

Самоменеджмент

Лекция 3

Планирование личного труда менеджера

«Если бы у меня было девять часов на то, чтобы срубить дерево, шесть из них я потратил бы на заточку топора»

Авраам Линкольн

Правило 6 «П»:
*правильное предварительное планирование
предотвращает плохие показатели*

«Самая острая память тупее самого тупого карандаша»

«Срочные дела, как правило, не самые важные, а важные - не самые срочные»
Дуайт Эйзенхауэр

**Система планирования личного труда менеджера.
Методы планирования личной деятельности менеджера.
Основные этапы планирования личного труда менеджера.**

Лектор Пушкарёва Е.В.

Система планирования личного труда менеджера

Планирование — интеллектуально-проектировочная деятельность, создающая схему будущей деятельности.

Планирование призвано обеспечить оптимальное использование, вероятно, самого ценного достояния — времени, а именно:

- либо имеющееся время употребить для плодотворной и успешной деятельности (максимальный критерий);
- либо достичь поставленных целей с возможно меньшим расходом времени (минимальный критерий).

Планирование как составная часть задач и правил самоменеджмента означает:

Подготовку к реализации целей + структурирование (упорядочение) времени

План — это логически упорядоченная последовательность действий, зафиксированная письменно и принимаемая как руководство к действию.

Простой план является линейным, предусматривающим единственно возможную последовательность действий.

Сложный план может быть сетевым, включающим в себя альтернативные или взаимодополняющие сценарии достижения цели.

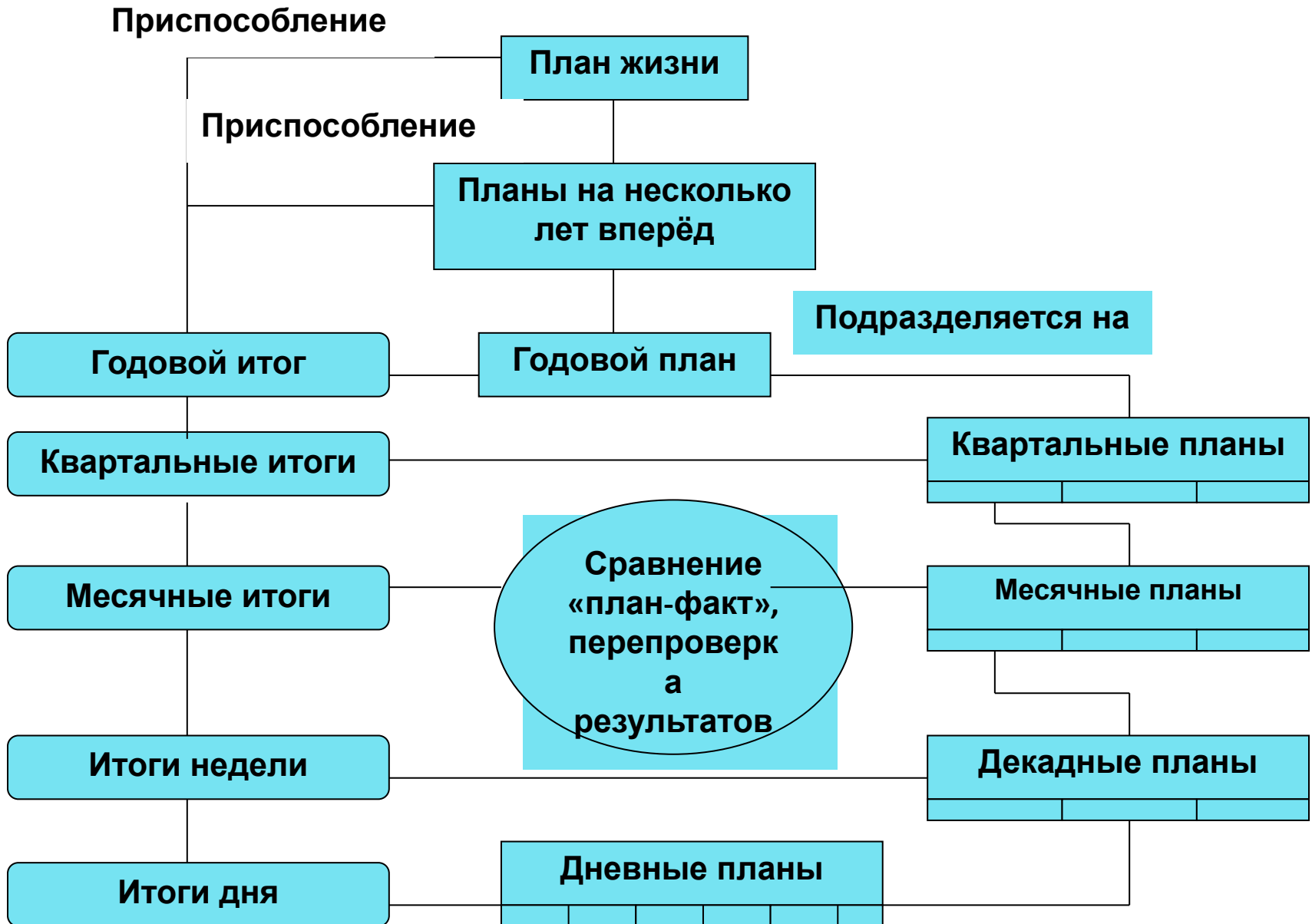
Планирование включает в себя определение:

- 1) конечных и промежуточных целей;
- 2) задач, решение которых необходимо для достижения целей;
- 3) средств и способов решения возникающих проблем;
- 4) требуемых ресурсов, источников их нахождения, способов получения и распределения

Планируя, мы отвечаем на три вопроса:

- **чего я достиг?** — оценка ситуации;
- **чего я хочу достичь?** — постановка целей;
- **как я этого добьюсь?** — план действий по времени

Система планирования времени



Начинать разработку следует с **долгосрочного плана**, т.е., с плана- графика основных дел на несколько лет. Здесь главное- расписать задачи по срокам. В основном, это будут сроки начала и окончания определенных работ. Записи в плане- графике делаются с разбивкой по годам или полугодиям.

Под **среднесрочным планированием** подразумевают составление планов на год. Для этого необходимо составить перечень наиболее важных работ года, а затем установить сроки их начала и окончания. Продолжительность этих работ, сроки начала и окончания определяются на основании опыта прошлых лет. Кроме того, в план войдут новые работы, которыми придется заниматься именно в этом планируемом году. Бывает, что необходимость работы ясна, но еще нельзя определить сроки ее начала и окончания. Тогда образуют «тематический» список дел, который надо ежемесячно просматривать, стараясь перенести дело из «тематического» списка в календарный план.

После определения бюджета времени и уточнения его затрат на планируемые дела, необходимо **сопоставить эти данные**. Прежде всего, оценить их суммарное взаимоотношение. Оно сразу может выявить несоответствие между объемом планируемых дел и реальными возможностями их выполнения. Если они не совпадают, нужно пересмотреть перечень планируемых дел. Если же они соответствуют друг другу, то такое сопоставление для проверки можно продолжить и узнать, насколько реально необходимое для работы время в те или иные конкретные периоды. В конечном итоге получаем уточненный перечень планируемых дел и ряд практических соображений по поводу последовательности их выполнения.

Оперативное планирование – «на сегодня». «на завтра», еженедельные планы.

Планирование рабочего времени менеджера должно осуществляться с учетом рациональной очередности проблем, которые необходимо решить.

Сначала следует планировать дела:

- с фиксированным сроком выполнения;
- те, которые требуют значительных расходов времени;
- неприятные дела, откладывание которых нежелательно.

Далее планируется рутинная работа и выполнение повседневных обязанностей. Третье место отводится второстепенным и эпизодическим делам (чтение текущей корреспонденции, обход рабочих мест и т.п.).

Необходимо учитывать пики работоспособности большинства людей: с **9 до 13** и с **16 до 18**. На это время необходимо планировать наиболее сложную и ответственную работу.

Дневной план должен включать решение не более **10 проблем**, в частности, не более **трех** первостепенных, работа над которыми осуществляется в первую очередь. Важнейшие, а также самые неприятные дела планируют на утренние часы, с тем, чтобы до вечера их удалось завершить. Однородные задачи группируются в дневном плане работе «блоками», чтобы сэкономить время и не «перескакивать» в одной проблемы на другую. Дневной план должен быть гибким.

Преимущества письменной формы планирования:

Письменные планы дня обеспечивают разгрузку памяти, а те планы, которые держат в голове, легко отвергаются.

Письменно фиксируемый план имеет психологический эффект самомотивации к работе. Ваша деловая активность становится более целенаправленной и ориентированной на строгое следование программе дня. В результате, вы меньше отвлекаетесь и больше побуждаетесь заниматься только намеченными задачами.

Благодаря контролю результатов дня у вас не теряются неделанные дела (их переносят на следующий день).

За счет письменной регистрации вы повышаете эффект от планирования, поскольку четче формулируете мысль и лучше оцениваете потребность во времени и «помехи», а также можете более реалистично планировать резервное время.

Планирование означает подготовку к реализации целей

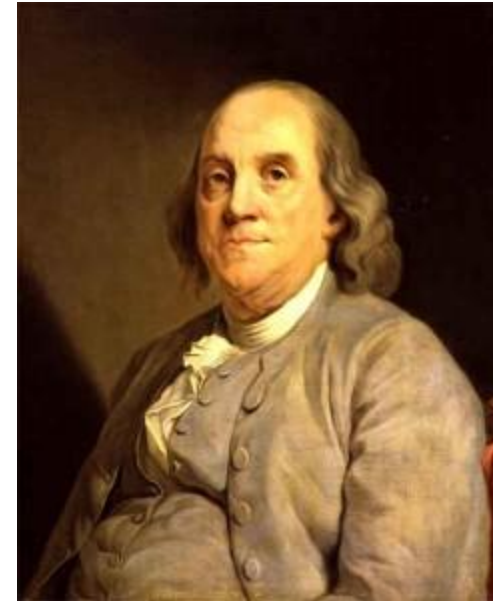
Правило 10/90:

10% времени, затраченного на планирование до начала выполнения задачи, сэкономит 90% времени при ее решении



Ключ к Вашему успеху – в четком планировании и в систематическом выполнении намеченных пунктов
Ярким примером плана по достижению успеха является Пирамида Франклина.

Б. Франклин (1706-1790) - американский политический деятель, дипломат, изобретатель, писатель, журналист, издатель. Один из лидеров войны за независимость США, единственный из отцов-основателей, скрепивший своей подписью все три важнейших исторических документа, что лежат в основе образования США как независимого государства. Он – яркий представитель успешного человека. С юных лет отличался уникальной целеустремленностью и фантастической работоспособностью.



15-й ребенок в семье; с 10 лет начал работать; имел всего 2 класса образования в сельской школе – этот человек сделал себя сам. Благодаря самообразованию, он изучил несколько иностранных языков, серьезно занимался наукой. Именно он является создателем громоотвода и конденсаторной батареи.

В 20 лет составил план достижения своих жизненных целей, как текущих, так и глобальных.

В 22 года составил план морального совершенства, в котором выделил 13 важнейших добродетелей: *справедливость, трудолюбие, искренность, решительность, порядочность, умеренность, чистоплотность, целомудрие, кротость, воздержанность, молчаливость, бережливость, спокойствие.*

- **Трудолюбие в его понимании – это отказ от ненужных действий. Нужно заниматься полезными делами и ценить время. Он говорил о том, что не нужно попусту тратить**

Пирамида Франклина

Систему планирования личной деятельности менеджера можно представить как закрытую систему, в которой отчетливо видны взаимосвязи между отдельными видами планов – долгосрочные планы конкретизируются в соответствующих средне- и кратко срочных, а также в планах текущего периода.



- **Первая ступень**, основание пирамиды – самый сложный этап. Здесь необходимо определиться с вашими главными жизненными ценностями, индивидуальным смыслом жизни. Первое приходящее в голову («Хочу быть богатым (известным, успешным...») может оказаться навязанным извне. Зачем, например, вам быть богатым? Может быть, вам ближе любящая семья и средний достаток? Определиться не так просто. Но от этого зависят все дальнейшие цели, в том числе и... планы на день. Ничто не вечно, и ценности следует пересматривать примерно один раз в год.
- **Вторая ступень** – глобальная цель вашей жизни, вытекающая из ваших ценностей. Ценность – известность, цель – стать знаменитым певцом (художником, артистом...) Пересматривать глобальную цель рекомендуется ежегодно.
- **Третья ступень** – генеральный план достижения цели. Особенностью данного плана можно назвать отсутствие временной составляющей. В генеральном плане прописываются исключительно действия, а вот время их выполнения не указывается. (Стать банкиром – получить финансовое образование, устроиться на работу в банк...)
- **Четвертая ступень** – долгосрочный план. На год или годы. Указание конкретного срока ускорит приближение к цели. Вносить коррективы в долгосрочные планы желательно каждые 4–6 месяцев.
- **Пятая ступень** – краткосрочный план. На несколько месяцев или недель. Каждый пункт краткосрочного плана должен «подчиняться» какому-либо из пунктов долгосрочного. (Получить финансовое образование – подготовка к экзаменам...) Каждый пункт четвертой ступени разбивается на несколько более

Методы планирования личной деятельности менеджера

```
graph TD; A[Методы планирования личной деятельности менеджера] --- B[Метод структурирования внимания]; A --- C[Приоритетное планирование]; A --- D[Метод «АЛПЫ»]; A --- E[Бюджетирование времени];
```

Метод
структурирования
внимания

Приоритетное
планирование

Метод «АЛПЫ»

Бюджетирование
времени

Методы планирования личной деятельности менеджера

Метод структурирования внимания:

от жесткого планирования к гибкому реагированию

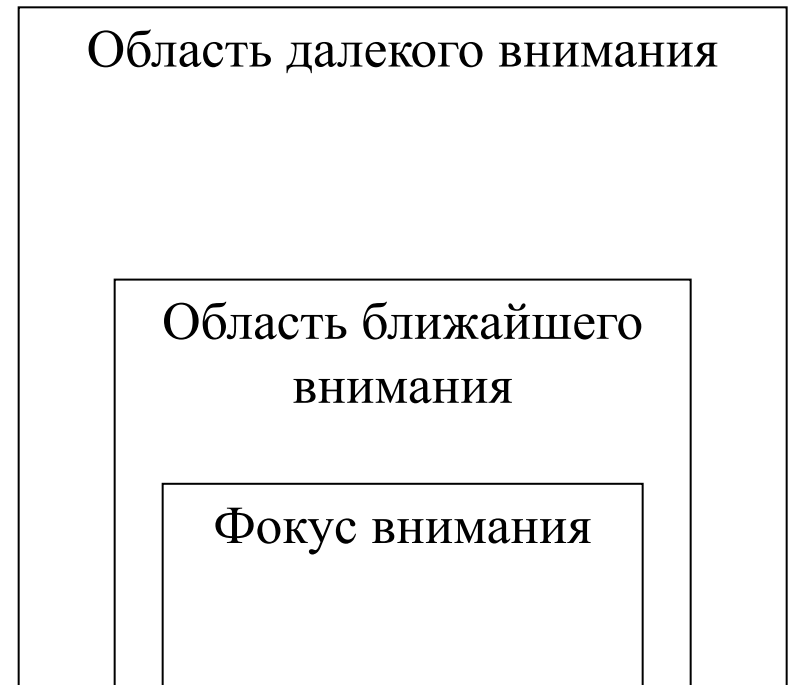
Суть метода: определить оптимальные контексты для выполнения задач и построить удобную систему отслеживания этих контекстов и перемещения соответствующих дел в центр внимания при приближении этих контекстов.

Неоднородность времени и ограниченность внимания. Одной из типичных для менеджеров проблем является перегруженность сознания огромным количеством больших и маленьких дел, которые нужно не забыть сделать. По приблизительным оценкам, их количество в день обычно доходит до 60-70. Отсюда перегруженность, стресс, чисто физиологическая невозможность сосредоточиться на приоритетных вещах и вдуматься в них. Традиционные системы планирования часто ничем не могут помочь в такой ситуации, поскольку огромное количество дел **не являются жестко привязанными** к времени. Древние греки использовали два совершенно разных понятия для обозначения времени. Первое — **«хронос»**, привычное нам линейное, измеримое, однородное время. Именно для упорядочения этого времени предназначены обычные ежедневники. Второе — **«кайрос»**, удобный момент; время, подходящее для осуществления конкретного замысла. С понятием «кайрос», удобный момент, связаны многие жестко не привязанные к времени дела. Такие «кайросы» создают то, что мы условно назовем **неоднородностью времени**. Естественно, речь идет не о самом времени, а об определенных внешних обстоятельствах, благоприятных для совершения того или иного дела. Эти обстоятельства мы будем называть **контекстами**. Примеры контекстов: «будучи в магазине», «когда сильно хочется работать». Каждому контексту соответствуют дела, которые наиболее уместно совершить именно в этот момент.

Структура внимания



Структура рабочего пространства



Метод структурирования внимания

Суть метода: определить оптимальные контексты для выполнения задач и построить удобную систему отслеживания этих контекстов и перемещения соответствующих дел в центр внимания при приближении этих контекстов.

Как же вспоминать о нужных делах в нужное время, в нужном контексте? Оптимальный способ упорядочения этого набора дел легко построить, если учесть некоторые свойства внимания человека.

Сознание человека может успешно работать только с одним объектом: делом, мыслью, документом.

Предсознание может контролировать 7+-2 объекта. Объекты из предсознания легко перемещаются в сознание и наоборот, поэтому именно в предсознании нужно держать те дела, благоприятный момент («кайрос») для наступления которых может наступить в ближайшее время.

Подсознание работает с бесконечным количеством объектов.

Искусство эффективного управления задачами состоит в том, чтобы не пытаться решать все проблемы одновременно, а концентрироваться на одной, имея в виду несколько и *забыв* о всех прочих. Ваша система личной работы — это как бы продолжение, материализация вашего сознания. Соответственно, она должна быть структурирована так же, как структурировано ваше сознание.

Фокус внимания — область, соответствующая сознанию. В ней в один момент времени должен находиться только один объект — тот, с которым вы непосредственно работаете.

Область ближайшего внимания соответствует предсознанию. В ней должно быть 7+-2 объекта, необходимых вам для работы или для памяти. **Область далекого**

Методы планирования личной деятельности менеджера

Приоритетное планирование: КАК ВЫДЕЛИТЬ ВАЖНОЕ ?

С опытом менеджеры вырабатывают интуицию, позволяющую принимать качественные решения быстро. Как описано в «Кодексе самураев»: правильное решение принимается в течение 7 секунд.

Профессиональная интуиция формируется за 5-7 лет работы в специальности при условии, что заложены хорошие основы. Основой профессиональной интуиции являются качественные инструменты расстановки приоритетов в делах:

- матрица Эйзенхауэра
 - принцип Парето
 - ABC- анализ
- матрица сравнений

Дуайт Эйзенхауэр, 34-й президент США, автор метода расстановки приоритетов. Два параметра, которые описывают любую задачу: «ВАЖНОСТЬ» и «СРОЧНОСТЬ»,
Критерий «важности»: «цена вопроса» (Если я выполню эту задачу, что произойдет через день? Неделю? Месяц? Год? Решив эту задачу, какие выгоды получу через день? Неделю? Месяц? Год? Если откажусь ее выполнить, что потеряю через день? Неделю? Месяц? Год?).

Критерий «срочности»: насколько задача близка к опасной зоне, «линии смерти» — deadline.

«Срочные дела, как правило, не самые важные,



Методы планирования личной деятельности менеджера

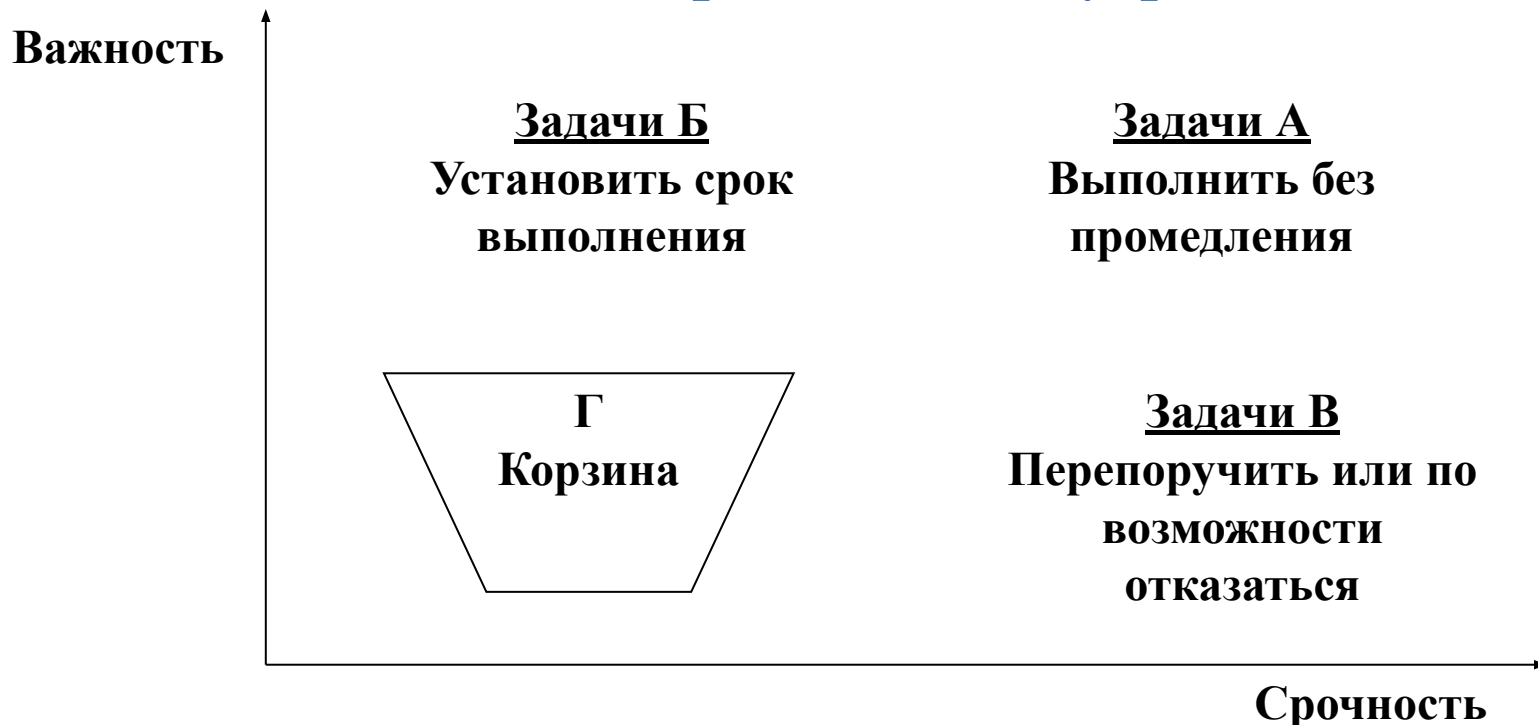
Приоритетное планирование

Приоритет (лат. prior — первый, старший) — понятие, показывающее важность, первенство. Приоритет действий определяет порядок их выполнения во времени.

Когда Вы составили список дел, Вам в любом случае придется выбрать какое из них начать делать в первую очередь.

Проблема расстановки приоритетов возникает тогда, когда имеется большое количество задач, требующих одновременного выполнения.

Матрица Эйзенхауэра



АНАЛИЗ ПРИОРИТЕТОВ ПО ЭЙЗЕНХАУЭРУ

Задачи А.
Важные и срочные.

Критические ситуации, проекты с «горящим» сроком.
Дела А можно сократить на 80% за счет ежедневного уделения внимания квадрату «Б».
Задачи такого типа необходимо выполнять без промедления.

Задачи Б.
Важные и несрочные

Стратегическое планирование в бизнесе, личностное развитие, налаживание отношений, здоровье, обучение, регулярные задачи.

Для задач данного типа необходимо устанавливать временные рамки.

ПЛАНИРОВАТЬ МОЖНО ТОЛЬКО ЗАДАЧИ «Б», ЗАДАЧИ «А» ПРИДУТ САМИ!

Задачи В.
Неважные и срочные.

Например, спонтанные просьбы или поручения «сделать что-то сейчас и быстро», не относящиеся к вашим непосредственным обязанностям, общественная деятельность и т. п. По возможности от таких просьб следует отказываться или перепоручать.

Следует выстраивать линии обороны своего времени от таких дел.
Планировать задачи «С» можно, если есть защита!

Задачи Г.
Неважные и несрочные.

Это мелочи, отнимающие время (перекуры, «пустая болтовня», «болтовня» по телефону, просмотр сериалов и др. поглотители времени). Часто приятны и интересны.
Необходимо стремиться устранить такие дела навсегда из рабочего

Важные и срочные

Сюда относятся задачи, которые:

- нужно сделать немедленно, чтобы избежать необратимых процессов
- повлияют на здоровье
- отбросят тебя назад в достижении цели



Важные и несрочные

В этой группе должны быть сосредоточены задачи, которые приближают к цели – **самые полезные задачи**. Сосредоточение усилий на задачах этой группы принесут самую большую отдачу.

Неважные и срочные

Выполнение этих задач никак не приблизит к достижению цели. В этой группе скапливаются самые вредные задачи, которые пытаются выдать себя за задачи группы А



Неважные и несрочные

Сюда входят задачи, выполнение которых вообще не даст никакого результата, но они часто бывают интересными и приятными. С задачами из этой группы нужно поступать жёстко - вычеркивать из списка или выделять для них время по остаточному принципу

Приоритетное планирование

Критерии срочности

Очень срочно	Выполнить задание, поручение и сделать дело сегодня
Срочно	Выполнить задание, поручение и сделать дело в течение ближайшей недели, декады
Не срочно	Выполнить задание, поручение и сделать дело в течение месяца

Критерии важности

Очень важно	Стратегический приоритет: затронуты жизненные интересы
Важно	Задание, дело может оказать заметное влияние на жизненные интересы
Неважно	Все прочие поручения, задания и дела

Приоритетное планирование

ПРИНЦИПЫ ПРИОРИТЕТА (по П. Друкеру)

1. **В приоритетах важна смелость, а не анализ.**
2. **Ориентация на будущее, а не на прошлое.**
3. **Концентрация на возможностях, а не на проблемах.**
4. **Плыть по своему направлению.**
5. **Ставить высокие цели, а не те которые ДОСТИЖИМЫ**

Последствия деятельности руководителя

Важные и срочные

Стресс
Самосожжение
Управление в условиях стресса
Постоянный пожар и «вечный бой»

Важные и несрочные

Видение перспективы
Баланс сил
Дисциплинированность
Контроль
Малое количество кризисных ситуаций



Неважные и срочные

Концентрация на краткосрочном
Управление в условиях кризиса
Репутация хамелеона
Ощущение себя жертвой, не
владеющей собой
Слабые или разорванные
отношения
Представление о бессмысленности
целей и планов

Неважные и несрочные

Полная безответственность
Зависимость в основных вопросах
от других лиц, организаций или
обстоятельств
увольнение

Квадрант I. Работоголики

Если Вы живете по его правилам, это стресс и кризис. Сроки и взрывы, управление кризисом, новые сроки и новые кризисы. Постоянный стресс убивает вначале способности мыслить и анализировать, затем возникают проблемы со здоровьем. Надежда, что дела из квадранта I будут закончены и потом начнется новая, наполненная смыслом и более размеренная жизнь, ни что иное, как пустой звук. Стресс и кризис - это образ жизни, они переходят в привычку, человек становится зависимым от них и чувствует себя ненужным, если вдруг постоянное давление этих двух факторов вдруг по каким-то причинам заканчивается на какое-то время.

Людей, ведущих такой образ жизни, часто называют работоголиками (workoholics). Они обладают даром чрезвычайно быстро думать и принимать решения, любят работать хорошо и живут только работой. У них высокие стандарты выполнения работы и они не прощают бездеятельности и безынициативности. Работоголики любят соревнование и ненавидят рутину, выполняют несколько дел сразу и прекрасно умеют работать в нескольких направлениях одновременно. Им трудно прекратить работу в конце дня. Их эксплуатируют или, во всяком случае, пытаются подsunуть свои дела все, кому не лень. Работоголики редко добиваются большого успеха или получают повышение, поскольку и начальник, и все их окружение безумно боятся потерять “палочку-выручалочку”, безотказного человека, готового просидеть над проектом месяц без выходных. Работоголики - люди высокой профессиональной подготовки, однако часто довольно ограниченного кругозора. Им недостает времени вникнуть в проблемы будущего, все заслоняет текущее управление кризисом. При всем уважении к людям, умеющим хорошо работать и делающим это на самом высшем уровне, надо сказать, что такой образ жизни к успеху не приведет.

Квадрант II . Я в замке король

Задумайтесь, пожалуйста, чем отличаются дела из квадрантов I и II ?

Оба подпадают под определение важных и казалось бы, что со временем дела квадранта II должны автоматически перейти в квадрант I? Отличие, однако, заключается в другом. Поскольку активности квадранта I требуют немедленного принятия решений и незамедлительных действий, они воздействуют на Вас, в то время как Вам отведена роль пассивного исполнителя поставленной срочной и важной задачи.

В квадранте II ситуация меняется на диаметрально противоположную. Вам отведена роль активного лидера, Вы можете влиять на способ решения задачи, выбор метода, установление листа приоритетов, определение команды исполнителей. Вы управляете всеми активностями, перечисленными в квадранте II!

Чтобы добиться успеха, надо воспитать в себе лидера, человека ответственного не только за других, но и в первую очередь за себя самого. За свою карьеру, семью, своих сотрудников, свои служебные и жизненные интересы. Чтобы стать лидером, надо научиться выбирать и делать “правильные” дела. Чтобы определить, какие дела в настоящий момент представляют для Вас стратегический интерес, необходимо научиться устанавливать правильные приоритеты.

Квадрант III. Суета сует или Крошечка-Хаврошечка

Обычно люди, занимаясь деятельностью, перечисленной в квадранте III, считают, что они находятся в квадранте I. Их деятельность представляется им не только действительно срочной, но и чрезвычайно важной. Однако это не так. Если Вы поразмыслите, сколько времени Вы могли бы сэкономить, если бы закончили телефонный разговор, как только получили необходимую информацию, быстро и эффективно провели заседание, установили часы, в которые Вы могли бы заняться Вышей непосредственной работой без помех, Вы несомненно пришли бы к выводу, что Вы неразумно тратите Ваше время, точнее говоря, Вашу жизнь, на какие-то дела, которые можно было бы выполнить гораздо быстрее и эффективнее. Заполните приведенную ниже таблицу потерь Вашего рабочего времени и придите, наконец, в ужас от того, сколько времени Вы тратите впустую! И пусть этот комплекс вины преследует Вас до тех пор, пока Вы не освоите техник экономии времени. Вы уже научились делегировать неотложные и важные задачи и частично освободили себя от управления кризисами квадранта I. Поэтому выполнение срочных, но не жизненно важных работ из квадранта III тем более можно и нужно делегировать. Освойте техники экономии времени, ознакомьте с ними Ваших сотрудников, и Вы получите солидный запас времени, которое Вы потратите на действительно важные мероприятия, которые приведут Вас к намеченной цели.

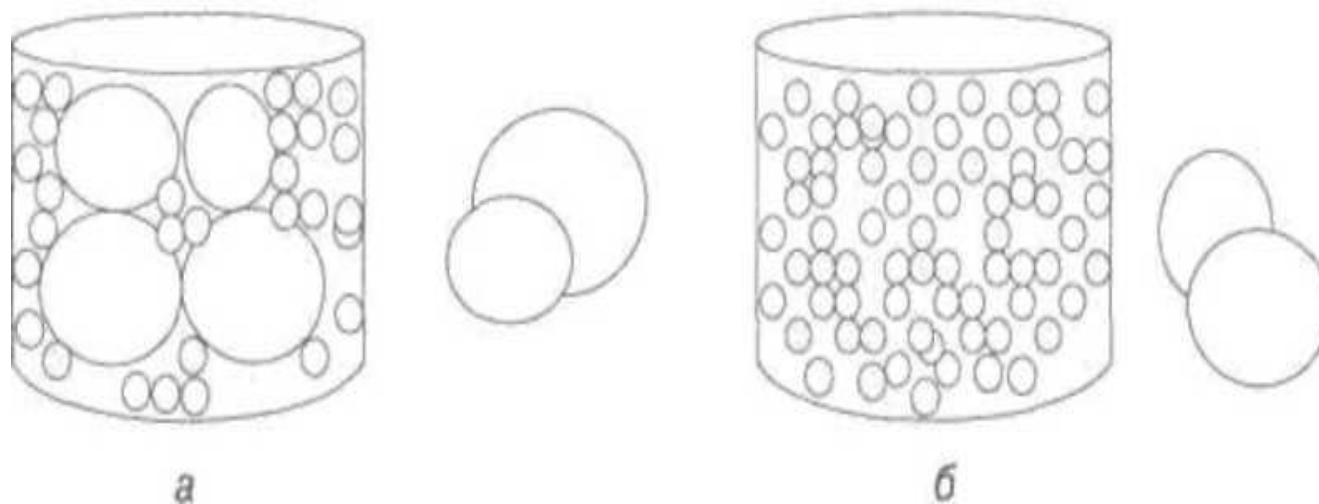
Квадрант IV

Либо Вы тунеядец, либо Вам срочно нужно менять работу. Люди, стремящиеся и добивающиеся успеха, избегают заниматься делами из квадрантов III и IV.

Квадрант Кови

Дела:	Срочные	Несрочные
Важные	1 Критические ситуации Неотложные проблемы Проекты с «горящим» сроком исполнения	2 Профилактические действия, поддержание ресурсов и средств Создание связей Поиск новых возможностей Планирование Восстановление сил
Неважные	3 Отвлечение, некоторые телефонные звонки Какая-то корреспонденция, какие-то сообщения Некоторые заседания Предстоящие неотложные дела Распространенные виды деятельности	4 Мелочи, отнимающие время Корреспонденция Звонки Пустая потеря времени Праздное времяпрепровождение

КВАДРАНТ КОВИ (С.КОВИ «7 навыков высокоэффективных людей»)



- По принципу «чем больше, тем лучше», мы всегда стараемся уместить во временном пространстве как можно большее количество дел. Наши цели из квадранта 2 – как большие камни, которые нужно укладывать в первую очередь, а потом заполнять банку мелкими камешками.
- При составлении недельного списка дел сначала планируйте **дела квадранта 2.**

Приоритетное планирование

Для достижения цели нужно:

- 1) все дела одного из прошлых дней разбросать по «матрице Эйзенхауэра»;**
- 2) выделить ярким цветом неважные дела, которыми вы занимались в этот день;**
- 3) вспомнить, какие важные и несрочные дела пришлось ради НИХ ОТЛОЖИТЬ (опять не успел почитать профессиональную литературу; так и не доходят руки обучить сотрудников грамотно отвечать клиентам и т. д.);**
- 4) подумать, какие последствия могут быть от этого откладывания (отстану от жизни и не получу повышения; фирма начнет терять клиентов);**
- 5) подумать, что бы вы потеряли, если бы не стали делать срочных тогда, но неважных дел;**
- 6) сравнить убытки в п. 4 и п. 5;**
- 7) сделать выводы;**
- 8) запланировать на будущие дни соответствующие действия.**



Методы планирования личной деятельности менеджера

Принцип Парето

«Если бы у меня было девять часов на то, чтобы срубить дерево, шесть из них я потратил бы на заточку топора»

Авраам Линкольн

Принцип был сформулирован экономистом Вильфредо Парето в 1897 году:

«В границах определенного множества отдельные части имеют большее значение, чем это отвечает их удельному весу в этом множестве (соотношение 80:20)»

Другие формулировки:

- **«20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий — лишь 20 % результата»**
- **20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли;**
- **80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли;**
- **20% ошибок обуславливают 80% потерь;**
- **80% ошибок обуславливают 20% потерь;**

Критерии разделения дел по принципу Парето

Эффективность 20%

Дела, которые нам **навязывают** другие
То, что мы делаем **через силу** и кое-как
Деятельность, во время которой нас **часто прерывают**
Действия и навыки, которые мы **плохо освоили**
Деятельность с **некомпетентными людьми**
Любая работа, **производимая в спешке и в суете**

Эффективность 80%

Дела, которые способствуют достижению **наших собственных целей**
То, что доставляет нам **удовольствие**
Непрерывная деятельность в течение **1-1,5 часов**
Деятельность, в которой мы чувствуем себя **профессионалами**
Работа в команде с **мотивированными и квалифицированными людьми**
Неспешная и продуманная деятельность

Принцип Парето применительно к планированию времени менеджера:

- Можно затратить 80% отпущенного на проект времени на многочисленные "второстепенные" проблемы и получить при этом всего 20% итогового результата, а можно выбрать ограниченный круг первоочередных проблем и, затратив на их выполнение всего 20% времени, получить 80% итогового результата
- 80% информации Вы получаете из 20% источников, необходимых для Вашей работы
- 80% принимаемых решений укладываются в 20% времени, которое Вы потратили на всякого рода совещания и планерки
- 20% Вашего рабочего времени обеспечивают 80% Вашей производительной работы, то есть того, что определяет ее успех



Установление приоритетов с помощью анализа АБС

«Мудр тот, кто делает не много, а нужное»

Эсхилл

Техника анализа АБС исходит из имеющегося опыта, согласно которому доли в процентах более важных и менее важных дел во всем их общем количестве остаются в целом неизменными.

Планируйте время в соответствии со значением и важностью задач, а не их удельным весом в общем количестве дел!

Закономерности анализа АБС

Важнейшие задачи	(категория А)	Составляют примерно 15% количества всех задач и дел, которые выполняет менеджер. Собственная значимость этих задач (в смысле вклада в достижение цели) составляет, однако, примерно 65% .
Важные задачи	(категория Б)	На них приходится около 20% общего числа дел, значимость которых также около 20% .
Менее важные и несущественные задачи	(категория С)	Составляют 65 % общего числа задач, но имеют незначительную долю — порядка 15% в общей «стоимости» всех дел, которые должен выполнить менеджер.

Применение анализа АБС

Категории	Оценка
А	Первые 15% всех задач, относящихся к категории А (очень важные, имеющие наибольшую значимость для выполнения Ваших функций), не подлежат перепоручению.
Б	Последующие 20% задач составляют категорию Б (важные, существенные, могут быть поручены для исполнения другим лицам).
С	Остальные 65% всех задач являются задачами категории С (менее важные, незначительные, в любом случае должны быть перепоручены).

Вспомогательные критерии для принятия решений по задачам А

Вопросы, которые могут облегчить процесс принятия решений при планировании и выявлении задач категории А.

- ***Благодаря выполнению каких задач я в наибольшей степени приближаюсь к воплощению моих главных целей (целей года, месяца, недели, дня)?***
- ***Могу ли я за счет выполнения одной-единственной задачи решить сразу несколько других?***
- ***Благодаря выполнению каких задач я могу внести максимальный вклад в достижение общих целей моего предприятия, отдела, рабочей группы и т.д.?***
- ***Выполнение каких задач принесет мне наибольшую пользу (в краткосрочном и долгосрочном плане), наибольшее денежное вознаграждение?***
- ***Невыполнение каких задач может иметь самые негативные последствия?***

Приоритетное планирование: матрица сравнений

Алгоритм составления матрицы сравнений

1. Определяем цель сравнения.
2. Выбираем два и более реальных объекта сравнения.
3. Набрасываем качественные критерии, 5-7 шт.
4. Вносим исходные данные (заполняем таблицу количественными значениями).
5. Проводим поединки по каждому из критериев, определяем, кто выиграл.
6. Исходя из цели, выделяем ключевые критерии.
7. На основе ключевых критериев принимаем решение.

Пример – выбор ноутбука. Чтобы определить, какому отдать предпочтение, выделяем ключевые характеристики каждого ноутбука (условно — критерии сравнения). Цена, вес, время работы, диагональ становятся качественными характеристиками. Каждую модель оценим по всем критериям и внесем эти данные в таблицу. Цифровую оценку каждого качественного критерия модели обозначим как количественные характеристики. Получается, у нас 4 шкалы оценки двух ноутбуков. По каждому из них проведем тендер и посмотрим на результаты. По цене и диагонали выигрывает Compaq E500, а по весу и времени работы — Fujitsu Siemens P-7010. Ситуация 50 на 50. Что делать? Возможны несколько путей. Во-первых, добавить дополнительных характеристик — расширить диапазон критериев выбора. Во-вторых, выделить ключевые характеристики среди уже имеющихся. Выделить важное можно, только исходя из цели — «зачем нам ноутбук?» В случае «ноутбук для командировок» ключевыми критериями из представленных становятся вес и время работы. В случае «рабочая лошадка для дома» ключевые — цена и размер диагонали.

Методы планирования личной деятельности менеджера

Метод «Alpen» («АЛЬПЫ»)

Метод помогает систематически планировать день в
пять ступеней:

- A** Все написать (составление заданий)
- L** Оценить продолжительность
- P** Зарезервировать время
- E** Выбрать приоритет
- N** Осуществлять последующий контроль

Методы планирования личной деятельности менеджера

Метод «Alpen» («АЛЬПЫ»)

- 1. Все записать. Запишите все активные действия. К этому относятся задания, сроки, дневная работа, незаконченность.**
- 2. Оценить продолжительность. Для всех видов деятельности оцените, сколько времени необходимо для ее осуществления.**
- 3. Зарезервировать время. Считается правилом, что Вы планируете только 60 % своего рабочего времени, а 40 % оставляете в запасе для непредвиденных дел (60 : 40). Если Вам это кажется завышенным требованием, поработайте в течение некоторого времени по этому правилу, а затем проверьте, какое соотношение, по Вашему мнению, будет верным для Вас.**
- 4. Выбрать приоритет. Расставьте приоритеты, кратко обсудите, поручите задания и установите сроки.**
- 5. Осуществлять последующий контроль. В конце рабочего дня проверьте свой план. Все невыполненные задания перенесите или на один из предстоящих дней или в свой список активных действий**

Бюджетирование времени

Бюджетирование – процесс составления бюджетов и контроля за их исполнением.

Бюджетирование времени - это процесс планирования будущей деятельности, основанный на анализе трудоемкости поставленных задач и оценке времени их выполнения.

Результатом данного процесса является сформированный бюджет времени, на предстоящие задачи.

Для чего нужно бюджетирование времени:

- Бюджетирование времени позволяет оценить реальные временные затраты на выполнение задачи
- Сравнить планируемые и фактические данные, и повысить точность планирования
- Оптимально распределить свою рабочую нагрузку
- Управлять загрузкой своих подчиненных и повышать производительность их труда

Применение бюджетирования времени

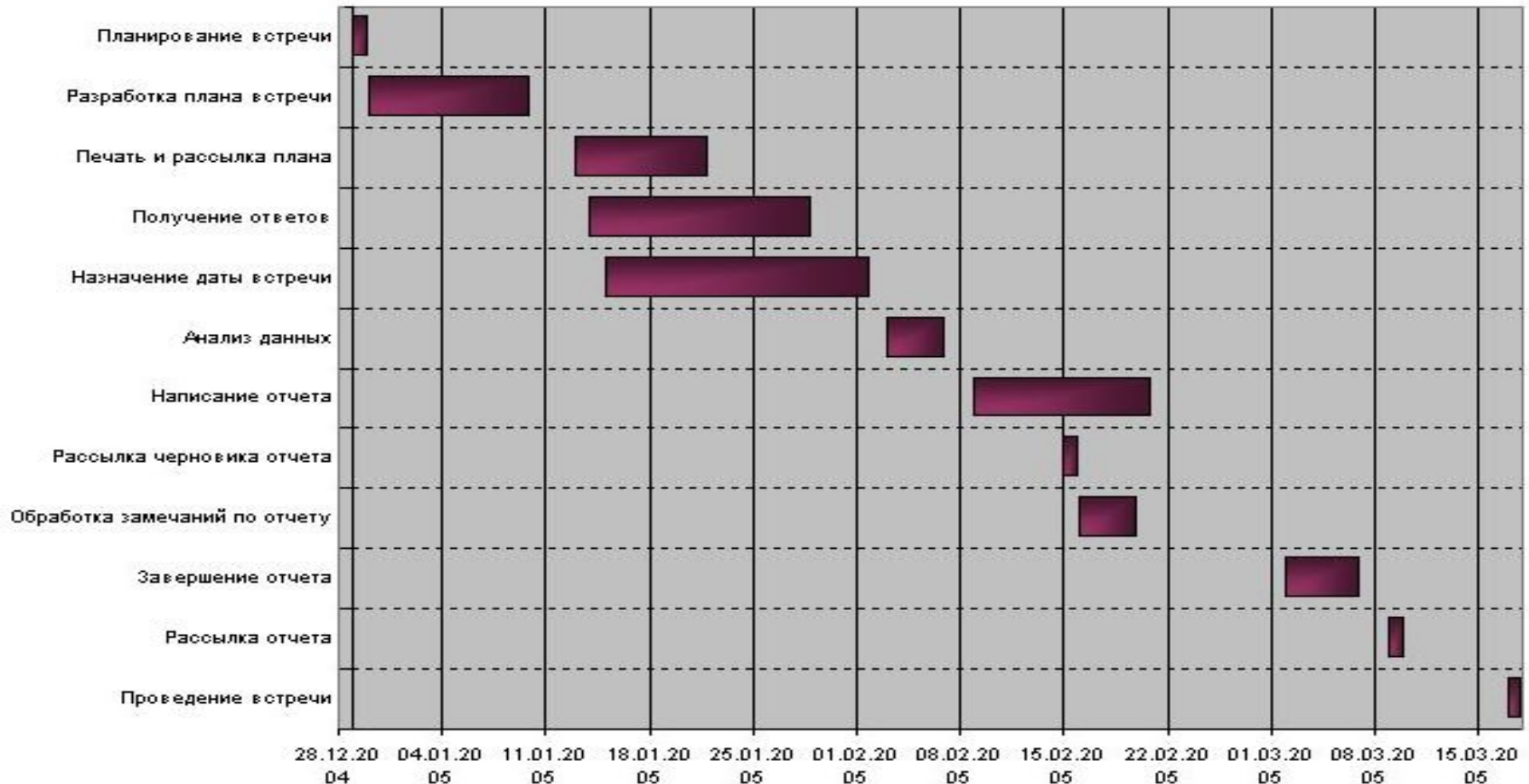
Бюджетирование времени является незаменимым помощником как при решении больших задач, так и при работе над новыми или повторяющимися задачами.

Для типовых задач на основе бюджетирования вырабатываются нормы выполнения той или иной рабочей операции (достижения рабочего результата).

Методы планирования личной деятельности менеджера

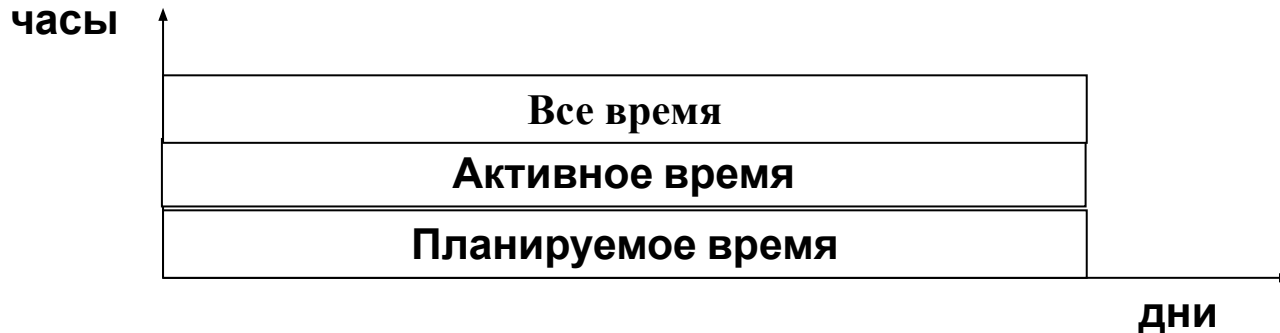
Бюджетирование времени

Диаграмма Ганта - это один из наиболее удобных и популярных способов графического представления времени выполнения задач. Каждая линия в диаграмме представляет один процесс, наложенный на шкалу времени. Задачи и подзадачи, составляющие план, размещаются по вертикали, по горизонтали задается временная шкала. Начало, конец и длина отрезка на шкале времени соответствуют началу, концу и длительности задачи.



Методы планирования личной деятельности менеджера

Бюджетирование времени



Бюджет времени



Ресурсный график с элементами календарного графика

Правило 10/90: 10% времени, затраченного на планирование до начала выполнения задачи, сэкономит 90% времени при ее решении

Правило 6 «П»: Правильное Предварительное Планирование Предотвращает Плохие Показатели

Оптимальное время для составления планов — 1 % времени от планового периода

Нормативы времени на составление планов

- **На день — 15 минут**
- **На неделю — 90 минут**
- **На месяц — 7 часов**

Планирование рабочего времени менеджера

Рабочее время менеджера

```
graph TD; A[Рабочее время менеджера] --> B[Запланированные дела 60%]; A --> C[Резерв времени на непредвиденные работы 20%]; A --> D[Резерв времени на творческую деятельность 20%];
```

Запланированные дела

60%

**Резерв времени на
непредвиденные
работы**

20%

**Резерв времени на
творческую
деятельность**

20%

Признаки хорошего плана:

- 1) ежедневно на 100% выполнен.
- 2) план должен доставлять удовольствие.

Чтобы план доставлял удовольствие, следует соблюдать три правила.

• **Формулировка на результат**

Сравните записи в органайзере: 1. Позвонить Глебу Алексеевичу 2. Согласовать с Глебом Алексеевичем дату презентации. Мозг так устроен, что вы получаете от него то, что требуете. Требуете процесса — получаете его. Требуете результата — получаете результат. И в данном примере вторая формулировка той же задачи — результативная. Настоятельно рекомендую фиксировать пункты плана как сформулированные на результат. Признаки такой формулировки. Во-первых, это 2-3 слова. Одним словом передать результат невозможно. Во-вторых, в формулировке должен присутствовать глагол в завершённой форме: сделать, завершить, отдать, проверить, согласовать, выполнить, сдать, купить, пригласить и т. д.

• **Норматив**

Каждая задача должна получать четко выделенный, ограниченный бюджет времени на выполнение – «рамку времени». Это позволяет держать темп в процессе выполнения работы.

Основные этапы планирования личного труда менеджера



Принципы планирования

- 1. Регулярность планирования.*
- 2. Реалистичность планирования.*
- 3. Гибкость планирования.*
- 4. Письменная форма.*
- 5. Установление приоритетов.*
- 6. Нормирование работы.*
- 7. Определение критериев выполнения.*
- 8. Рациональность дробления задач.*
- 9. Последовательность.*
- 10. Делегирование.*
- 11. Разнообразие.*
- 12. Согласование планов.*

Нерационально спланированный рабочий день имеет следующие признаки:

- **неизвестно, на что расходуется время;**
- **неизвестно, сколько времени требуется для выполнения тех или иных дел;**
- **неизвестно, какие факторы влияют на работоспособность менеджера или ограничивают ее.**

**«Распорядок дня барона Карла Фридриха
Иеронима фон Мюнхгаузена на 30 мая 1779 года»**

"Подъем в 6 часов утра. "

**"7 часов утра: разгон облаков, установление хорошей
погоды. "**

"С 8 утра до 10- полвиг. "

