

в списке действиях. Платные версии под- ходят для компаний с большим количе- ством сотрудников, участвующих в выпол- нении одного дела.

Своя специфика бизнеса может за- ставить компанию создать собственные, более сложные, системы управления ре- сурсами предприятия. Например, в сети «220 Вольт» существует подобная само- стоятельно написанная система. «Любую новую идею мы превращаем в проект. У каждого из наших проектов всегда обо- значены четкие сроки и конкретный ис- полнитель для каждого этапа», — рас- сказывает управляющий партнер компании Алексей Федоров. Но использование про- граммы не решает всех вопросов, и чтобы не тратить время зря, в каждом проекте необходимо донести конечную цель до всех участников еще до начала разработ- ки. «В противном случае, каждый участник будет делать свою маленькую задачку без понятия о том, что компания собирается построить в конце концов. И тратит огромное количество времени впустую, потому что без понимания конечной цели невоз- можно выполнить задачу правильно», — говорит Алексей Федоров.

В международной фармацевтической компании Merck используют корпоратив- ную цифровую платформу EVA. Президент Merck в России Юрген Кениг доволен, что она позволяет ему включать в состав про- ектной команды участников на глобальном уровне, находить нужные контакты коллег по всему миру, получать обратную связь. «Все это очень помогает в рациональном планировании и оперативном решении сложных задач, требующих участия сразу многих коллег. Следующим этапом у нас станет внедрение на базе EVA усло- вий „гибкого рабочего пространства“. Это особенно удобно для компаний, как наша, где многие сотрудники работают удален- но, но имеют полный доступ ко всем кор- поративным средствам связи, участвуют в обсуждениях и делятся материалами», — считает господин Кениг.

Но классика руководителя — не вир- туальные ресурсы самоорганизации. Это бумажный ежедневник и личный помощ- ник, которые по-прежнему пользуются большим уважением у топов крупных ком- паний. Они утверждают, что ничто так не упорядочивает мысли, как запись задач на бумаге, а график дел и рабочие маршру- ты никто не может выстроить лучше ответ- ственного референта.

**КОМАНДНОЕ ВРЕМЯ** Научить своих подчиненных эффективно управлять ра- бочим временем — мечта руководителя. Например, в компаниях Ивана Мальцева (Moto-RR, «За рулем», Business Restyling) используют технику Дона Краутера, чтобы работать продуктивно и сфокусированно. «Вы работаете над задачей ровно 50 ми- нут по таймеру. В это время нельзя отвле- каться ни на какие раздражители в виде соцсетей, почты, телефонных звонков. За 50 минут вы можете выполнить одну боль- шую задачу или две задачи по 25 минут, а можете взять несколько мелких задач и „закрыть“ их одну за другой. По исте- чении 50 минут нужно встать из-за стола, потянуться, выпить чашечку чая, немного пройтись. Через 10 минут отдыха вы сно- ва приступаете к 50-минутному броску, не выпав из рабочего ритма», — рассказывает господин Мальцев.

В тех компаниях, где используют ка- кие-либо техники тайм-менеджмента, для

новых сотрудников могут проводить соб- ственные вводные мастер-классы. Опро- шенные BG руководители иногда отпра- вляют своих коллег на платные тренинги, но предпочитают не увлекаться этим.

Генеральный директор страховой ком- пании Intouch Мария Мальковская, по ее словам, старается донести до своих со- трудников, что даже в режиме постоянной многозадачности в каждую единицу вре- мени существует одна задача, которую надо решить. «Это позволяет удерживать фокус и внимание. Иначе многозадач- ность может закончиться блуждающим вниманием, расфокусировкой и в итоге провалом. Корпоративные тренинги по тайм-менеджменту, безусловно, полез- ная вещь, но именно управленец задает вектор работы в компании. Если топ- менеджер структурный и последователь- ный, это распространяется и на общий фон работы, а тренинги позволяют закреп- ить и отшлифовать какие-то нюансы», — считает госпожа Мальковская.

Генеральный директор издательского дома «Экстра-Балт» Екатерина Ивлева советует не ставить перед сотрудниками задачи, которые руководитель сам не смог бы решить в заданных условиях. «Только личным примером вы достигнете полной отдачи от коллектива. Все остальное бу- дет работать со скрипом», — уверена она.

**ОТЧИТАТЬСЯ ПО ДЕДЛАЙНАМ** Генер- альный директор SeoPult Алексей Штарев руководствуется принципом «всему свое время», поэтому строго делит день на части для решения разных задач: «Утро — это самое продуктивное вре- мя, отвожу его для планирования задач и встреч. Днем ведется основная работа по управлению проектами, вечер проходит за чтением прессы», — делится господин Штарев.

Генеральному директору интернет-сер- виса «Давай сравним» Елизавете Зайце- вой помогают командные встречи два раза в неделю — в ее начале и конце. «На этих встречах все члены команды отчитываются по своим дедлайнам и проговаривают, что им от кого нужно. Такая рутина очень дисциплинирует всех быть готовыми со своими задачами в намеченные сроки», — советует госпожа Зайцева.

Экономить время президенту комму- никационной группы Movie Екатерине Се- лявиной позволяет сокращение каналов коммуникации: по работе она общается только по телефону и электронной почте и противопоставляет себя людям, которые «не успевают ничего, кроме просмотра всех деловых приложений и социальных сетей».

Алексей Федоров из «220 Вольт» реко- мендует не проводить никаких перегово- ров впустую — то есть всегда записывать результаты, вести протокол встречи, назна- чать ответственных и всегда отслеживать выполнение поставленных целей. Потому что после разговора без записи «никто из исполнителей ничего и не делает».

А президент ГК «Меди» Тамаз Мчедлид- зе как врач советует рассматривать тайм- менеджмент в первую очередь с точки зрения контроля биоритмов собственного организма. Для этого следует правильно питаться, правильно распределять уро- вень активности, избегать психологиче- ских перегрузок и хронических интокси- каций и обязательно спать в среднем по восемь часов в сутки, в идеале с 22–23 до 6–7 часов. ■



ЕВГЕНИЙ ПАВЛЕНКО

(ныне АО «Климов») в составе Объединенной двигателестроительной корпорации.

**АЛЕКСАНДР ВАТАГИН,**  
исполнительный директор  
АО «Климов»

Родился в 1957 году. В 1980 году окон- чил Высшее военно-морское инженерное училище им. Дзержинского. С 1980 по 1985 год служил в военной части испытателем, командиром испыта- тельной группы. С 1985 по 1995 год — в Научно-исследовательском институте Министерства обороны. Участвовал в аварийно-спасательных, водолазных и подводно-технических работах, органи- зовывал и проводил испытания новых образцов снаряжения и специальной техники. С 1995 по 2004 год работал в производ- ственных и общественно-политических организациях на руководящих должно- стях. С 2004 года — генеральный дирек- тор ОАО «Климов», с 2009 года — ис- полнительный директор ОАО «Климов»

**АНАТОЛИЙ ФОМИЧЕВ,**  
генеральный директор  
ОАО «Красный Октябрь»

Родился в 1945 году. С 1977 по 1986 год был директором производства СП «Ленинец» в Ленинграде. С 1986 года — генеральный директор ОАО «Красный Октябрь».



А.Б. КОЛОВСОВ

**АЛЕКСАНДР БУЗАКОВ,**  
генеральный директор ОАО «Адмиралтейские верфи»

**ЛЕОНИД ГРАБОВЕЦ,**  
генеральный директор судостроительной фирмы «Алмаз»

**АЛЕКСАНДР КУЗНЕЦОВ,**  
генеральный директор ОА «Армалит»

**ПАВЕЛ ПЛАВНИК,**  
председатель совета директоров ПАО «Звезда»

**ГЕОРГИЙ СЕМЕНЕНКО,**  
генеральный директор ОАО «Кировский завод»

**ИГОРЬ СТАРИНКОВ,**  
президент АО «РЭП Холдинг»

**ОЛЕГ УРНЕВ,**  
генеральный директор ОАО «Ижорские заводы»

**АЛЕКСАНДР УСТИНОВ,**  
генеральный директор ОАО «Машиностроительный завод „Арсенал“»

**РОМАН ФИЛИППОВ,**  
генеральный директор ОАО «Силовые машины»

**ГЕРБЕРТ ЦАТУРОВ,**  
владелец и генеральный директор судостроительного завода «Пелла»