

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ВРЕМЯ

(журнал "Управление развитием персонала" 3'2005.) © Вениамин Гудимов 2005

Время – это личный ресурс каждого сотрудника и компании в целом. Существует множество книг, дисциплин и тренингов по теме «Управление временем», которые помогают эффективно организовать свою работу, делая акцент именно на использовании ресурса времени. Подобная установка типична для таких продуктов: в результате сотрудник компании получает определенный инструментарий, позволяющий экономить время и структурировать деятельность сотрудника, систематизировать цели и средства их достижения.

Как правило, в течение нескольких месяцев после обучения «тайм-менеджменту» воодушевленные сотрудники стараются оптимально расходовать время: ведут дневники, вовремя говорят «нет» сжигателям времени, действительно работают только с эффективными делами и т.д. Но в дальнейшем, как показывают наши наблюдения, они разделяются на две группы.

Первую образуют упорные и активные сотрудники, которые научились использовать инструменты управления временем «под себя»: они выбрали то, что работает в их личной практике, что реально повышает эффективность деятельности в условиях конкретной организации.

Вторую группу образуют сотрудники, которым не удалось «оживить» полученные знания. Эмоциональный и интеллектуальный заряд, полученный этими сотрудниками на тренинге или после прочтения популярной книги по тайм-менеджменту постепенно слабеет. Постепенно сотрудники возвращаются к прежним «граблям» - проблемам и ошибкам – словно забывая уроки тайм-менеджмента.

К сожалению, иногда по количественному составу вторая группа может превосходить первую. Безусловно, это является проблемой, над которой стоит поразмыслить. Что мы и сделаем в настоящей статье.

Сотрудник, среда и время

В начале статьи мы обратили внимание на интересную особенность многих материалов (тренингов и книг) по тайм-менеджменту: они акцентируют использование времени, организацию деятельности и проходят мимо такого нюанса как субъективное восприятие времени.

А ведь его стоит рассмотреть более подробно хотя бы по той причине, что субъективное восприятие вообще является первоначальным актом, обуславливающим дальнейшие действия человека по отношению к воспринимаемому объекту.

Как-то на тренинге я провел классический эксперимент: участник должен выполнить определенную работу за определенный участок времени, например, за 8 минут, который отмерял по собственным субъективным ощущениям и впечатлениям. Во время его работы другие участники совершали перед ним определенные действия: двигались замедленно и ускоренно, молча и с громкими разговорами и криками, реагируя на испытуемого положительно и отрицательно, демонстративно ожидая от него быстрого результата, торопя и, наоборот, замедляя его.

Как и следовало ожидать, эксперимент показал неустойчивость субъективного восприятия времени и его зависимость от факторов, воздействующих на испытуемого. Не будем сейчас останавливаться на конкретных результатах этого интереснейшего эксперимента – при желании читатели сами смогут провести подобное исследование в своих группах или отделах. Важно, что эксперимент актуализировал следующие ключевые моменты:

1. Внешняя среда влияет на субъективное («внутреннее») время сотрудника.
2. Эффективность управления временем зависит от степени осознания сотрудником факторов влияния на свое «субъективное время» и его способности управлять ими.
3. Эффективность управления временем определяется характером субъективного измерения времени.

Рассмотрим каждый пункт более подробно.

Внешняя среда влияет на субъективное («внутреннее») время сотрудника.

Это влияние может быть как конструктивным, так и деструктивным. В последнем случае сотруднику ни остается ничего другого, как сделать выбор между изменением этой среды либо подчинением ей.

Изменить среду – значит попытаться отстоять свое право на управление временем и стать очагом «время-просвещения» в организации. Для этого необходимо распространить принципы тайм-менеджмента на всю организацию – ведь только так возможно «овладеть» временем организации как среды и оптимизировать его влияние на внутреннее время сотрудников. Другими словами, условием эффективного тайм-менеджмента одного сотрудника является эффективный тайм-менеджмент организации хотя бы в плане «+1 уровень вверх», «+1 уровень вниз» и «+1 отдел рядом», т.е. создание определенной микро-системы внутри организации, работающей по принципам эффективной организации времени.

Подчинится среде - значит работать в ритме организации. Но что такое ритм организации? Это результат интерференции, наложения процессов, связанных с системой внешних и внутренних отношений, в которую

включена организация. Действия учредителей и партнеров, визиты к чиновникам, звонки клиентов, новые правила и законы, новые идеи, ходы конкурентов, изменения поставщиков и пр. – достаточно сильны как события, влияющие на ритм организации. Хорошо, если удастся сосуществовать в изменчивом равновесии с мета-средой.

Но что происходит с организацией, чья деятельность полностью подчинена изменчивому ритму внешней мета-среды? В такой организации отсутствует единая среда деятельности (культура), которая по идее и должна стабилизировать, уравновешивать влияние внешней среды, задавать принципы и структуру деятельности. По этой причине бизнес-процессы в большей степени хаотичны и не менее хаотично их влияние на «внутреннее время» сотрудников. Сотрудник привыкает к подобной ситуации, как и к факту, что от его личных усилий (и знаний) мало что зависит. Такая логика приводит его к мысли о неэффективности знания, полученного на тренинге по «тайм-менеджменту» и о том, что изменить организацию может только «волевое» чудо сверху.

Эффективность управления временем зависит от степени осознания сотрудником факторов влияния на свое «субъективное время».

Осознание помогает сбалансировать ответственность. В этом его непреходящая ценность. Рефлексирующий сотрудник понимает относительность собственного «варианта» времени, для него этот вариант – не данность, принятая по умолчанию, а объект компетенции и управления; ресурс, который нуждается в исследовании и оптимизации.

Если воспринимать проведенный эксперимент как метафору работы в организации, то для эффективного управления временем сотрудник должен выявить фактор, влияющий на «внутреннее время» и отреагировать на него либо через внутренние изменения (управление вниманием, самоорганизация с учетом принципов тайм-менеджмента), либо через внешние изменения (попросить сотрудников бегать и кричать где-нибудь в другом месте; рассказать им о неэффективности суеты, обучить приемам тайм-менеджмента и пр.).

Ключевым моментом является наличие условий для осознания фактора влияния. Если сотрудник вовлечен в хаотичную, авральную деятельность на фоне постоянного стресса – то ему будет не до рефлексии. Рефлексия требует остановки работы и замедления внутреннего времени, т.е. условий, когда человек может понаблюдать, умозрительно воспринять процесс повседневной деятельности себя и других, т.е. абстрагироваться. Близкие к этим условия создаются на обучающем тренинге, когда используются такие инструменты представления в сознании событий рабочего дня как анализ, обобщение и пр. В этом безусловная ценность тренинга по управлению временем: рефлексия помогает увидеть границу между личностью и системой отношений, между сотрудником и организацией, а также оценить эффективность этой границы и оптимизировать взаимодействие «личность – среда».

Так, для сотрудников первой группы (которые успешно используют в своей практике знания тайм-менеджмента) «время» – это ресурс, средства управления которым находятся во внутреннем мире (психике) человека. Такая установка позволяет ставить задачи, соответствующие требованиям конкретности, выполнимости и пр. Именно поэтому этим ресурсом возможно управлять, развивая соответствующие навыки.

Для сотрудников второй группы (которые не смогли адаптировать полученные знания) «время» – это внешний ресурс, находящийся в распоряжении Других. Кроме того, ресурс абсолютный – в плане данности и пассивного к нему отношения. Показательны отзывы таких сотрудников о тренинге по «тайм-менеджменту», в которых они подчеркивают относительность полученных знаний и абсолютность организационных проблем на работе, которые не возможно решить с их помощью.

Обратим внимание на нюанс, характеризующий субъективное время сотрудника. Как правило, результатом влияния факторов внешней среды является увеличение или замедление субъективной скорости времени. Что обуславливает эту скорость?

Субъективную скорость времени определяет плотность - количество и качество (значение) – событий (точек внимания), в которые вовлечен сотрудник. Примером количественного ускорения времени является ситуация, когда сотрудник работает одновременно на нескольких телефонах, т.е. совершает несколько дел сразу. Пример качественного ускорения времени: сотрудник знает, что каждый звонок отслеживается директором; кроме того, необходимо совершить звонок агрессивно настроенному клиенту.

На практике случается наблюдать парадоксальные ситуации, когда для двух сотрудников, занятых общим делом, время течет совершенно по-разному. Сотрудник, внимание которого погружено во внешнюю суету, растворен в большом количестве событий и его внутреннее время летит слишком быстро. Сотрудник, который видит суть происходящего, фиксирует внимание на сравнительно небольшом количестве ключевых событий и поэтому его внутреннее время движется с гораздо меньшей скоростью.

Ключом к управлению временем является осознание единиц субъективного измерения времени.

«Какой мерой меряете - такой вам и дано будет» - известное изречение. Измеряя, определяя что-либо человек не только задает рамки отношений, но и программирует собственные возможности – поскольку единица измерения является производной от внутреннего «образа мира» человека, его когнитивной модели.

Например, встречаются сотрудники, для которых хорошая работа – это в первую очередь хороший коллектив. В последствии выясняется, для них ключевой ценностью является «ощущение плеча поддержки», которая является знаком принятия, включенности в систему устойчивых и эмоционально комфортных отношений с коллегами. Именно поэтому они измеряют качество работы личностными отношениями.

Таким образом, человек измеряет реальность не просто единицей измерения как номинальным, формальным средством – он измеряет единицей ценностной. Человек измеряет мир для того, чтобы определить ценность и двигаться к ней. Например, если привлекательность леса мы измеряем в количестве белых грибов, мы будем

двигаться к этим грибам, искать и собирать их. Если привлекательность леса мы определим как красоту, мы будем двигаться к наиболее красивой полянке и т.п. Но если, неожиданно пойдет дождь (без грозы), мы внесем коррективы в свое измерение и будем двигаться к дереву с плотной кроной.

Когда на тренинге задаешь вопрос о том, чем вы измеряете время, получаешь массу интереснейших ответов, характеризующих организационный стиль участников.

Если кто-то в ответ говорит нечто вроде «физическая усталость, падение настроение, количество сделанных дел» - понятно, что для него рабочее время является скорее де-мотивирующим фактором. Причины могут лежать во вне: трудный график, деструктивная критика со стороны руководства и коллег, высокие требования к результатам. Причины могут находиться и внутри: негативная самомотивация, низкая самооценка, исполнение «пророчеств» депрессивного толка, быть может - косвенная выгода от жертвенной роли.

Вдумаемся: человек, описывая единицы измерения времени на работе, косвенно описывает каждодневные результаты, которые он привык достигать. По сути фраза «я поработал много» означает «я получил усталость, плохое настроение и выполнил много дел». Т.е. время ассоциируется с доминированием деструктивных результатов, причем результатов, имеющих отношение к внутренним состояниям сотрудника: эмоциям (настроение), ощущениям (усталость).

Не стоит спешно обвинять в подобном ответе и делать заключение о профессиональной непригодности. Вместо этого имеет смысл провести исследование причин, сформировавших такую единицу измерения и целей деятельности сотрудника: вполне вероятно, что с изменением условий и оптимизации деятельности сотрудника изменится и единица измерения времени. Не исключено также, что такое измерение связано со сгоранием на рабочем месте.

Негативизм измерения времени может являться шаблоном, принятым «по умолчанию». Когда на обучающем тренинге по тайм-менеджменту сотрудники узнают о других вариантах – это производит эффект «освобождения от крепостной зависимости». Добавим, что главное после тренинга – поддержать оптимизм и помочь сотрудникам эффективно реорганизовать деятельности в соответствии с новыми принципами. В том числе – обеспечить конструктивное принятие изменений со стороны руководства, ведь иногда руководитель сам является «разносчиком» «негативных измерений».

Причины проблем

Итак, сотрудники «второй группы» объединены следующими причинами, обуславливающими низкую эффективность тайм-менеджмента:

- Подчинение среде: в силу объективных и субъективных причин сотрудники «второй группы» настолько зависят от влияния окружающих, что не в состоянии управлять собственным восприятием времени.
- «Слабое» сознание: сотрудники «второй группы» не осознают внутренних причин, определяющих восприятие времени – либо не могут этого сделать по причине хронической загруженности и спешки.
- Отстраненность: данные сотрудники предпочитают пассивное восприятие времени, делегируя ответственность за его ритм Другим.
- Количественное время: поскольку внутренние рычаги управления временем (осознание личного значения и смысла происходящего) не используются, «вторая группа» работает в «количественном времени», которое провоцирует сгорание от избытка срочных дел.
- «Тайм-негативизм»: сотрудники «второй группы» измеряют рабочее время «негативными единицами» - усталостью, падением настроения и пр. Безусловно, это налагает свой отпечаток на эффективность работы в организации.

Контрмеры

Безусловно низкая эффективность методов «тайм-менеджмента» является основной проблемой. Опытные руководители всегда имеют определенную технологию, позволяющую если не ликвидировать, то значительно снизить количественный состав «второй группы». Обобщая опыт обучения сотрудников Компаний с нашей стороны, могу посоветовать следующее:

В случае подчинения среде: если причины такого подчинения имеют субъективную природу – сотруднику перед тренингом по тайм-менеджменту необходим тактичный коучинг или даже тренинг уверенности в себе, который поможет сотруднику актуализировать свою самостоятельность и ответственность. Если причины обусловлены объективными условиями – например жесткой должностной инструкцией или чрезмерными нагрузками – необходима оптимизация в соответствии с индивидуальностью сотрудника.

При слабой мотивации: старайтесь избегать внезапного обучения, когда сотрудники сгоняются на тренинг по тайм-менеджменту без актуализации индивидуальной потребности в таком тренинге. Зачем сотруднику осознавать материал, который нужен только директору? «Несознательных» сотрудников перед тренингом, в ходе и после него лучше освободить от тяжелой работы, избыточной суеты, поглощающей ресурсы. Вполне возможно, что им потребуются «облегченный» вариант тренинга и материалов к нему, а также более длительный этап пост-тренингового сопровождения.

Если сотрудники предпочитают пассивное восприятие времени: в ходе тренинга уделите внимание упражнениям, которые наглядно продемонстрируют эффективность активного управления временем. Таким сотрудникам необходим новый яркий опыт. Например, проведите эксперимент, описанный в начале статьи и акцентируйте внимание на управляемости ситуации.

Если сотрудник работает в количественном времени и склонен к «единицам неудачника»: будет полезно исследовать эффективность мотивации таких сотрудников, а также косвенную выгоду от использования таких

средств навигации во времени. Проведите совместный анализ личных организационных стратегий с использованием провокативных техник, которые покажут сотруднику его неудачное и количественное будущее. Если сотрудник увидит себя в работе и начнет работать на себя – навигация во времени изменится: возникнет потребность в освоении «качественного времени» и «конструктивных единиц». Так что будьте готовы адаптировать тайм-менеджмент под развитие этой категории сотрудников.

Результаты опроса

В июле мы провели опрос менеджеров (руководителей отделов) нескольких столичных и региональных компаний с целью исследования факторов, которые ускоряют, замедляют и нормализуют субъективное восприятие времени на работе. Мы получили интересные результаты, которые представим в виде таблицы (мнение большинства опрошенных). Думаю, эти данные будут интересны представителям служб персонала в качестве своего рода маячков, побуждающих к размышлениям и исследованиям.

По мнению опрошенных, **ускоряют субъективное время следующие факторы:**

Внешние:

Общение с руководством.
Общение с партнерами и клиентами.
Совещания.

Внутренние:

Идеи и творчество.
Положительные эмоции.
Направленность внимания вовне.
Самореализация.

Отношения:

Положительная оценка деятельности менеджера.
Работа в роли руководителя.
Общение с коллегами-мужчинами.

Деятельность:

Положительные результаты, личные достижения.
Важные дела.
Работа на телефоне.
Избыток информации.

Факторы, замедляющие субъективное время:

Внешние:

Неопределенность, стресс, а также отдых.
Внутренние негативные эмоции, плохое настроение.
Мысли о невыполненных делах.

Отношения:

Негативная оценка деятельности менеджера.

Деятельность:

Недостаток информации.
Наблюдение за сотрудниками.
Мелкие дела.

Факторы, нормализующие субъективное время:

Внешние:

Общение с коллегами, подчиненными. Работа в одиночестве.

Внутренние:

Размышления, анализ.
Комфортные ощущения.
Мысли о личных достижениях.

Отношения:

Работа в роли Специалиста и Исполнителя.

Деятельность:

Управляемая, доступная информация.
Обучение.

Данная таблица интересна тем, что позволяет увидеть контуры некоторых взаимосвязей (о точной зависимости мы пока говорить не можем, так как это был всего лишь опрос). Обратим внимание:

1. **Замедляют** субъективное время преимущественно негативные факторы (неопределенность, негативная оценка, плохое настроение и т.п.).
2. **Ускоряют** время общения (в т.ч. с руководством) и конструктивная деятельность (идеи, творчество, положительные результаты и пр.).
3. **Нормализуют** (т.е. приближают к объективному ходу времени) преимущественно факторы сосредоточения, концентрации внимания (работа в одиночестве, размышления, работа в роли Специалиста, Исполнителя, а также обучение).

Сам факт таких взаимосвязей говорит о важности грамотной организации деятельности сотрудников.

Еще одна тема исследования, о которой мы говорили в статье – единицы измерения субъективного времени. Большинство опрошенных сотрудников пользуются следующими единицами:

- Решение ключевых задач,
- Количество выполненных дел,
- Изменения, которые произошли после работы менеджера,
- Интеллектуальная и эмоциональная усталость.
- Получение новой информации.

Как мы видим, в данном перечне сочетаются как количественные, так и качественные единицы – что говорит о насыщенном рабочем дне и продуктивной деятельности опрошенных.

Заключение

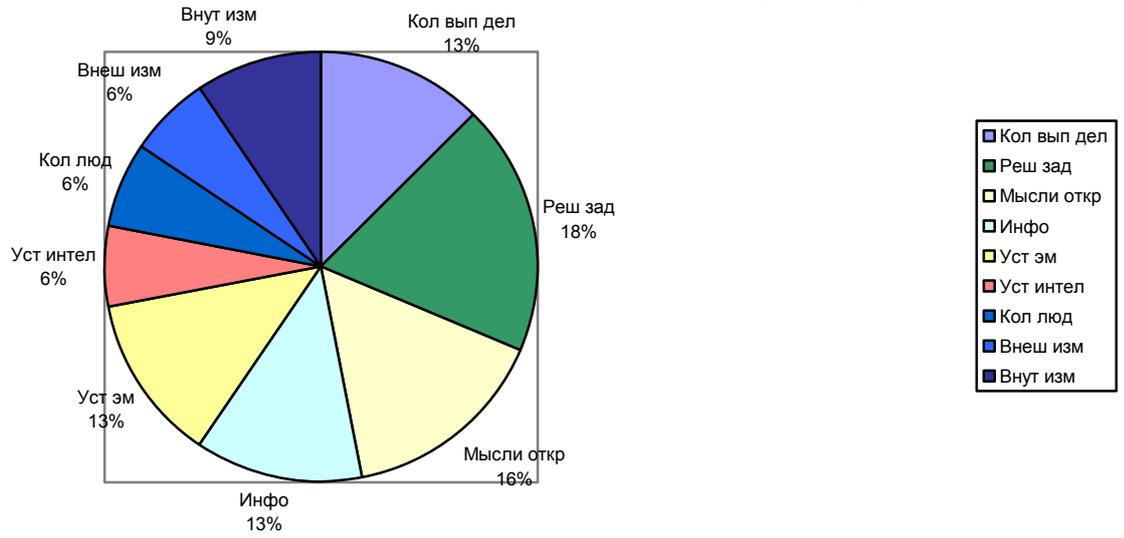
В данной статье мы затронули верхушку айсберга под названием «организационное время». Нас интересовала взаимосвязь трех факторов: «среда – субъективное время – сотрудник», в которой время выступает как «место встречи» организационной среды и сотрудника. Опираясь на опыт, мы определили ключевые пункты, которые на наш взгляд, характеризуют это «место встречи»; обозначили причины сбоя тайм-менеджмента и способы решения. Данные исследований связали наши размышления с непосредственной организационной практикой сотрудников Компаний Столицы и регионов РФ, и, надеемся, открыли актуальную тему для размышлений о нюансах развития персонала.

©Вениамин Гудимов 2005

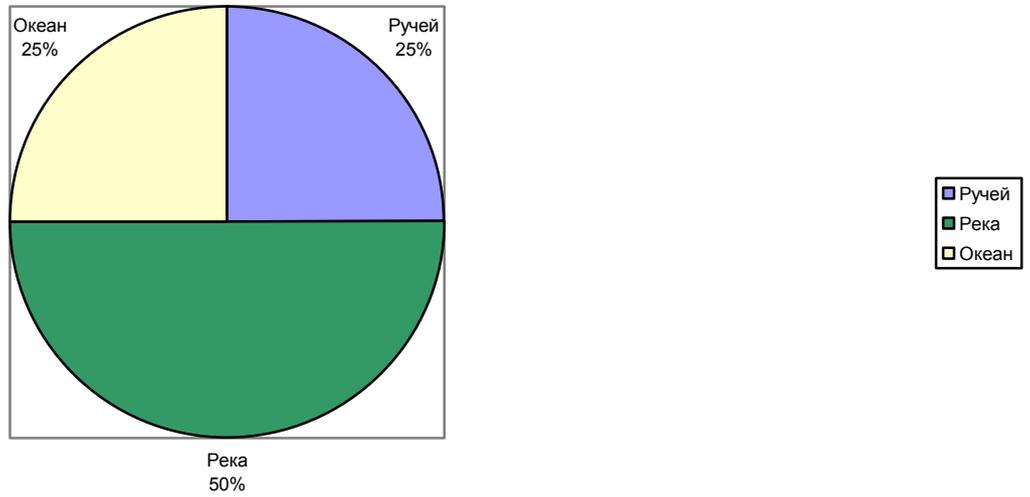
ДОПОЛНЕНИЕ:

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЙ СУБЪЕКТИВНОГО ВОСПРИЯТИЯ ВРЕМЕНИ СОТРУДНИКАМИ КОМПАНИИ МОСКВЫ

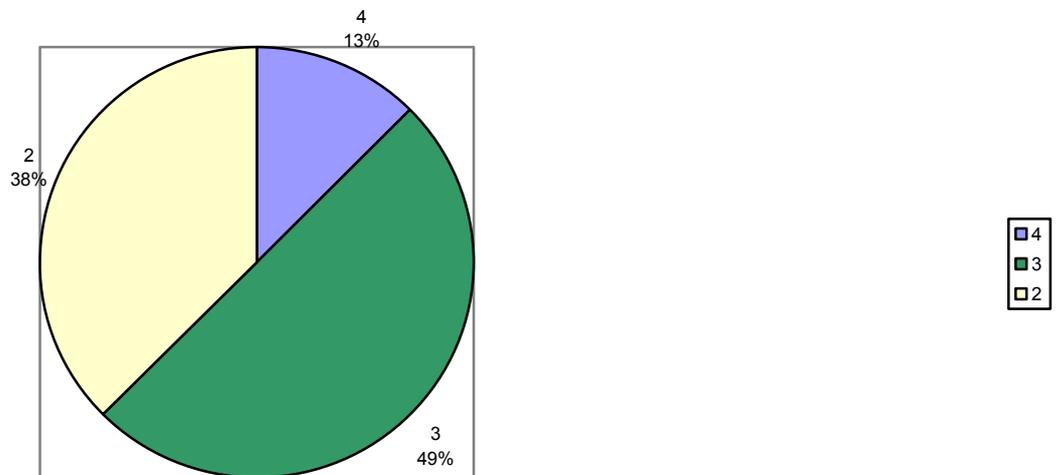
Единицы измерения времени



Метафора рабочего времени



Количество одновременных дел



Классификация одновременных дел

