

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	<b>5</b>
<b>БЛАГОДАРНОСТИ</b> .....	<b>7</b>
<b>КОНТРОЛЬ ПОРУЧЕНИЙ</b> .....	<b>9</b>
Эффективность руководителя высшего звена .....	<b>9</b>
Корпоративное внедрение: «МегаФон» .....	<b>13</b>
Методика настройки контроля поручений .....	<b>20</b>
Эффективность руководителя: Экскурс в историю .....	<b>28</b>
Диагностика контроля поручений .....	<b>35</b>
<b>ТМ-ОБУЧЕНИЕ</b> .....	<b>39</b>
Система корпоративного обучения тайм-менеджменту .....	<b>39</b>
Корпоративное внедрение: «Вимм-Билль-Данн» .....	<b>43</b>
Методика корпоративного ТМ-обучения .....	<b>51</b>
История корпоративного обучения .....	<b>64</b>
Диагностика ТМ-обучения в компании .....	<b>70</b>
<b>ТМ-СТАНДАРТ</b> .....	<b>73</b>
Общие правила управления временем .....	<b>73</b>
Корпоративное внедрение: MC-BAUCHEMIE RUSSIA .....	<b>77</b>
Методика внедрения ТМ-стандарта .....	<b>85</b>
Стандарты: Исторический экскурс .....	<b>94</b>
Диагностика ТМ-стандартов в компании .....	<b>99</b>
<b>ТМ-КУЛЬТУРА</b> .....	<b>101</b>
Время в стоимости компании .....	<b>101</b>
Корпоративное внедрение:	
Национальный банк Казахстана .....	<b>104</b>
Методика внедрения ТМ-культуры в компании .....	<b>109</b>
ТМ-культура: Исторический экскурс .....	<b>121</b>
Диагностика ТМ-культуры в компании .....	<b>126</b>
ТМ-диагностика .....	<b>129</b>
Управляемая эффективность персонала .....	<b>129</b>
Корпоративное внедрение: «Банк24.ру» .....	<b>132</b>

Методика ТМ-диагностики компании .....	<b>138</b>
История внедрения навыков персональной эффективности.....	<b>153</b>
Диагностика ТМ-культуры в компании.....	<b>160</b>
<b>ТМ-АВТОМАТИЗАЦИЯ .....</b>	<b>163</b>
Тайм-менеджмент ключевых процессов .....	<b>163</b>
Корпоративное внедрение: РАО «ЕЭС России».....	<b>166</b>
Методика ТМ-автоматизации .....	<b>171</b>
История корпоративной автоматизации .....	<b>180</b>
Диагностика владения программой Microsoft Outlook.....	<b>188</b>
<b>ТМ-ПРОЕКТ .....</b>	<b>191</b>
Этапы постоянного повышения эффективности.....	<b>191</b>
Корпоративное внедрение: «Северсталь».....	<b>194</b>
Методика организации ТМ-программы .....	<b>199</b>
Внедрение новых методов управления: Экскурс в историю.....	<b>203</b>
<b>ПОСЛЕСЛОВИЕ .....</b>	<b>207</b>
<b>ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ .....</b>	<b>209</b>

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Большинство современных руководителей постоянно ощущают жесткое давление времени. Управляете ли вы подразделением крупной корпорации или компанией среднего бизнеса, на вас и ваших подчиненных влияет временной фактор. Клиенты, руководство, деловые партнеры, рынок — все ждут от вас скорости, организованности, пунктуальности.

Время — один из трех параметров, по которым можно конкурировать. Другие два — деньги и качество. Но в XXI веке качество должно быть высоким по определению, а конкуренция по цене приводит к ценовым войнам, превращающим рынок в выжженную пустыню.

Остается конкуренция по параметру времени. Насколько быстро ваши подчиненные отвечают на запросы клиентов? Насколько оперативно готовятся документы? Сколько новых проектов одновременно могут реализовать ваши сотрудники? Все это — элементы конкуренции по времени.

Множество управленческих дисциплин и технологий помогают руководителю предприятия стать более динамичным, все успевать, укладываться в максимально сжатые сроки. Проектный менеджмент, менеджмент качества, различные корпоративные информационные системы — все это, помимо снижения финансовых издержек, помогает снижать издержки временные.

Корпоративный тайм-менеджмент — одна из таких технологий, оформившаяся в отдельную дисциплину в рамках общего менеджмента благодаря разработкам Тайм-менеджерского сообщества [Improvement.ru](http://Improvement.ru) и кафедры тайм-менеджмента Московской финансово-промышленной академии. Мы определим эту технологию так:

*Корпоративный тайм-менеджмент — дисциплина в рамках общего менеджмента, позволяющая сделать персональный тайм-менеджмент сотрудников инструментом повышения корпоративной эффективности.*

Впервые тема корпоративного тайм-менеджмента была заявлена в монографии «Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы», изданной в Санкт-Петербурге в 2003 г. Там было изложено несколько ключевых идей данной технологии.

Задача предлагаемой вашему вниманию энциклопедии — дать развернутую картину корпоративного тайм-менеджмента: понятийный аппарат этой дисциплины, исторические предпосылки ее возникновения и, конечно же, практический опыт применения в лучших, наиболее эффективных и успешных компаниях.

Сделав описанные в книге шаги, вы пройдете путь, уже проторенный подразделениями крупнейших российских корпораций — таких как РУСАЛ, РАО «ЕЭС», «Северсталь», «Вимм-Билль-Данн» и другие, — а также сотнями успешных компаний среднего бизнеса. Я уверен, что предлагаемые простые и технологичные инструменты придадут новый импульс вашей карьере, если вы менеджер, и предоставят дополнительный ресурс развития вашему бизнесу, если вы предприниматель.

Успехов вам и эффективности!

**Глеб Архангельский**

## БЛАГОДАРНОСТИ

Автор благодарит участников Тайм-менеджерского сообщества, которое осенью 2007 г. отметило свой седьмой день рождения; сотрудников компании «Организация Времени»; сотрудников и преподавателей кафедры тайм-менеджмента Московской финансово-промышленной академии. Спасибо вам за неоценимый вклад в развитие темы, творческую и моральную поддержку!

Моя благодарность коллегам: Марианне Анатольевне Лукашенко, доктору экономических наук, профессору, руководителю Школы тренеров компании «Организация Времени», блестящему эксперту, харизматичному тренеру и обаятельному человеку; Елене Базановой, Марине Крючковой и Сергею Бехтереву, ведущим менеджерам компании «Организация Времени», благодаря которым осуществилось большинство наших самых интересных корпоративных проектов; Татьяне Телегиной, зам. зав. кафедрой тайм-менеджмента, оказавшей неоценимую помощь в подготовке исторических материалов для этой книги.

Также благодарю клиентов компании «Организация Времени», у которых мы учимся в не меньшей степени, чем они у нас. В особенности тех, чей опыт в совместных проектах был учтен при подготовке этой книги (в обратном хронологическом порядке):

Алексея Обидина, генерального директора, «Связьинтек»;

Виталия Бурова, председателя правления, «КБ СВИБ»;

Сергея Мельникова, председателя совета директоров, и Анну Юдину, ИТ-директора, «Геокосмос»;

Галину Мартыненко, директора по маркетингу, и Елену Семенову, руководителя центра обучения, «Соло»;

Владислава Левчугова, генерального директора, группа компаний «Лама»;

Марию Сафонову, генерального директора, «Объединенная промышленная корпорация»;

Елену Суханову, зам. председателя правления, НП АТС;

Филиппа Мурашова, начальника отдела персонала, «Базовый элемент»;

Ирину Андрееву, руководителя Парламентской библиотеки, Государственная дума Российской Федерации;

Марину Пахомкину, директора по обучению, «ТНК-ВР»;  
Елену Сухорукову, исполнительного директора, НПФ «Благо-  
состояние»;

Ольгу Великую, менеджера по обучению, «Объединенная ме-  
таллургическая корпорация»;

Эрику Куянцеву, директора по персоналу, и Яну Кудрявцеву,  
начальника отдела обучения, IBS;

Светлану Клейменичеву, генерального директора, «Пепеляев,  
Гольцблат и партнеры»;

Валерия Ермакова, генерального директора, «МегаФон-  
Поволжье»;

Дмитрия Афанасьева, директора корпоративного универси-  
тета, и Светлану Масюкевич, менеджера корпоративного универ-  
ситета, «Северсталь»;

Михаила Горяинова, генерального директора, «Центральный  
дом недвижимости»;

Александра Чернова, директора департамента информацион-  
ных технологий, «ФСК ЕЭС»;

Елену Кручину, руководителя аппарата председателя правле-  
ния, «СО-ЦДУ ЕЭС»;

Сергея Павленко, зам. председателя правления, «Гидро-ОГК»;

Александра Селютина, зам. директора департамента инфор-  
матизации, РАО «ЕЭС России»;

Надежду Попову и Анжелу Зайцеву, специалистов департа-  
мента обучения, PricewaterhouseCoopers;

Яну Шунаеву — директора, Наталью Беккер и Карину Само-  
хину — менеджеров корпоративного университета, «Вимм-Биль-  
Данн»;

Эдуарда Фаритова, директора по развитию, Олесю Диордий-  
чук, помощника председателя правления, группа компаний «Рус-  
ский стандарт».

Также благодарю Ольгу Горинову, помогавшую в подготовке  
корпоративных кейсов, и Елену Симоненко, высказавшую ряд  
ценных идей и замечаний по книге.

Спасибо вам, друзья, коллеги, партнеры, единомышлен-  
ники — за помощь в работе над этой книгой, в разработке ТМ-  
технологий, в развитии культуры уважения ко времени в нашей  
стране!

**Глеб Архангельский**



# ■ КОНТРОЛЬ ПОРУЧЕНИЙ

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ВЫСШЕГО ЗВЕНА

---

**ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ЗАДАЧ** — постановка задач подчиненным с определением необходимых полномочий и ресурсов, ответственности за неисполнение и т. д.

**СИСТЕМА КОНТРОЛЯ ПОРУЧЕНИЙ** — единое хранилище поручений руководителя, позволяющее автоматизированно отслеживать их исполнение и получать выборки поручений в нужных разрезах.

**СЕКРЕТАРИАТ РУКОВОДИТЕЛЯ ВЫСШЕГО ЗВЕНА** — система организации работы секретарей (референтов, личных помощников, ассистентов), способствующая максимально эффективной и комфортной работе руководителя.

---

Персональная эффективность руководителя, максимально результативное использование его времени — это на 30% вопрос личной организованности и на 70% — вопрос грамотного делегирования задач. В менеджменте тема делегирования проработана достаточно подробно — как мотивировать подчиненных на исполнение задач, как наделять их необходимыми полномочиями, как назначать реалистичные сроки и т. п.

Корпоративный тайм-менеджмент смотрит на проблему делегирования под другим углом. Как руководитель может справиться с огромным объемом разнородных задач и поручений, распределенных между подчиненными? Что позволит ему не «потеряться» в этом хаосе и в нужный момент проконтролировать нужные поручения?

Если это топ-менеджер крупной корпорации, то, как правило, ему на помощь приходит формальная корпоративная система отслеживания задач, служебных записок, протоколов совещаний и т. д. Однако проблема в том, что такого рода бюрократические системы тяжеловесны и неповоротливы. К тому же далеко не все задачи, поставленные руководителем, целесообразно «прогонять» через эти бюрократические механизмы, так как это было бы стрельбой из пушки по воробьям.

Руководителю нужна более простая система, охватывающая все аспекты его работы, в том числе неформальное взаимодействие с коллегами, не проходящее через бюрократические механизмы. При этом она должна быть максимально автоматизированной, способной «одним кликом мыши» дать ответы на вопросы: какие задачи связаны с этим человеком, с этим проектом, с этим периодом времени и т. д.?

---

Хорошая секретарша экономит своему начальнику больше времени, чем служебный сверхзвуковой самолет.

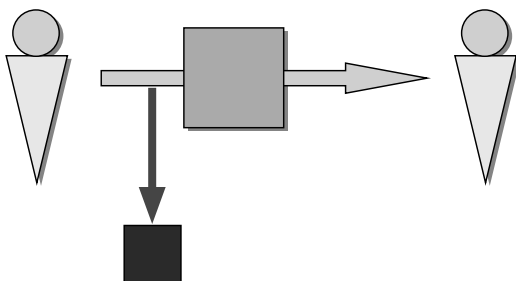
*Малколм Болдридж, американский бизнесмен*

---

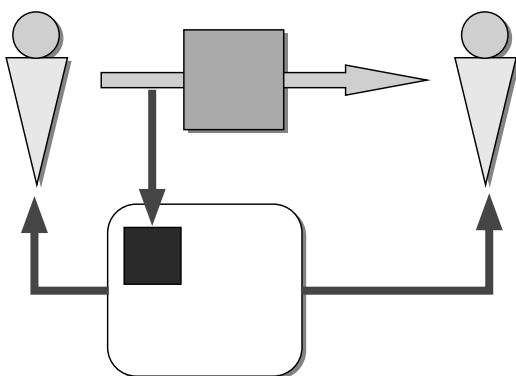
Грамотно организованная система контроля поручений позволяет «разгрузить» голову руководителя, избавить его от многочисленных разрозненных напоминаний на электронных и бумажных носителях и при этом дать ему полную уверенность в том, что каждое поручение будет выполнено в срок.

Особенно эффективна система контроля поручений в связке с хорошо организованным секретариатом. (Заметим, что один секретарь, но снабженный правильным регламентом работы — это тоже секретариат.) В таком случае основная нагрузка по отслеживанию исполнения поручений перекладывается на секретарей без ущерба для качества контроля.





Как правило, руководитель, делегируя задачу (серый квадрат), либо не оставляет себе напоминания о ней (черный квадрат), либо оставляет стихийные напоминания: электронные сообщения, пометки в ежедневнике и т. п.



При эффективном контроле поручений напоминание попадает в систему контроля, которая позволяет представлять руководителю выборку поручений в разных аспектах, автоматизированно отслеживать их исполнение и т. д.

**Эффективные компании****Лучшие компании****ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ЗАДАЧ****КОНТРОЛЬ ПОРУЧЕНИЙ**

Руководитель, делегируя задачу, не оставляет у себя напоминания о ней или оставляет его в произвольной форме (в виде электронного сообщения, пометки в ежедневнике и т. п.)

Напоминание о задаче попадает в единое компьютерное хранилище, позволяющее делать тематические выборки «одним кликом мыши»

Контроль и мониторинг выполнения поручений происходит стихийно, без строго определенной периодичности для разных типов задач

Определены точные регламенты и принципы мониторинга поручений: с какой частотой и в каких формах он проводится по поручениям различных типов

Поскольку напоминания о поручениях разрозненны, невозможно проводить их количественный анализ

Система контроля поручений позволяет количественно анализировать их, высчитывая процент исполнения, средние просрочки по различным сотрудникам и подразделениям и т. п.

Если существует единое электронное хранилище поручений, то это система, разработанная, как правило, аппаратом первого лица компании, обеспечивающая общий контроль управленческой дисциплины по формализованным задачам

Помимо формализованной корпоративной системы контроля поручений у высшего руководства есть личные системы контроля, настроенные на потребности каждого руководителя и позволяющие охватить в числе прочего и неформальное взаимодействие

Если у руководителя есть секретарь (или секретари), то он выполняет в основном «бытовые» функции

Секретари обеспечивают работу системы контроля поручений, избавляя руководителя от рутинных дел (позвонить — выяснить статус поручения — напомнить и т. д.)

## КОРПОРАТИВНОЕ ВНЕДРЕНИЕ: «МЕГАФОН»

По оценкам аналитиков и самих операторов, рынок сотовой связи — один из самых быстроразвивающихся в России. При этом конкуренция на нем, как и положено на развитом рынке, очень высока: основные игроки идут, как правило, «ноздря в ноздю», и поэтому нельзя давать себе ни малейшей поблажки. Нельзя упускать ни единой возможности быть в чем-то эффективнее и лучше других. Нужно находить ресурсы, которыми можно управлять, чтобы добиться результата, успевать впереди конкурентов, контролировать время.

Рассказывает генеральный директор «МегаФон-Поволжье» Валерий Ермаков:

— Два года назад я пришел к пониманию того, что нужно как можно более эффективно использовать тот ресурс, который дан человеку от Бога, — время. Этот ресурс нужно направлять в первую очередь на достижение стоящих передо мной целей. Тогда я начал читать литературу, просматривать журналы по этой теме. Год назад мне попала в руки книга Глеба Архангельского «Тайм-драйв». Она вобрала в себя все лучшее из того, что я до этого прочитал. Написано простым, понятным русскому человеку языком. Многие зарубежные издания не совсем нам подходят, потому что построены по принципу рецепта — делай так,

«Для того чтобы решиться на перемены в своей жизни и в жизни компании, нужны сильная мотивация и мощный эмоциональный заряд. Мотивацию вы формируете сами, а вот эмоциональный заряд на тренинге “Тайм-менеджмент” был очень сильным и эффективным. Для закрепления результатов обучения было проведено консультирование топ-менеджеров по тайм-менеджменту на Outlook. Кроме того, в управлении делами внедрена система контроля поручений генерального директора на базе Outlook».

**Валерий Ермаков,**  
генеральный директор,  
«МегаФон — Поволжье»



и будет хорошо. Русский человек не хочет просто получить рецепт: мы хотим знать, почему это нужно делать, понять основу, философию процесса. Глеб же не просто дает рецепты, а сначала объясняет, что, зачем, почему. И когда у людей просыпается интерес, тогда он рассказывает, как добиться желаемого, получить практические результаты.

Итак, я эту книгу прочитал, и мы с Глебом и компанией «Организация Времени» сделали несколько заметных проектов, провели тренинги и консультации, с тем чтобы внедрить идеи ТМ в нашей организации.

### **«ВРЕМЕНЕМ НЕЛЬЗЯ УПРАВЛЯТЬ В ОДИНОЧКУ»**

Я рассматривал эти методики в первую очередь с точки зрения своего личного управления временем. Ежедневно передо мной стоит множество задач. Если я не начну действовать эффективно, со мной произойдет то, о чем пишут во многих книгах: если ты не управляешь своим временем, им начнут управлять другие. Ведь так в большинстве случаев и происходит! Перед тобой ставят всевозможные задачи, а ты их решаешь и решаешь. Проходит месяц, квартал, год, и ты думаешь: что же я никак не выделю времени на то, чтобы заняться тем, что мне нужно?

Поэтому два года назад я рассматривал ТМ именно в применении к себе, потому что у меня есть как личные дела, так и дела компании, на которые нужно время. И уже потом, когда я начал внедрять эту систему для себя, я понял, что не смогу решать задачи компании один, без коллег.

Поэтому мне очень важно контролировать свое время — и при этом управлять системой времени коллег, с которыми я постоянно взаимодействую (ближний круг управления). Организуя какие-то встречи, совещания или конференции, я должен заранее знать, какие планы у моих подчиненных, чтобы мы согласовывали наши совместные дела, чтобы процессы не перекрывали друг друга. И наоборот, когда мои сотрудники планируют свой день, они должны видеть мой календарь и учитывать, когда я свободен или занят. Это аксиома: если ты хочешь управлять своим временем эффективно, то можешь добиться этого только в том случае, если коллеги точно так же эффективно взаимодействуют с тобой.

Компания использует Microsoft Exchange Server и ведение календарей в Outlook. Теперь я могу видеть, где находится и где будет находиться в течение ближайших трех месяцев мой коллега, и могу планировать встречу с ним. Соответственно я показываю ему свой календарь на ближайшие три месяца, и он может планировать встречи со мной. Время — это такая категория, где нельзя управлять одному, все должны действовать совместно.

---

Чем выше должность командира,  
тем короче и проще должны быть его приказы.

*Хельмут фон Мольтке, германский фельдмаршал*

---

«Бациллу ТМ» я внедрял личным примером. Сначала я сам перешел на планирование рабочего графика Outlook, потом сделал свой календарь в Outlook доступным для подчиненных, после этого ненавязчиво продемонстрировал преимущества такого метода планирования. Так «бацилла» проникла очень глубоко, и никого не пришлось заставлять переходить на новые методики: все произошло само собой. Это доказывает, что личный пример — самый эффективный метод обучения.

## УМЕНИЕ УСПЕВАТЬ

Следующий шаг был сделан 9 декабря 2006 г. В тот день мы организовали встречу с Глебом, чтобы послушать о философии ТМ, получить конкретные рекомендации из первых рук.

После этого у нас было еще несколько тренингов, мы сделали два проекта по Outlook — настройку индивидуальных систем на Outlook для топ-менеджеров и настройку работы моего аппарата на Outlook. Нам нужно было определиться с задачами, которые мы поставим для себя, и еще мы хотели, чтобы у нас сложилась четкая философская система процесса ТМ.

Прошло уже восемь месяцев с самого первого тренинга: мы серьезно продвинулись, в первую очередь в понимании того, как нужно управлять временем и что нужно изменить в себе, с тем чтобы само время эффективно работало на тебя.

Сложно измерить эффективность тренингов: слишком много в жизни других, тоже влияющих на тебя процессов. Но лично я теперь успеваю больше, чем успевал до этого.

И самое главное — я ничего не забываю. Я ставлю себе задачу и всегда решаю ее, не теряя времени. Теперь у меня нет таких ситуаций, когда я хочу что-то сделать, но не успеваю из-за рутинных дел.

---

Военачальнику мы в особенности удивляемся тогда, когда даже в его отсутствие войско соблюдает порядок.

*Иоанн Златоуст*

---

Срок решения задачи я отмечаю в своем календаре; действую по методу «задача — исполнение», другого варианта нет. Если на решение задачи не выделять времени, сама собой она не решится.

Вот она, физиология управления временем: регулярно выделяй время на задачи, которые хочешь решить. Здесь нужно быть очень настойчивым, потому что на тебя постоянно наваливается много рутинных дел, которые надо расставлять по степени приоритетности.

## КОНТРОЛЬ ПОРУЧЕНИЙ

Для того чтобы система ТМ работала в рамках всей компании, нам нужно было в первую очередь настроить систему управления поручениями на Outlook в моем управлении делами. Что мы и сделали.

Сегодня у меня есть четкая система поручений и контроля. Поручения даются мной устно, по электронной почте или на бумаге, и все попадают в единый список, по которому отслеживаются сроки исполнения. Если что-то не исполняется вовремя, я получаю уведомления, и на их основе секретариат запрашивает дополнительную информацию, почему случился сбой. Далее исполнитель отчитывается передо мной, и мы принимаем решение: либо переносим срок, либо предпринимаем что-то еще.

Главное в том, что сегодня ни одно поручение не теряется, не забывается — потому что оно находится под контролем, а это, я считаю, очень важно.

По моей просьбе Глеб организовал поездку нашего начальника управления делами Олега Медведева в компанию Microsoft, с тем чтобы ознакомиться с идеологией построения корпоративного оборота в этой организации. Олег привез оттуда много полезного. По итогам его визита была сделана презентация, и сегодня мы начинаем реорганизовывать свой документооборот с точки зрения философии, которая существует в Microsoft.

Например, один из принципов, который мне понравился: электронное сообщение — абсолютно официальный документ, на основании которого строится вся работа. Такое использование электронной почты позволяет сделать рабочий процесс максимально эффективным. У нас пока, к сожалению, электронное сообщение не воспринимается так же серьезно, как, например, служебная записка. Но мы уже поняли, что будем переходить именно на майкрософтовскую систему, хотя для этого нужно время, чтобы поменять — в первую очередь в своих головах — идеологию восприятия процесса.

## **ЕДИНЫЙ ТМ-СТАНДАРТ**

Следующий шаг после налаживания системы контроля моих поручений — внедрение единых стандартов тайм-менеджмента в компании. Календари и задачи, хранимые на Exchange-сервере, синхронизируются с мобильными терминалами.

Например, мне нужно назначить встречу. Я беру свой коммуникатор, смотрю числа, нахожу «окно» — и называю время.

Эта информация сразу поступает на Exchange-сервер, и мой секретарь теперь знает, что с 11 до 12 я буду занят. Если какая-то встреча назначается не мной, то секретарь планирует ее, выбирая мое свободное время, а я вижу это обновление в своем календаре и уже знаю, когда и с кем мне предстоит встретиться. Соответственно я могу дать поручения своим подчиненным подготовить материалы к этой встрече, чтобы я мог плодотворно пообщаться с собеседником.

Таким образом время не расходуется впустую. Все четко, все расписано, время каждого человека используется максимально эффективно. Я вижу календари всех своих подчиненных на три месяца вперед, и есть отдельная опция, показывающая, кто и когда бывает в командировках. Например, послезавтра я приеду в офис в Самаре — но уже сегодня я вижу, кто из моих подчиненных будет находиться на месте, и знаю, какие совещания я могу на этот период назначить. Не может случиться такого, что я назначу совещание и вдруг выяснится, что два-три человека в командировке.

---

Скажи мне, как ты отдаешь приказание,  
и я тебе скажу, каково будет исполнение.

*Михаил Драгомиров,  
военачальник, военный теоретик*

---

Соответственно мой календарь тоже виден подчиненным, они знают, когда я уезжаю, когда буду в офисе, в какие временные интервалы со мной можно встретиться или связаться.

И самое главное — вся информация хранится на сервере. Если раньше почта скапливалась в личных ноутбуках и могла быть случайно удалена, то теперь все лежит в одном месте, на Exchange-сервере. Это значит, что электронное письмо не потеряется — оно стало полноценным документом.

Сегодня на эту новую модель планирования и управления временем перешли все топ-менеджеры. «Тайм-менеджмент-бацилла» у нас в компании уже присутствует и так или иначе будет распространяться дальше. Я вижу, что все, кто заражаются этой «бациллой», начинают распространять ее, потому что им становится ясно: для любого менеджера ТМ — это сверхэффективный инструмент управления временем. Как только человек усваивает модель управления системой, дальше его не приходится уговаривать и заставлять — он автоматически «пускает ее вниз» и начинает работать по ней с подчиненными.

Год, максимум два — и мы естественным путем распространим и внедрим эту систему по всей компании. В таких организациях, как наша, она, конечно же, будет востребована.



## КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

**OUTLOOK** ДЛЯ ПЕРВОГО ЛИЦА

**Эдуард Фаритов, директор по развитию группы «Русский стандарт»\***

Мы работали тогда в плотном контакте с Рустамом Тарико. Он занимался с личными тренерами, и одной из тем, которая возникла на этих тренингах, была оптимизация времени. Мы предложили основные параметры этой оптимизации — по важности и по срочности. Возникла задача...

Я и Олеся Диордийчук (руководитель аппарата председателя совета директоров) работали совместно: Олеся занималась планированием времени Рустама, а я вел задачи, относившиеся к будущим проектам, которые тоже постоянно были у него на контроле.

И здесь мне нужна была помощь. Управление временем — процесс, связанный непосредственно с личными качествами, а Рустам — человек интуитивный: не все задачи он считал нужным решать в определенное время «икс» и в определенном месте «игрек». Нам было нужно рассортировывать дела по срочности, организуя работу председателя так, чтобы она была максимально удобной для него и для нас и приносила наилучший результат.

Кто-то из клиентов «Организации Времени» посоветовал Олесе обратиться к Глебу. Глеб — человек, который понимает, как технически работать с разными психотипами людей, кому и что будет удобнее использовать. И у компании Глеба есть большой опыт в настройке Outlook для высших руководителей.

И вот вместе с Олесей и Глебом мы сделали внешний дизайн системы Outlook для Рустама. Все было разработано таким образом, чтобы электронные сообщения, приходящие нашему председателю, были визуально рассортированы по важности и срочности. Потом на основании этого дизайна известная компьютерная компания создала работающую программу.

Я считаю, что этот проект был очень успешным. Мы решили сразу две задачи. Во-первых, мы все лично познакомились с Глебом и его наработками. Во-вторых, были настроены наши личные системы работы и система Рустама.

---

\* Все должности представителей клиентов указаны по состоянию на момент реализации проекта.

# МЕТОДИКА НАСТРОЙКИ КОНТРОЛЯ ПОРУЧЕНИЙ

## ПРИНЦИПЫ КОНТРОЛЯ ПОРУЧЕНИЙ

Система контроля поручений основана на трех простых принципах.

1. Все поручения руководителя должны быть зафиксированы и внесены в единое хранилище.
2. Должны быть настроены представления системы, адекватные типичным управленческим запросам руководителя («по людям», «по проектам», «по срокам» и т. п.).
3. Необходимо регулярно отслеживать исполнение поручений в соответствии с их приоритетностью; руководитель должен получать отчеты о статусе поручений.

Идеальным техническим решением для такой системы является Microsoft Outlook, поскольку он содержит чрезвычайно гибкие механизмы настройки так называемых «пользовательских представлений». Кроме стандартных представлений «По исполнителям», «По категориям», «По срокам», можно настроить любые другие представления задач — «По заводам», «По комитетам», «Только просроченные задачи, срок исполнения которых истек от 5 до 20 дней назад» и т. д. Один раз настроенное представление становится доступным по «одному клику мыши».

Иногда подобная система настраивается на базе Lotus Notes либо Excel, но ее функциональные возможности при этом, как правило, беднее.

Важно, что при наличии большого объема задач и поручений руководителю часто бывает необходимо представить себе модель тех или иных ситуаций, располагать всей информацией, касающейся определенного аспекта задачи. А чем сложнее управляемая система, тем, соответственно, сложнее должна быть и управляющая система, и модель ситуации, и тем менее приспособлено для создания такой модели наше мышление, поскольку возможности нашей оперативной памяти ограничены. Таким образом, Outlook позволяет руководителю охватить гораздо большее количество задач и поручений, потратив на это гораздо меньше интеллектуальной энергии.

## КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

В компании «РУСАЛ» (в настоящее время — «Российский алюминий») в аппаратах ряда высших руководителей\* были настроены системы контроля поручений на базе Outlook. Прежде, когда у руководителей возникали вопросы типа «Что у нас по Саяногорскому комбинату?», «Что у нас на август?», «Что у нас по кадровому комитету?», секретарям и референтам приходилось производить обширный информационный поиск по электронным сообщениям, протоколам совещаний, пометкам в Outlook и т. п.

После настройки системы все поручения стали в едином формате попадать в единые базы Outlook. За счет того, что названия поручений и присваиваемые им категории были стандартизированы, появилась возможность производить выбор по темам. Ответы на вопросы руководителей теперь формируются автоматически. При этом некоторые вещи даже не требуют запроса руководителей: помощники знают, что, приглашая руководителя на кадровый комитет, в соответствии с регламентом контроля поручений они должны распечатать соответствующее представление из Outlook. В ходе комитета руководитель полностью владеет ситуацией, делает на распечатке свои пометки и затем отдает их секретарям для внесения изменений в систему.

При этом полностью уйти от бумажных носителей невозможно, поэтому система интегрируется с ними. Если после переговоров руководитель просит сохранить какой-либо документ со своими пометками (которые несут много эмоционально значимой информации), его помещают в хранилище. Это отмечается в соответствующей задаче Outlook. На следующие переговоры с тем же человеком (или по тому же проекту) на стол руководителю ляжет не только распечатка задач по данному проекту из Outlook, но и лист бумаги с его пометками с прошлых переговоров.

## КАК ПОРУЧЕНИЯ ПОПАДАЮТ В СИСТЕМУ КОНТРОЛЯ

Есть несколько способов зафиксировать поручение в удобной для руководителя форме.

---

\* Корпоративная политика не позволяет давать в открытых источниках персонализированную информацию.

1. **Записать на диктофон.** Плюсы — простота использования, возможность зафиксировать поручение в любой обстановке (на совещании, в автомобиле, в спортзале). Естественно, при использовании диктофона следует соблюдать осторожность, чтобы не возникло двусмысленных и опасных в этическом плане ситуаций.

При фиксации поручений на диктофон можно переслать исполнителю саму запись. Но чаще поручение дается руководителем устно (по телефону, при личной встрече), а на диктофон записывается лишь краткая информация, необходимая секретарю для внесения в Outlook: кому дано поручение, его краткое содержание, приоритетность, срок исполнения.

2. **Устно озвучить поручение секретарю.** Это удобно, когда руководитель находится в офисе.
3. **Сделать пометку на полях рабочих документов в ходе переговоров.** Этот способ очень удобен и лаконичен, для него в проекте настройки секретариата необходимо предусмотреть разработку соответствующего перечня пометок.
4. **Переслать электронное сообщение с пометкой «на контроль».**
5. **Сделать запись в «бланке контроля поручений».** Такие бланки разрабатываются в ходе проекта настройки секретариата.

Как правило, применяется несколько способов одновременно. Главное, чтобы они были отражены в регламенте контроля поручений и суть процесса однозначно понималась руководителем и секретарем.

## КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

Любовь Юлис, на момент реализации проекта — коммерческий директор компании «Комстар» (в настоящее время — «Комстар — Объединенные ТелеСистемы»), заказала проект настройки поручений и работы с секретарем. В качестве основного носителя поручений был выбран диктофон. Поручения наговаривались на него по ходу совещаний, а также в нерабочей обстановке, например в автомобиле, — когда в голову приходила нужная мысль. Некоторые поручения пересылались по электронной почте с помет-

кой «на контроль». Секретарь отчитывался по поручениям устно, ежедневно вечером, на основе распечаток из Outlook.

По оценке руководителя, общий выигрыш времени за счет делегирования секретарю «рутины контроля» составил не менее 1,5 часа в день.

## ОТСЛЕЖИВАНИЕ ПОРУЧЕНИЙ СЕКРЕТАРЕМ

Настроенной на Outlook системой контроля поручений руководитель может пользоваться лично либо, если у него есть секретарь, через секретаря.

В работе с любым поручением можно выделить две составляющие: собственно управление (замотивировать, наделить полномочиями и т.д.) и «рутину контроля». Рутинa — это действия из серии дозвониться до исполнителя, выяснить статус процесса, если есть отклонения — установить их причину, напомнить о плановых сроках исполнения и т.п. Проще говоря, в России мало поставить задачу и ожидать ее исполнения в заданный срок. Чтобы задача была решена, нужно совершить множество дополнительных «телодвижений».

Именно эти «телодвижения», эта рутинa контроля может быть делегирована секретарю благодаря настроенной системе контроля поручений.

Одно дело — делегирование полномочий, совсем другое — перекладывание ответственности.

Делегирование полномочий значит: «Делайте это по-своему и при необходимости просите помощи».

Перекладывание ответственности: «Делайте, как хотите, и не просите помощи, если что-то пойдет не так».

*Джон Эдер, британский специалист по менеджменту*

Раз в день и раз в неделю секретарь открывает в Outlook соответствующие представления — «Ежедневный контроль» и «Еженедельный контроль», которые автоматически обновляются,

когда приближаются сроки решения новых задач. В соответствии с регламентом контроля поручений секретарь связывается с исполнителями, уточняет текущее состояние дел и вносит соответствующие пометки в систему. Затем руководителю представляется устный или письменный (автоматически формирующийся из Outlook) отчет. При необходимости руководитель отмечает те задачи, по которым необходим его контакт с исполнителем, и секретарь соединяет их в удобное для руководителя время.

Важно обратить внимание на то, что в системе контроля поручений секретарь не является передаточным звеном между руководителем и исполнителем (это распространенная ошибка). Секретарь находится, так сказать, «рядом», а не «между», и позволяет руководителю не тратить силы на рутину контроля, сосредоточившись исключительно на содержательной стороне вопроса.

При этом удобство системы заключается еще в том, что благодаря грамотно разработанным настройкам Outlook и четко прописанным регламентам с ней может работать самый обычный секретарь уровня receptionist.

Контроль поручений не требует привлечения дорогостоящего референта. Но если у руководителя есть именно референт (персональный ассистент), а не просто секретарь, то эффективность использования системы будет еще выше.

## КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

В «Абсолют Банке» при работе с аппаратом председателя правления была организована система работы секретариата, которая включала следующие элементы.

1. Система мониторинга и контроля поручений на базе Lotus Notes.
2. Система бюджетирования рабочего времени руководителя.
3. Система информационных сигналов.

Руководитель стал получать еженедельные отчеты по хронометражу своих встреч. При этом все расходы времени были разделены на две категории: когда инициатором встречи был сам председатель правления и когда инициатором был сотрудник. Также еженедельно готовились отчеты по поручениям, стоящим на контроле. Система информационных сигналов, например «Пауза» (не соединять ни с кем, абсолютная отгороженность

от внешнего мира), позволила обеспечить руководителю гораздо более комфортную рабочую обстановку — секретари точно знали, когда можно соединять, прерывать и иным образом вторгаться в его личное пространство, а когда — нет.

---

## СЕКРЕТАРИАТ РУКОВОДИТЕЛЯ ВЫСШЕГО ЗВЕНА

Секретарь (или секретариат) руководителя, помимо помощи в контроле за исполнением поручений, может сделать еще очень многое для того, чтобы повысить уровень комфортности и эффективность работы топ-менеджера.

В стандартном варианте проекта «Настройка секретариата», реализуемого компанией «Организация Времени», проводятся следующие блоки работ.

1. Настройка бюджетирования и планирования времени руководителя.
  2. Настройка режима прерываний и информационных сигналов.
  3. Настройка работы с «бытовыми» функциями.
- 

Тот, кто делегирует полномочия, не зная деталей дела, которое перепоручает другим, рискует оказаться ненужным.

*Гаролд Дженин, американский менеджер*

---

На базе Outlook разрабатываются эффективные представления для планирования и бюджетирования времени руководителя, позволяющие проводить количественный анализ. Руководитель высшего звена, как правило, не принадлежит себе, на его время претендует очень много людей. Внедрение системы позволяет вернуть управление бюджетом времени в руки руководителя и распределять его более эффективно. В частности, находить время на работы «важного, но не срочного» характера — чтение различных аналитических документов, разработку стратегически важных долгосрочных вопросов и т. д.

Режим прерываний и информационных сигналов — это проработка вопросов, с кем, как и когда соединять или не соединять при входящем телефонном звонке, какие документы заносить на подпись немедленно, а какие — в определенное время, какие ключевые слова может сказать руководитель секретарям, чтобы его отгородили от всего внешнего мира или его части, и т. д.

Наконец, «бытовые» функции — это все, что касается питания, водителей, бронирования авиабилетов и т. п. Обычно у секретарей складываются определенные представления о привычках и предпочтениях руководителя, и счастье, если секретарь толков, внимателен и не уходит в декретный отпуск. При настройке секретариата эти представления фиксируются и вносятся в соответствующие регламенты, а также в регулярные задачи Outlook. Если в пятницу утром на столе руководителя должна лежать газета «Ведомости — Пятница» отдельно от самих «Ведомостей», то это не должно зависеть от памяти секретаря. Соответствующее напоминание помещается в еженедельную задачу Outlook. Таким образом удобство работы руководителя становится вопросом не сознательности или толковости людей, а правильной настройки системы.

Где секретарь заведен только в качестве писца, там он хочет сыграть роль посредника между начальником и подчиненным.

*Н.В. Гоголь*

Все регламенты, разрабатываемые в проекте «Настройка секретариата», объединяются в корпоративную «Книгу секретариата». Она содержит лучший опыт и все ключевые регламенты, помогающие передать нужные знания новым сотрудникам.

## КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

В одной организации, не будем ее называть, заместитель председателя правления рассказала забавную историю. После долгого совещания секретарь сообщила зампреду: «До вас тут на мобильный долго пытался дозвониться человек, имя такое смешное — Ром, Рим, я забыла, раза три



или четыре звонил, я говорила, что вы на совещании...» Оказалось, что человека звали Рэм, Рэм Вяхирев — на тот момент он был председателем правления Газпрома.

В одной тренинговой компании рассказывали, как девушке, менеджеру по продажам, нужно было узнать координаты руководителя HR-подразделения компании «Лукойл» и отправить ему факс с приглашением на тренинг. С общей приемной «Лукойла» у нее состоялся диалог: «Мне нужен такой-то...» — «Мы не даем координаты, высылайте ваш факс на имя генерального директора компании». — «А как зовут вашего генерального директора?» — «Алекперов Вагит Юсуфович». Девушка, ничтоже сумняшеся, подготовила и выслала факс на имя Алекперова Вагита Юсуфовича и потом долго удивлялась: над чем так смеются коллеги?

## КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ

### ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА СЕКРЕТАРЯ + СИСТЕМА ТМ

**Илья Правский, руководитель проектов  
группы компаний «ПИК»,  
участник Тайм-менеджерского сообщества**

С Глебом я познакомился на встрече менеджеров проектов — есть такая профессиональная «тусовка», проводится раз в месяц. Глеб выступал там со своим рассказом про организацию времени, презентовал подходы, инструменты, идеи, а я понял, что все это очень близко к моим собственным размышлениям, идеям, к тому, что мне интересно. Подошел, познакомился, пообщался; у него оставалась одна книжка — я ее буквально вырвал, купил. А потом я втянулся, покупал другие книжки, сам писал статьи для сайта «Организации Времени».

После знакомства я рассказал руководителю своего департамента Сергею Потапову про Глеба, про управление временем, про то, насколько это полезный и важный навык. Мы встретились с Глебом, Сергей тоже с ним познакомился, и Глеб рассказал про продукты «Организации Времени», которые существовали на тот момент. Среди них был ТМ на Outlook и консалтинг по настройке секретариата. Мы заказали у него и то и другое в объеме, подходящем для нашего департамента.



Трое секретарей департамента прошли обучение на базе Outlook. Нашего секретаря я несколько раз спрашивал — спустя неделю, месяц, несколько месяцев после того, как прошли консультации: какие остались наработки, что пригодились? Секретарь каждый раз подтверждала: пригодились, и все методики по-прежнему используются и работают, а на их основе добавляется что-то свое.

Например, когда меня нет на рабочем месте и мне звонят, я получаю от секретаря письмо совершенно четкого формата: звонил такой-то, по такому-то вопросу... Всегда, во всех мелочах присутствует элемент правильной обязательности.

Так же, например, упростилась процедура заказа переговорных комнат. Если мне нужна переговорная, я обращаюсь к секретарю тем или иным способом — устно, имейлом, по телефону. Я сразу передаю все, что мне нужно: сколько человек, из какой компании, продолжительность встречи. Ответы секретаря на заявку всегда приходят в одной и той же форме.

В целом в работе все получается очень предсказуемо, без неожиданностей, без срывов. Я могу просто сказать секретарю о чем-то и идти по своим делам, даже уехать, а когда я вернусь, меня будет ждать письмо о том, что все необходимое уже заказано. Это очень удобно. Конечно, наш секретарь и сама по натуре аккуратный человек. У нее всегда все разложено, входящие-исходящие документы красиво разобраны по папкам, порядок, чистота — красота. Думаю, важно сочетание личных качеств и настроенной системы ТМ.

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ: ЭКСКУРС В ИСТОРИЮ

*Выдержки из «Артхашастры» (в переводе с санскрита — «наука о пользе») — древнеиндийского трактата, который с полным правом может считаться одним из первых учебников менеджмента\*. Наставления для мудрого правителя. (цитируется по: <http://www.pseudology.org/artkhashastra/index.htm>)*

\* Автор благодарит Татьяну Телегину, зам. зав. кафедрой тайм-менеджмента Московской финансово-промышленной академии, за подбор источников и помощь в подготовке исторических разделов книги.

**АРТХАШАСТРА:****О делегировании полномочий.****IV в. до н. э. — III в. н. э.**

Действия царя — явные, тайные и подлежащие выяснению.

То, что видишь сам, — то явное; то, что указывается другими, — то тайное. То, что следует из рассмотрения исполненного и не исполненного в делах, — подлежащее выяснению. В силу одновременности дел, их многообразия и того, что они происходят в разных местах, царь должен, чтобы не пропустить места и времени, поручать исполнение тайного министрам. Это дело министров.

**Распорядок дня руководителя****Раздел 16. Обязанности царя**

Когда царь деятелен, то вслед за ним деятельны его слуги. Если царь бездеятелен, то вслед за ним бездеятельны и его слуги, которые и уничтожают его дела, и он одолевается ненавидящими его. Поэтому пусть царь проявляет свою деятельность. Пусть он делит трубочками (водяных часов) день на восемь частей, так же и ночь. Или же по счету длины тени в три пуруша, в одни пуруша и четыре ангула, и бестенный полдень, это первые четыре восьмушки дня, и этими же (делениями) объяснены и деления после полудня.

Здесь царь в первую восьмушку дня пусть выслушивает (доклады) о мерах безопасности государства, о доходах и расходах; во вторую — пусть рассматривает дела горожан и поселян; в третью пусть займется купанием и приемом пищи и пусть изучает веды; в четвертую пусть он принимает золото и определяет надзирателей; в пятую пусть совещается с собранием советников при помощи письменных сообщений и пусть рассматривает тайные извещения шпионов; в шестую пусть занимается чем хочет или совещается; в седьмую пусть делает смотр слонам, коням, колесницам и воинам; в восьмую вместе с военачальником пусть обсуждает военные дела. По окончании дня пусть займется вечерними молитвами.

В первую часть ночи пусть принимает тайных агентов; во вторую займется купанием и приемом пищи и пусть изучает веды;

в третью, легши отдыхать при звуках труб, пусть спит четвертую и пятую; в шестую, пробужденный звуком труб, пусть размышляет о науке и о том, что должен делать; в седьмую пусть заседает в совете и рассылает тайных агентов; в восьмую пусть он в сопровождении жертвенного жреца, духовного учителя, домашнего жреца принимает благопожелания и пусть видится с врачом, поваром, предсказателем. Обойдя с правой стороны корову с теленком и быка, пусть он идет затем в зал собраний; или же, распределив в соответствии со своими силами части дня и ночи, пусть ведет (свой) дела.

### **Порядок рассмотрения дел**

Придя в зал собраний, пусть не заставляет дожидаться у дверей тех, кто имеет к нему дела.

Ибо когда труднее видеть царя, то он своими приближенными приводится к тому, что смешивает то, что надо и чего не надо делать.

Вследствие этого бывают возмущения подданных, и царь попадает во власть врага.

Поэтому пусть царь по порядку рассматривает дела божеств, отшельнических обителей, еретиков, жрецов-брахманов, скота, священных мест, детей, стариков, больных, попавших в беду, беззащитных и женщин.

Или же пусть рассматривает дела в порядке их важности или срочности.

Всякое срочное дело пусть выслушивает и не откладывает. Дело пренебреженное становится или трудноисполнимым, или неисполнимым.

### **СЕКРЕТАРИАТ ПОЛИТБЮРО: Контроль поручений. XX в.**

Контроль за исполнением постановлений Политбюро я вел так. Были приготовлены большие тетради; в них слева был наклеен текст каждого решения Политбюро, справа были мои отметки о результатах контроля. Работу контроля я вел самостоятельно и ни перед кем не отчитывался. Я брал трубку «вертушки» и звонил руководителю ведомства, которому было поручено выполне-

ние. «Товарищ Луначарский, говорит Бажанов; такого-то числа Политбюро вынесло такое-то постановление; скажите, пожалуйста, что вами сделано во исполнение этого постановления?» И товарищ Луначарский должен был, как школьник, отчитываться.

По особенностям советской системы, при общей халатности и неразберихе, выполнялась небольшая часть решений. Товарищ Луначарский должен был возможно убедительнее мне объяснять, что хотя выполнено мало, но ни он, ни его ведомство в этом не виноваты, а виноваты какие-то объективные причины.

---

За всякое порученное дело должен отвечать  
один и только один человек.

*Отто фон Бисмарк*

---

Этим контролем я скоро поставил себя в особое положение и стал даже некоторой угрозой для всех, даже самых высокопоставленных членов большевистской верхушки. Я мог признать объяснения удовлетворительными и на этом дело прекратить, но мог признать их неудовлетворительными и доложить об этом тройке или Политбюро. И дело было, конечно, не в том, что по моему докладу Политбюро сейчас же поторопится снять провинившегося, — назначения и смещения происходили по совсем другим мотивам борьбы за власть и закулисным интригам, — но если была уже тенденция от кого-либо отделаться и снять его с занимаемого им крупного поста, то какой предлог для этого лучше, чем доклад секретаря Политбюро с фактами и доказательствами того, что данный сановник систематически не выполняет постановления Политбюро. Этот контроль я вел затем все время моей работы в Политбюро.

*Борис Бажанов «Воспоминания бывшего секретаря Сталина»*

<http://chaikago.by.ru/ychoba/knigi/Moshkov3/MEMUARY/BAZHANOW/stalin.html>

## **СЕКРЕТАРИАТ И.В. СТАЛИНА:**

### **Контроль поручений. XX в.**

Контроль за исполнением даваемых поручений был абсолютен. Каждый знал, что его обязательно спросят, и не раз, о том,

как выполняется полученное задание. Выполнение различных постановлений и решений начинали немедленно, не ожидая их оформления. Дорожили каждым часом, зная, что никаких скидок на всякие там обстоятельства не будет. Все вопросы обсуждались предварительно, исполнитель, как правило, присутствовал здесь же.

От Сталина надо было ждать звонка в любое время суток. Звонил, как правило, он сам или его помощник А.Н. Поскребышев.

Если Сталин звонил сам, то обычно он здоровался, справлялся о делах и, если нужно было, чтобы вы лично к нему явились, никогда не говорил: «Вы мне нужны, приезжайте», — или что-нибудь в этом роде. Он всегда спрашивал: «Можете вы ко мне приехать?» — и, получив утвердительный ответ, говорил: «Пожалуйста, приезжайте». Но я, например, никогда не знал, зачем и по какому вопросу еду. Если звонил Поскребышев и у него спрашивали, зачем вызывают, всегда был один и тот же ответ: «Не знаю». Единственно, что помогало ориентироваться, — это спросить у Александра Николаевича: «Кто еще есть у Сталина?» Тут вы всегда получали точный ответ, но это мало помогало.

У Сталина можно было столкнуться с любым вопросом, конечно, входящим в круг ваших обязанностей и вашей компетенции, и вы обязаны были дать исчерпывающий ответ. Если вы оказались не готовы к ответу, вам давали время уточнить необходимые цифры, факты, даты, детали по телефону прямо из приемной. Если же оказывалось, что вы затрудняетесь ответить по основным вопросам вашей деятельности, касающимся боевой работы подчиненных вам частей и соединений, материальной части, командного состава и так далее, которые вы обязаны знать по занимаемой должности, вам прямо говорили, что вы не занимаетесь своим делом, не знаете его и, если так пойдет дальше, делать вам на этом посту нечего.

*А.Е. Голованов «Дальняя бомбардировочная:*

*Воспоминания главного маршала авиации. 1941–1945»*

## **СЕКРЕТАРИАТ ПРЕЗИДЕНТА КАЗАХСТАНА: XX в.**

Известно, что именно благодаря канцелярии Чингисхан смог полноценно и эффективно управлять своей империей. Кстати,

заслуга канцелярии и в том, что до потомков дошли подробности тех смутных времен. Но мало кто знает, что перенял этот опыт восточный правитель у своих коллег из Поднебесной империи. Именно в Китае был достигнут расцвет письменности и канцелярского дела...

Сегодня в канцелярии занята четверть всех работников администрации президента. Основные функции канцелярии включают в себя осуществление организационно-технического, информационно-аналитического и документационного обеспечения деятельности президента и руководства его администрации, составление и представление в установленном порядке на рассмотрение главы государства проектов графиков его работы, обеспечение совместно с другими подразделениями своевременной подготовки и проведения мероприятий с участием президента и руководства его администрации, обеспечение защиты информации и режима секретности в деятельности администрации, формирование архивного, библиотечного и музейного фондов главы государства и т. д.

Вся почта, адресованная главе государства и его администрации, приходит в сектор служебной корреспонденции — в среднем в день сюда поступает более 200 документов и писем.

Всю корреспонденцию надо в тот же день рассортировать, зарегистрировать и после первичной обработки и анализа доложить о ней заведующему канцелярией. Заведующий определяет категорию важности корреспонденции и то должностное лицо, которому следует ее направить для рассмотрения. Президенту документы докладывает он сам, предварительно подготовив к ним проекты резолюций.

По словам заведующего канцелярией администрации Махмуда Касымбекова, ежедневно главе государства докладывается 50–60 документов. Годовое же количество документов, рассмотренных президентом, и доложенных ему информационно-аналитических материалов превышает 6000.

Следует отметить, что именно здесь впервые в стране была внедрена электронная система учета документов, контроля за их прохождением, исполнением поручений президента, государственного секретаря, руководителя администрации главы государства. Благодаря этой системе любой из десятков тысяч документов можно найти в течение нескольких секунд — у кого