

*Крымский федеральный университет
Институт экономики и управления
Кафедра менеджмента*

Тайм-менеджмент 2017

Лекция 2

Тема 2. Хронометраж как персональная система учета времени

Вопросы темы:

1. Поглотители времени: определение понятия, основные виды поглотителей.
2. Определение понятия, суть и задачи хронометража.
3. Техника полного хронометража.
4. Анализ личной эффективности на основе данных хронокарты.

*Все у нас ... чужое, одно лишь время – наша собственность.
Только время, ускользающее и текучее, дала нам во владение
природа, но и его кто хочет, тот и отнимет.*

Сенека

Лектор Пушкарёва Е.В.

Успешно изучив тему, вы будете:

знать:

- особенности учета расходов собственного времени;
- определение понятия «поглотители времени» («хронофаги»);
- шаги техники хронометража;
- важность техники хронометража для выявления поглотителей времени и определения резервов времени;

уметь:

- вести хронометраж;
- выявлять свои индивидуальные поглотители времени;
- находить способы борьбы с хронофагами;
- определять показатели хронометража;
- анализировать данные хронокарты с целью определения неэффективно расходуемого времени;
- использовать хронометраж для сокращения потерь времени и борьбы с поглотителями времени.

Изучая материал темы, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:

- хронометраж;
- хронокарта;
- поглотители времени (хронофаги);
- техника ведения хронометража;
- показатели хронометража;
- график динамики показателей.

Полученные знания будут вам полезны для:

- выявления лишних затрат времени;
- определения размеров скрытых ресурсов времени;
- грамотного распределения выявленных резервов времени с учетом поставленных целей;
- выработки действенных мер по сокращению потерь времени.

Говоря о важности организации времени в Теме 1, мы отмечали, что одной из главных характеристик времени как ресурса является его невозполнимость. Именно поэтому время часто называют редким ресурсом: время есть у каждого человека, но далеко не каждый умеет им управлять и грамотно распоряжаться. Кто или что ворует наше время? Древние греки называли поглотителей времени **хронофагами**. **! Поглотители времени (хронофаги)** – неэффективно организованные процессы, ведущие к потерям времени.

Вот примерный список поглотителей времени. Прочитайте его внимательно, здесь может отыскаться и та причина, по которой вам иногда не хватает времени.

Поглотители времени:

- 1. Нечеткая постановка цели.**
- 2. Отсутствие приоритетов в делах.**
- 3. Попытки слишком много сделать за один раз.**
- 4. Отсутствие представления о предстоящих задачах.**
- 5. Неправильное планирование дня.**
- 6. Заваленный письменный стол.**
- 7. Интернет, компьютерные игры, чаты, форумы.**
- 8. Дорога.**
- 9. Недостаток мотивации.**
- 10. Телефонные звонки, отрывающие от дела.**

- 11. Поиски записей, адресов, телефонов.**
- 12. Недостаток кооперации.**
- 13. Незапланированные посетители.**
- 14. Неспособность сказать «нет».**
- 15. Наличие неполной или запоздалой информации.**
- 16. Отсутствие самодисциплины (частые перекуры, перерывы на чай, кофе).**
- 17. Неумение довести дело до конца.**
- 18. Отвлечение на внешние факторы.**
- 19. Затяжные совещания, собрания.**
- 20. Недостаточная подготовка к беседам, переговорам, встречам.**
- 21. Просмотр телевизора, фильмов.**
- 22. Разговоры на частные темы.**
- 23. Излишняя коммуникабельность.**
- 24. Чрезмерность деловых записей.**
- 25. Синдром откладывания.**
- 26. Желание знать все факты.**
- 27. Длительное ожидание (очереди).**
- 28. Спешка, нетерпение.**
- 29. Слишком редкое делегирование (решаю сам дела, которые могут сделать другие).**
- 30. Недостаточный контроль над делегированием.**
- 31. Нечеткая обратная связь или ее отсутствие.**

Часть этих хронофагов обусловлена внешними обстоятельствами, с которыми трудно что-либо сделать (например, пробки на дорогах, внезапное отключение электричества и т.д.).

Вторая часть поглотителей времени часто связана с действиями других людей (например, нечетко поставленная задача, внезапные посетители, незапланированные звонки и др.) или с организацией процессов деятельности (долгие совещания, непродуктивные собрания и т.д.).

К сожалению, достаточно часто ворами времени являемся мы сами. Теряя минуты, часы, дни, мы обкрадываем сами себя, свою жизнь, хотя не всегда это осознаем и замечаем.

! Таким образом, исходя из возможностей контроля над поглотителями времени, можно определить следующие группы хронофагов.

Поглотители времени по степени контролируемости



Внешние обстоятельства – поглотители времени, находящиеся вне зоны нашего личного контроля. К ним могут быть отнесены любые форс-мажоры, дорожные пробки, очереди, неэффективно выстроенные бизнес-процессы и т.д. Напрямую на них повлиять практически невозможно. Однако в этом случае необходимо подумать, как защитить свое время от потерь. Например, попав в пробку, можно использовать это время на чтение, разбор почты, исходящие звонки и т.д.

Неэффективная организация процессов – поглотители времени, которые частично находятся в зоне нашего контроля и воздействия. Мы не можем полностью избавиться от незапланированных звонков или электронных писем, повлиять сразу и на всех адресатов, но имеем возможность так организовать свою деятельность, чтобы оградить собственное время от потерь. Попробуйте установить правила взаимодействия, которые помогут решить эту задачу. Например, руководитель отдела небольшой компании может объявить время с 13.00 до 14.00 часом открытых дверей, когда его могут посетить все желающие, а в остальное время принимать только по предварительной записи. Таким образом он оградит свое время от внезапных порывов подчиненных ворваться с любым вопросом в любое удобное для них время. Возможно, подобные меры не позволят полностью справиться с системной проблемой, но помогут использовать свое время более эффективно. Постепенно эти правила примутся окружающими, что облегчит задачу минимизации потерь времени.

Личные хронофаги – поглотители времени, которые находятся в зоне нашего полного контроля, следовательно, мы можем на них воздействовать. Необходимо только выйти из компьютерной игры или выключить телевизор, сократить время телефонных разговоров или не отвлекаться на чаты, когда пишешь реферат, и т.д.

! По характеру «расхищения» времени, поглотители могут быть разделены на 4 основных вида.

Основные виды поглотителей времени

- Ожидания
- Прерывания
- Отвлечения
- Откладывание на «потом»

Ожидания и опоздания. Своеобразные «черные дыры» времени, в которые утекает наше время (в очередях, пробках, в ожидании принятия решения или ответного письма и т.д.). Нужно использовать это время как неожиданно возникший резерв.

Опаздывая сдать свою часть работы в срок, один человек может поставить под угрозу своевременное выполнение всей работы команды. Также этот хронофаг тесно связан с ожиданиями: если один опаздывает, другие вынуждены ждать. Таким образом один поглотитель времени порождает второй. Опоздания – один из самых опасных поглотителей времени, так как многие воспринимают их как нечто незначительное. Но опоздание на важные переговоры или презентацию могут привести к неприятным последствиям: срыву контракта, проигранной конкурентам борьбе за выгодного клиента. Слишком высокая цена за опоздание на 5 минут.

Прерывания. Внезапные звонки, посещения и др. Кто-то отвлек вас вопросом – и вот уже утекают драгоценные минуты. Это внешние поглотители, но на них можно влиять, поэтому регламентируем свои взаимоотношения с окружающими, устанавливая правила взаимодействия.

Отвлечения. Похожи на прерывания, только в данном случае мы отвлекаемся сами: зашли в Интернете для поиска материала для проекта, но для начала решили проверить почту и увлеклись перепиской. Открыли нужный сайт, на глаза попался красивый баннер или интересная новость, которые невозможно не посмотреть. В итоге несколько потраченных впустую часов, переизбыток ненужной информации. Поглотители отвлечения лежат в зоне нашего полного контроля, и никто не мешает избавиться от них полностью, поэтому виноват в подобных ситуациях только сам человек, бесцельно потративший свое время вместо того, чтобы искать необходимые сведения.

Откладывание на «потом». Привычка откладывать все на последний момент имеет свое название – **прокрастинация**. Причины этого явления могут быть различными:

- страшно браться за предстоящее дело, так как оно сложное;
- непонятно, с чего начать, поэтому откладываем до последнего момента;
- недооценка ресурса времени: кажется, что все успеем даже в самый последний момент, но в результате времени не хватает;
- недооценка сложности задачи: на первый взгляд задача показалась легкой, отложили ее решение на «потом», когда приступили

к выполнению, оказалось, что и задача сложнее, и ресурсов не хватает, и сроки поджимают.

Вопрос 2. Определение понятия, суть и задачи хронометража.

Прежде чем начать борьбу за сохранение своего времени, необходимо четко определить, в чем именно заключаются наши хронофаги: «Врага надо знать в лицо». Для этого необходимо заглянуть в зеркало, показывающее наши расходы времени. В тайм-менеджменте таким зеркалом является хронометраж.

! Хронометраж – учет расходов личного времени путем простой письменной фиксации, дающий материал для анализа и принятия решений и являющийся инструментом повышения эффективности мышления.

Хронометраж – это «фотография» рабочего дня, полностью отражающая все расходы времени на различные виды деятельности.

Хронометраж помогает решить следующие задачи:

- определить, на что тратится время;
- изыскать первые резервы времени;
- выработать чувство эффективности, чувство времени.

В западном классическом тайм-менеджменте хронометраж рассматривается только как этап сбора данных, необходимых для планирования. В отечественном тайм-менеджменте подход к хронометражу несколько иной: хронометраж становится мощным инструментом выработки чувства времени и, как следствие, мышления, направленного на эффективность.

Вопрос 3. Техника полного хронометража.

Техника полного хронометража состоит из трех основных шагов.

Техника хронометража

1. Фиксировать в течение дня все выполняемые работы, длительностью от 10-15 минут

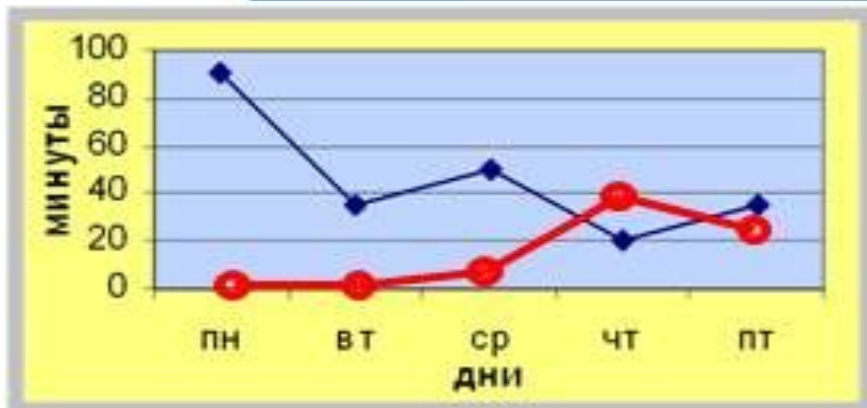


2. Выбрать 1-2 ключевых показателя



Уменьшить
расходы времени

Увеличить
расходы времени



3. Отследить изменения показателей в динамике (график динамики показателей)

Шаг 1.

Возьмите небольшой блокнот или записную книжку, которые вы будете использовать для ведения записей по учету расходов времени в течение дня (листочки и стикеры лучше не использовать, так как они имеют тенденцию теряться). Лучше, если это будет блокнот карманного формата, его удобно всегда носить с собой. Записывайте все дела длительностью от 10 до 15 минут. Каждый раз при смене видов деятельности останавливайтесь на 1–2 минуты и записывайте все, что было сделано за этот период. Постепенно это войдет в привычку и поможет более осознанно относиться ко всем делам и задачам, которые мы выполняем в течение дня.

Самый простой способ – способ фиксирования начала и окончания любого дела. С него стоит начинать, когда еще не выработалась привычка записывать все расходы времени в течение дня (Пример 1).

Пример 1

начало	окончание	вид деятельности
13:00	13:40	совещание у начальника отдела
13:45	14:30	внесение информации в базу данных
14:30	15:35	дорога до института
15:35	16:20	консультация по курсовой с преподавателем в институте

Однако, из данной формы не вполне понятно, относится ли время, затраченное на то или иное дело, к поглотителям или оно было использовано эффективно. Поэтому предпочтительней использовать форму для записи данных, состоящую из четырех столбцов (Пример 2).

Пример 2

начало	окончание	вид деятельности	комментарий
13:00	13:40	совещание у начальника отдела	приняли ключевое решение по новому проекту
13:45	14:30	внесение информации в базу данных	внесены данные по 5 клиентам из 20-ти необходимых. Чатится с коллегой ☹
14:30	15:35	дорога до института	почитал книжку
15:35	16:20	консультация по курсовой с преподавателем	внесены правки в структуру работы, получено новое задание

Из данных комментариев сразу становится видно, где «прячется» поглотитель времени (вместо внесения необходимых данных – общение в чате). Комментарии помогают четко определить поглотителей времени, установить, в какой зоне контроля они находятся и, следовательно, выбрать оптимальные способы минимизации расходов времени на непродуктивные процессы.

Шаг 2.

Выбираем показатели, которые будем отслеживать в следующем шаге техники хронометража.

Таковыми показателями могут являться:

- любой поглотитель времени, который удалось выявить в процессе ведения учета затрат времени;
- любое важное, полезное дело, на которое не хватает времени;
- любое желаемое действие, до которого «не доходят руки»;
- любое ресурсное занятие (дело для души), дающее положительные эмоции, силы, энергию, но на которое совершенно нет времени.

Таким образом, любая цель может быть переформулирована и стать показателем для хронометража.

ЦЕЛЬ

ПОКАЗАТЕЛЬ

Примеры:

**(что хотим изменить,
какого результата достичь)**

**(что будем отслеживать
с помощью хронометража)**

Хочу меньше времени тратить на компьютерные игры.

Количество времени в день, потраченное на компьютерные игры.

Хочу больше времени уделять дипломному проекту.

Количество времени в день, которое уделяю подготовке и написанию диплому.

Шаг 3.

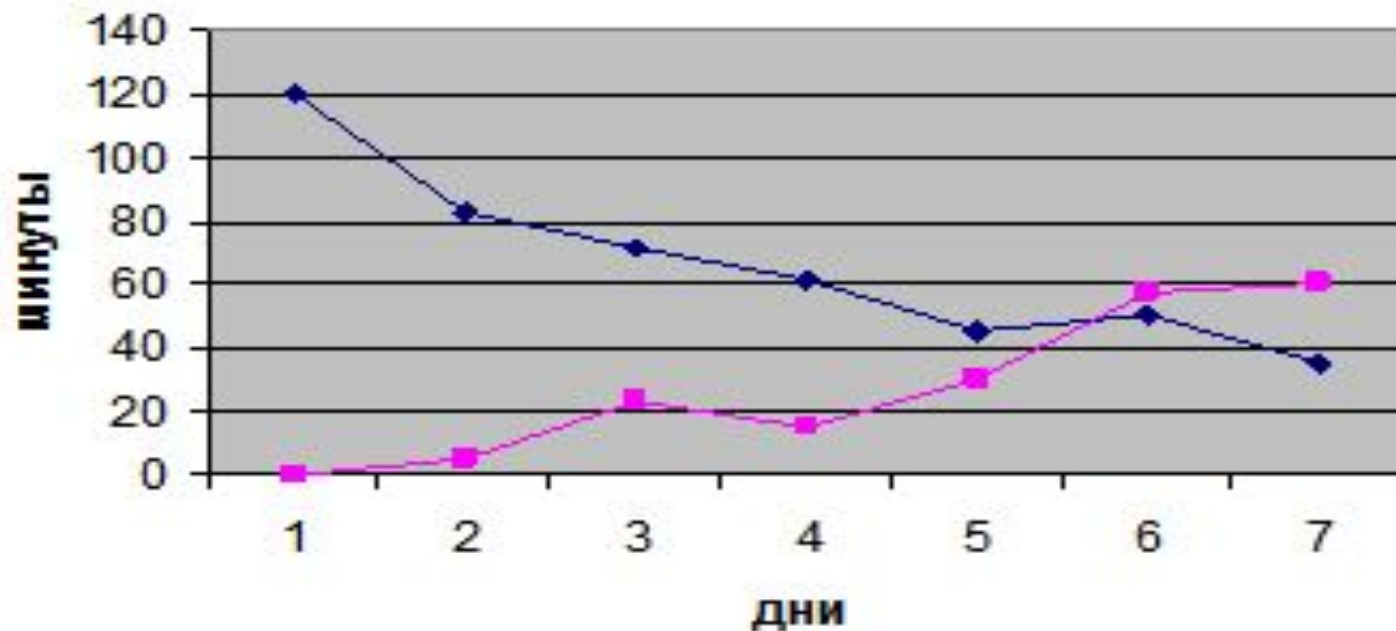
На основании данных, полученных в процессе ведения хронометража, строим график динамики изменений показателей. График дает возможность наглядно увидеть происходящие изменения (или их отсутствие) и в случае необходимости внести коррективы в тактику борьбы с хронофагами (попробовать другие способы и приемы).



Например, с помощью данного графика отслеживаем динамику такого показателя, как «время, затраченное на просмотр телевизора», отнесенного к разряду поглотителей. На графике наглядно представлено, что, если в первый день на просмотр телепередач ушло 2 часа (120 мин.), то к концу первой недели ведения хронометража сократилось до 45 минут. Таким образом, количество высвобожденного резерва времени составило 1 час 15 минут (75 мин.).

Для большей наглядности можно совместить на одном графике два показателя. Возьмем в качестве примера тот же самый поглотитель, что и в предыдущем случае (просмотр телевизора), и в качестве второго показателя выберем время, которое каждый день уделяется изучению английского языка. Теперь наш график будет

**Динамика показателей.
Совмещенный график**



Из графика видно, что если в первые дни на изучение английского языка было затрачено менее 20 минут, а на просмотр телевизионных программ – 120–80 минут, то к концу недели показатели изменились. Время на поглотитель сократилось до 45 минут, а высвобожденные резервы времени (1 час 15 минут) были использованы для изучения языка.

Вопрос 4. Анализ личной эффективности на основе данных хронокарты.

Проведя наблюдения, заполнив хронокарту и получив данные хронометража, необходимо провести анализ данных и составить представление о личной эффективности в области управления временем для выработки дальнейших шагов по оптимизации деятельности. Анализ лучше всего проводить вечером, имея все данные за день.

Отметьте в хронокарте выполненные дела и задачи, разделив их на группы:

- Поглотители времени (неэффективно использованное время).
- Ключевые, значимые для достижения целей дела и задачи (эффективно использованное время).
- Необходимые затраты времени (сон, еда и т.д.) на обеспечение собственной жизнедеятельности.

Выявите действия, которые являются хронофагами, отметьте их в хронокарте. Сравните хронокарты за несколько дней: отметьте, какие из хронофагов встречаются постоянно, а какие – появляются эпизодически. Отметьте количество времени в день, «украденное» различными поглотителями времени. Это поможет определить поглотителя времени, с которого стоит начать борьбу за свое время.

Подсчитайте количество времени в день, израсходованного на значимые, долгосрочные, ключевые цели и задачи. Определите процентное соотношение полезно использованного времени на ключевые и значимые для достижения целей задачи к общему использованному времени (время сна и еды не учитываем).

Сравните полученные расходы времени на ключевые цели и задачи с количеством времени, растраченным на хронофагов. Сделайте вывод, на что уходит ваша жизнь.

Сравните полученные данные расходов времени в течение дня (дней) с целями из вашей стратегической картонки и ценностями из мемуарника (см. задание №2 предыдущей темы). Сделайте вывод о соответствии вашей тактики и оперативной деятельности вашим стратегическим планам.

Наметьте шаги по оптимизации расходов времени и сокращению его непродуктивных расходов. Лучше всего план действий составлять не в целом, а по конкретным показателям (каким образом можно увеличить время, например, на подготовку новой презентации или на обслуживание клиентов; а какие меры необходимо предпринять, чтобы сократить расходы времени на внезапные прерывания или отвлечение во время работы с базой данных).

! Хронометраж, как основа управления личным временем:

- Позволяет повысить личную эффективность практически без затрат усилий.
- Выработывает привычку внимательного, осознанного отношения к своим повседневным задачам и делам, а в целом – к собственной жизни.
- Не требует жесткого структурирования, планирования, «раскладывания по полочкам».
- Выработывает эффективность мышления, что позволяет продуктивно действовать в непредсказуемой обстановке, быстро принимать решения и гибко реагировать на непредвиденные изменения ситуации и внешних обстоятельств.
- Способствует выработке независимости в суждениях, позволяет выработать умение оценивать результаты чужой работы, видеть истинный труд, заложенный в них.

! Основная идея хронометража может быть кратко сформулирована в одной фразе: *«Хочешь управлять – измерь».*

Методические указания по изучению темы.

Внимательно изучив материал темы и поработав в интерактивном режиме, вы уже выполнили часть заданий, потренировались. Теперь вы готовы ответить на теоретические вопросы и выполнить несколько заданий для самопроверки. Ответы на вопросы и выполнение практических заданий помогут лучше усвоить материал.

Вопросы для самопроверки:

1. Дайте определение понятия «поглотители времени». Объясните, в чем заключается опасность данного явления.
2. Дайте определение понятия «хронометраж». Какие основные задачи помогает решить данная техника?
3. Сколько шагов техники полного хронометража вы знаете? Кратко охарактеризуйте каждый из них.
4. Какие основные виды поглотителей времени по степени их контролируемости вы знаете? Назовите их, дайте краткую характеристику каждого вида.
5. Какие основные виды поглотителей времени по способу расхищения времени вы знаете? Назовите их, дайте краткую характеристику каждого вида.
6. Какие основные способы борьбы с хронофагами вы можете назвать? Приведите пример применения каждого способа.
7. Для чего необходим столбец «Комментарии» в хронокарте? Объясните его назначение для дальнейшей оценки эффективности расходов времени.
8. Как можно оптимизировать время, затрачиваемое на дорогу? Приведите примеры.

Литература по теме. Основная литература:

1. Архангельский Г.А., Лукашенко М.А., Бехтерев С.В., Телегина Т.В. Тайм-менеджмент: учеб. пособие / Г. А. Архангельский, М.А. Лукашенко, С.В. Бехтерев, Т.В. Телегина; Под. ред. Г.А. Архангельского. – М.: Маркет ДС, 2010. *Дополнительная литература:*

1. Архангельский Г.А. Личный опыт: эволюция хронометража [Электронный документ] // Сайт тайм-менеджерского сообщества. – Режим доступа: www.improvement.ru, свободный.
2. Блинков А. Дорога. [Электронный документ] // Сайт тайм-менеджерского сообщества. – Режим доступа: www.improvement.ru, свободный.

Практические задания.

Задание №1.

Техники борьбы с поглотителями времени.

Вспомните свой типовой рабочий день.

1. Запишите все дела, задачи, действия этого дня, которые можете отнести к разряду поглотителей времени, в левую колонку таблицы (минимум три). При необходимости поясните, почему это дело, действие, задачу вы рассматриваете как потерю времени?
2. В колонку рядом запишите причины возникновения данной потери времени.
3. В правой колонке запишите, какие способы борьбы с данным хронофагом вы уже применяете или планируете применить, какие меры, на ваш взгляд, наиболее подойдут для успешной борьбы с данным поглотителем времени?

Внимание! Старайтесь избегать советов и предложений по минимизации затрат времени по принципу: «Надо это вообще не делать».

Обратите внимание, что используемое время можно разделить на три категории:

1. Использовано эффективно (есть результат).
2. Нейтральный результат (необходимые издержки затрат времени на дорогу, завтраки-обеда, умывания-одевания). Здесь подход «взять и отказаться» точно не подойдет. Скорее, стоит рассмотреть вариант возможности снижения затрат времени на выполняемое действие.
3. Использовано неэффективно (хронофаги). Вот здесь допустимы различные варианты оптимизации: от сокращения расходов времени до полного исключения из орбиты наших дел.

Образец:

Мой рабочий хронофаг

Заполняла счета за Егорову.

Она плохо в этом разбирается, легче сделать самой, хотя это не моя функциональная обязанность. Из-за этого я не успеваю дописать свой отчет уже второй день.

Причины потери времени

Боюсь делегировать задачи, стараюсь контролировать все, хотя это невозможно. Привыкла брать все на себя.

Меры по устранению

Учиться делегировать (изучить вопросы делегирования в тайм-менеджменте).
Инвестировать время и объяснить один раз, как надо делать, с условием, что за последующие ошибки отвечать будете уже не вы. И, наверное, надо перестать принимать от подчиненных работу с недоделками, так как на их устранение уходит ваше время.

Задание №2. Прочитайте выдержки из хронокарты сотрудника банка. Определите наличие поглотителей времени, подсчитайте количество времени, растраченного впустую. Предложите свои варианты мер по устранению потерь. Подсчитайте примерный выигрыш во времени от их применения.

Время начала и окончания	Длительность	Вид работы
7.45–9.00	1.15	Дорога.
9.10–10.26	1.16	Работа с почтой, ответ на письма заместителя. управляющего, мониторинг выполнения решений совещаний.
10.30–10.45	15	Визит (незапланированный) руководителя дополнительного офиса, который жаловался на сложности кадровых назначений. Посочувствовала.
10.45–11.10	25	Назначение встреч и совещаний в календаре/параллельно распечатала книгу про Outlook.
11.10–11.15	5	Векселя. Надо с ними срочно разобраться. Назначила задачу Астахову.
11.15–11.45	30	Зашел бывший сотрудник. Поделится впечатлениями от нового места работы.
11.45–11.50	5	Позвонила Шмакову, назначила встречу по возможному сотрудничеству.
11.50–12.15	25	Дооформила распоряжение (хотя это задача Крутиковой).
12.15–12.35	20	??? что делала.
12.35–13.00	25	ПОЧТА, ТЕЛ. РАЗГОВОРЫ.
13.00–13.30	30	Запрос Журавлевой о налогах.
13.30–14-00	30	Корректировка письма по налоговым последствиям.
14.00–14.28	28	ОБЕД.

Задание № 3.

Определите, какие из приведенных задач являются хронофагами, а какие – нет (поставьте отметку в нужную ячейку). Объясните свое решение, написав обоснование в правом столбце.

Время	Задача	Хронофагом		
		является	не является	потому что ...
12.00–14.40	Совещание, обсуждали вопрос опозданий сотрудников.			
11.00–11.20	Выгуливал собаку.			
13.00–13.27	Дозванивался до организаторов выставки, узнавал способы и условия оплаты выставочного места.			
12.00–14.40	Лучше меня никто не сделает (но это задача руководителя отдела PR и рекламы, в штате есть офис-менеджер и 6 человек подчиненных). Совещание, решали вопрос опозданий сотрудников, выработали меры по устранению явления.			
8.30–10.05	Дорога до работы.			

! С помощью материалов из списка литературы **самостоятельно** изучите следующие вопросы темы:

1. Способы минимизации неэффективных расходов времени.
2. Техника сокращенного хронометража.
3. Типичные затруднения ведения хронометража и способы их преодоления.