной работе.

Нередко, впрочем, наблюдается и обратная ситуация. Руководители в попытке сэкономить время работников проводят оперативные совещания нерегулярно или вовсе отказываются от них. Вместо централизованного обсуждения они пытаются решать вопросы в индивидуальном порядке с исполнителем. Но при таком подходе до 20% рабочего времени тратится на обсуждения, причём руководителей и более опытных работников, чьё время стоит наиболее дорого.

Ещё одна хроническая болезнь многих компаний – несоблюдение регламента. Здесь мнения бизнес-тренеров и специалистов по управлению персоналом расходятся. Одни отмечают важность установления жёстких временных сроков, другие придерживаются более гибкой позиции.

– Не считаю целесообразным вводить жёсткий регламент выступления каждого. Это, как правило, не соблюдается, потому что в ходе обсуждения могут возникнуть дополнительные вопросы или появиться новая информация. Поэтому рекомендую придерживаться известного подхода в тайм-менеджменте: «главное – вперёд», то есть сделать повестку вопросов по убыванию важности и времени и при этом ограничить время на совещание, – считает Станислав Забровский.

Максимальное время для проведения совещания – не больше 2,5 часа, лучше меньше, замечают эксперты. Связано это опять же с психологическими свойствами человека. Произвольное внимание и восприятие притупляются в течение 30–40 минут, а вместе с ними ухудшается память, снижаются мыслительные процессы. Через три часа непрерывного обсуждения эффективность снизится до минимума.

Уложиться в такие временные рамки рекомендуется во время любых совещаний. Но и на проблемном, и на стратегическом, и на итоговом собрании сделать это получается не всегда. Сказываться могут и недостаток информации, и чересчур расширенная повестка дня. А если еще начинается мозговой штурм, который, кстати, сам по себе считается одним из самых результативных методов генерирования идей и позволяет выйти за рамки шаблонов, то обсуждение затягивается. Совет тут, по мнению бизнес-тренеров, один – установить честный «дедлайн» и за десять минут до него заканчивать вне зависимости от результата. Лучше всего, по их словам, когда периодичность совещания чётко регламентирована, а каждый его участник знает свою роль.

Особенно актуален этот совет по отношению к стратегическому и итоговому совещанию, где импровизация и чрезмерная частота проведения идут только во вред. Проводиться они должны строго в установленный период: стратегическое – не реже, чем два раза в год, итоговое – в начале каждого отчётного периода. Ошибки в их проведении, как правило, однотипны. В первую очередь – это плохая подготовленность участников. Даже к планёркам для большего результата нужно серьёзно готовиться, и здесь без владения необходимой информацией просто не обойтись. А это зачастую и подводит. Неподготовленные сотрудники могут не иметь нужных сведений и не понимать сути стратегического управления. В итоге, если несколько подобных совещаний не приводят к конкретным результатам, руководители склонны в принципе от них отказываться. В практике управления персоналом оптимальным считается приглашать на совещание шесть, максимум десять человек. При меньшем количестве участников есть риск недополучить информацию, при большем – утратить контроль над обсуждением. За каждым человеком должна быть закреплена одна или несколько ролей и обязанностей. В принципе перечень ролей может меняться в каждом отдельном случае, но на совещании обязательно требуются лидер, посредник, секретарь и эксперт. Лидер, чью роль на себя обычно берёт сам руководитель, определяет цель и подводит итоги, посредник ведёт дискуссию, секретарь фиксирует решения, а эксперт оценивает идеи.

Ещё один универсальный рецепт успеха совещания – выбор времени его проведения. Не рекомендуется проводить собрания в самом начале рабочего дня и сразу после обеда, а оптимально – через час после официального начала рабочего дня и соответственно через час после завершения обеденного перерыва. Это позволит участникам спокойно подготовиться и прийти в работоспособном состоянии. Не стоит устраивать совещания и в конце рабочего дня в пятницу. Скорее всего, в это время будет недостаточно деловой настрой. Совещание – всего лишь инструмент, и, как любой инструмент, его важно использовать по назначению.

> Перечень ролей может меняться в каждом отдельном случае, но на совещании обязательно требуются лидер, посредник, секретарь и эксперт

Отказаться без ущерба от совещаний невозможно, а значит, единственный способ сделать их действительно результативными – при их планировании учитывать и вникать даже в малейшие нюансы, начиная с разработки регламента и установления периодичности и заканчивая распределением ролей между участниками и контролем над ходом совещания. Там, где руководители чётко устанавливают правила игры, исходя из особенностей и потребностей компании, совещания становятся частью корпоративной культуры и приносят ощутимый эффект.

SHUTTERSTOCK.COM

Секреты эффективного совещания

Каждое совещание нужно тщательно планировать

ERNST&YOUNG

Ольга Грачёва,
Ernst & Young, старший менеджер Департамента консультирования по вопросам управления персоналом

ERNST&YOUNG

Екатерина Кибис,
Ernst & Young, менеджер департамента консультирования по вопросам управления персоналом

SHUTTERSTOCK.COM

В течение последних десяти лет в нашей стране наблюдается рост популярности бизнес-литературы, посвящённой тайм-менеджменту. В нашей статье мы приводим основные принципы и наиболее популярные подходы к организации совещаний.

Зачем планировать рабочее время?

Планирование рабочего времени необходимо в силу наличия простого конфликта: время, как любой ресурс, ограниченно, и его всегда не хватает.

В 1974 году в журнале Harvard Business Review на эту тему была опубликована классическая статья Уильяма Онкена-младшего и Доналда Уосса. В статье подробно рассмотрена структура рабочего времени руководителя, которое включает три компонента:

- время руководителя, которым распоряжается его вышестоящий руководитель, – часть временного ресурса, которая расходуется на деятельность, инициируемую начальством. Если руководитель пренебрегает этими обязанностями, его ждёт наказание;
- время, которое забирает система, – часть временного ресурса, затрачиваемая на взаимодействие с руководителями других подразделений. Пренебрежение этой деятельностью тоже влечёт за собой «расплату»;
- время, которое руководитель тратит на собственные инициативы. Однако у некоторых руководителей большую долю из этого запаса занимают управление подчинёнными и решение их проблем. В российской практике часто встречаются два полярных подхода к работе: либо чрезмерное делегирование всех задач и ответственности своим подчинённым, либо выполнение всех рабочих задач самим руководителем. Залогом успеха в эффективном использовании времени руководителя является соблюдение баланса между делегированием задач и самостоятельным исполнением в тех случаях, которые требуют его экспертизы.

Руководителям необходимо установить и поддерживать контроль над содержанием и расходованием своего временного ресурса.

> Время – это наиболее дефицитный ресурс, и если им не управлять, то всё остальное также останется неуправляемым.
>
> Питер Ф. Друкер

С чего начинается планирование?

Планирование начинается с определения целей собственной деятельности как на короткий, так и на длительный период. Когда мы говорим о целеполагании, вспоминаются слова из анекдота, который символизирует отрицательный пример постановки целей и планирования их достижения: «У меня есть план, как сделать план». Так вот, планирование само по себе целью являться не может, но может служить инструментом, «дорожной картой», путём достижения цели. Целеполагание и планирование являются взаимодополняющими процессами, грамотное использование и сочетание которых обеспечивают выполнение друг друга.

После того как цели поставлены и приоритизированы, можно переходить непосредственно к планирова-

SHUTTERSTOCK.COM

Вряд ли найдётся другой вид такой деятельности, при котором растрачивалось столько времени стольких людей одновременно, как при проведении совещаний.

Л. Дж. Сьюверт

нию, то есть к определению конкретных действий по достижению целей. На этом этапе как раз и кроется основная проблема. Для планирования, как правило, требуется вовлечение не только руководителя, но и его коллег и подчинённых, то есть конструктивное командное взаимодействие. Причём результатом такого взаимодействия становится не только сам план, но и его выполнение.

Совещание как инструмент планирования и организации деятельности

Если мы говорим об использовании инструментов планирования, то стоит посмотреть на совещание как на одну из статей затрат. Стоимость совещания складывается из заработной платы всех его участников, готовящих и обслуживающих его работников, командировочных расходов и других накладных расходов.

Определить цели совещания

Выделяют следующие виды целей, лежащих в основе необходимости проведения совещаний:

1. Планирование и координация работы в рамках одного подразделения/команды или с другими подразделениями.
2. Обмен опытом и знаниями.
3. Информирование, внедрение изменений.
4. Решение проблемы, обмен мнениями для поиска и выработки решения.
5. Проведение переговоров, выработка позиции.

Помимо основных целей, как правило, в каждом совещании важную роль играют дополнительные или поддерживающие цели, например:

- личное знакомство;
- поддержание и развитие корпоративной культуры;
- мотивация на достижение определённых задач;
- принятие решений.

Представленный перечень не является исчерпывающим, в рамках одного совещания могут решаться несколько видов задач. При этом приемлемым считается сочетание основных и поддерживающих целей, однако сочетание нескольких основных целей приводит к неэффективному использованию временного ресурса, так как требует различных методов и подходов к планированию самого совещания.

Спланировать совещание

Планирование совещания начинается с ответов на следующие вопросы:

- Цель проведения совещания – должна быть сформулирована в терминах результата. Например, «выработать решение по вопросу...», «определить дальнейшие шаги по проекту...».

Не рекомендуется указывать более двух целей совещания. Формулировать цели совещания должен его инициатор.

- Состав участников совещания – определяется в зависимости от цели и включает только тех работников, участие которых необходимо для достижения целей совещания.

Например, не рекомендуется приглашать на совещание работников с целью «просто послушать или быть в курсе». От каждого участника совещания ожидается вклад в достижение обозначенных целей. Результаты встречи могут быть доведены до всех заинтересованных вне рамок самого совещания.

Масштабные совещания с участием более 5–7 работников требуются только в случае необходимости обмена опытом и знаниями или информирования, внедрения изменений.

- Формат и место совещания – включают ответ на вопрос, нужно ли проведение совещания в виде сбора участников совещания за «круглым столом», или можно использовать альтернативные форматы, задействуя видео- и конференц-связь.

Например, если цели совещания могут быть достигнуты путём телефонного общения, возможно, нет необходимости назначать совещание вообще. Согласно исследованиям, в совещании в формате конференц-связи могут принимать участие до 4–5 работников без потери информации и с нужным уровнем вовлечённости.

При этом важно помнить, что совещания с целью информирования участников, внедрения изменений, а также решения проблемы, обмена мнениями для поиска и выработки решения, позиции и проведение переговоров необходимо проводить в очном формате, так как требуются максимальное внимание и участие всех вовлечённых сторон.

- Дата и время совещания – должны планироваться с учётом времени на подготовку и на фиксацию результатов совещания.

Время совещания должно определяться с учётом других бизнес-процессов организации и регламентов, регулирующих их. С точки зрения максимальной концентрации внимания и энергии работников оптимальным временем для назначения совещания является диапазон времени между 10–12 часами утра и 15–17 часами.

Длительность совещания не должна превышать 1–1,5 часа. Если все вопросы совещания можно рассмотреть за 15–20 минут, то, возможно, необходимо использовать другой формат решения таких вопросов, поскольку время на организацию такого мини-совещания может существенно превысить продуктивное время на проведение самого совещания.

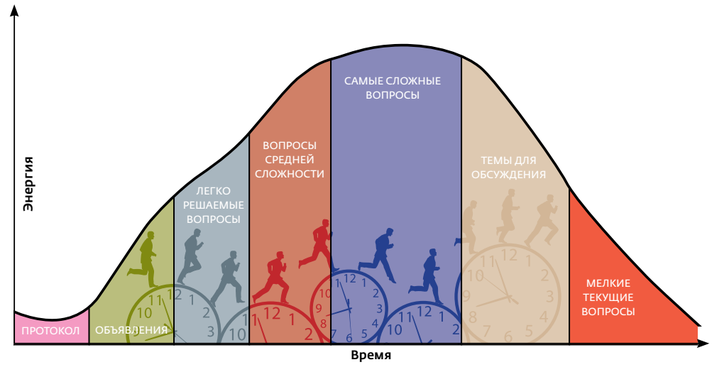
- Повестка совещания – определяется целями совещания и является залогом успешности и эффективности любого совещания.

Можно выделить следующие основные принципы составления хорошей повестки совещания:

- включает минимально возможное количество тем, чтобы каждой из них было уделено достаточно внимания;
- составляется совместно с ключевыми участниками совещания;
- рассылается всем участникам совещания с указанием, какие подготовительные меры от них требуются;
- отражает взаимосвязь с решениями и темами предыдущего совещания;
- определяет временные рамки и ответственных за предоставление информации для каждой темы повестки совещания.

В зависимости от масштаба совещания повестка может состоять из двух ключевых пунктов, а может представлять собой весомый документ, подкреплённый дополнительными материалами.

«Колокол Джона Е. Тропмана»



Источник: John E. Tropman «Making meetings work: Achieving high quality group decisions», SAGE Publications, 2003

При составлении повестки совещания необходимо учитывать правило, которое определяет последовательность вопросов в повестке совещания.

Согласно модели «Колокол Джона Е. Тропмана» активность участников совещания сначала развивается по восходящей кривой, затем спадает. Следовательно, обсуждение самых сложных вопросов лучше всего планировать примерно на середину совещания.

Планирование совещаний – это первый шаг на пути к повышению эффективности их проведения. Однако необходимо помнить о законе Митчелла: «Любую проблему можно сделать неразрешимой, если провести достаточное количество совещаний по её обсуждению».

Таким образом, работа над планированием и подготовкой к совещанию должна быть обусловлена прежде всего качеством того результата, который получается в итоге совещания. Если цели совещания можно достигнуть без его проведения и другими способами, тогда единственным верным подходом является расчёт, стоит ли совещание самого ценного нашего ресурса – времени.

SHUTTERSTOCK.COM

Илья Костенчук,
КОНСУЛЬТАНТ ПО УПРАВЛЕНИЮ

Совещания часто становятся объектом для критики. И собирают на них чаще, чем нужно. И приглашают на них не тех, кого следует. И длятся они слишком уж долго. И заканчиваются зачастую ничем. Однако всё это не повод отменять совещание – важнейший инструмент руководителя. Проблема не в совещании самом по себе, а в том, как оно проводится.

Как показывает практика, участникам совещания труднее всего мириться не с продолжительностью и частотой совещаний, а с их низкой продуктивностью, которая, в свою очередь, влечёт низкую эффективность деятельности подразделения, высокий уровень неудовлетворённости тех работников, которые ожидали конкретных решений, а в дальнейшем снижение качества подготовки последующих совещаний и падение рейтинга руководителя.

Существует множество причин низкой эффективности совещаний и такое же число рекомендаций по их преодолению. Присоединяясь ко всем полезным рекомендациям, считаю важным обратить внимание на ряд факторов, которые необходимо всегда учитывать.

Совещание должно задействовать потенциал коллектива

Совещание – это инструмент управления, а значит, как и всякий инструмент, должно применяться по назначению. А именно тогда и только тогда, когда необходимо коллективное взаимодействие.

Конечно, если есть возможность обойтись без совещания, ей надо обязательно воспользоваться. Например, для информирования достаточно рассылки материалов: нет нужды собирать кучу людей, чтобы рассказать о начале работы детского лагеря для сотрудников. В то же время информационные совещания просто необходимы в ситуациях сопровождения изменений, когда людям надо понимать не только, что именно происходит, но и смысл этого. Для этого они должны иметь возможность задать вопросы, почувствовать атмосферу, проникнуться услышанным, наконец, поверить в правильность принимаемых решений.

Совещание – это инструмент управления, а значит, как и всякий инструмент, должно применяться по назначению

Совещание должно иметь цель

Это так очевидно, что многие об этом забывают. Но если нет цели или она не очень осмыслена, то нет и критериев, по которым оценивается эффективность совещаний. И тогда велика вероятность, что процесс победит результат, и для этого существует громадное количество причин, лежащих в плоскости социальной психологии.

Руководителю, собирающему совещание, важно не только самому чётко осознавать его цель, но и сообщить эту цель участникам совещания в самом начале мероприятия. И при подведении итогов совещания нужно обязательно обозначить, была достигнута цель или нет.

SHUTTERSTOCK.COM

Кричевский Р.Л.
«Психология лидерства»
М., 2007.

Быть начальником и быть лидером – это не одно и то же. Казалось бы, это очевидно. Но многие забывают об этом, начиная руководить организацией или выстраивая свою карьеру. Иногда нужно остановиться и уделить хоть немного времени настоящему научному исследованию, чтобы понять, что такое настоящее лидерство и как его завоевать в коллективе.

ЦЕЛЬ СОВЕЩАНИЯ	НЕОБХОДИМОСТЬ КОЛЛЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ	Задачи взаимосвязаны, и при их решении необходимо учитывать общий контекст. В ходе совещания участники могут уточнить границы задачи, определить способы и формы взаимодействия.
ПОИСК РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ	Обмен мнениями о причинах проблем и способах их преодоления, рисках, результатах, ресурсах.
ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ	Предоставление специалистами необходимой информации о ресурсах, рисках, прогнозируемых результатах и пр. Сопоставление разных мнений о способах решения задачи с тем, чтобы выбрать наилучшее.
ИНФОРМИРОВАНИЕ	Вопросы участников обеспечивают единый контекст понимания.
КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ	Создание общей картины взаимного влияния, результатов решения, взаимосвязанных задач.
МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА	Предъявление образцов поведения, включение соревновательных стимулов.

SHUTTERSTOCK.COM

На совещании руководитель должен показать себя лидером

Совещание – групповой процесс, а значит, подчиняется законам социальной психологии для малых групп. Здесь целый лабиринт из подводных камней, препятствующих эффективному проведению встречи. Для его преодоления важно суметь решить такую, казалось бы, странную задачу – совместить руководство с лидерством.

Вроде бы руководитель и есть лидер, он в силу своей должности назначен управлять группой. Но руководитель назначен извне, а лидера должна выдвинуть сама группа.

Лидер появляется в любой малой группе. Это закон. Группа доверяет лидеру управлять собой. Важно помнить, что лидерская позиция завоёвывается по механизму ценностного обмена: тот участник, который делает наибольший вклад в достижение групповых целей, получает взамен от группы лидерский статус, авторитет и уважение.

Другими словами, руководитель должен уметь:

- мотивировать и организовать группу на эффективное решение производственной задачи;
- правильно использовать возможности подчинённых (учитывать их компетенции при распределении задач);
- брать ответственность на себя;
- обеспечивать коммуникативную комфортность.

Руководитель должен помнить, что совещание – одна из самых удачных форм для заявления и подтверждения лидерской позиции. Ваши действия должны соответствовать ожиданиям подчинённых. От вас ждут:

1. Точности в планировании:
- вызваны только те, кто нужен именно для этого совещания;
- времени на подготовку предоставлено достаточно;
- совещание длится не дольше, чем было обозначено (даже если цель не достигнута).

2. Чёткости в содержании:
- понятно, для чего собрались (цель обозначена);
- обсуждение не отклоняется от темы;
- подведены итоги.

3. Эффективности процедуры обсуждения:
- пресекаются попытки увести обсуждение в сторону;
- оказывается поддержка тем, кто ведёт себя конструктивно;
- игнорируется или запрещено деструктивное поведение.

4. Проявления ответственности:
- руководитель не скрывает своей ответственности за неудачные результаты группы;
- ответственность за успех делится со всеми участниками группы;
- результаты работы группы защищаются перед оппонентами.

5. Демонстрации уважения к участникам совещания:
- руководитель не опаздывает на совещание;
- не занимается посторонними делами на совещании;
- обеспечивает соблюдение работниками времени обеда и окончания рабочего дня;
- корректно реагирует на мнения сотрудников, даже если их «понесло» не туда;
- обязательно благодарит за участие и помощь.

И если подчинённые начинают говорить, что НАШ умеет проводить совещания, то считайте, что значительная часть лидерского потенциала завоевана. И, конечно, нельзя расслабляться. Эту задачу необходимо решать на каждом совещании: лидерство довольно трудно зарабатывается и очень легко теряется.

Руководитель должен уметь управлять динамикой взаимодействий участников совещания

Ни в коем случае нельзя забывать, что совещание – это групповая дискуссия, где есть место множеству мнений и мотивов. Эти множества могут порождать деструктивные для совещания тенденции, которые либо дискредитируют цель совещания, либо уведут его в сторону, либо не позволят принять решения.

В основе деструктивных тенденций лежат в основном две причины. Во-первых, групповое общение запускает социально-психологические механизмы взаимодействия. Люди борются за статус, за близость к лидеру, за признание – кого-то поддерживают, кого-то критикуют, предъявляют альтернативные способы решения задачи, объединяются с кем-то из участников. В результате возникают новые контексты и смыслы, которые могут быть совершенно не связаны с целью совещания, но уже стали интересны части участников, так рождается новая тема обсуждения. Для преодоления этих деструктивных тенденций руководителю достаточно внимательно следить за содержанием выступлений, предупреждать конфликты и направлять дискуссию в русло обозначенной цели.

Во-вторых, участники совещания могут сознательно использовать эту встречу в манипулятивных целях для решения своих частных вопросов, не связанных с производственной задачей. Например, они могут сводить счёты с недругами, защищать свои узкокорпоративные интересы или вести конкурентную борьбу за ресурсы (если моему сопернику сегодня удастся получить финансирование, то завтра для моих проектов денег не останется – надо завалить его проект). Естественно, истинные причины критического отношения к обсуждаемому проекту скрыты, и внешне всё походит на серьёзное, ответственное обсуждение. Именно поэтому руководителю трудно распознавать деструктивность действий участников. И всё же к этому надо быть готовым.

Если есть подозрение на манипуляцию, то в первую очередь необходимо дать понять, что вы понимаете наличие собственного интереса манипулятора, подчеркнуть, что обсуждаемый проект важен и должен быть обязательно реализован, и потребовать ответственного отношения к обсуждению. В конце обсуждения рекомендуется обязательно благодарить тех участников, которые внесли конструктивный вклад в обсуждение, и обратить внимание всех на недопустимость реализации личных интересов за счёт командной работы.

Совещание – групповой процесс, а значит, подчиняется законам социальной психологии для малых групп

За пределами графика

ИВАН ШАПОВАЛОВ

В каждой организации рабочий процесс имеет свои особенности, в ОАО «РЖД» – это необходимость чёткого следования графику

СЕРГЕЙ ЗОНИЧЕВ

Андрей Тихомиров,
первый заместитель начальника Департамента по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД»

Именно на железной дороге как никогда актуально звучат фразы «по расписанию» и «минута в минуту». Однако видимая для пассажиров и клиентов точность не всегда может быть обеспечена работой коллектива «от звонка до звонка». К сожалению, переработки для некоторых категорий сотрудников отрасли неизбежны. Работодатель вправе привлекать свой коллектив к сверхурочной работе, если такая необходимость есть, другое дело, что при этом должны соблюдаться нормы трудового законодательства.

Что говорит законодательство

Как такового термина «переработка» в действующем законодательстве нет, это общеобиходное определение словосочетания «сверхурочная работа». Под этим термином подразумевается работа по инициативе работодателя за пределами установленной продолжительности рабочего времени. Норма рабочего времени устанавливается в Трудовом кодексе РФ. И она за исключением отдельных категорий работников не может превышать 40 часов в неделю. Уточнённые данные о том, как именно должен работать конкретный сотрудник, отражаются в Правилах внутреннего трудового распорядка предприятия, который основывается на производственном календаре. В ОАО «РЖД» используется переработанный для компании общероссийский производственный календарь. Под него в каждом подразделении выпускаются правила внутреннего трудового распорядка, где расписывается, как именно работают сотрудники. Причём правила чётко прописываются для всех групп работников в зависимости от их графика: и для ежедневной работы с понедельника по пятницу, и для круглосуточного режима сменности, и для режима сменности по 12 часов в дневную смену (два дня рабочих через два выходных). Прописываются часы работы сотрудника в обычные, выходные, праздничные и предпраздничные дни. Всё, что человек перерабатывает исходя из установленной нормы времени учётного периода по инициативе работодателя, считается сверхурочной работой. Важным отличием сверхурочной работы по законодательству считается именно инициатива работодателя.

> Норма рабочего времени устанавливается в Трудовом кодексе РФ. И она за исключением отдельных категорий работников не может превышать 40 часов в неделю

SHUTTERSTOCK.COM

Не имеет отношения к переработкам участие в субботниках и корпоративных мероприятиях, даже если они проводятся в выходные дни. Участие в подобных мероприятиях – добровольное решение каждого человека, поэтому работодатель не вправе привлечь сотрудника к ответственности, если он не имеет желания принимать в них участие.

Начальнику важно помнить, что привлечь работника к сверхурочной работе можно только с его письменного согласия. Без письменного согласия работник может привлекаться к сверхурочной работе лишь в редких, форс-мажорных обстоятельствах: для предотвращения катастрофы,

аварии или устранения их последствий и тому подобное. Не допускается привлекать к сверхурочной работе беременных женщин и работников, не достигших совершеннолетия. Привлечение инвалидов, женщин, имеющих детей в возрасте до трёх лет, допускается только с их письменного согласия и при условии, если это не запрещено им по состоянию здоровья. При этом они должны быть заблаговременно под роспись ознакомлены со своим правом отказаться от работы за пределами графика.

К переработке человек может привлекаться как на несколько часов непосредственно после своего основного рабочего времени, так и в свой выходной. Чтобы всё было по закону, руководитель производственного участка, вызывая человека на работу в его выходной день, должен обязательно подать рапорт на имя начальника подразделения. После этого необходимо направить в кадровую службу данные для оформления приказа о привлечении человека на работу по производственной необходимости. Важно, чтобы подобный документ оформлялся заблаговременно и сотрудник имел возможность ознакомиться с ним за день до выхода на работу вне плана. Если начальник по каким-то причинам меняет на ходу график работы сотрудника, то работник, тем не менее, должен быть заблаговременно ознакомлен под роспись с изменённым графиком своей работы прежде, чем к ней приступать.

У работодателя должны быть веские основания для привлечения человека к работе вне его режима. В частности, если необходимо выполнить или закончить начатую работу, которая не могла быть выполнена в срок из-за непредвиденной задержки по техническим условиям производства, а невыполнение этой работы может повлечь за собой порчу имущества работодателя, государственного или муниципального имущества либо создать угрозу жизни и здоровью людей. Ещё один допустимый случай привлечения к сверхурочной работе – при производстве временных работ по ремонту и восстановлению механизмов или сооружений в тех случаях, когда их неисправность может стать причиной прекращения работы для значительного числа работников. Наконец, начальник может привлечь сотрудника к работе вне его трудового времени, если нужно заменить неявившегося коллегу, а рабочий процесс не допускает перерыва. Однако при этом, если человек не даст своего письменного согласия на сверхурочную работу или на работу в свой выходной день, то он не может быть привлечён к дисциплинарной ответственности, это запрещает Трудовой кодекс.

SHUTTERSTOCK.COM

Как считать?

Работодатель обязан вести учёт рабочего времени, фактически отработанного каждым работником. Необходимо это и в том числе для того, чтобы не превысить предельную продолжительность переработки. По трудовому законодательству, сверхурочные часы для каждого работника не должны превышать четырёх часов в течение двух дней подряд и 120 часов в год. Если сотрудник работает больше, то это является нарушением законодательства, за которое работодателя могут привлечь к ответственности государственные органы контроля. Согласно Коллективному договору ОАО «РЖД» на 2014–2016 годы не допускается выполнение сверхурочной работы свыше 24 часов в месяц.

Отработанные и переработанные каждым человеком часы в компании фиксируются в табелях. Также составляется график рабочего времени для каждого работника или для группы работников. Табель в идеале должен соответствовать графику работы. Естественно, железнодорожный транспорт – живой механизм, каждый день меняется технологическая обстановка, большое влияние имеет человеческий фактор. Именно поэтому табель становится основным документом, в котором отражаются фактически отработанные часы за смену и за месяц. Затем фактически отработанные часы сравниваются с нормой рабочего времени – так можно точно определить, сколько часов человек переработал. Работа в выходные и праздничные дни считается отдельно. Сейчас в ОАО «РЖД» табели заполняются в автоматизированном режиме в программе ЕК АСУТР, а данные поступают сразу же на расчёт заработной платы.

Ненормированный рабочий день

Если в трудовом договоре у работника обозначен «ненормированный рабочий день», а в ОАО «РЖД» это в основном руководители и частично специалисты, фактически он сам устанавливает для себя время окончания своей работы. Формально ненормированный рабочий день – это особый режим работы, при котором по распоряжению руководителя работник может эпизодически привлекаться к работе за пределами своего рабочего дня.

В каждом филиале обязательно должен издаваться перечень должностей, у которых возможна технология ненормированного рабочего дня, – он фиксируется в коллективном договоре, правилах внутреннего трудового распорядка, может также прописываться в соглашениях и локальных нормативных актах, принимаемых с учётом мнения профсоюза.

Перед заключением трудового договора работник обязательно под роспись знакомится с локальными нормативными актами организации, непосредственно связанными с его трудовой деятельностью и с особенностью выполнения своих служебных обязанностей в режиме ненормированного рабочего дня. Его подпись под документом означает, что он обо всём проинформирован. Тогда работодателю не требуется каждый раз получать у таких сотрудников предварительное согласие на переработку, для таких работников нет понятия ежедневной переработки.

Однако режим ненормированного рабочего дня не предусматривает работу в выходной день. Поэтому, если работодателю необходимо присутствие такого сотрудника на работе в выходной день, это должно оформляться как работа в выходной день с получением письменного согласия работника. Кроме того, работодатель не вправе поручать работнику выполнение работ за рамками его трудовых функций, мотивируя это ненормированным рабочим днём.

Компенсацией за работу по такому вольному графику является дополнительный оплачиваемый отпуск. Для каждой должности количество дней к основному отпуску устанавливается отдельно. Так, например, в ОАО «РЖД» действует распоряжение от 23 ноября 2012 года № 2386р «Об утверждении перечня профессий и должностей работников филиалов ОАО «РЖД» с ненормированным рабочим днём и инструктивных указаний о порядке предоставления ежегодных дополнительных оплачиваемых отпусков работникам с ненормированным рабочим днём. Согласно Коллективному договору на 2014–2016 годы работникам предоставляется дополнительный отпуск за ненормированный рабочий день в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и перечнем профессий и должностей, утверждённым компанией. Для примера, начальник структурного подраз-

Если сотрудник работает больше, то это является нарушением законодательства, за которое работодателя могут привлечь к ответственности государственные органы контроля

SHUTTERSTOCK.COM

деления, начальник службы получают до семи дополнительных дней к отпуску, а специалист – до трёх.

Ответственность работодателя за нарушения трудового законодательства

К сожалению, в ОАО «РЖД» бывают случаи, когда документы, приказы о привлечении к сверхурочной работе и изменения в графики вносятся уже задним числом. Кроме того, иногда они должным образом не оформляются, что обязательно вскрывается благодаря внутренним проверкам, проверкам профсоюза, прокуратуры или трудовой инспекции. Здесь очень важны добросовестность и ответственность руководителя в ведении делопроизводства, тем более что вопрос касается его сотрудников.

Есть косвенные документы, которые могут доказать, что человек присутствовал на работе в определённые дни или часы, даже если руководитель не оформил переработку по закону. Это производственные журналы, где отмечается объём работы, выполненный работником. Есть также журнал охраны труда, в котором ежедневно отмечается проведение инструктажа перед началом работы. Для таких категорий работников, как водители автомобилей, локомотивные бригады, машинисты бригад специального подвижного состава, железнодорожных строительных машин, есть и ещё одно косвенное подтверждение их трудовой деятельности. Это маршруты, которые на железной дороге в обязательном порядке фиксируются. В маршрутах чётко указывается время начала и окончания работы. Если данные в табеле и в маршруте не совпадают, это может свидетельствовать о незафиксированной переработке.

Последствия халатности руководителя могут быть критичны для всей компании. Но даже если документ оформляется постфактум, он всё равно поступает в бухгалтерию на оплату. Повторюсь, что сама по себе переработка, не выходящая за пределы допустимых норм, не является нарушением законодательства, если она фиксируется и исправно оплачивается. Другое дело, если документ отсутствует в принципе. Тогда ни кадровая служба, ни бухгалтерия не смогут подтвердить, что человек переработал. Не получив положенные выплаты или компенсацию, сотрудник может обратиться, например, с жалобой в профсоюз, на «Горячую линию». Это часто помогает решить возникшую проблему внутри компании, не доводя её до суда. Естественно, после таких сигналов мы проводим свою внутреннюю проверку и компенсируем человеку переработанные часы.

Однако если работник считает, что он перерабатывал, а работодатель не видит достаточных оснований для учёта его сверхурочной работы, тогда возникают судебные споры.

Чаще всего в этих ситуациях суды встают на сторону работника. Чтобы работодатель выиграл дело, необходимо «железобетонное» обоснование, которое будет представлено в суде. Иногда работники просят через суд компенсировать и моральный ущерб от переработки. Но этот факт также должен чем-то подтверждаться. Например, что у человека были какие-то дополнительные расходы, связанные с его жизнедеятельностью и здоровьем из-за переработки. Поэтому чаще всего такие требования сотрудников остаются без удовлетворения.

Если вина работодателя доказана, он несёт административную ответственность за все нарушения трудового законодательства, в том числе и те, которые касаются нарушений режима

SHUTTERSTOCK.COM

труда и отдыха работников. Если государственные органы выявляют, что сверхурочная работа допущена сверх установленной нормы, не зафиксирована или не оплачена, то руководитель может понести ответственность в виде штрафа в размере от 10 МРОТ. Если спустя время обнаруживаются те же самые нарушения, оштрафованного начальника могут лишить права занимать руководящие должности на срок от трёх до пяти лет.

Переработки в ОАО «РЖД»

Больше всего случаев переработок в компании фиксируется в эксплуатационных локомотивных и моторвагонных депо. Связано это, конечно, с технологией работы. Технологически очень сложно заменить бригаду в поездке, поэтому больше всего сверхурочных у локомотивных бригад. Аналогичные проблемы по переработкам, но в меньшей степени, есть у локомотивных бригад специального подвижного состава, моторвагонного подвижного состава, а также сверхурочные у сотрудников аппарата движенцев (дежурных по станции, диспетчеров и т.п.).

В 2013 году у локомотивщиков было всего 17 млн 938 тыс. часов переработок. В 2014 году правлением ОАО «РЖД» дано поручение по сокращению непроизводительных потерь рабочего времени локомотивных бригад грузового движения к уровню 2013 года не менее чем на 13%.

Иногда работники просят через суд компенсировать и моральный ущерб от переработки. Но этот факт также должен чем-то подтверждаться. Например, что у человека были какие-то дополнительные расходы, связанные с его жизнедеятельностью и здоровьем из-за переработки

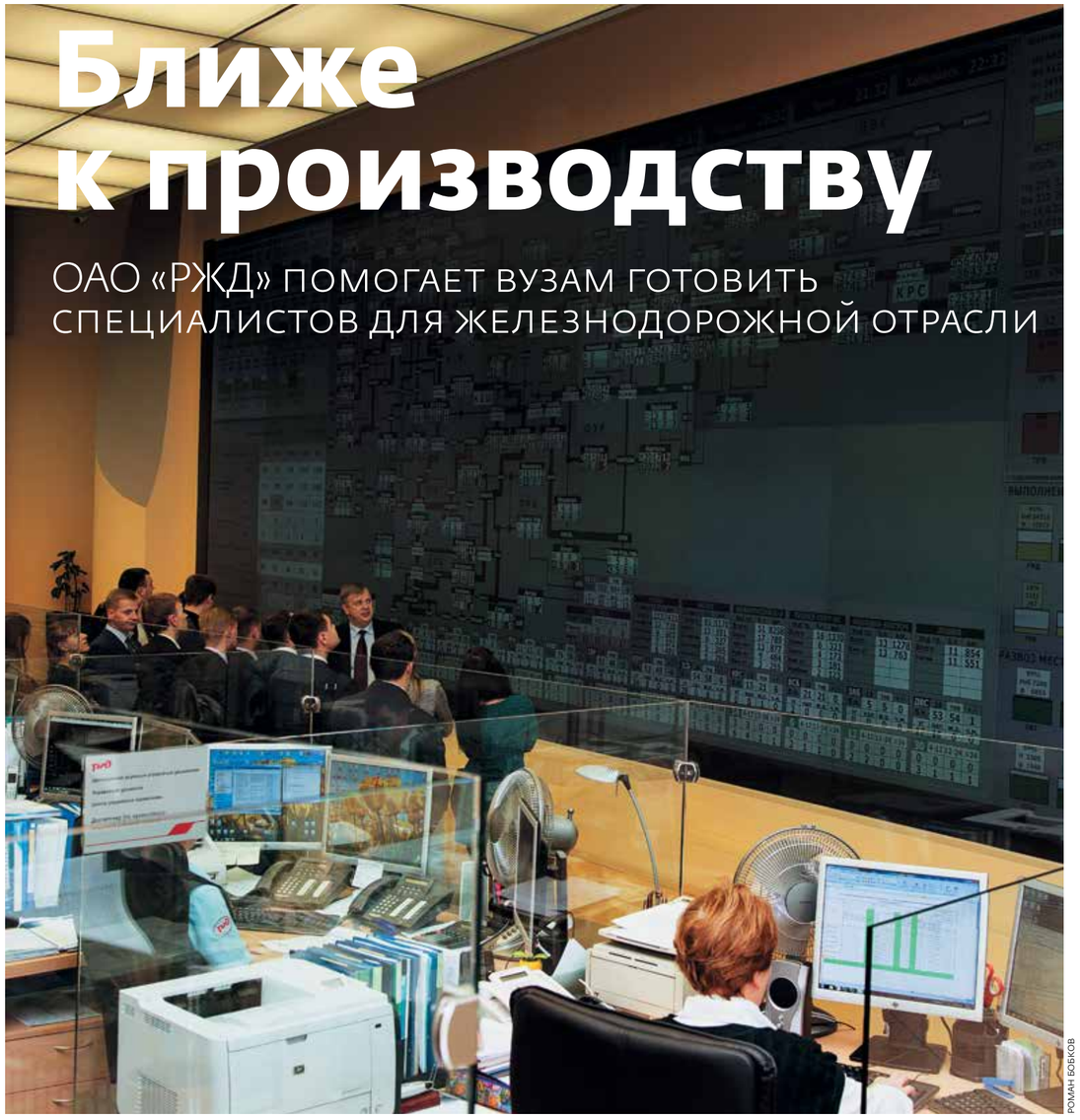
Численность локомотивных бригад по среднесписочной численности была увеличена более чем на 2 тыс. человек. Также большая работа была проделана по снижению непроизводительных потерь машинистов и их помощников за счёт мотивации диспетчерского аппарата на снижение непроизводительных потерь локомотивщиков, увеличение доли графиковых грузовых поездов, изменение графика движения поездов, изменение «подвязок» локомотивных бригад. Если брать сухие цифры, то сверхурочные на одного сотрудника локомотивной бригады за 11 месяцев т.г. в среднем составляют 101,8 часа, что значительно меньше прошлогоднего показателя.

Мы не стремимся вообще исключить сверхурочные работы в компании, так как переработки в пределах нормы допустимы и дают возможность компании сэкономить трудовые ресурсы, а работнику получить дополнительный доход. Самое главное, чтобы отдых работника перед сменой и после смены составлял не менее установленных норм. Самая минимальная норма по ТК – это 12 часов. Для локомотивных бригад установлено не менее 16 часов отдыха.

Главное на железнодорожном транспорте – это безопасность и отлаженность перевозочного процесса. Снижая сверхурочные часы работников, особенно задействованных непосредственно в движении, компания обеспечивает больше гарантий безопасности как коллектива, так и пассажиров.

Ближе к производству

ОАО «РЖД» помогает вузам готовить специалистов для железнодорожной отрасли



РОМАН БОБКОВ

ZDR.SCBISF.RU

Александр Теслевич,
заместитель начальника Западно-Сибирской железной дороги по кадрам и социальным вопросам

На Западно-Сибирской железной дороге стартовала пилотная образовательная программа «Применение сетевой формы реализации образовательных программ для студентов вузов и техникумов», подготовленная ОАО «РЖД» и двумя государственными университетами путей сообщения – Сибирским и Омским. Совместный проект должен помочь вузам выпускать специалистов, чьи компетенции в полной мере соответствуют требованиям компании.

Эффективность сетевой формы обучения было решено протестировать на полигоне Западно-Сибирской железной дороги, поскольку здесь у железнодорожников сложились давние партнёрские отношения с сильнейшими профильными вузами страны и их филиалами – техникумами железнодорожного транспорта. Ежегодно в подразделения ОАО «РЖД» и его дочерние компании в границах полигона приходит более одной тысячи выпускников. Профессиональные компетенции молодых специалистов далеко не всегда соответствуют требованиям работодателя – это проблема не только железнодорожной отрасли. Организация части занятий для студентов на территории работодателя, использование в учебном процессе материальной базы ОАО «РЖД», приглашение специалистов-железнодорожников в качестве преподавателей – всё это позволит значительно улучшить профильное образование и готовить специалистов, исходя из требований современных рыночных и производственных реалий.

Участники пилотного проекта

В рамках пилотного проекта было организовано обучение для студентов шестнадцати железнодорожных специальностей (в том числе по девяти образовательным программам высшего профессионального образования и по семи образовательным программам среднего профессионального образования). Таким образом, были охвачены все студенты железнодорожных специальностей старших курсов – это 3967 человек.

Со стороны Западно-Сибирской железной дороги в проекте принимают участие 38 структурных подразделений филиалов ОАО «РЖД». В этих подразделениях студенты имеют возможность работать с действующими образцами передовой техники, знакомиться с современными технологиями перевозочного процесса. К проведению занятий привлечены 79 передовиков производства, высококлассных специалистов и руководителей компании.

Профессиональные компетенции молодых специалистов далеко не всегда соответствуют требованиям работодателя – это проблема не только железнодорожной отрасли

Учебные планы

Учебные планы составлялись с учётом государственных стандартов в сфере образования. В итоге было сформировано три учебных плана, учитывающих требования вузовских программ, особенности научно-исследовательской деятельности в вузах, преддипломных проектов и

ПАВЕЛ ГОРБАТЬКО

профессиональной подготовки. В планах указаны конкретные рабочие места для проведения занятий, даты и темы, закреплено количество часов практических занятий, определены ответственные за учебный процесс от железной дороги и учебных заведений.

– План занятий в структурных подразделениях дирекций по учебным программам для студентов СГУПСа, ОмГУПСа предусматривает 258 выездных занятий.
– План научно-исследовательской деятельности студентов предусматривает в том числе получение гранта ОАО «РЖД», а также исследования в период дипломного проектирования по заданию железной дороги. Важно, что темы для исследований подбираются совместно железнодорожниками и преподавателями вузов в связи с теми требованиями, которые сегодняшний день предъявляет и к производству, и к технологиям, и к работе бизнес-структур.
– План обучения студентов по программам профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров предусматривает 74 выездных занятия. Занятия проходят в смешанной форме: в структурных подразделениях, в учебных центрах профессиональной подготовки (УЦПК), на полигонах образовательных организаций железнодорожного транспорта. Во всех случаях обучение проводят специалисты и рабочие высокой квалификации, передовики производства ОАО «РЖД».

Особая роль в образовательной программе отведена топ-менеджерам ОАО «РЖД». Заместители начальника железной дороги, руководители региональных функциональных дирекций полигона читают студентам старших курсов курс лекций, которые помогают будущим выпускникам понять специфику деятельности компании в современных условиях. Лекции касаются широкого круга вопросов – реформы железнодорожной отрасли, стратегических целей компании, перспектив её развития, внедрения новых технологий на железнодорожном транспорте, управления персоналом, проблем взаимодействия между функциональными филиалами компании, эффективности и безопасности перевозочного процесса.

Базовые кафедры

Ключевой структурой организации учебного процесса по совместной программе призваны стать базовые кафедры университетов, открывающиеся на базе подразделений ОАО «РЖД». Базовая кафедра становится полигоном для подготовки курсовых, дипломных проектов студентов, диссертационных работ учёных.

Сегодня в структурных подразделениях функциональных филиалов ОАО «РЖД» вузами открыто 11 базовых кафедр (от СГУПСа – 4 филиала, от ОмГУПСа – 7 филиалов). Ведётся работа по созданию базовых кафедр в структурных подразделениях территориальных подразделений функциональных филиалов ОАО «РЖД».

Основными задачами базовой кафедры являются:
– повышение качества практической подготовки студентов по железнодорожным специальностям, в том числе в формате сетевого обучения;
– содействие в повышении квалификации профессорско-преподавательского состава вузов;
– актуализация деятельности научных школ, в том числе за счёт оказания всесторонней помощи аспирантам факультетов, создание условий наибольшего благоприятствования для выполнения диссертационных работ на соискание учёных степеней кандидата и доктора наук;
– оказание научно-методической помощи в решении производственных проблем предприятия с привлечением специалистов факультетов, в том числе на хоздоговорной основе;
– развитие научно-исследовательской работы студентов по актуальным задачам производства;
– организация курсового и дипломного проектирования по тематике предприятия, в том числе по грантам на разработку выпускных квалификационных работ по темам, определяемым железной дорогой;
– повышение эффективности, совершенствование программ и методов обучения специалистов;
– совместная организация и проведение производственного обучения студентов университетов.

Рабочая группа по внедрению пилотного проекта

Сегодня в реализацию сетевого образовательного проекта вовлечены все заинтересованные стороны. У каждой стороны – своя сфера ответственности. Координирует работу всех причастных к проекту начальник Западно-Сибирской железной дороги А.А. Регер. На полигоне магистрали создана рабочая группа под руководством заместителя начальника дороги по кадрам и социальным вопросам, которая формирует единую модель реализации проекта. Вузы составляют расписание занятий, распределяют педагогическую нагрузку. Территориальные подразделения ОАО «РЖД» оказывают содействие в организации учебного процесса, привлекают со своей стороны специалистов, обеспечивают доступ к образцам техники.

Сегодня можно с уверенностью говорить, что повышенный интерес к проведению занятий в новой форме проявлен и со стороны студентов, и со стороны преподавателей. Студенты получают оперативную информацию от непосредственных участников перевозочного процесса, видят взаимодействие структурных подразделений в режиме рабочего времени, лучше начинают понимать перспективы своей будущей работы. Структурными подразделениями ОАО «РЖД» продемонстрированы новое оборудование, технологии, подвижной состав, тренажёры, программное обеспечение, которое студенты не смогли бы увидеть в кабинетах и лабораториях образовательных учреждений.

Работа в проекте показала, что совместная деятельность вуза и железной дороги с использованием производственных мощностей компании обеспечивает возможность освоения студентами образовательной программы на качественно новом уровне.

РОМАН БОБКОВ

Сегодня можно с уверенностью говорить, что повышенный интерес к проведению занятий в новой форме проявлен и со стороны студентов, и со стороны преподавателей

Джон Джестон, Йохан Нелис
«Управление бизнес-процессами»

Чтобы добиться коммерческого успеха, нужно особым образом настроить свою оптику и увидеть, как производственные и управленческие задачи укоренены в бизнес-процессе. Сильная сторона этой книжки в том, что она не просто даёт основополагающие принципы управления бизнес-процессами, но и раскрывает их на полусотне примеров из разных областей экономики.

Хорошо сидим?

Этот тест поможет вам определить, насколько эффективно проводятся совещания в вашей организации

Ответьте на вопросы теста. На каждый вопрос возможен только один вариант ответа – либо «да», либо «нет».
С помощью ключа теста определите, сколько баллов вы набрали.

ВОПРОСЫ:

1. В вашей компании запланированное совещание отменяют, если установлено, что в его проведении нет необходимости?
Да. Нет.

2. В вашей компании совещание переносят, если в его начале выяснилось, что участники по каким-либо причинам оказались не подготовлены к встрече?
Да. Нет.

3. В вашей компании, помимо темы, всегда заранее определяются и цели совещания?
Да. Нет.

4. В вашей компании совещание проводят в конце рабочего дня?
Да. Нет.

5. В вашей компании совещание собирают без заранее оговорённой повестки дня?
Да. Нет.

6. Подбор участников совещания в вашей компании осуществляется исходя из их должностей, а не из круга рассматриваемых вопросов?
Да. Нет.

7. Бывает, что совещание в вашей компании проводят в день его назначения?
Да. Нет.

8. Чтобы оживить дискуссию на совещании, ей разрешено управлять нескольким участникам встречи?
Да. Нет.

9. На совещании в вашей компании при обсуждении спорных вопросов слово сначала предоставляется подчинённым, а уже потом их непосредственным руководителям?
Да. Нет.

10. В вашей компании на совещаниях не принято придерживаться единообразия в стиле и форматах выступлений?
Да. Нет.

11. В процессе обсуждения проблемы на ваших совещаниях руководитель фиксирует только те точки зрения, которые кажутся ему наиболее перспективными?
Да. Нет.

12. Допускается ли в вашей компании смена основной темы совещаний во время обсуждений?
Да. Нет.

13. В процессе решения проблем, стоящих перед вашим коллективом, часть времени на совещаниях обязательно уделяется «разбору полётов» и поиску виновных?
Да. Нет.

14. В конце каждого совещания, проводимого в вашей организации, в обязательном порядке готовится итоговое резюме, которое отражает достигнутые договорённости и принятые решения, оно озвучивается, а затем рассылается по почте всем участникам?
Да. Нет.

БАЛЛЫ ЗА ОТВЕТЫ:

1. Да (1 балл), Нет (0 баллов)
2. Да (1 балл), Нет (0 баллов)
3. Да (1 балл), Нет (0 баллов)
4. Да (0 баллов), Нет (1 балл)
5. Да (0 баллов), Нет (1 балл)
6. Да (0 баллов), Нет (1 балл)
7. Да (0 баллов), Нет (1 балл)
8. Да (0 баллов), Нет (1 балл)
9. Да (1 балл), Нет (0 баллов)
10. Да (1 балл), Нет (0 баллов)
11. Да (0 баллов), Нет (1 балл)
12. Да (0 баллов), Нет (1 балл)
13. Да (0 баллов), Нет (1 балл)
14. Да (1 балл), Нет (0 баллов)

1–10 баллов. Скорее всего, на сегодняшний день совещания в вашем коллективе не являются эффективным управленческим инструментом. Проанализируйте ещё раз: тех ли сотрудников вы привлекаете на совещания? Заканчиваются ли совещания конкретным решением? Насколько тщательно вы готовитесь к совещаниям, соблюдаете ли регламент?

11–12 баллов. В целом совещания в вашей компании проводятся продуктивно. Это хороший рабочий инструмент, позволяющий организовать рабочий процесс, комплексно рассматривать темы, вынесенные на повестку дня, выделять ключевые мнения сотрудников, которые могут помочь в решении актуальных проблем.

13–14 баллов. Судя по результату, в вашей организации совещания проводятся эффективно. Они помогают оперативно принимать решения, чётко и своевременно ставить задачи перед подчинёнными, контролировать выполнение текущих проектов.

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РОССИЙСКИХ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ

Теперь на iPad, iPhone
и на Android

реклама